



HAL
open science

La formation de la légitimité d'une alliance stratégique : une approche par la théorie de la régulation sociale : le cas GlobalElectro

Anaïs Boutru

► To cite this version:

Anaïs Boutru. La formation de la légitimité d'une alliance stratégique : une approche par la théorie de la régulation sociale : le cas GlobalElectro. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2021. Français. NNT : 2021PA01E052 . tel-03663373

HAL Id: tel-03663373

<https://theses.hal.science/tel-03663373>

Submitted on 10 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS I - PANTHÉON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
Équipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**La formation de la légitimité d'une alliance
stratégique**
Une approche par la théorie de la régulation sociale
Le cas GlobalÉlectro

THESE
présentée et soutenue publiquement le **9 novembre 2021**
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
par
Anaïs BOUTRU

JURY

- Directrice de recherche : **Madame Géraldine Schmidt**
Professeure, IAE Paris-Sorbonne,
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Co-Directeur : **Monsieur Damien Mourey**
Professeur, Université de Polynésie française
- Rapporteurs : **Madame Isabelle Bouty**
Professeure, Université Paris Dauphine PSL
- Monsieur Christophe Midler**
Directeur de Recherche CNRS émérite,
CRG-I³ CNRS École Polytechnique
- Suffragants : **Madame Anne-Sophie Fernandez**
Maître de Conférences HDR, Montpellier Management,
Université de Montpellier
- Monsieur Hervé Laroche**
Professeur, ESCP Business School
- Madame Ann Langley**
Professeure émérite, HEC Montréal

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

À la mémoire de ma grand-mère.

*« On ne croyait pas uniquement à ce qui était raisonnable.
La raison rétrécit la vie, comme l'eau rétrécit les tricotés de
laine, si bien qu'on s'y sent coincé et on ne peut plus lever
les bras ».*

René Barjavel, *L'Enchanteur*, 1984.

*«To be on the wire is life; the rest is waiting»
Erving Goffman, *Where the action is*,
Three essays, 1969, d'après Karl Wallenga.*

Remerciements

Je pensais qu'un travail de thèse serait solitaire. Je me trompais, absolument. Jamais n'ai-je été aussi entourée que pour mener à bien cette aventure doctorale.

Mes premiers remerciements vont à Géraldine Schmidt et Damien Mourey qui, depuis l'esquisse de projet de recherche en master jusqu'à ce jour de soutenance de doctorat m'ont accompagnée avec exigence et bienveillance. Je les remercie pour le suivi extrêmement régulier du travail fourni et pour leurs conseils, remarques, suggestions qui m'ont guidée tout au long de ce chemin. Je leur suis reconnaissante aussi pour leur confiance témoignée dans le cadre *stricto sensu* de la thèse mais aussi plus largement en m'offrant des opportunités d'enseignement, en me soutenant dans divers projets. Enfin et surtout, je leur témoigne toute ma gratitude pour m'avoir guidée vers ce qui est aujourd'hui pour moi un nouveau rapport au monde, beaucoup plus riche et exaltant.

Je suis très reconnaissante à Isabelle Bouty et Christophe Midler qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de ma thèse. Ils ont été les premiers relecteurs externes de ce travail dont la précision et la pertinence des retours lors de la pré-soutenance m'ont permis de le finaliser.

Je remercie également Anne-Sophie Fernandez, Ann Langley et Hervé Laroche d'avoir accepté de participer au jury de thèse. J'espère maintenant être à la hauteur d'une telle assemblée.

Je présente mes remerciements à l'ensemble des acteurs de l'alliance et des enseignes et en particulier à Bruno, sans qui cette thèse n'aurait tout simplement pas existé. Ces neuf mois de partage d'une condition commune resteront à jamais dans ma mémoire. Un grand merci aussi aux fournisseurs qui ont accepté d'être interviewés. Ils se reconnaîtront.

Merci aux membres de la Chaire M.A.I de l'IAE Paris-Sorbonne pour les échanges riches et rafraîchissants qui ont rendu vivant, collectif et dynamique ce travail de recherche. Plus largement au sein de l'IAE, je remercie celles et ceux qui au gré de

nos entrevues m'ont partagé leurs chaleureux encouragements et leurs précieux conseils, en présentiel, en distanciel, en hybride, peu importe. Je pense à Christophe Greffet, Alvin Panjeta, Olivier Cristofini, Paul Tainturier, Nathalie Raulet-Crauzet, Philippe Eynaud, Clotilde Codron, Florent Noël, Didier Chabaud, Valérie Zeitoun, Géraldine Michel, Camille Cornudet, Frédéric Gauthier. Je remercie vivement Christophe Fustini, Raphaël Haget et Paola Bergudo sans qui je n'aurais pas pu rejoindre ce terrain de recherche si extraordinaire. Enfin, je remercie chaleureusement Marie-Ève Laporte qui m'a encouragée à rejoindre les bancs du Master recherche quand ma réflexion n'en était qu'au stade du doute initial. En ce jour, cette invitation se révèle un cadeau inestimable.

Mes amies les jeunes doctores : Anne-Laure, Anne-Sophie, Marie-Pierre, Norélia : mille mercis. Mille mercis pour les mille conseils, mille blagues, mille infos partagées. À Nawel, mon amie la pré-docteure, ma compagne master, de thèse, de poste d'ATER et de beaucoup d'autres choses : un immense merci pour ton soutien, ton écoute, ta disponibilité infaillible. On se voit demain à l'Université de Nanterre ?

Parmi les managers qui ont jalonné mon parcours de praticienne, je tiens particulièrement à remercier Nicolas Gex qui s'est enthousiasmé que je passe au 4/5 pour faire un master recherche et Anne-Laure Vial qui m'a appris que la négociation commerciale relevait avant tout du social.

Tout au long de ces années de pratique puis de recherche, j'ai eu l'occasion d'échanger et de collaborer avec beaucoup de collègues dont certains sont devenus des amis qui ont accueilli avec curiosité puis intérêt mon projet de thèse. Je pense à Amel, Stéphanie, Caroline, Gaby, Laura, Lucie, Kévin.

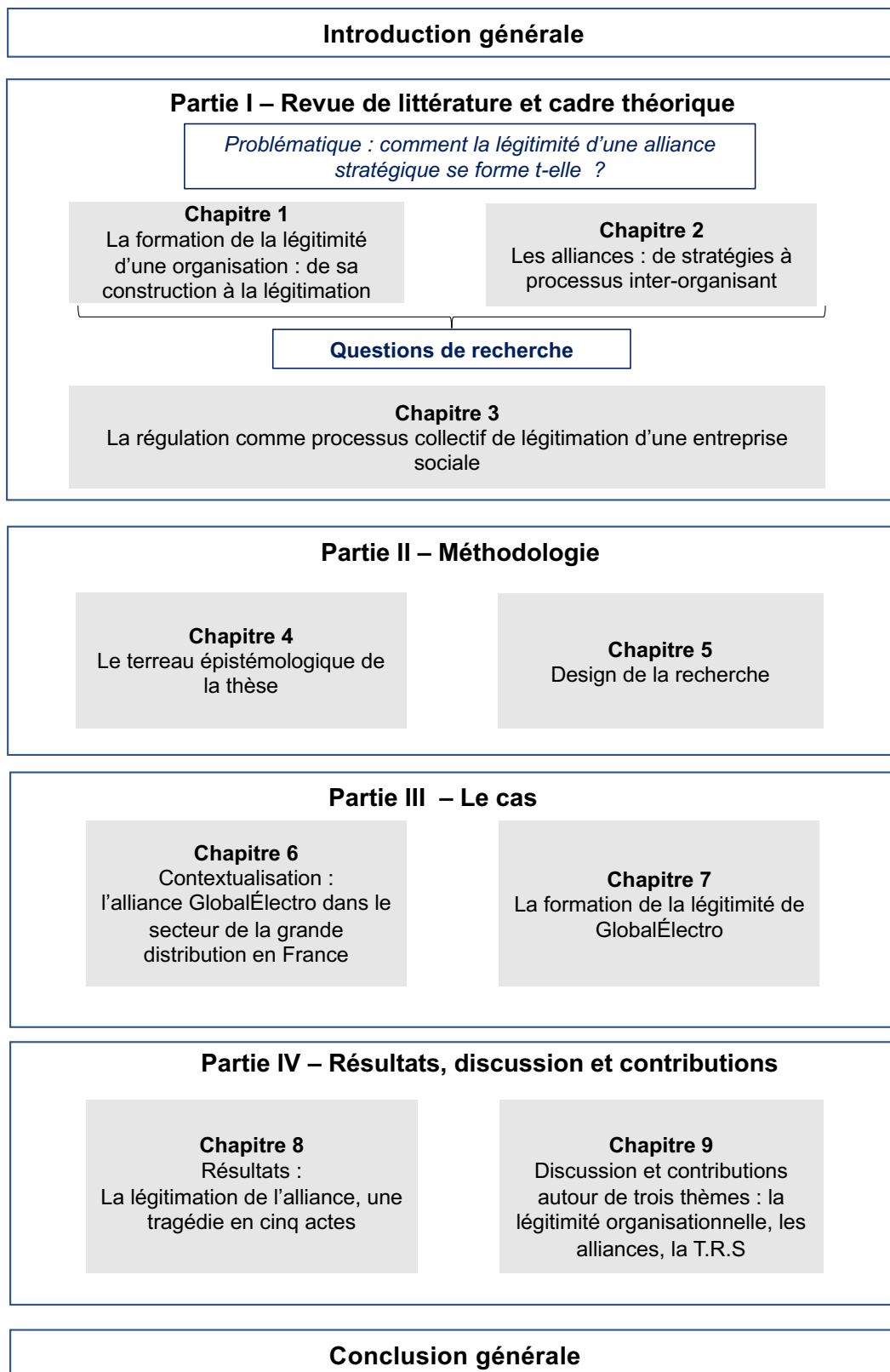
Je tiens également à remercier d'autres amis chers qui se sont montrés enthousiastes au sujet de ma démarche de changement et qui m'ont indéfectiblement encouragée à la mener à bien. Je pense à Laurène, Julie, Claire, Laureen, Justine, Morgane, Haruely, Rebecca, Julie et Damien, Cécile et Nicolas.

Comment remercier ma famille pour l'aide inestimable de ma mère dans le quotidien, pour les innombrables relectures de mon père, pour l'assistance considérable de mes beaux-parents, pour le soutien implacable de mes proches ?

Enfin, les mots me manquent pour remercier ceux qui partagent ma vie. Les filles, Mathilda et Justine, vous m'avez donné la force de me lancer dans cette thèse, de la mener, de la terminer. Je l'ai faite pour moi, pour vous aussi mes chéries. Martin, que dire sinon merci pour ta compréhension, ta patience, ta confiance devant mon audace. Merci pour tous ces petits riens qui, au fond, forment un grand tout.

"Life Is Either a Daring Adventure or Nothing" (Helen Keller, 1940).

Organisation de la thèse



Sommaire

REMERCIEMENTS.....	5
ORGANISATION DE LA THESE	8
INTRODUCTION GENERALE	12
CHAPITRE 1 LA FORMATION DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE : D'UNE CONSTRUCTION A LA LEGITIMATION	24
1. LA LEGITIMITE : AUX ORIGINES D'UN CONCEPT POLYSEMIQUE.....	25
2. LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE	41
3. LES LEGITIMATIONS ORGANISATIONNELLES	61
SYNTHESE DU CHAPITRE 1	69
CHAPITRE 2 LES ALLIANCES : DE STRATEGIES A PROCESSUS INTER-ORGANISANT	70
1. LES APPORTS ET LES LIMITES D'UNE APPROCHE FONCTIONNALISTE DES ALLIANCES.....	71
2. LES ECLAIRAGES DE LA PERSPECTIVE RELATIONNELLE DES ALLIANCES.....	85
SYNTHESE DU CHAPITRE 2	98
QUESTIONS DE RECHERCHE	99
CHAPITRE 3 LA REGULATION COMME PROCESSUS COLLECTIF DE LEGITIMATION D'UNE ENTREPRISE SOCIALE	101
1. LA REGULATION : FAIT SOCIAL MAJEUR	101
2. DE LA LEGITIMITE DE LA REGLE A LA LEGITIMATION DE L'ORGANISATION	122
SYNTHESE DU CHAPITRE 3	128
PARTIE II METHODOLOGIE	129
CHAPITRE 4 LE TERREAU EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE	131
1. DE LA PRATIQUE A LA PHILOSOPHIE PRAGMATISTE	132
2. UNE RECHERCHE EN STRATEGIE ENRACINEE DANS LE PRAGMATISME	136
3. LE PRAGMATISME : UNE PHILOSOPHIE DE REGULATION DE LA CONNAISSANCE	139
SYNTHESE DU CHAPITRE 4	142
CHAPITRE 5 DESIGN DE LA RECHERCHE	143
1. CONSTRUIRE SA METHODOLOGIE, RECHERCHE FAISANT	144
2. L'ENQUETE	150
3. LES BOUCLES D'ANALYSE.....	163
SYNTHESE DE LA METHODOLOGIE	181

PARTIE III LE CAS	182
CHAPITRE 6 CONTEXTUALISATION : L'ALLIANCE GLOBALÉLECTRO DANS LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN FRANCE	184
1. LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION SE TRANSFORME	185
2. CARACTERISATION DE L'ALLIANCE GLOBALÉLECTRO	213
SYNTHESE DU CHAPITRE 6	225
CHAPITRE 7 LA FORMATION DE LA LEGITIMITE DE GLOBALÉLECTRO	226
1. LA CONSTRUCTION INTENTIONNELLE DE LA LEGITIMITE DE GLOBALÉLECTRO A L'EPREUVE DE LA COOPERATION INTER-ORGANISATIONNELLE	226
2. LA NEGOCIATION DES REGLES	255
SYNTHESE DU CAS	306
PARTIE IV RESULTATS, DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS	308
CHAPITRE 8 RESULTATS : LA LEGITIMATION DE L'ALLIANCE, UNE TRAGEDIE EN CINQ ACTES	310
1. LE PASSAGE VERS LA LEGITIMATION COLLECTIVE DE L'ALLIANCE	311
2. LA (DE)LEGITIMATION DE L'ALLIANCE	321
SYNTHESE DU CHAPITRE 8	338
CHAPITRE 9 DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS	339
1. LA FORMATION DE LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE : UNE DOUBLE NEGOCIATION	340
2. LE DELITEMENT D'UNE STRATEGIE D'ALLIANCE	353
3. LA PUISSANCE ANALYTIQUE DE LA T.R.S	363
SYNTHESE DU CHAPITRE 9	366
CONCLUSION GENERALE	367
GLOSSAIRE	371
BIBLIOGRAPHIE	377
ANNEXES	401
TABLE DES MATIERES	417
TABLES DES ILLUSTRATIONS	424
RESUME	426
ABSTRACT	427

D'après mon journal de bord du 2 janvier 2019

Arrivée matinale et glaciale sur le parking de la centrale. Le froid de janvier a transformé la neige tombée hier en une croûte gelée. Ça glisse. En sortant de ma voiture je manque de tomber. Les négociations commerciales annuelles commencent officiellement ce jour et, avec ce verglas, j'espère que les fournisseurs pourront arriver jusqu'ici. Il est à peine 9h quand Bertrand, le co-DG de GlobalÉlectro, me dit : « ils sont là, c'est parti ! ». Nous accueillons l'équipe commerciale de cette marque japonaise de téléviseurs et nous rendons dans un box de négociation. La météo hivernale alimente les premiers échanges qui se poursuivent par un traditionnel tour de table. Nous sommes convenus avec Bertrand que, pour ce rendez-vous, je me présente comme consultante. Le directeur commercial de la marque et deux membres de son équipe sont venus accompagnés de leur Directeur Général France. Celui-ci précise qu'il s'est déplacé pour ce premier tour de négo « seulement » et pour « comprendre comment fonctionne cette alliance ». « On va vous expliquer » lui répond Bertrand qui revient alors sur la genèse du mariage entre ÉlectroShop et FoodMarket, distributeurs leaders sur leurs marchés, sur la nécessité pour chacun de repenser son modèle commercial et d'investir dans la transformation omnicanale. Finalement souligne-t-il, c'est un accompagnement financier de la part des partenaires des enseignes qui, plus qu'espéré, est attendu. Le directeur commercial réplique : « Bertrand, nous avons bien compris que l'objectif de GlobalÉlectro consiste à générer des synergies par la négociation commerciale et l'entendons d'ailleurs... mais notre question, que je reformule du coup, est la suivante : comment nous, en tant que fournisseur, travaille-t-on avec l'alliance et les équipes des enseignes. Comment on s'organise, quoi ? maintenant on a besoin de nouvelles règles du jeu ! ».

Quelques mois avant cet épisode, le 1^{er} octobre 2018 exactement, j'ai rejoint l'alliance GlobalÉlectro. Bertrand a accepté de m'y accueillir en tant que doctorante pour que j'accompagne ses équipes dans les négociations commerciales 2019, et plus précisément dans leur préparation, leur mise en œuvre, leur évaluation. En contrepartie de mon expérience de praticienne-acheteuse que j'allais mettre au profit de l'organisation, j'obtenais de participer aux rounds de négociation avec les fournisseurs. C'est depuis cette position, au cœur de l'organisation, que la thèse propose à ses lecteurs une véritable immersion au sein d'une alliance stratégique pour examiner la formation de sa légitimité.

Introduction générale

Les entreprises, dépendantes d'un environnement toujours plus complexe, sont amenées à devoir sans cesse s'y adapter pour maintenir leurs positions et survivre. Dans ce contexte, le thème de la légitimité organisationnelle, un des plus vieux problèmes dans l'histoire de la pensée sociale, s'est progressivement imposé dans l'agenda de recherche en Management stratégique. La légitimité, entendue comme justification sociale validant et approuvant les activités des organisations (Perrow, 1961), leur est vitale (Golant et Sillince, 2007). Si les effets de la légitimité sur la stabilité des entreprises ont été soulignés, sa formation qui semble toujours auxiliaire à un autre processus (Zeldicht, 2001, p.5) demeure aujourd'hui encore une question ouverte (Elghom *et al.*, 2020). Analytiquement parlant, l'adoption d'une telle perspective s'intègre dans un programme de recherche qui vise à comprendre les différents processus par lesquels la légitimation se produit. Deux axes principaux se distinguent pour la présentation de ces travaux.

D'une part, certains auteurs soutiennent le caractère intentionnel de la construction de légitimité. Dans cette perspective, la légitimité, réifiée en ressource organisationnelle ou perception individuelle, apparaît comme le résultat des efforts d'agents pour que l'organisation s'ajuste aux attentes de son environnement et soit jugée acceptable par les individus constituant son audience. Cependant, cette approche est controversée du fait de la confusion sous-jacente entre légitimation et institutionnalisation (Bergeron et Castel, 2016), du découplage des niveaux d'analyses (Lorino, 2018) et de l'évincement des acteurs dans la légitimation (Nielsen et Rao, 1987).

D'autre part, le second axe est constitué par des chercheurs qui soulignent la dimension collective et relationnelle de la formation de légitimité organisationnelle (Johnson *et al.*, 2006). Ils affirment son caractère négocié qui la dynamise temporellement (Fisher *et al.*, 2016). Ils s'interrogent également sur les processus sociaux dans lesquels elle s'imbrique (Zeldicht, 2001).

Notre thèse est ancrée dans le champ des recherches portant sur la formation de la légitimité organisationnelle. Elle se distingue des approches précédentes par le terrain de recherche et la méthodologie adoptée. Il s'agit d'une recherche qualitative portant sur une alliance stratégique aux achats entre concurrents du secteur de la grande distribution. Après avoir brièvement décrit les caractéristiques singulières des alliances stratégiques justifiant du choix de les positionner en tant qu'objets de recherche, nous formulons la problématique qui a guidé ce travail. Nous en précisons ensuite les enjeux empiriques et théoriques. Nous présentons finalement le plan de la thèse.

Devant la mondialisation et la digitalisation, les alliances stratégiques constituent un levier important pour la compétitivité et la croissance des entreprises (Blanchot et Guillouzo, 2011). Elles ne cessent de se multiplier (Gomes *et al.*, 2016) et de prendre de l'importance dans la plupart des secteurs économiques. En 2019 par exemple, une étude de PwC¹ a montré que 40% des PDG américains prévoyaient de conclure une nouvelle alliance stratégique ou une nouvelle co-entreprise afin de stimuler la croissance ou la rentabilité de leur organisation. Ces chiffres sont plus importants encore dans d'autres pays (en Chine, 63% des patrons planifiaient de former une alliance) et varient selon les secteurs : 66% pour les entreprises dans le domaine de la santé, 62% pour celui de la pharmacie et 68% pour celui des médias et des loisirs.

Le secteur de la grande distribution n'échappe pas à cette tendance : les distributeurs historiques s'associent aux GAFAM (Carrefour avec Google, Monoprix avec Amazon par exemple) mais s'allient aussi entre eux pour former des super centrales d'achat en charge de la négociation commerciale avec les fournisseurs. Depuis 2014, pas moins de neuf alliances aux achats ont ainsi été conclues entre grands-distributeurs en France et la plus récente est tout juste née le 16 avril 2021 du mariage entre Casino et Intermarché. Des unions transnationales s'ajoutent à ces partenariats stratégiques français : Carrefour avec le britannique Tesco (2018) ou encore Super U avec la super centrale européenne Core (Belgique – Italie – Allemagne, 2014). Cette vague d'alliances succède au mouvement de concentration des enseignes qui a marqué les

¹ <https://www.pwc.com/us/en/services/deals/joint-ventures-strategic-alliances.html>

années 1990, fin de l'âge d'or du secteur (Moati, 2001) : rachats, fusions de groupes et alliances aux achats bien sûr. Une même logique motive ces rapprochements d'hier et d'aujourd'hui : maîtriser la relation avec les industriels, fournisseurs de produits de marques nationales que les enseignes achètent pour les revendre aux consommateurs finaux. Les alliances stratégiques aux achats permettent à des concurrents de s'unir pour négocier en commun leurs prix. En cumulant ainsi leurs achats, les distributeurs cherchent à utiliser l'effet volume comme levier pour obtenir de meilleures remises auprès des fournisseurs et maintenir voire augmenter leurs marges. *In fine*, du côté des enseignes, ces rapprochements ont pour objectif de financer les indispensables et permanentes innovations de leurs concepts de vente, ce qui dans le contexte actuel de révolution commerciale initiée par l'Internet marchand (Badot *et al.*, 2019) s'établit comme une nécessité non seulement pour elles, mais aussi pour leurs fournisseurs. En effet, les relations entre distributeurs et fournisseurs, bien que conflictuelles, ne peuvent se réduire à un rapport de force déséquilibré. L'encadrement législatif de la négociation commerciale, les liens historiques unissant les parties, parfois même au niveau personnel, et le partage d'intérêts commerciaux communs, invitent davantage à considérer leur dimension partenariale. Les enseignes s'associent pour continuer à proposer des modèles commerciaux alternatifs et hybrides à leurs fournisseurs, ces marques ne voulant pas mettre tous leurs œufs dans le grand panier du e-commerce *made in USA*.

Dès lors les formations d'alliances stratégiques animent l'actualité de la grande-distribution, et leurs dissolutions aussi. Car les alliances y sont conclues autant qu'elles sont rompues : le secteur n'échappe ni à l'augmentation de la popularité de cette stratégie inter-organisationnelle ni à son taux d'échec moyen qui avoisine constamment 50% (Tjemkes, 2018). Création de valeur inférieure aux objectifs, dissolution concertée anticipée ou rupture unilatérale de la part d'un des partenaires, les alliances une fois mises en œuvre se caractérisent par une forte instabilité et une performance souvent décevante (Das et Teng, 2000). Pourtant, cette stratégie présente *a priori* des avantages clés pour les organisations-parents. Ceux-ci concernent par exemple l'acquisition de compétences (Hammel, 1991), les économies d'échelle (Contractor et Lorange, 1988), ou encore l'augmentation d'un pouvoir de marché (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996), conférant aux alliances une fonction légitimante (Dacin *et al.*, 2007). De ce fait, leurs bénéfices anticipés justifient leur

formation : plus qu'acceptables elles sont souhaitables voire désirables en tant que stratégie. Mais qu'en est-il en tant qu'organisations, lorsqu'une fois sur deux, elles sont rompues précocement parce qu'elles ont échoué. Ces caractéristiques paradoxales : désirabilité/instabilité, font alors des alliances des objets de recherche particulièrement pertinents pour étudier la manière dont se forme la légitimité organisationnelle. Alors que Suchman (1995, p.577) la définit comme une « *perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, propres ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* », nous nous interrogeons non pas sur la légitimité des stratégies d'alliance, mais sur la formation de la légitimité organisationnelle des alliances stratégiques.

Cette thèse a pour objectif de répondre à la question suivante :

Comment la légitimité d'une alliance stratégique se forme-t-elle ?

Des enjeux empiriques et théoriques motivent notre recherche.

Les premiers se dégagent d'un double constat. Dans le contexte actuel de concurrence intensive et croissante, que ce soit dans le secteur de la grande distribution, d'autres activités industrielles ou de services, on assiste à une prolifération des alliances stratégiques, de surcroît souvent coopétitives. Cette stratégie inter-organisationnelle semble alors s'offrir comme une panacée pour des entreprises en quête de nouveaux marchés, de massification, de partage de connaissances, d'acquisition de nouvelles compétences ou de technologies. En effet, les annonces d'alliances fleurissent entre distributeurs mais aussi entre constructeurs automobiles et aéronautiques, entre développeurs de logiciels informatiques ou de téléphones intelligents. Pourtant, au-delà de leur attractivité fonctionnelle, il apparaît que leurs mises en œuvre et encore plus leurs succès ne sont pas si évidents. L'apparition récente d'un nouveau métier, celui d'*alliance manager*² témoigne d'ailleurs de l'identification d'une gestion particulière de ce type d'organisation. Or si la légitimité

² <https://fnege-medias.fr/lalliance-manager-en-action/>
Pellegrin-Boucher et Blavet, (2021).

est vitale aux entreprises et de ce fait à leur maintien et leur pérennité, comprendre comment elle se forme à travers le cas d'une alliance, organisation intrinsèquement instable (Lehiany et Chiambaretto, 2019), se révèle tout à fait intéressant dans un contexte où la recherche invite à continuer d'élucider les ressorts sociaux de ce processus complexe.

Les seconds, de nature théorique, reposent sur la mobilisation du concept de légitimation organisationnelle et sur l'adoption d'une approche relationnelle des alliances ancrant notre thèse dans une perspective processuelle (Tsoukas et Chia, 2011), émergente (Bouty *et al.*, 2019) et située (Martinet, 2016) de la stratégie. Dans cette approche, pensée et action, étroitement liées, amènent à considérer l'élaboration de stratégies de manière beaucoup plus intuitive, plus dépendante du contexte et plus sensible aux processus (Tsoukas et Chia, 2011) que dans une vision intentionnelle et planifiée de la stratégie. Dans cette approche, les alliances ne se réduisent pas à leurs fonctions stratégiques. En réunissant une pluralité d'individus rattachés à leurs organisations-parents, elles se révèlent davantage comme des processus inter-organisant dynamiques animés par une coopération multi niveaux perpétuellement négociée par les acteurs et de ce fait souvent tendue (de Rond et Bouchiki, 2004). Les alliances, en tant que processus inter-organisant, ne sont pas intrinsèquement souhaitables, propres ou appropriées, autrement dit légitimes. Les alliances doivent acquérir, maintenir, défendre, parfois perdre puis reconquérir leur légitimité organisationnelle. Pour autant, la construction intentionnelle d'une légitimité réifiée ne résiste pas à la dialectique de la coopération mais se heurte à un certain nombre d'obstacles qui en retour donnent lieu à un processus social et collectif de légitimation organisationnelle. Alors, la théorie de la régulation sociale (désormais T.R.S) de Jean-Daniel Reynaud (esquissée en 1979 et formulée en 1989), apporte une clé de lecture intéressante pour comprendre comment la légitimation d'une organisation, et en particulier d'une alliance, s'insère dans le processus de négociation des règles de la coopération. La perspective régulationniste invite en effet à découvrir le processus sociologique sous-jacent de toute entreprise qui permet à ses acteurs, selon certains facteurs, d'agir collectivement conjointement, au fond de mettre en œuvre la stratégie. La révélation de ces facteurs met en lumière deux principes de légitimation organisationnelle : le premier par les résultats, le second par l'esprit de communauté.

Ce cadre processuel et régulationniste permet de montrer que la formation de la légitimité organisationnelle d'une alliance stratégique compose un mouvement en deux temps. La construction de légitimité délibérément menée par ses leaders laisse place en retour à un processus social et collectif, animé par les acteurs qui négocient les règles de la collaboration permettant ou non, *in fine*, de justifier l'existence de l'organisation.

Cette thèse se structure en quatre grandes parties.

La **première partie** est consacrée à la revue de la littérature et au cadrage théorique.

Le chapitre 1 se consacre à la question de la formation de la légitimité organisationnelle. Pour commencer, nous rappelons les fondements politiques de la légitimité, ce concept riche et complexe en lien avec les notions d'autorité, de domination et de pouvoir. Ensuite, nous montrons que dans les Sciences de gestion, deux prismes d'analyse se distinguent pour éclairer la manière dont se forme la légitimité organisationnelle. Dans le premier, la légitimité, réifiée, y apparaît comme une ressource-perception qu'il serait possible de construire intentionnellement et de contrôler managérialement (Suddaby *et al.*, 2017). Nous nous en détachons en lui préférant une lecture alternative dans laquelle le caractère fondamentalement processuel et social de la légitimité fait de sa formation un continuum animé par un collectif d'acteurs (Elghom *et al.*, 2020).

Le chapitre 2 porte sur les alliances stratégiques en tant qu'objet de la recherche. Les apports mais aussi les limites de l'approche fonctionnaliste de ces formes de relations inter-firmes y sont précisés. En effet, si cette perspective met en évidence les motifs stratégiques à l'origine de la conclusion d'alliances, son structuralisme et son déterminisme conduisent à simplifier les enjeux pourtant complexes de la coopération. Face à ces lacunes, les approches relationnelles, en réintégrant le temps et la socialité à l'étude de la coopération, permettent d'enrichir l'appréhension des alliances stratégiques. Ces dernières apparaissent comme des processus inter-organisant dont les dimensions dynamiques et instables justifient le choix de les étudier pour comprendre comment se forme la légitimité organisationnelle.

À l'issue de cette revue de la littérature nous affinons notre problématique initiale de recherche en l'articulant autour des deux questions de recherche suivantes :

- **Quels sont les obstacles auxquels se heurte la construction intentionnelle de légitimité organisationnelle d'une alliance stratégique ?**
- **Comment, en retour, est-elle continuellement négociée par les acteurs ?**

Pour y répondre, nous faisons appel à la T.R.S de J.-D Reynaud, explicitée au chapitre 3 de la thèse. Dans cette lecture dynamique des phénomènes organisationnels, la formation de la légitimité s'imbrique dans celui de la régulation sociale. Pour rendre compte de cet entrelacement, nous articulons le cadrage théorique en deux temps. Le premier temps est dédié à la contextualisation de l'élaboration de la théorie et à la définition de ses concepts fondamentaux : les règles, le conflit, la négociation, la régulation et ses dérèglements. Cela permet, dans un second temps, d'expliquer que la légitimation organisationnelle s'anime selon deux grands principes : la négociation de règles conjointement formées puis collectivement vécues.

La **deuxième partie** du manuscrit est consacrée à la méthodologie de recherche.

Le chapitre 4 décrit nos réflexions épistémologiques conduisant à enraciner ce travail dans le pragmatisme, cette philosophie de la pratique liant indéfectiblement connaissances et action (Simpson, 2018). La prégnance d'un souci de cohérence entre la question de recherche et les moyens d'y apporter des connaissances valides et transformatrices motive le choix assumé de mener une recherche qualitative dans le champ du Management stratégique. Il est de fait que l'analyse de la formation de la légitimité organisationnelle d'une alliance stratégique ne peut être isolée de son contexte temporel et social. Alors les éléments fondamentaux de cette philosophie de la pratique y sont précisés pour vérifier leur compatibilité épistémologique avec le cadre théorique de la régulation sociale retenu dans la thèse.

Le chapitre 5, quant à lui, donne à voir le design de la recherche. Assumant son caractère perpétuellement inachevé, le protocole se constitue tout de même d'invariants. Il s'agit d'une enquête, au sens pragmatiste du terme, initiée par un doute

et au cœur de laquelle la situation, l'unité d'analyse, alimentent des raisonnements itératifs combinant logique et intuition. Alors l'étude de cas unique et extrême, forme prise par cette enquête, est justifiée. Puis, nous montrons que l'adoption d'une démarche interactive de recherche nous a permis de rejoindre ce terrain qui, par la dimension coopérative de l'alliance et le caractère extrêmement sensible des négociations qui y étaient menées, se montre extraordinaire. La métaphore du chercheur funambule émanant de l'examen critique de nos pratiques de recherche décrit ensuite les quelques considérations qui nous ont permis de rester sur le terrain et d'accomplir le recueil du matériel empirique. Les modalités exactes de sa collecte sont précisées. Enfin, l'analyse des données, abondantes et hétérogènes, est exposée à travers trois boucles qui se concluent sur la justification de l'emploi d'une stratégie narrative.

La **troisième partie** du manuscrit est consacrée à la description du cas.

Afin d'éviter que nos réflexions ne soient hors sol, cette partie commence par la contextualisation du cas exposée au chapitre 6. Il s'ouvre sur la présentation du secteur de la grande-distribution. À la suite d'un bref historique, nous revenons sur son caractère perpétuellement dynamique et définissons la révolution commerciale qu'il traverse depuis l'arrivée de l'Internet marchand. Le fonctionnement complexe et les enjeux de la négociation commerciale y sont alors explicités. Réduisant progressivement la focale, nous spécifions les circonstances de la formation de l'alliance GlobalÉlectro. Enfin, nous la caractérisons par plusieurs aspects.

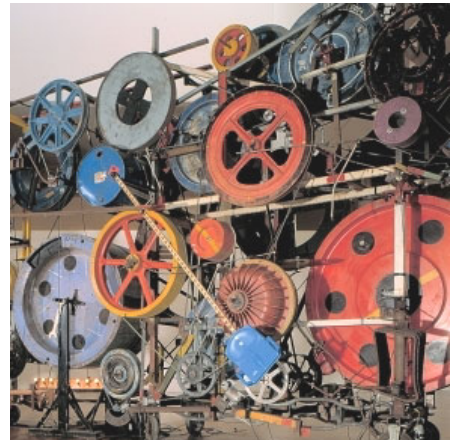
C'est une fois ce contexte posé que le chapitre 7 rend compte de la manière dont la légitimité organisationnelle de l'alliance stratégique se forme. La construction de la légitimité telle qu'elle est intentionnellement menée par des leaders organisationnels est remise en cause du fait des tensions émergeant d'une coopération imposée aux acteurs. Puis les récits de quinze situations de management (Journé et Raulet-Croset, 2008) donnent à voir la manière dont le processus de légitimation organisationnelle s'imbrique dans celui de la régulation sociale. À l'issue de ce chapitre, nous proposons un résumé de chaque situation.

Enfin, la **quatrième partie** est dédiée à la présentation et à la discussion des résultats de la thèse.

Dans le chapitre 8, nous décrivons le mouvement en deux temps de la formation de la légitimité de l'alliance stratégique. Le premier temps consiste au développement d'une résistance face à la construction intentionnelle de légitimité et à la réappropriation de l'enjeu par les acteurs impliqués dans et avec l'alliance. Plusieurs obstacles, liés à l'autonomie des acteurs combinée aux impensés quant aux règles devant orienter la coopération, sont identifiés. En réaction progressive, le second temps, celui de la légitimation, s'initie. Face au cas de dissolution pour cause d'échec de GlobalÉlectro, nous utilisons la métaphore de la tragédie pour rendre compte des différents mécanismes sociaux qui se combinent aux facteurs d'anomie. Ainsi, une fois les acteurs présentés, nous décrivons les cinq actes qui conduisent l'alliance à un destin funeste.

Enfin, nous consacrons le chapitre 9 à la discussion de nos résultats autour de trois thèmes : la formation de la légitimité organisationnelle, les alliances et enfin la T.R.S. Tout d'abord, nous détaillons les apports d'une lecture processuelle pour comprendre la formation de légitimité. Puis, en introduisant le concept de « négociation régulatoire » nous montrons qu'il se déroule à travers une négociation verticale mais aussi horizontale des règles visant à orienter l'action collective. Ensuite, en mettant en lien nos résultats concernant les obstacles qui se dressent devant la construction intentionnelle de légitimité avec la littérature sur l'instabilité chronique des alliances, nous défendons l'adoption d'un prisme de lecture à la fois relationnel et situé de la coopération pour étudier, non pas comment se fait la stratégie mais plutôt comment elle est défaite. Enfin, en réalisant un examen critique de la capacité analytique de la T.R.S, nous défendons la pertinence de l'approche régulationniste pour éclairer la constitution de l'agir collectif dans le cadre d'une grande variété de projets. Émergent de ce chapitre final les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la thèse.

Partie I Revue de la littérature et cadre théorique



Méta-Harmonie IV
Fata Morgana
Jean Tinguely, 1970

« La légitimité est liée à une action : à l'initiative que prend un acteur et à la réponse que lui font ceux à qui il s'adresse. Elle n'est pas un caractère stable d'une norme ou d'une autorité. Elle s'acquiert et elle se perd. Elle cherche à se stabiliser dans des structures et des institutions mais ne peut jamais y être complètement enfermée. (...) Elle ne s'impose jamais comme un consentement total. Elle n'aboutit jamais à un ordre totalement stable. Toute légitimité se définit dans une interaction, parce qu'elle exprime l'engagement dans une action collective. »

J.-D Reynaud, Les Règles du jeu, 1997, p.303

.....

La première partie de ce manuscrit est dédiée à la revue de la littérature et au cadrage théorique et n'a pas pour ambition de prétendre à la présentation exhaustive d'une littérature qui, au sujet de la légitimité comme des alliances stratégiques est extrêmement riche. Il s'agit plutôt de donner à voir notre réflexion en tension entre savoir et non savoir (Popper, 1979 cité dans Dumez, 2015) autour d'une problématique initiale qui a animé ce travail de recherche : **comment la légitimité d'une alliance stratégique se forme-t-elle ?**

Pour cela, la revue de la littérature s'articule autour de deux mouvements.

Le premier mouvement (**chapitre 1**) porte sur la formation de la légitimité organisationnelle comme sujet de recherche. Il démarre par un rappel des origines politiques du concept et se poursuit par ses théorisations classiques. Ensuite, nous montrons que c'est sur ces bases que la légitimité a été examinée dans le champ disciplinaire de la gestion qui s'est particulièrement interrogé au sujet de sa formation en contexte organisationnel. À partir de là, nous questionnons les dynamiques de construction de légitimité identifiées par les approches qui, la considérant comme une ressource perçue, la transforment en un objet de management. Devant les impensés et les défis rencontrés par ces intentions à visée légitimante, nous défendons l'adoption d'un prisme processuel et social pour comprendre sa formation dans toute sa complexité. C'est ainsi que les alliances stratégiques apparaissent comme des objets particulièrement pertinents pour l'étudier.

Le second mouvement (**chapitre 2**) s'intéresse aux alliances stratégiques en tant qu'objet de la recherche. Il commence par montrer brièvement les apports mais aussi les limites d'une approche fonctionnaliste pour les définir. Puis, en introduisant les éclairages d'une perspective relationnelle de la coopération inter-organisationnelle, nous proposons de les dépasser. Ce chapitre se conclut sur une définition intégrative des alliances stratégiques qui confirme l'intérêt de les étudier pour interroger la formation de la légitimité organisationnelle.

À l'issue de ces deux mouvements notre objet de recherche est stabilisé et les dynamiques de la formation de la légitimité organisationnelle comme sujet d'étude sont mises en lumière. Finalement, cela nous conduit à renouveler notre problématique en l'articulant autour de deux questions de recherche. Pour y répondre, nous faisons valoir le choix du cadre théorique de la Régulation Sociale de J.-D Reynaud détaillé dans le **chapitre 3**.

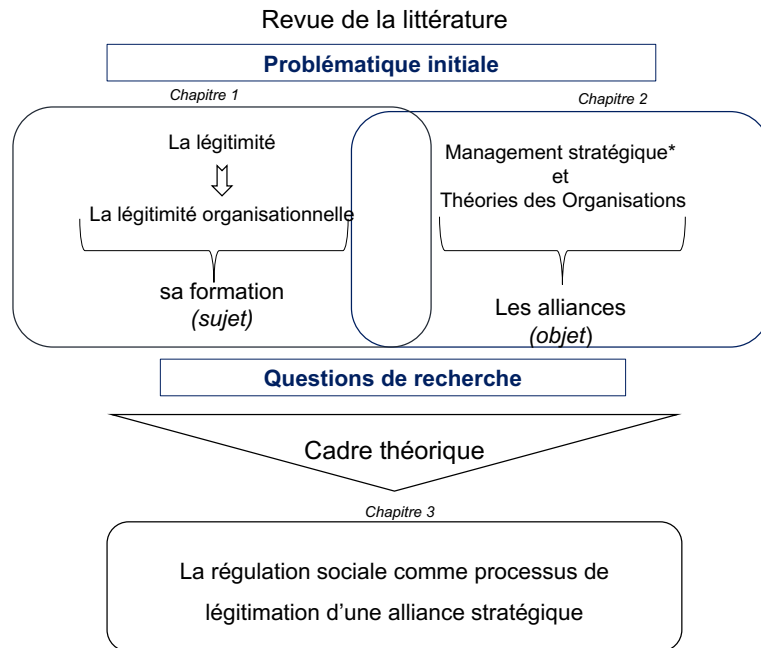


Figure 1 : De la revue de la littérature au cadrage théorique de la thèse.

Chapitre 1 La formation de la légitimité

organisationnelle : d'une construction à la légitimation

.....

Le premier chapitre de la revue de la littérature porte sur l'étude de la formation de la légitimité organisationnelle.

En première partie, et avant s'intéresser à la légitimité des organisations, sont rappelés les fondements politiques de la notion. De nature historique, ce détour permet de caractériser les liens entre légitimité, pouvoir, domination et valeurs, et conduit à aiguïser la compréhension générale de ce concept complexe (Bouquet, 2014). Sorte de genèse non exhaustive de la légitimité, elle donne à voir la manière dont les sources et l'exercice d'un pouvoir légitime, au-delà d'un rapport dominant-dominé, posent la question de sa formation.

Puis, nous examinons la manière dont la formation de la légitimité est étudiée dans la littérature gestionnaire. Deux approches distinctes ressortent de cet examen. La première qui fait de la légitimité une ressource-perception, objet et résultat de stratégies de construction permet de comprendre partiellement la formation de la légitimité organisationnelle. Les secondes, plurielles, dépassent les limites d'une légitimité vu comme le résultat d'une stratégie, et invitent à appréhender sa formation comme un processus social situé et collectif qui se déroule entre des acteurs en relation.

1. La légitimité : aux origines d'un concept polysémique

Partant de l'origine étymologique de la légitimité, nous retenons par la suite qu'à partir du XVI^{ème} siècle les questions portant sur les sources et l'exercice du pouvoir ont donné naissance à la légitimité démocratique. Mais les crises de la démocratie moderne ont montré que si la légalité est indice de légitimité les deux notions sont bien différentes (Berten, 1980). Alors que la légalité relève davantage du droit positif, la légitimité, quant à elle, fait appel à la morale (Cléro, 2018). Elle est au fondement de l'ordre social et sa formation met en relief les liens qu'elle entretient avec le pouvoir.

1.1 Étymologie et au-delà

La légitimité, héritée du latin *lex-legitimus* et trouvant son origine dans le droit et la justice, est synonyme de reconnaissance par la loi, conforme à la loi ou encore légal. Mais la légitimité est bien sûr beaucoup plus que cela. Ses liens de parenté avec le politique et juridique font de la légitimité un concept qui a commencé d'être construit dans le cadre d'une théorisation de l'État et de son pouvoir légitime. C'est logiquement que les premières réflexions autour de la légitimité s'enracinent, comme nous le rappelle Ménissier (2005), dans un mouvement contestataire de l'autorité politique de la monarchie absolue de droit divin : « *C'est en doutant du caractère sacré et éternel du pouvoir que l'on recherche les éléments d'une légitimité* » (*Ibid.*, p 1). Au fondement des réflexions sur la légitimité, apparaît alors la question du pouvoir et de la domination : « *plus centrale en effet est la question de savoir ce qui pousse les sujets du souverain, les dominés, à accepter la domination, à s'assujettir, à obéir au souverain* » (Messu, 2012, p.3). Ancrée dans la philosophie politique, c'est en terme sociologique que se pose et continue à se poser la question de la légitimité comme processus social visant « *à justifier ou rationaliser la domination existante* » (*Ibid.*, p.5)

1.2 De la servitude volontaire à la démocratie

Alors que la pensée politique ancienne (d'Aristote aux pensées médiévales sur les tyrans) mettait au centre de l'analyse de la légitimité l'exercice du pouvoir, elle se voit compléter, à partir du XVI^è siècle, par des questions au sujet de ces sources. En posant la question : « *quelle est la source du pouvoir ?* », les théoriciens jusnaturalistes remettent en cause l'ordre naturel et procèdent à un renversement

paradigmatique dans lequel l'homme « *s'affirme par la création de normes destinées à réguler ses conduites et ses situations* » (Encyclopaedia Universalis).

La Boétie (1576) dans son Discours sur la servitude volontaire cherche justement à comprendre quelles sont les origines de la soumission des hommes à une certaine domination. Il identifie en premier lieu les manipulations du souverain qui visent à maintenir un pouvoir coercitif sur le peuple (en le distrayant, en l'effrayant ou encore le flattant) et en second lieu, l'*habitude* du peuple révélant une propension des sujets à l'obéissance. C'est une thèse psychologique que défend ici la Boétie : les hommes ne sont pas dominés « *soit parce qu'ils sont contraints, soit parce qu'ils sont trompés* » (Martuccelli, 2004, p. 469) mais parce qu'ils ne valorisent pas suffisamment leur liberté (Messu, 2012) : « *soyez donc résolus à ne plus servir et vous serez libres* » nous dit-il (La Boétie, 1576). Mais pour vivre en société, sans être dominé, s'agit-il seulement de défendre sa liberté ? Locke (1632-1704)³ et plus tard Tocqueville (1805-1859) prolongent le débat « *mettant en tension la source et l'exercice de la légitimité* » (Mineur, 2018, p.142). Si l'unanimité apparaît comme la solution pour concilier ces deux dimensions, dans le sens où tous consentiraient à la décision qui ne lèse le droit de personne, c'est plutôt la majorité qui l'emporte. Pourquoi se soumettre à cette majorité ?

Le Contrat Social de Rousseau (1702-1778) apporte un premier éclairage. Pour lui, seul un contrat, une convention, peuvent fonder la légitimité de l'association d'hommes dans une seule et même société. Plus précisément c'est la notion de volonté générale en tant qu'« *elle est en droit une volonté unanime – autrement dit, elle devrait l'être – précisément parce qu'elle est la volonté de l'intérêt général et à ce titre respectueux du droit de chacun* » (Mineur, 2018, p.147) qui le permet. L'homme, parce qu'il est libre, adhère à cette volonté générale. Elle n'est pas l'agrégation des volontés individuelles et c'est en pratique l'opération du vote qui la révèle. C'est ainsi que s'initie la marche vers la démocratie. Kant (1724-1804), en suivant certains pas rousseauistes, confirme l'idée selon laquelle la seule garantie contre l'oppression consiste à faire que la loi soit faite par tous et pour tous : « *il n'y a donc que la volonté unie et unifiante de tous, dans la mesure où chacun décide la même chose sur tous et tous sur chacun, il n'y a donc que la volonté collective d'un peuple qui puisse être*

³ Nous indiquons les dates de naissance et de mort de ces penseurs dans le but de contextualiser chronologiquement leurs apports théoriques.

législative » (Kant traduit par Philonenko, 2011). La défiance de Kant envers la capacité de la majorité en nombre de défendre l'intérêt général fait naître l'idée de la représentativité visant à garantir la séparation des pouvoirs législatif et exécutif à la base du principe de démocratie. Le pouvoir (exécutif - législatif) dépourvu de sa légitimité immanente et maintenant doté d'une légitimité transcendante (Berten, 1980) est au fondement de l'ordre social démocratique.

1.3 Légitimité n'est pas légalité

Dans ce cas, le modèle démocratique fait-il nécessairement coïncider la légalité et la légitimité faisant du droit positif un droit nécessairement juste ? Il semble que cela soit loin d'être toujours le cas en pratique (Lalande, 2002). En effet, alors que la légalité renvoie au caractère de ce qui est légal, elle ne peut être considérée comme un « *indice de légitimité que si la production législative a sa source dans la volonté générale, condition à laquelle, formellement, devrait satisfaire une théorie de la démocratie* » (Berten, 1980, p.3). La légitimité quant à elle, renvoyant, selon le dictionnaire de l'Académie Française à « *la qualité de ce qui est conforme à la loi, à la justice, à la raison ou aux règles établies* », relève en partie du domaine juridique, bien sûr, mais inclut également un jugement moral. Cette dimension morale, en philosophie politique et en droit se trouve justement au cœur de la distinction entre droit positif et droit naturel. Le droit positif désigne, à un moment donné, l'ensemble des règles applicables dans un espace juridique déterminé, alors que le droit naturel est une notion philosophique selon laquelle il existe un ordre supérieur de valeurs dérivant de la nature humaine. Si l'idéal démocratique vise à ordonner la société selon des règles qui soient à la fois légales et légitimes, la réalité est tout autre. L'analyse de nos démocraties modernes au regard de l'exemple extrême du nazisme, des différentes formes de totalitarisme, ou des crises de la démocratie (Rosanvallon, 2008) tend à montrer à quel point définir la légitimité {démocratique} par consentement des citoyens est « *une démarche qui a fait long feu* » (Audard, 2002, p.95).

Habermas (1975), justement à la recherche de la stabilisation du modèle démocratique, se pose contre la réduction de la légitimité à la légalité (Bouquet, 2014) en proposant une démarche ancrée dans la sociologie (Audard, 2002). Pour lui la légitimité relève en partie de la conscience alors que la légalité est du registre de la procédure. C'est pourquoi si le gouvernement ne fonde pas la loi sur des valeurs

humaines et ne l'utilise pas selon des principes faisant appel à la raison, la loi – par définition légale - revêt un caractère illégitime.

1.4 La légitimité au fondement d'un ordre social

1.4.1 Les conditions d'un ordre social légitime

Dans la pratique de la démocratie, la légalité n'est pas forcément légitime mais est néanmoins au fondement d'un ordre social. Selon Weber, cet ordre social devient légitime à condition qu'il permette que « *l'action soit approximativement ou en moyenne orientée vers certaines maximes ou règles déterminées* ». (Weber 1978 [1924], p. 31). L'approche wébérienne rend compte de la construction collective de la réalité sociale dans laquelle les éléments d'un ordre social sont perçus comme conformes aux normes, valeurs et croyances. Bien que les individus considèrent ces normes, valeurs, croyances comme largement partagées, ils peuvent, à titre individuel, ne pas y adhérer, mais c'est ce qui néanmoins les pousse à agir d'une certaine manière en réponse à ce que l'on attend d'eux ou pour se justifier. Ici la légitimité est indiquée par le respect de la part des acteurs d'un ordre social comme un ensemble d'obligations sociales (Johnson, 1996) ou comme un modèle d'action souhaitable (Walker 2004). La légitimité prouve ainsi sa capacité d'action non seulement symbolique mais aussi matérielle (Bouquet, 2014) à travers la conformité à certaines règles.

1.4.2 Des principes de légitimité situés

Cependant, parce que toutes les sociétés présentent des logiques d'action différentes (Fridenson, 1999), la légitimité ne repose pas sur une convention naturelle et unique mais sur différents principes (Boltanski et Thévenot, 1991). C'est sur cette base que l'économiste et le sociologue, à l'opposé de la tradition sociologique durkheimienne pour laquelle il existerait au fondement de l'ordre social un principe supérieur commun, examinent les différents principes de légitimités qui permettent de comprendre comment les acteurs parviennent à mettre en place les conditions de production d'accord en situation.

En définissant au préalable des principes alternatifs d'ordre légitime (Piteau, 1992), ils construisent plusieurs modèles de cités qui se distinguent selon des corps de règles

prescriptives. Les six cités (sept avec le prolongement de Boltanski et Chiappelo, 1999) identifiées par les auteurs donnent à voir l'existence de plusieurs principes de légitimités qui, en situation de désaccord, sont appelés par les individus pour justifier leurs actions. Cette théorie, au-delà de révéler que les principes de légitimité ne sont pas universels, confirme que les règles prescriptives d'action qui répondent à des principes de légitimités sont au cœur d'un ordre social situé.

À ce stade de l'exposition de la littérature portant sur la légitimité dans le champ politique, berceau du concept, plusieurs éléments permettent de l'affiner. Tout d'abord, et comme nous l'avons souligné, la remise en cause de la légitimité du pouvoir politique d'origine naturelle a fait émerger le modèle démocratique donnant naissance à une forme élaborée et positive du droit. Au cœur de cette démocratie se trouve le contrat social qui unit les citoyens et trouve la légitimité du pouvoir politique dans ses sources et son exercice. En principe, la démocratie vise à faire concorder légalité et légitimité. Mais en pratique, au regard des tensions et des incertitudes qui la traverse, la démocratie demeure indéterminée (Rosanvallon, 2003) et traverse une crise de légitimité (Habermas, 1975). Cependant, même en pénurie de légitimité, la démocratie demeure le terreau, à l'échelle d'une nation, de l'ordre social et du pouvoir légitime. Il nous importe maintenant, en rétrécissant notre unité d'analyse, d'associer les concepts de pouvoir et légitimité pour comprendre les liens qui les unissent aux niveaux individuels et collectifs.

1.5 Légitimité et pouvoir

S'il est communément admis que le pouvoir occupe une place centrale dans le fonctionnement des systèmes sociaux (Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1988) qu'ils soient vastes ou plus réduits, sa définition quant à elle ne bénéficie pas de cette même unanimité (Goetschy, 1981). En effet, comme en témoigne la littérature abondante sur ce concept et ses notions périphériques (la puissance, le contrôle ou encore la domination), ses définitions, qui reposent sur des théories mais aussi des méthodologies différentes, sont nombreuses et variées. C'est pourquoi, en vue de clarifier les liens qui unissent la légitimité avec le concept de pouvoir, sont présentées les approches classiques de celui-ci : systémique et relationnelle.

1.5.1 Les approches classiques du pouvoir

1.5.1.1 Le pouvoir systémique

Au cœur de cette perspective systémique du pouvoir, on retrouve la définition de Parsons (1969) qui l'a décrit comme une capacité générale qui permet d'assurer que les unités d'un système d'organisation collective satisfont certaines obligations, lorsque ces dernières sont légitimes eu égard aux buts collectifs, et lorsque, en cas de refus, on peut s'attendre à l'application de sanctions négatives tangibles, quelle que soit d'ailleurs la modalité retenue pour infliger ces sanctions. L'appellation systémique fait référence au fait que le pouvoir apparaît ici comme une capacité générale d'action d'un système (Gamson, 1968) et comme « *un instrument indispensable à la satisfaction de ses intérêts généraux* » (Chazel, 1964, p. 388). De nature symbolique, son caractère général tiré de « *l'universalité des normes et des lois qui régissent un type déterminé d'action en toutes circonstances et en tout temps* » apparaît non seulement comme la condition de son exercice mais rend le pouvoir intrinsèquement légitime (Chazel, 1964, p.390). Pour Parsons, un pouvoir illégitime n'est pas un pouvoir authentique. La légitimité serait immanente au pouvoir. Mais est-ce vraiment le cas dans le cadre de l'exercice du pouvoir ? Giddens (1968, p. 264) répond :

« Ce qui échappe presque toujours aux analyses parsoniennes est le fait que le pouvoir est toujours exercé sur quelqu'un. En traitant le pouvoir comme nécessairement légitime, et en partant de l'hypothèse d'une sorte de consensus entre les détenteurs du pouvoir et ceux sur qui il s'exerce, Parsons ignore de façon délibérée le caractère nécessairement hiérarchique du pouvoir et la divergence d'intérêts qui en découle bien souvent ».

En outre, en présentant le pouvoir comme interchangeable d'un individu à un autre, d'une action à une autre, Parsons ne rend pas compte de la dimension relationnelle qui lie des acteurs particuliers et cela dans le cadre d'enjeux bien spécifiques.

1.5.1.2 Le pouvoir relationnel

En contrepoint de l'approche structuraliste qui essentialise la légitimité du pouvoir, certaines théories politiques et le courant de la sociologie interactionniste définissent au contraire le pouvoir comme une relation entre les gens (Dahl, 1957). Même s'il existe des divergences parmi les auteurs qui appréhendent le pouvoir

comme une capacité relationnelle, ils partent néanmoins d'un socle commun. D'une part, l'interaction est leur unité d'analyse et d'autre part ils appréhendent le pouvoir comme la possibilité pour certains individus et groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes (Goetschy, 1981). Il apparaît alors que le pouvoir n'est pas seulement un attribut individuel mais est également la propriété d'une relation (French et Raven, 1960). Ce « pouvoir sur » relationnel et de nature profondément sociale, est employé dans le cadre d'un échange asymétrique (Blau, 1964) dont le niveau d'un acteur vis-à-vis d'un autre varie en fonction de leur dépendance réciproque (Emerson, 1962) ou du degré de contrôle d'une zone d'incertitude de l'organisation à laquelle ils appartiennent (Crozier, 1964). Alors que ce « pouvoir sur » relationnel revêt un caractère distribuable, il est « *moralement neutre* » (Dockès, 2006) et caractérisé par l'imposition d'une volonté sur une autre dans lequel la légitimité renvoie à la capacité d'action de l'autorité (Emerson, 1962).

1.5.2 La domination légitime

1.5.2.1 Typologie wébérienne

L'approche wébérienne de l'autorité éclaire les conditions dans lesquelles la domination revêt un caractère légitime. En effet, Weber, à la recherche d'un idéal-type de l'administration bureaucratique, pose la question de la légitimité dans une perspective sociologique et relationnelle (Beetham, 1995). En définissant la légitimité comme une croyance par les acteurs en la légitimité d'une domination⁴ donnée (Weber 1972, p.122), Weber introduit une terminologie et une typologie toujours prolongées et commentées.

La légitimité selon Weber n'est pas une condition de la domination. Car selon lui, dans certaines circonstances et parce que la contrainte est prévisible, la domination n'a pas à être légitime. Cependant, la légitimité accompagne la domination et vice-versa. D'une part, ceux qui exercent le pouvoir ont, selon Weber, un besoin psychologique d'autojustification, en lien avec la nécessité de considérer que leurs avantages ne sont pas arbitraires mais mérités (Weber, 1972). D'autre part, la légitimité est nécessaire à

⁴ « Herrschaft »

la stabilité de la domination car l'obéissance par habitude et inclination personnelle n'étant pas durable, elle trouve son utilité à maintenir l'ordre social (Smets, 2005).

À partir de cette définition et de ses corollaires, Weber, s'interrogeant sur les fondements de la revendication et l'identification de la légitimité et les conséquences en termes d'organisation du « *Herrschaft* »⁵, y répond à travers l'identification de « *trois types purs de la domination légitime* ». Selon lui, il n'existe, sous une forme entièrement pure, que trois « *fondements de la légitimité* » de la domination, chacun d'eux étant associé – dans un type pur – à une structure sociologique de la direction administrative et des moyens d'administration fondamentalement différente de celle des deux autres. (Weber, 2013 cité par Kauffmann, 2014, p. 308).

Nous présentons ci-dessous les trois types de domination légitime webériens et leurs structures sociologiques associées. Ils n'apparaissent pas dans l'ordre de présentation originel pour mieux montrer que si les deux premiers idéaux-types renvoient à une relation dominés-dominant entre personnes, la domination rationnelle-légale, passe par un intermédiaire : celui de la règle⁶.

- La première forme de domination légitime est d'ordre charismatique. Elle se fonde sur « *un abandon affectif* » à une personne (le maître) qui grâce à « *ses dons de grâce* » (son charisme) est obéi : « *on obéit exclusivement, de façon purement personnelle, au chef, par amour et non à cause d'une situation codifiée ou d'une dignité traditionnelle.* » (*Ibid.* p.312). Reposant sur des qualités personnelles, la pérennité de la domination charismatique se trouve nécessairement contrainte à leurs maintiens. Non transmissible et limitée dans la durée, la domination charismatique est incarnée par Cléon, Napoléon, Jésus ou encore Périclès.

- La deuxième forme de domination légitime est d'ordre traditionnel. À son fondement se trouve la « *croyance dans le caractère sacré d'ordres et de pouvoirs du maître, qui existent depuis toujours.* » (*Ibid.*, p.313). Logiquement, la domination patriarcale en est le type le plus pur. Incarnée par le souverain, héritier du caractère sacré du pouvoir, ce dernier, en assurant le respect des valeurs traditionnelles, hérite de l'autorité

⁵ Pouvoir

⁶ Weber, 1919, traduction de Kauffman, 2014

légitime. Ce type de domination, directe, semble avoir disparu dans le monde contemporain, en même temps que les dynasties de droit divin (Dogan, 2010).

- La troisième forme de domination légitime est d'ordre rationnel-légal. Elle s'appuie sur le droit, créé et modifiable par une « *codification choisie de manière formellement correcte* » qui fait que le groupe de domination est formé par les élus ou les désignés. Leur autorité (ou leur domination) réside alors en la croyance en la légitimité des lois, des règles et des personnes qui les font respecter. La domination bureaucratique en est le type le plus pur comme l'État et ses structures, et correspond également au « *rapport de domination dans l'entreprise capitaliste privée ou dans n'importe quel groupement à but déterminé, dans n'importe quelle association* ». Cette domination légitime ne réside pas dans le rapport entre individus mais dans la neutralité des règles édictées : « *on obéit non pas à la personne en vertu d'un droit qui lui est propre, mais à la règle codifiée qui précise à qui l'on doit obéir, et dans quelles limites on doit lui obéir. Lorsqu'il émet un ordre, celui qui donne des ordres obéit lui aussi à une règle : à la « loi » ou au « règlement », à une norme formellement abstraite* » (Ibid., p.308)

Dans l'idéal-type bureaucratique, la règle est le transmetteur de la domination légitime. Et, dans cette configuration, l'ordre social est légitime « *seulement si l'action est orientée en moyenne ou de manière approximative vers certaines « maximes » ou règles déterminées* » et Weber d'ajouter que même si les individus ne partagent pas les mêmes normes, valeurs et croyances, leurs comportements sont néanmoins orientés vers un ordre qui est en accord avec des règles ou des croyances qu'ils présument acceptés par la majorité d'entre eux. (Weber 1978, 1924).

1.5.2.2 Prolongements

French et Raven (1959), à travers une analyse sociale du pouvoir prolongent la théorie weberienne de la domination légitime distinguant le pouvoir social du pouvoir légitime.

En partant de l'influence sociale, définie comme « *un changement dans la croyance, l'attitude ou le comportement d'une personne (la cible de l'influence), qui résulte de l'action d'une autre personne (un agent d'influence)* » (Ibid., p.151), le pouvoir social correspond au potentiel d'une telle influence, à la capacité de l'agent ou de la figure du pouvoir à provoquer un tel changement en utilisant les ressources à sa disposition.

Ces ressources sont représentées en six bases de pouvoir (Raven, 1965) : information, récompense, coercition, expertise, référent et légitimité.

Le pouvoir légitime quant à lui est basé sur « *la perception d'une personne P qu'une autre personne O a légitimement le droit de lui prescrire un comportement* » (French et Raven, 1959, p.151). Incarnant des notions de normes de groupe et de cadre social, le pouvoir légitime, dont le traitement s'avère particulièrement complexe, se fonde sur des valeurs culturelles communes. Ces valeurs communes qui dans leur première typologie, renvoient en fait à la manière dont l'âge, l'intelligence, la caste ou encore des caractéristiques physiques sont considérés, sont ultérieurement élargies aux normes sociales telles que celles de :

- (1) La réciprocité, consistant à demander à recevoir parce qu'on a déjà donné (Gouldner, 1960)
- (2) L'équité, donnant le droit de demander de l'aide quand la tâche est laborieuse et rude (Walster et al., 1978)
- (3) La responsabilité et la dépendance, correspondant à la norme selon laquelle nous avons l'obligation d'aider ceux qui ne peuvent pas le faire eux-mêmes, par la même dépendants de nous (Berkowitz et Daniels, 1963).

De nature relationnelle entre individus, ce pouvoir légitime trouverait donc ses bases dans le partage de valeurs ou de normes sociales communes. Il les conduirait à obéir davantage ou au moins à adopter des attitudes positives devant celui ou celle qu'ils estiment le détenir (French and Raven, 1959).

1.5.3 La domination tacite donc légitime

Partageant avec Weber les concepts d'autorité et de domination, Bourdieu pense le pouvoir comme un rapport social (1989) entre acteurs dotés de capitaux qui agissent au sein de différents « champs sociaux » (1994) et dont les prises de positions conflictuelles au sujet d'enjeux spécifiques (la culture, la politique, l'école, etc.), montrent l'existence de groupes dominants et dominés.

À partir de l'identification de ces champs comme le lieu d'exercice d'un pouvoir symbolique des uns sur les autres, Bourdieu propose une définition de la légitimité introduisant la notion de justification sous tendue par l'idée de « *méconnaissance-reconnaissance* ». En effet, pour le sociologue, théoricien de la reproduction sociale, une institution, une action, un usage est légitime parce que « *dominant et méconnu comme tel, c'est-à-dire tacitement reconnu* » (1980, p.110).

Par exemple le langage des professeurs est légitime car il est employé comme langage dominant tout en étant « *méconnu comme tel* » (*Ibid.*, p.110). Pour Bourdieu la légitimité serait ainsi fondée sur un rapport de méconnaissance de la domination, autrement dit « *une reconnaissance tacite* » (*Ibid.*, p.110) par le groupe dominé qui y consentirait sans résistance.

Ces différentes lectures, dont seul un aperçu lacunaire a été donné, et qui mériteraient sans aucun doute des développements plus exhaustifs, étudient les mécanismes de pouvoir dans les rapports sociaux. Elles font de la légitimité une condition de domination, voire une caractéristique de la domination quand cette dernière est tacite. Dans ce prisme, la légitimité devient l'opérateur d'un « *pouvoir sur* » (Pitkin, 1972) entendu comme la capacité de décider, d'exercer une action sur les autres (Bacqué, 2013), quand les autres sont les dominés. Cependant d'autres approches s'affranchissant de ce dualisme invitent à considérer le pouvoir au-delà d'une relation de domination.

1.5.3 Le pouvoir légitime d'agir de concert

Pour repenser la légitimité au-delà de la domination, d'autres auteurs invitent à adopter une approche alternative du pouvoir qui, en s'opposant au pouvoir transitif (Gohler, 2009) apporte un regard renouvelé quant aux fondements de la légitimité.

1.5.3.1 Distinguer le pouvoir de la violence

Jusqu'alors, et que cela soit à travers les apports de la Philosophie politique ou de la Sociologie, le pouvoir, synonyme d'un « pouvoir sur » depuis Platon jusqu'aux théories sociologiques du XXème siècle (Quelquejeu, 2001), est présenté comme irréductible aux rapports de domination. Pour rompre avec cette tradition, qui, selon Arendt, fait une interprétation falsifiée et falsifiante du pouvoir, la professeure de pensée politique invite à un ré-examen de la nature du politique et des phénomènes de violence.

Alors qu'Arendt (1972) remarque que « *tous les théoriciens politiques, (...), s'accordent à reconnaître que la violence n'est rien d'autre que la manifestation la plus évidente du pouvoir (...). Cet accord général est fort étrange.* » (*Ibid.*, p.135). Elle souligne au contraire que « *le règne de la pure violence s'instaure quand le pouvoir*

commence à se perdre » (Ibid., p. 154) » et d'ajouter « que la violence peut détruire le pouvoir, elle est parfaitement incapable de le créer » (Ibid., 157)

La distinction fondamentale que propose Arendt entre le pouvoir et la violence trouve justement son origine dans l'étude approfondie du pouvoir dans ses acceptations les plus fréquentes : celle d'une propriété ou d'un instrument de celui qui domine (Habermas et McCarthy, 1977) et dans ses manifestations dans le cadre d'évènements historiques, antiques, modernes et contemporains. En analysant et comparant les révolutions, américaine (1775), française (1789), et soviétique (1917), Arendt, plus que d'attribuer des mots à des phénomènes, leur donne une nouvelle réalité. Tout d'abord, elle relève la confusion entre le pouvoir, la puissance, la force, la domination, et la violence, alors que, « *ce ne sont là que des mots indicateurs des moyens que l'homme utilise afin de dominer l'homme* » (Arendt, 1972 p. 144). Selon elle, cette confusion vient d'une mécompréhension de la nature du politique et « *ce n'est que lorsque l'on aura cessé de ramener la conduite des affaires publiques à une simple question de domination que les caractères originaux des problèmes des hommes pourront apparaître, ou plutôt réapparaître, dans toute leur authentique diversité* » (Ibid., p. 144). Ensuite, après avoir dénoncé ces confusions, elle introduit une définition originale et positive du pouvoir comme « *l'aptitude de l'homme à agir, et à agir de façon concertée* » (Ibid., p. 144). En lieu et place du « pouvoir sur », par nature dominateur, Arendt propose un « pouvoir en commun » qui appartient à un groupe. Ce groupe peut accepter que quelqu'un soit au pouvoir à condition qu'il reçoive « *d'un certain nombre de personnes le pouvoir d'agir en leur nom* » (Ibid., p. 144.). Le « pouvoir-en-commun » qu'élabore Arendt se démarque d'une quelconque domination. De nature interrelationnelle, intersubjective et intransitif (Sintomer, 1994), le pouvoir est une catégorie d'action (Habermas et McCarthy, 1977) qui perdure tant que le groupe fait cohésion (Quelquejeu, 1991). Cette cohésion pour pouvoir agir au contraire d'appeler au lissage des différences entre les hommes, fait du pluralisme une condition à l'action. Comment appréhender la légitimité dans le prisme du pouvoir entendu comme pouvoir d'agir de manière concertée ?

1.5.3.2 Le pouvoir légitime d'agir

Distinguer de manière encore plus approfondie violence et pouvoir permet de caractériser la légitimité (Quelquejeu, 1991). Comme la violence est instrumentale, c'est-à-dire qu'elle est un moyen en vue d'une fin (Haugaard, 2008), elle a toujours

besoin de justification, à l'inverse du pouvoir qui est une fin en soi (Arendt, 1970). Le pouvoir d'agir de concert revêt un caractère intrinsèquement légitime en tant qu'il présuppose un agencement consensuel entre les personnes (Haugaard, 2008). Le pouvoir ainsi repensé, sans cesse actualisé, « *tire sa légitimité du fait initial du rassemblement* » (Arendt, 1972, p.152). Ce rassemblement repose sur un consentement séminal : celui de jouer et d'accepter les règles du jeu. Cette analogie du jeu permet de saisir que l'acceptation de la règle découle de l'envie : « *de l'envie de jouer comme de l'envie de vivre* » (Ibid., p154). Quand les règles ne sont pas imposées mais qu'elles sont acceptées, le pouvoir est légitime.

Arendt, en bousculant la vision usuelle du pouvoir éclaire d'une manière renouvelée celle de la légitimité. Le pouvoir, en tant qu'action concertée, ne peut se passer de légitimité. Il la tire du consentement initial d'un groupe d'humains qui plutôt que de se soumettre aux règles, les acceptent par envie. À nouveau, le rôle des règles dans la légitimité du pouvoir apparaît comme central : il n'est plus question du fait qu'elles soient imposées par une autorité qui pourrait aller jusqu'à utiliser la violence pour les faire respecter mais il s'agit plutôt de la manière dont l'acceptation de ces règles s'avère une condition à l'action commune, au pouvoir d'agir de concert.

Néanmoins, ce pouvoir-en-commun est essentiellement de nature politique (Quelquejeu, 2001). Et parce que tout concept ne s'applique pas dans n'importe quel champ, les apports de M-P Follett, pionnière du Management, qui aurait été probablement d'accord avec la conception arendtienne du pouvoir (Berndtson, 2014), permettent de le penser dans le champ de la gestion.

1.5.3.3 *L'intégration : le pouvoir-avec*

Prophète du management selon Drucker, Follett (1868-1933) propose une approche à la fois pragmatiste et humaniste (Mousli, 2005) et sa vision du pouvoir permet d'approfondir la question de la légitimité.

Le point de départ de l'analyse de celle dont la conceptualisation du pouvoir rappelle celui d'Arendt, (Goehler 2000) est la question du conflit, et plus particulièrement en entreprise. En constatant que le conflit dans une organisation est considéré habituellement comme une forme de dysfonctionnement réglé par la domination (ou, symétriquement, la soumission) ou le compromis, Follett (1924) ouvre la voie au concept d'intégration. Pour elle, la domination en tant que « *victoire d'une partie sur l'autre (...), ne donne pas de bons résultats à long terme* » car celui qui a perdu

attendra simplement le moment de reprendre de dessus. Le compromis n'est pas non plus une solution satisfaisante car en « *mettant fin à un différend* », on « *renonce toujours à quelque chose auquel on tient* » (Follett, 1924, p.57) ; la troisième, celle de la méthode de l'intégration, crée quelque chose de nouveau à l'inverse du compromis qui ne crée rien car il s'arrange avec ce qui existe déjà (Metcalf et Urwick, 1941). En quoi consiste-t-elle précisément ?

Pour le comprendre Follett (1924) donne un exemple :

« *Un jour, dans une petite salle d'une bibliothèque universitaire, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis, puisque nous avons eu chacun à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus. De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait simplement que la salle soit plus aérée.* » L'intégration, c'est donc « *trouver une troisième voie incluant à la fois ce que A souhaite et ce que B souhaite, une voie dans laquelle aucune des parties n'a à sacrifier quoi que ce soit* » (d'après Metcalf et Urwick, 1941, p.115).

En lieu et place d'un pouvoir-sur qui apparaît quand on cherche à régler un conflit par la domination ou le compromis, l'intégration en tant que processus normatif des relations humaines (Morton et Lindquist, 1997), permet, en situation de conflit, l'émergence d'un pouvoir partagé, un « *pouvoir avec* » (« *power-with* »). Il est le résultat légitime, inévitable, du processus de vie (Follett, 1924). Le « *pouvoir avec* » trouve sa légitimité à l'intérieur du processus intégratif de résolution du conflit et il demeure légitime tant que le conflit est traité par l'intégration.

À ce stade de notre revue de littérature et dans le but de résumer cet examen théorique de la légitimité à travers les différentes acceptions du pouvoir, nous proposons la figure suivante.

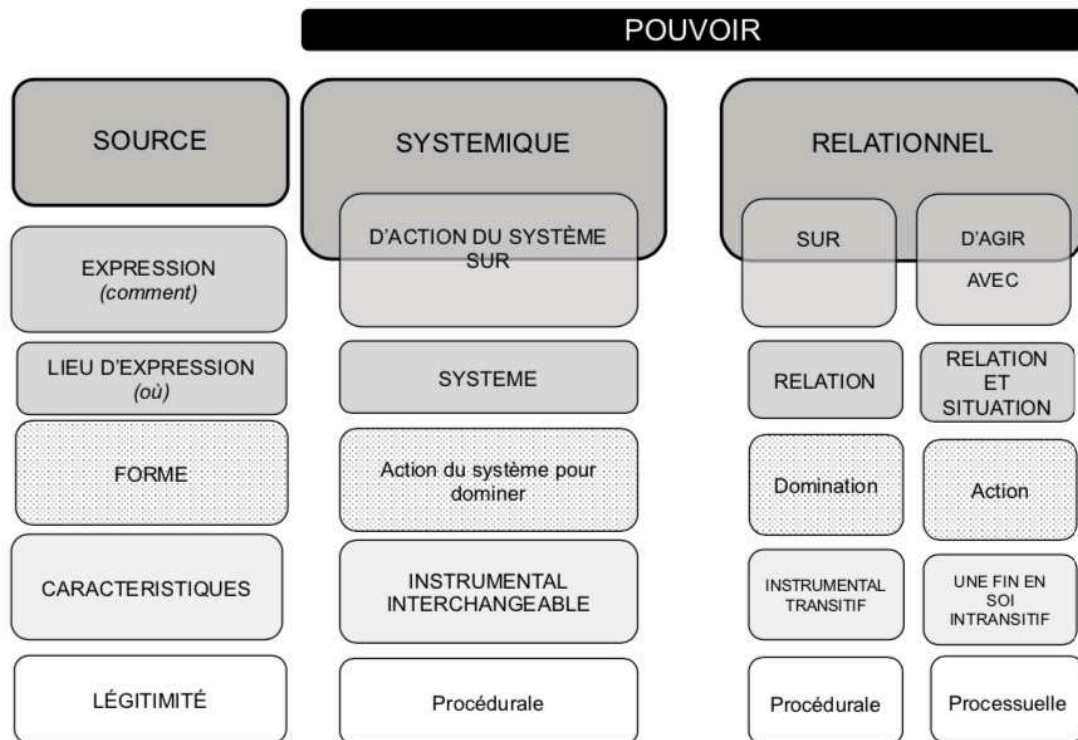


Figure 2 : Pouvoir(s) et légitimité.



Mémo Intermédiaire C1 - SP1

Les fondements de la légitimité et son ancrage politique ont été rappelés dans cette partie. En partant de son étymologie, le fil rouge historique tressé a permis de clarifier les liens entre la légitimité, l'ordre social et le pouvoir.

Les approches classiques du pouvoir qui le considèrent comme une relation entre dominants et dominés (individus ou organisation) dans lesquelles la légitimité se confond avec la domination ont été détaillées. Puis, nous avons ouvert une autre voie, celle du « pouvoir avec », dans laquelle les valeurs et les normes qui se confondent, sont élaborées conjointement et deviennent des règles légitimes guidant l'action collective. La figure ci-dessous récapitule les principales idées présentées dans cette première sous-partie avant de poursuivre l'examen de la légitimité et de sa formation, resserré au champ des Sciences de gestion et ayant pour objet l'organisation.

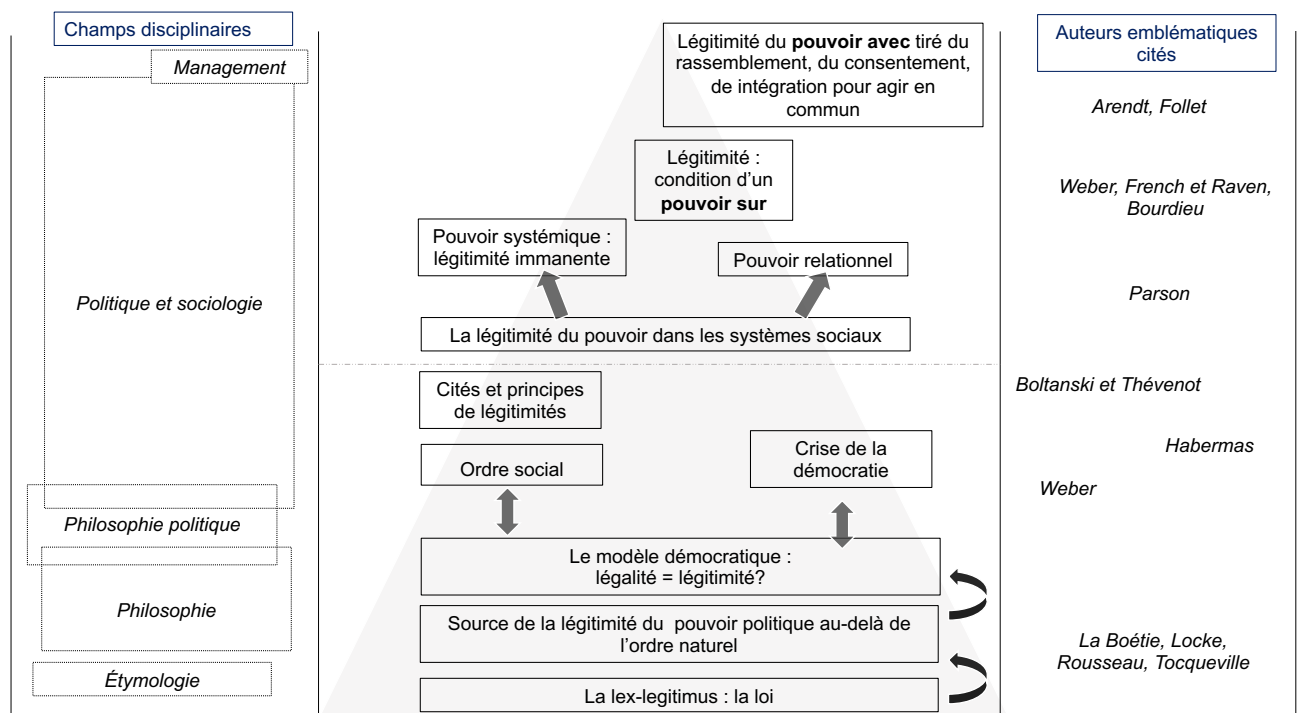


Figure 3 : L'examen de la légitimité en général – récapitulatif

2. La construction de la légitimité organisationnelle

La légitimité organisationnelle, comme condition de survie et de succès des organisations est un concept résolument gestionnaire (Buisson, 2008) dont la formation interroge depuis plusieurs décennies la littérature (Suddaby *et al.*, 2017). Quand la légitimité, qualifiée de ressource (Pfeffer and Salancik, 1978) s'incarne dans une perception généralisée (Suchman, 1995), sa formation est analysée comme le résultat d'une construction dont l'organisation, l'environnement et les individus sont les destinataires.

2.1 Définir la légitimité organisationnelle

2.1.1 La légitimité organisationnelle : une double condition

En 1968, Terreberry soulignait que la littérature gestionnaire a plus souvent évoqué la légitimité qu'elle ne l'a décrite. Depuis, les définitions de la légitimité organisationnelle se sont multipliées mais si fragmentées et hétérogènes soient-elles (Suchman et Deephouse, 2008), elles s'accordent sur un point : la légitimité est vitale aux organisations (Golant et Sillince, 2007). Une organisation illégitime sera en danger quand une organisation légitime sera plus sécurisée.

L'absence ou un manque de légitimité met la survie des organisations en danger (Zimmerman et Zeitz, 2002) : en témoignent les organisations nouvelles, petites et uniques ⁷ qui souffrant d'un déficit sont plus fragiles que les organisations établies (Aldrich et Fiol, 1994). En effet, elles sont l'objet d'attaque car "*when activities of an organization are illegitimate, comments and attacks will occur*"⁸ (Pfeffer et Salancik, 1978, p.194) devant lesquelles elles ont du mal à risposter : "*Organizations that ... lack acceptable legitimated accounts of their activities... are more vulnerable to claims that they are negligent, irrational or unnecessary*" (Meyer et Rowan, 1977, p.50). Elles se voient confrontées à des défis de performance et de valeurs :

"Performance challenges occur when organizations are perceived by relevant actors as having failed to execute the purpose for which they are chartered and claim support (...). Value challenges place the organization's mission and legitimacy for existence at

⁷ « *newness* », « *smallness* », « *uniqueness* », (Zimmerman et Zeitz, 2002, p. 422, p. 425)

⁸ « Lorsque les activités d'une organisation sont illégitimes, des commentaires et des attaques se produisent ». Traduction personnelle

*issue, regardless of how well it has fulfilled its agreed-upon goals or function. ... [Both] entail fundamental challenges to the legitimacy of an organization's continued existence*⁹ (Hirsch et Andrews, 1984 cité par Deephouse et Suchman, 2008, p.51) qui remettent en cause leur droit d'exister. Si les conséquences d'un manque de légitimité s'avèrent critiques pour la survie des organisations, elles révèlent à quel point elle est un ingrédient critique à leur succès (Starr et Mac Millan, 1990).

En effet, au-delà de les rendre moins vulnérables (Oliver, 1991) la légitimité leur permet d'être plus valables, plus sensées, plus prévisibles, et plus dignes de confiance (Oliver, 1991) que les organisations dont la légitimité serait contestée. Elle leur accorde l'accès à différentes ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) de nature financière, technologique, humaine, intellectuelle ou encore sociale (Lounsbury et Glynn, 2001) nécessaires au maintien voire au renforcement de leurs avantages compétitifs (Fan, 2005). En leur offrant la possibilité d'« *enjoy substantial latitude to choose their structures, products, markets, factors of production, etc* »¹⁰ (Deephouse et Suchman, 2008, p.51), la légitimité est un facteur essentiel de leur stabilité et de leur performance (Dacin *et al.*, 2007).

Au-delà d'être une composante fondamentale de la survie à long terme des organisations (Brown, 1998) et une condition *sine qua non* de leur réussite, la légitimité organisationnelle mérite maintenant d'être plus précisément définie.

2.1.2 Un concept résolument gestionnaire

Pour définir la légitimité en tant que concept résolument gestionnaire (Buisson, 2008) sans la réduire à une condition d'existence (Maurer, 1971), Suchman (1995) intègre ses dimensions institutionnelle et stratégique. Il en propose une définition parapluie dans laquelle la légitimité apparaît comme une ressource perçue (Elgholm, 2020).

⁹« Les défis liés à la performance surviennent lorsque l'organisation est perçue par les acteurs concernés comme n'ayant pas réussi à réaliser l'objectif pour lequel elle a été formée et qu'elle demande du soutien. Si les valeurs qu'elle sert ne sont pas remises en cause, sa performance en matière de « livraison de résultats » et de réalisation des objectifs est sérieusement questionnée ... Les défis de valeurs quant à eux questionnent la mission de l'organisation et sa légitimité à exister ; et cela indépendamment de la manière dont elle a rempli ses objectifs ou sa mission. [Les deux] impliquent des défis fondamentaux pour la légitimité de l'organisation à exister. »

¹⁰ « bénéficier d'une grande latitude pour choisir leurs structures, produits, marchés, facteurs de production, etc. »

Traductions personnelles

2.1.2.1 Composantes institutionnelle et stratégique du concept de légitimité

Les organisations, longtemps appréhendées comme des systèmes rationnels aux frontières hermétiques à leur environnement, ont ensuite été analysées comme des systèmes ouverts (Scott, 1987) dans lesquels la légitimité explique leur existence : « *the extent to which the array of established cultural accounts provide explanations for [an organization's] existence* »¹¹ (Meyer et Scott, 1983, p.20). Elle correspond alors à un ensemble de croyances structuré au niveau collectif d'un secteur particulier (DiMaggio et Powell, 1983) ou d'un champ organisationnel entendu comme la communauté d'organisations qui partagent un système commun de significations et dans lequel les participants interagissent nécessairement plus fréquemment que ceux qui seraient en dehors du champ (Scott, 1995). Elle se voit conférée par une constellation d'acteurs (Scott, 1991) quand ils soutiennent ou acceptent les moyens et fins de l'organisation qu'ils considèrent comme valides, raisonnables et rationnels (Deephouse, 1996). Ce soutien donné aux organisations légitimes conduit la littérature à la considérer sous un angle stratégique.

Dans cette perspective (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Dowling et Pfeffer, 1975), la légitimité est envisagée comme une ressource opérationnelle que les organisations extraient – souvent pour des visées concurrentielles – de leur environnement culturel et qu'elles emploient dans la poursuite de leurs objectifs (Suchman, 1988). Elle est une ressource instrumentale qui attire d'autres ressources (Buisson, 2008) : le prestige, le soutien social, l'engagement externe et interne à l'organisation (Oliver, 1991). Elle produit des résultats réels et tangibles tels que des ventes, du profit, des allocations de budgets (Pfeffer, 1981) conduisant à la considérer comme un objet managérial, contrôlable et manipulable (Hybels, 1995 ; Ashforth et Gibbs 1990).

Cependant voir la légitimité d'une organisation dans les liens qu'elle tisse avec son environnement ne suffit pas : la première adopte le point de vue de la société qui regarderait à l'intérieur de l'organisation, la seconde regarde au dehors mais toutes les deux se coupent d'un angle de vue (Elsbach, 1994). Suchman (1995) les combinent alors dans une définition intégrative.

¹¹« dans la mesure où l'éventail de comptes culturels établis fournit des explications sur l'existence [d'une organisation] »

2.1.2.2 Une définition consensuelle de la légitimité organisationnelle

C'est justement en dépassant cette dichotomie que la définition inclusive de Suchman (1995) fait l'objet d'un consensus dans la littérature (Suddaby *et al.*, 2017). Il définit la légitimité comme « *une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, propres ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (*Ibid.*, p. 577).

Présentée comme une perception partagée par les acteurs du système dans laquelle l'organisation évolue, la légitimité y contient un caractère institutionnel tout en intégrant des dimensions cognitive et évaluative faisant d'elle un objet de stratégie. Dépendante de l'évaluation des moyens mis en œuvre par l'organisation au regard de ses fins (Golant et Sillince, 2007) la légitimité relèverait d'une appréciation individuelle et d'une validation collective. Sont évaluées la manière dont ses opérations, ses structures et ses routines, en prenant part à l'ordre naturel de son contexte social, permettent à l'organisation d'être collectivement comprise (Hannan et Carroll, 1992) : légitime.

En parallèle, la légitimité, parce qu'elle permet aux organisations qui s'en voient dotées d'accéder aux ressources dont elles ont besoin pour survivre, se maintenir, se développer, devient ainsi elle-même une ressource (Baum & Oliver, 1991 ; Bitektine, 2011). Ressource opérationnelle (Suchman, 1988), donnant accès à d'autres ressources, elle est un actif intangible (Gardberg et Fombrun, 2006), une propriété élémentaire des organisations (Zelner *et al.*, 2009). Transformée en produit (Suddaby *et al.*, 2017), la légitimité peut être manipulée (Swidler, 1986) mais aussi acquise ou perdue en fonction de la cohérence (du « *fit* ») entre les attributs de l'organisation et les attentes cognitive et évaluative de son audience. C'est une ressource mesurable en quantité qui peut être considérée comme une variable continue dont la valeur va de faible à élevée (Zimmerman et Zeitz, 2002).

Substantivée (Elghom *et al.*, 2020), il est cependant nécessaire de lui reconnaître une absence d'existence physique. Sa composante perceptuelle (Bitektine, 2011 ; Bitektine et Haack, 2015 ; Tost, 2011, Suchman, 1995) la renvoie à un jugement individuel et collectif porté sur le caractère approprié (ou non) d'un produit, d'une pratique, d'une caractéristique d'une organisation (Suddaby *et al.*, 2017).

2.1.3 Les typologies de légitimité

Sur la base de cette définition combinatoire, une multitude de typologies de légitimité ont été identifiées (Haack, 2011). Si cela a conduit à une certaine prolifération (Phillips et Malhotra, 2008), celles retenues ici permettent d'affiner son appréhension en tant que ressource perçue.

Aldrich et Fiol (1994) étudient la légitimité de nouvelles organisations dans une industrie récente et construisent une typologie primaire (Suddaby *et al.*, 2017). Ils identifient deux types de légitimité : socio-politique et cognitive. Le premier type fait référence au niveau de congruence entre les caractéristiques ou comportements de l'organisation concernée et les attentes normatives du système culturel dans lesquelles évoluent les autres organisations qui l'entourent. Le second est synonyme pour l'organisation d'une existence tenue pour acquise¹² ou encore naturelle, au sein de son environnement. Cette typologie écologiste de la légitimité organisationnelle donne lieu à plusieurs prolongements.

Parmi les extensions typologiques, celle de Scott (1995) met en lumière trois dimensions de légitimité : cognitive, régulatrice et normative. Alors que la légitimité cognitive de Scott se confond avec celle des deux auteurs précédents, la légitimité régulatrice correspond au niveau de conformité d'une organisation au regard des « *processus réglementaires explicites - établissement de règles, activités de surveillance et de sanction* » (Scott, 1995, p. 42). La troisième, enfin, fait référence non pas au respect des règles officielles par l'organisation mais au niveau d'adaptation de ses actions au regard des croyances et valeurs du milieu social dans lequel elle prend part.

À ces trois classifications s'ajoute celle de Suchman (1995) qui, au-delà d'avoir proposé une définition intégrative de la légitimité, a élaboré la typologie la plus influente de la littérature sur le sujet (Suddaby *et al.*, 2017). La première, la légitimité cognitive, s'approche de celle précédemment qualifiée en ces termes. La deuxième, la légitimité morale, dont son créateur souligne le caractère « *socio tropique* » fait référence à l'évaluation normative de l'organisation et de ses activités. Elle est une réponse apportée à la question posée par l'évaluateur de l'organisation qui se demande si ce que fait celle-ci est la bonne chose faire. La troisième, la légitimité

¹² « *taken for granted* »

pragmatique, s'appuie quant à elle sur l'intérêt direct de l'audience immédiate de l'organisation. Liée à la performance, elle survient quand l'organisation est capable de produire des résultats pratiques, d'atteindre ses objectifs qui intéressent directement son audience (par exemple ses actionnaires).

Ces trois premières typologies, non exhaustives, donnent à voir la manière dont la légitimité puise sa source à l'extérieur de l'organisation. Perception instinctive de droit naturel d'exister et d'agir ou jugement émis au regard du respect des règles des normes, des valeurs ou encore d'intérêts individuel dans lequel l'organisation existe, la légitimité n'est pas réductible pour autant à une approbation externe (Scott, 2001). C'est en tout cas ce que soulignent Drori et Honing (2013) en identifiant les sources non seulement externes mais aussi internes de légitimité organisationnelle.

Sur la base des travaux de Kostova et Roth (2002), ils commencent par définir la légitimité interne comme « *l'acceptation ou la validation normative d'une stratégie organisationnelle à travers le consensus de ses participants, qui agit comme un outil qui renforce les pratiques organisationnelles et mobilise ses membres autour d'une vision éthique, stratégique ou idéologique commune* » (Drori et Honing, 2013, p. 347). Puis, ils mettent en œuvre une étude longitudinale d'une entreprise créative émergente, pour arriver à démontrer la coexistence de sources externe et interne de légitimité. Plus précisément, ils donnent à voir des phases pendant lesquelles les individus membres de l'entité analysée font émerger une légitimité interne à travers des pratiques locales et non institutionnalisées (« *bottom-up practices* ») ; associées à des moments où l'organisation tire sa légitimité des d'acteurs externes qui voient dans son potentiel ou ses capacités, des signaux positifs (Hannan et Freeman, 1984).

Nous avons présenté ici quelques-unes des typologies de légitimité fréquemment rencontrées dans la littérature. Plutôt que d'en souligner les origines théoriques, nous avons, à dessein, centré l'identification des types de légitimité autour de leur noyau substantiel commun. Cela nous conduit maintenant à rendre compte des différentes façons dont la formation de la légitimité est appréhendée comme une construction intentionnelle. Nous désignons par construction de légitimité, un ensemble d'initiatives visant à faire acquérir mais aussi maintenir, défendre ou encore étendre la légitimité des organisations. Nous choisissons le terme de construction pour rendre compte de la nature substantive qui lui est donnée. Nous distinguons, pour plus de clarté, les

constructions de légitimité portant sur l'organisation et son environnement de celles qui visent les individus, tout en soulignant que dans les faits elles se trouvent combinées.

2.2 La construction de légitimité : l'organisation et son environnement

Conformisme et mimétisme au niveau de l'organisation, sélection et formatage de l'environnement et mesures de leur efficacité sont au programme de ces constructions intentionnelles de légitimité organisationnelle.

2.2.1 Conformisme et mimétisme

Certaines tactiques (Suchman, 1995) de construction reposent sur le concept d'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1983) et consistent à ce que l'organisation « *conform to the dictates of preexisting audiences within the organization's current environment* » (Suchman, 1995, p.587). Jugée conforme aux demandes et attentes qui existent déjà dans la structure sociale dans laquelle l'organisation se positionne (Dimaggio et Powell, 1983) elle devient « *more desirable, proper, and appropriate* » (Suchman, 1995, p. 591).

En fonction du type de légitimité recherché, plusieurs moyens sont identifiés pour bâtir ou maintenir la conformité de l'organisation. Tout d'abord, la mise en avant de la capacité de l'organisation à répondre aux besoins substantifs et évolutifs de son audience permettrait de construire et de stabiliser sa légitimité pragmatique. Ensuite, la légitimité régulative (Scott, 1995) répondrait quant à elle au respect des règles et des normes déjà établies (Utterback, 1994). De plus, la légitimité morale émergerait d'une conformité aux idéaux et aux valeurs partagées dans son champ qui du fait du caractère peu tangible de ces objets, peut consister par exemple à organiser des « *demonstration events* » (Suchman, 1995, p.592) ou des actions symboliques de réassurance (Pfeffer, 1981). Enfin, la légitimité cognitive serait obtenue par l'imitation de modèles ou de standards invitant l'organisation à « *mimicking the most prominent and secure entities in their fields* » (*Ibid.*, p.593) et serait maintenue par sa capacité d'adaptation.

2.2.2 Sélection ou formatage de l'environnement

Au mimétisme, s'incarnant dans les comportements, les pratiques, les routines de l'organisation (Suchman et Eyre, 1992) et à son conformisme par rapport aux attentes de son champ institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983) ou de son environnement local (Di Maggio et Powell, 1997), s'ajoutent la sélection et le modelage de l'environnement comme moyens de construction de sa légitimité.

La sélection de l'environnement repose sur la localisation physique de l'organisation, son marché ou encore son domaine d'activité (une start-up en *data-science*). Elle invite ses managers à intentionnellement positionner l'organisation là où elle sera susceptible d'être la plus acceptée : la Californie pour une entreprise de biotechnologie ; le marché du B to C pour Apple (Scott, 1991) ; une start-up dans le champ des *data-science* (Zimmerman et Zeitz, 2002).

D'autres constructions environnementales de la légitimité organisationnelle consistent à développer des bases de support adaptées aux besoins spécifiques de l'organisation (Suchman, 1995) et de coopter, influencer ou contrôler les pressions et évaluations institutionnelles (Oliver, 1991) en vue de formater l'environnement. Concrètement, elles se traduisent par le recours à l'utilisation de lobbys (Zimmerman and Zeitz, 2002), par le fait de s'allier avec des organisations bien établies (Dacin, 2007) ou encore de s'associer tout simplement avec une autre organisation pour façonner ou refaçonner l'environnement à son avantage (Brint et Karabel, 1991). Plus spécifiquement quand l'industrie dans laquelle est formée l'organisation est, elle-même, récente (Internet dans les années 1990 par exemple), une stratégie de construction de légitimité peut reposer sur la création de son propre environnement : ses normes, ses modèles, ses valeurs. Pionnière, l'organisation et ses managers deviennent des entrepreneurs institutionnels qui, en créant des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportements cohérents avec son identité et ses intérêts, tendent à en faire des standards légitimes (Rival *et al.*, 2008).

2.2.3 La mesure de la légitimité construite

Si la légitimité peut être acquise ou maintenue au prix d'une construction intentionnelle, elle reste néanmoins un résultat difficile à mesurer (Bozeman, 1993). Elle est jaugée par procuration (Suddaby *et al.*, 2017) au regard du degré de congruence (Suchman, 1995), d'acceptation (Dowling et Pfeffer, 1975) ou encore de

consonance (Koopmans et Olzak, 2004) entre les attributs de l'organisation et son environnement.

Parmi les indicateurs par procuration qui sont amenés à être utilisés pour rendre compte de la légitimité d'une organisation et de la capacité de la construire, se trouvent des caractéristiques telles que son âge, sa taille, sa performance (Deephouse, 1996), mais aussi les autorisations ou approbations dont elle bénéficie : ses licences, ses évaluations (Durand *et al.* 2007) ou encore les certifications obtenues des régulateurs (Rao, 2004). Du côté de l'environnement, d'autres mesures telles que la densité de population (Hannan et Carroll, 1992) qui renvoie à la fréquence d'apparition de certaines formes et pratiques similaires au sein d'une population d'organisations ; ou encore la diffusion médiatique (Bansal and Clelland, 2004) qui caractérise positivement ou négativement certains comportements au regard de l'appartenance d'une entreprise à un certain environnement, permettent d'évaluer si une organisation possède de la légitimité (Deephouse et Suchman, 2008) et si oui, combien (Tost 2011).

En rappelant qu'elles sont enchevêtrées dans les faits (Suddaby *et al.*, 2017) la littérature fait également état de construction perceptive de légitimité auprès des individus qui constituent son audience.

2.3 La construction perceptive de légitimité organisationnelle

Elle a pour objet les individus et passent par les symboles, les discours et les objets.

2.3.1 Du jugement individuel à une perception généralisée de légitimité

Tout en reconnaissant que la légitimité organisationnelle dépend du degré de congruence entre les attributs de l'organisation et son environnement, les approches perceptives de construire de légitimité reposent sur l'idée selon laquelle la légitimité « *n'existe finalement que dans la psyché des acteurs sociaux* » (Zimmerman et Zeitz, 2002, p. 418). Elles se concentrent sur la manière dont se forment les jugements individuels et collectifs (Bitektine et Haack, 2015).

De ce fait, les destinataires sont moins l'organisation et son environnement que les individus qui, faisant partie de son audience, sont assimilés à des spectateurs-évaluateurs participant à la formation d'un jugement social (Johnson *et al.*, 2006). En

ce sens, les acteurs des médias (Bansal et Clelland, 2004 ; Hybels, 1995) et plus précisément les journalistes, mais aussi les régulateurs (Baum et Oliver, 1991 ; Deephouse, 1996), les bureaucrates, les élus, les juges (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Rao, 2004) du fait de leur influence, sont les premières cibles visées. Pour autant, la formation de jugements individuels positifs au sujet d'un des attributs d'une organisation ne suffit pas à ce qu'elle soit généralement perçue comme légitime.

En effet, les apports de la psychologie cognitive (Bandura, 1986) ont permis d'identifier deux matériaux primaires nécessaires à la construction de cette légitimité-perception, de nature à la fois cognitive et socio-politique (Barron, 1998). Le premier se situe au niveau individuel et se voit désigner par le terme de conformité ou « *propriety* » quand le second, la validité ou « *validity* » se trouve au niveau collectif (Weber, 1978 ; Dornbusch et Scott, 1975 ; Tost, 2011 ; Zelditch, 2011).

2.3.2 Les symboles réduisent l'effort mental de jugement

Pour favoriser l'émergence d'un jugement individuel de conformité appliqué au champ des organisations, plusieurs types de constructions perceptives de légitimité ont été dessinées.

La première consiste à faciliter l'effort mental de jugement des individus constituant l'audience de l'organisation en s'appuyant sur l'utilisation de symboles (Johnson *et al.*, 2006). Il s'agit par exemple d'associer l'organisation à une catégorie préexistante (Suddaby *et al.*, 2017) pour qu'intuitivement sa similarité la rende convenable (Haack *et al.*, 2014). Pour Martin *et al.* (1983) qui partent du "paradoxe de l'unicité"¹³ selon lequel les entreprises subissent des pressions constantes pour être différentes, mais différentes de la même manière, la catégorisation conduit à la création d'une identité permettant à l'organisation de se démarquer de ses concurrents tout en respectant les normes sociales dans son domaine (Fligstein, 1997).

La seconde invite à redéfinir les moyens et les fins de l'organisation grâce à l'utilisation des images. Pratique bien connue des marques, il s'agit par exemple d'utiliser l'approbation de personnalités ou encore le parrainage de certains événements pour créer ou recréer rétrospectivement une image favorable de l'organisation (Ashforth et Gibbs, 1990).

¹³ "uniqueness paradox"

Dans le cas d'une organisation qui chercherait à se re-légitimer, Ashforth et Gibbs (1990) identifient deux autres utilisations des symboles : celle de la justification qui tente de minimiser les conséquences négatives d'un événement et celle des excuses (Schenker, 1980) qui en impliquant la reconnaissance d'une responsabilité, même partielle, inclut l'expression d'un certain remord. Les excuses dans ce cas servent à : « (1) transmettre la compréhension et les préoccupations de la direction concernant les conséquences de l'événement, (2) susciter la sympathie des mandants, (3) réaffirmer au moins l'apparence d'un contrôle managérial (...) et (4) maintenir une certaine crédibilité managériale (Sutton et Callahan, 1987).

2.3.3 La rhétorique

Les approches linguistiques de construction perceptive de légitimité reposent quant à elles sur deux idées principales. La première consiste à attribuer au langage la capacité de créer du sens (Searle, 1969 ; Zilber, 2006), à structurer une réalité sociale (Phillips *et al.*, 2004), et la seconde rappelle que la légitimité dont il existe une grammaire propre (Van Leeuwen, 1995) est ancrée dans le langage (Neilsen et Rao, 1987). Selon cette approche performative du langage certains auteurs montrent comment en communiquant, en persuadant, en racontant, il est possible de produire de la légitimité organisationnelle.

Suddaby et Greenwood (2005), en étudiant les discours de partisans et d'opposants à la formation d'une nouvelle forme organisationnelle (un cabinet de conseil « *Big Five* » regroupant auditeurs et avocats) montrent par exemple l'usage à dessein d'un certain langage en vue de légitimer. Cette communication qui se caractérise par des « *stratégies rhétoriques* » apparaît dans leur étude comme un « *outil important par lequel des changements dans une logique dominante peuvent être réalisés* » (*Ibid.*, p. 41). Grâce à l'analyse du vocabulaire employé par les acteurs des deux parties (en l'occurrence : les régulateurs vs la nouvelle organisation), ils identifient cinq « *stratégies rhétoriques* » plus ou moins employées en fonction de la position d'adversaire ou de défenseur de l'entité innovante. Elles sont qualifiées :

- (1) d'ontologique quand il est fait allusion dans les discours à ce qui peut ou ne peut pas exister (ex : une pratique au regard de la loi ou de la raison),
- (2) d'historique quand les discours font appel à l'histoire et à la tradition ou à l'inverse à l'avenir,

(3) de téléologique quand l'argumentaire repose sur l'existence d'une cause transcendantal,

(4) de cosmologique quand le changement est abordé comme quelque chose d'inévitable, et enfin

(5) de valorielle¹⁴, quand les discours légitimant (ou délégitimant) sont autant d'évaluations du changement au regard de l'autorité normative émanant du système de croyances.

De leur côté, Sillince et Brown (2009), pour comprendre le lien entre la construction par le langage de différentes identités organisationnelles et les revendications de légitimité, ont analysé le contenu de 43 sites internet de polices locales galloises et anglaises entre 2005 et 2006. À l'instar de Suddaby et Greenwood (2010), leur travail fait ressortir l'existence de stratégies rhétoriques menées par des porte-paroles de la police qui en s'exprimant via ces sites web institutionnels visent à contrôler la perception des parties prenantes au sujet de leurs identités. Cette étude empirique insiste sur la dimension communicationnelle de la construction de légitimité : elle souligne que loin d'être fortuits, les discours témoignent au contraire d'une forte volonté et d'une maîtrise certaine des outils discursifs.

2.3.4 L'utilisation des objets

Inscrites dans la continuité des travaux de Callon et Latour, les lectures artefactuelles de la construction de la légitimité partent du principe que « *les organisations ne peuvent pas être comprises dans une acceptation purement symbolique ou discursive mais qu'elles doivent être étudiées en prenant en considération la question fondamentale de la matérialité voire de la corporalité* » (Boxenbaum *et al.*, 2015, p.3). Partant de là, les artefacts en tant que marqueurs de légitimité, peuvent être conçus pour en devenir des vecteurs.

Empruntant le tournant socio-matériel (Pierides et Woodman, 2012), certaines études regroupées sous l'appellation d'approche artefactuelle privilégient une focale matérielle (tangible ou intangible) de la construction perceptive de légitimité dans laquelle les bâtiments et les objets jouent un rôle. Une église, une université ou encore un siège social, en tant que références spatiales qui incarnent les organisations aux

¹⁴ "value-based" p.56

yeux de leurs parties prenantes (Dale et Burrell, 2008), sont les lieux d'instanciation de processus institutionnels tels que celui de la construction de légitimité (Boxenbaum *et al.*, 2015). Dans le domaine particulier de l'architecture, par exemple, Jones et Massa (2013) montrent comment Frank Lloyd Wright, qui a imaginé et construit le Unity Temple sans se conformer aux pratiques d'usage, a réussi, grâce à l'utilisation de certains matériaux, à le faire non seulement accepter par l'institution, mais également à diffuser cette manière de concevoir et de construire des églises. De leur côté, De Vaujany et Vaast (2014), en étudiant le bâtiment de l'université Paris Dauphine qui accueillait précédemment le siège social de l'OTAN (installation en 1970) montrent qu'une certaine appropriation de l'espace, prenant en compte et nourrissant l'héritage spatial (« *spacial legacy* ») de l'édifice, tend à légitimer l'université en quête de prestige. Enfin, dans le domaine des entreprises, Van Marrewijk (2009) rappelle quant à lui que le dévoilement d'un nouveau siège social coûteux est souvent l'occasion pour une firme de manifester matériellement sa performance et ses orientations stratégiques, lui permettant par-là de revendiquer une légitimité organisationnelle auprès de son audience (ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, etc.)

Finalement, le management symbolique (Pfeffer, 1981), la rhétorique, le management des impressions (Elsbach & Sutton, 1992) qui transforment le sens des actions d'une organisation (Richardson, 1985) et manipulent les jugements individuels sont assimilés à des tactiques de construction ou de réparation de légitimité organisationnelle. Elles sont mises en place par des agents légitimant à destination des évaluateurs de l'organisation (externe ou interne), et se traduisent par certains comportements, verbaux ou non verbaux, et par l'utilisation de symboles et d'artefacts ainsi que la réplique de modèles comportementaux qui ont pour objectif de faire percevoir l'organisation comme légitime.

Pour que ces jugements individuels de légitimité organisationnelle deviennent des perceptions généralisées, deux chemins de validation sont identifiés. L'isomorphisme mimétique que nous avons déjà décrit est le premier. Le second invite à mettre en place, au niveau individuel, un système de récompenses-sanctions pour encourager l'émergence d'un jugement généralisé comme une somme de perceptions positives à l'égard de l'organisation (Kuran, 1987).

2.3.5 Mesurer un jugement

C'est à nouveau à travers l'utilisation d'indicateurs auxiliaires que la qualité de la construction perceptive de légitimité organisationnelle est (difficilement) mesurée. Les échelles de mesure varient en fonction de l'objet à jauger : le jugement individuel ou la perception collective.

Au niveau microscopique, la mesure de cette évaluation ainsi que sa micro-traduction en construction macro-organisationnelle (Coleman, 1968) tombent souvent dans l'écueil du sophisme écologique consistant à « *inférer à tort des relations au niveau inférieur en se basant soit sur des observations, soit sur une analyse uniquement au niveau supérieur* » (Slater *et al.*, 2006, p.378). Pourtant, elle a été récemment enrichie par Haack et Sieweke (2020) d'une échelle de 12 *items* ayant pour objectif de refléter la légitimité cognitive et socio-politique d'une organisation. Ces items sont autant de propositions que les individus constituant l'audience de l'organisation sont invités à noter. Il leur est par exemple demandé d'évaluer si l'entreprise contribue positivement à la société, si elle est bien managée, etc. Mis en corrélation avec les mesures existantes de la légitimité à l'échelle macroscopique (la densité de population entre autres), un score de covariance permet de rendre compte de la force du lien entre jugement individuel et perception collective de légitimité (Haack et Sieweke, 2020).

Au niveau purement macroscopique, trois phénomènes permettent de mesurer la légitimité organisationnelle comme perception : l'adoption de codes, les liens organisationnels et la perception des médias (Vergne, 2011)

Cependant, l'évaluation intermédiée de la légitimité organisationnelle comme perception individuelle puis générale s'avère également lacunaire.

2.4 Une compréhension partielle du processus de formation de légitimité

La perspective dans laquelle la formation de la légitimité organisationnelle répond à la seule mise en œuvre d'une construction intentionnelle fait deviner un certain nombre de défis et des limites pour comprendre toutes les dimensions de ce processus social complexe et collectif.

2.4.1 Les défis

Le premier défi, identifié par Suddaby (2010) et qui ne se réduit pas seulement au traitement de la formation de la légitimité, porte plus généralement sur la question

du sens : « *si l'énigme centrale de la théorie institutionnelle est de comprendre pourquoi et comment les organisations adoptent des processus et des structures pour leur sens plutôt que pour leur valeur productive, la question du sens (« meaning ») a disparu* » (*Ibid.* p.3). Selon lui, cette disparition est en lien avec des problèmes méthodologiques. Le premier réside dans le fait que les éléments structurants de l'institutionnalisme et en particulier l'isomorphisme et le découplage qui « *dominent l'agenda de recherche* » (*Ibid.* p.5), sont principalement étudiés en ordonnant le temps et l'espace dans le cadre de protocoles de recherches quantitatives (Lamont et Molnar, 2002). Par conséquent, le processus par lequel émergent les catégories qui structurent l'ordre social (Suddaby, 2010) échappe à la logique rationnelle du travail institutionnel qui cherche davantage à identifier les frontières (« *boundaries* ») de ces catégories que de comprendre pourquoi et comment la légitimité se produit. Le second problème est lié à la manière dont la légitimité est évaluée : les indicateurs par procuration majoritairement utilisés, comme le fait de comptabiliser les occurrences de formes organisationnelles dans un champ institutionnel par exemple, ne permettent de mesurer que partiellement un système de significations tel que celui de la légitimité ; et nous éloignent de la compréhension de sa formation comme une construction de sens (Berger et Luckman, 1967).

Les apports de la Psychologie sur les micro-fondations de la légitimité organisationnelle dont se sont enrichis les développements récents de la théorie néo-institutionnelle (Suddaby, 2010) ne permettent pas de dépasser complètement ces défis. En effet, en ajoutant au concept de légitimité une dimension perceptive, l'intérêt des recherches se porte cette fois sur le processus qui permet de passer de l'évaluation individuelle de l'objet à légitimer à sa perception macroscopique. Pourtant, une faiblesse qui est d'ailleurs commune aux théories micro-organisationnelles en général, demeure (Suddaby *et al.* 2017). Pour Jepperson et Mayor (2011), cette déficience réside dans un truisme ontologique (Watkins, 1952) selon lequel « *les processus sociaux causaux fonctionnent bien sûr à travers les comportements et les idées des individus* » dont l'analyse peut parfois être centrale dans l'explication de certains phénomènes mais parfois aussi « *inefficaces ou non pertinents* » (Jepperson et Mayor, 2011, p.56). De plus, et au sujet de la légitimité en particulier, la distinction entre le niveau individuel de conformité et le niveau collectif de validité qui en sont les deux ingrédients fondamentaux demeure ambivalente. En effet, alors que Bitektine et Haack (2015) soulignent la nécessité de reconnaître la nature croisée de la légitimité

dans les interactions entre le niveau microscopique et macroscopique, ce sont bien les jugements individuels d'un côté et les perceptions collectives de l'autre qui sont deux objets d'étude et d'intentions séparés.

2.4.2 Les limites

À ces défis identifiés par la littérature (néo) institutionnelle s'attachant à considérer la formation de la légitimité comme le résultat d'une construction intentionnelle ayant pour objet passif l'organisation, son environnement ou les individus, s'ajoutent des limites portées par le tournant processuel renouvelant l'étude des phénomènes organisationnels. Sans s'intéresser à la formation de la légitimité en particulier, il donne néanmoins à voir les insuffisances d'une lecture tendant à simplifier sa compréhension.

2.4.2.1 *Confusion entre institutionnalisation et formation de légitimité*

La littérature institutionnelle et son renouvellement néo-institutionnel qui prêtent une capacité d'action stratégique aux organisations ne forment pas un corpus théorique homogène (Bergeron et Castel, 2016). Néanmoins, ils partagent une vision commune de l'organisation qui, faisant partie d'un champ institutionnel, se trouve, avant toute chose, soumise à des pressions extérieures auxquelles elle doit se conformer.

Dominantes dans les Sciences de gestion, ces approches qui reposent sur une logique de champ apparaissent selon Pesqueux (2020) à la fois réductionnistes : en isolant cette entité que l'on va qualifier d'organisation pour mieux l'analyser et la comprendre, et prescriptives : pour améliorer son fonctionnement. Greenwood *et al.*, (2014) qui formulent également cette critique, ajoutent que si les théories institutionnelles prétendent étudier les organisations, elles explorent en fait les processus institutionnels qui les forment. Et, même en notant certains de leurs développements récents dans lesquels l'ordre institutionnel est moins intégré et plus dynamique (Bergeron et Castel, 2016), une confusion perdure entre formation de légitimité organisationnelle et institutionnalisation (Suchman, 1995).

Cette assimilation s'explique par le fait que ces analyses contingentes tendent à considérer toutes les organisations comme identiques (Whetten, 2009), ignorant de fait l'hétérogénéité qui permet de comprendre la création organisationnelle, les

phénomènes de désinstitutionalisation (Bergeron et Castel, 2016) ou plus spécifiquement le mécanisme social (Barnett, 2006) complexe qui nous intéresse ici : la formation de légitimité organisationnelle.

2.4.2.2 Découplage et simplification

À leur vision réductionniste de l'organisation s'ajoute une sous-estimation de la complexité des phénomènes organisationnels (Suchman, L. 1987) liée à l'étude découplée (Lorino, 2018) de la formation de la légitimité.

Les limites des approches de la formation de la légitimité comme construction intentionnelle trouvent leurs sources dans le cognitiviste de Herbert Simon et son concept de rationalité procédurale. En effet, en montrant que « *la limite de la compréhension humaine en présence d'une structure sociale complexe conduit l'être humain à construire des cartes simplifiées du système social dans lequel ils opèrent, et à se comporter comme si ces cartes étaient la réalité*¹⁵ » (1972, p.135), la compréhension d'un processus complexe est réduite à l'élaboration de « *modèles communs* »¹⁶ (*Ibid.*, p.300) à la fois mentaux et organisationnels qui permettent de guider l'attention des gens à travers la sélection et la structuration de l'information (Koumakhov, 2009). En donnant à voir une réalité « *simplifiée, filtrée et biaisée*¹⁷ » (March et Simon, 1958, p.175), ces plans mentaux en les décompliquant influencent la manière de comprendre des processus complexes.

Le découpage catégoriel qui s'articule autour d'une logique de moyens-fins, ne rend pas compte des chevauchements, des rétroactions et de la socialité qui sont pourtant l'essence même des processus organisationnels (Lorino, 2018). Il tend également à produire un excès de confiance dans ces modèles formels, dans l'analyse des experts, dans ces systèmes abstraits (Lorino, 2018) méprisant l'expérience opérationnelle des situations managériales concrètes.

¹⁵ "The limit of human understanding in the presence of complex social structure leads human being to construct simplified maps of social system in which they operate, and to behave as though these maps were the reality"

¹⁶ "common models"

¹⁷ "simplified, screened and biased"

2.4.2.3 *Des agents de construction ou des acteurs de légitimation ?*

Bien que le degré d'agence des différentes approches de construction de légitimité ne soit pas homogène, elles font endosser à certains individus et à un moment donné, plus ou moins explicitement d'ailleurs, le rôle d'agents. Or ce découplage entre agents du changement (Suddaby *et al.*, 2017) incarnés par des entrepreneurs hyper musclés (Suddaby et Greenwood, 2010) ou encore des leaders organisationnels (Neilsen et Rao, 1987) qui, à travers leurs efforts : leurs discours et leurs actes, cherchent à légitimer de nouvelles pratiques ou de nouvelles formes organisationnelles, cantonne de fait les autres acteurs à une position de spectateur dont on peut douter (Neilsen et Rao, 1987). En effet, à l'instar des organisations qui ne sont pas des destinataires passives d'une légitimité accordée par leur audience (Buisson, 2008), leurs acteurs ne sont pas des récepteurs crédules (Neilsen et Rao, 1987). Attribuer exclusivement cette capacité à ces leaders-clés incarnés par des dirigeants ou une coalition de dirigeants ne rend pas compte de la socialité plurivoque à l'œuvre dans le processus de formation de légitimité (Neilsen et Rao, 1987). Considérer que seuls des agents participent à la formation de la légitimité organisationnelle revient à leur attribuer un pouvoir monolithique de contrôle sur l'interprétation de leur audience (Neilsen et Rao, 1987). Et, même si une compétence dramaturgique de la part des agents peut être utile pour chercher à convaincre leur audience de la légitimité d'une organisation, cette dernière n'est pas crédule et possède elle-même le pouvoir de ne pas se laisser convaincre (Goffman, 1967 cité par Rao et Neilsen, 1987). Les parties prenantes de l'organisation ne sont pas que de simples consommateurs de la production de sens qui émanerait de ces intentions légitimantes.

2.4.3.4 *La construction de légitimité « à double tranchant » Ashford et Gibbs (1990)*

Au-delà des doutes émis quant à la seule capacité de certains agents de légitimer une organisation, le postulat implicite considérant que les outils de la construction de légitimité produisent les effets désirés mérite d'être remis en question. Au sujet des outils discursifs par exemple Mumby (2004), en adoptant une démarche critique (« CDA »¹⁸), montre que les narrations, loin d'être des histoires statiques et artefactuelles de la vie organisationnelle, s'apparentent davantage à des processus

¹⁸ *Critical Discourse Analysis*

dynamiques et dialogiques incarnés. Elles ne sont pas de simples épisodes racontés dans un contexte social, elles sont des pratiques sociales, qui constituent leur propre contexte (Ewick et Silbey 1995). De cette façon, les discours (narratifs ou même les discussions plus informelles) loin de posséder un pouvoir hégémonique de création de sens pour leur audience, forment en réalité des pratiques politiques ouvertes à la critique dont la validité est testée dans les faits par les acteurs.

Dans la continuité de cette idée de résistance, Ashford et Gibbs (1990) parlent de stratégies à « *double tranchant* » et expliquent ce qui est problématique quand les acteurs d'une organisation revendiquent son extension, son maintien, sa défense¹⁹ via des outils substantifs ou symboliques. En s'appuyant sur les apports des théories du management des impressions, ils montrent en effet que les leaders organisationnels, à trop revendiquer la légitimité d'une organisation, prennent au contraire le risque de l'affaiblir. Ce phénomène dénommé paradoxe de l'auto-promoteur par Jones et Pittman (1982) renvoie au fait que c'est justement quand une compétence est peu connue ou problématique qu'elle est revendiquée en excès et selon trois manières :

(1) en agissant contrairement à l'éthique, lourdement et sans finesse.

(2) en agissant de manière dogmatique ou évasive. C'est par exemple le cas de managers qui confrontés à des accusations d'actes répréhensibles vont s'appuyer sur des interprétations legalistes en vue d'éviter toutes critiques éthiques ou morales (Sethi et Votaw, 1969)

(3) en faisant usage de pratiques symboliques démesurées. L'utilisation d'une rhétorique qui, contrevenant aux normes de la communication publicitaire, ferait trop appel aux émotions par exemple, peut dégrader la crédibilité d'une marque (McGuire, 1985).

Finalement, ce que donnent à voir les auteurs qui s'intéressent à la résistance de l'audience devant les procédés discursifs et symboliques mis en œuvre en vue de légitimer une organisation, c'est que justement ils ne la légitiment pas nécessairement.

.....

¹⁹ “*extending, maintaining, defending legitimacy*”

Mémo Intermédiaire C1 - SP2

Le champ d'étude de la légitimité a été ici circonscrit aux organisations pour lesquelles elle est à la fois une condition d'existence et de succès. Puis, la définition intégrative de Suchman (1995) incluant sa dimension institutionnelle mais aussi son caractère perceptif a été commentée. Sur cette base, différentes typologies de légitimité, parmi lesquelles cognitive, morale et pragmatique, ont été identifiées. Il est alors apparu que la légitimité est avant tout appréhendée comme un objet dont la production résulterait d'une construction intentionnelle et univoque. À ce titre d'ailleurs, différentes tactiques préconisées pour l'édifier ont été élaborées. Nous avons alors distingué celles qui, visant l'environnement et l'organisation, voient dans leur « fit » la principale source de légitimité, de celles qui, telles des recettes perceptives préconisent d'utiliser les discours, les symboles et les objets pour cibler les individus. Cependant, cet examen de la formation de la légitimité organisationnelle se révèle insuffisant car, s'il apporte des éclairages, ils sont simplifiés et parcellaires. Pour dépasser ces limites nous ouvrons maintenant la porte aux lectures processuelles de ce phénomène social.

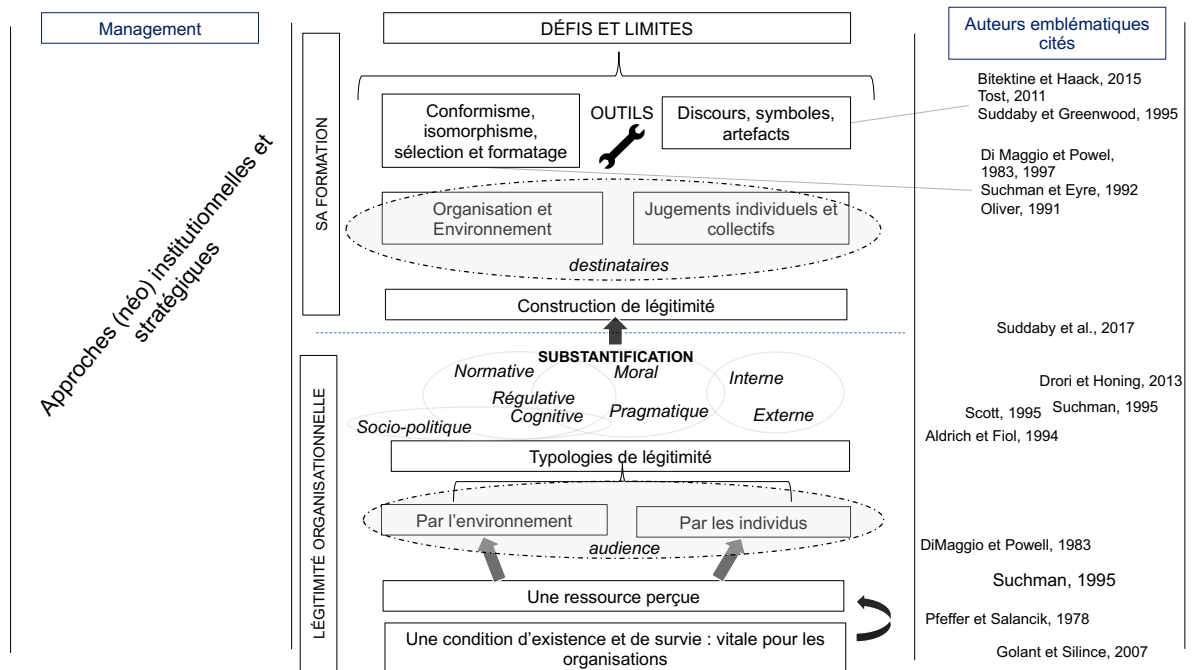


Figure 4 : La construction de légitimité organisationnelle

3. Les légitimations organisationnelles

Bien que la littérature suggère de changer d'objectif pour étudier les nombreux aspects d'un phénomène organisationnel (Nicolini, 2009), l'alternance entre le *zoom out* et le *zoom in* de l'étude de la légitimité et de sa formation comme constructible et construit intentionnellement ne permet pas de saisir dans toute sa complexité ce phénomène social largement implicite (Johnson *et al.*, 2006). Devant les défis et les limites précédemment identifiés, le recours à une autre perspective qui ne met pas au centre de son attention le caractère substantif et manipulable de la légitimité mais intègre au contraire les dimensions sociale et collective de sa formation s'avère essentiel pour comprendre ce processus. Désignée par le terme de légitimation, la formation de la légitimité est examinée comme une création collective et dynamique dans laquelle la légitimité se négocie en permanence (Suddaby *et al.*, 2017) par et entre les acteurs (Egholm *et al.*, 2020).

3.1 La légitimation : une création collective

Au fondement des approches processus de la formation de légitimité se trouvent les apports théoriques de Berger et Luckman (1967) qui, dans une perspective constructiviste phénoménologique, élaborent « *un traité théorique systématique de sociologie de la connaissance* » (*Ibid.*, p. 7). En s'appuyant sur l'interactionnisme de Mead (1934/1963), ils partent des individus et de leurs interactions pour développer « *l'idée centrale selon laquelle la socialisation est, à la fois, immersion dans un monde vécu et connaissance forgée sur ce monde* » (Qribi, 2010, p.133). La réalité est définie « *comme une qualité appartenant à des phénomènes que nous reconnaissons comme ayant une existence indépendante de notre propre volonté* », et la connaissance « *comme la certitude que les phénomènes sont réels et qu'ils possèdent des caractéristiques spécifiques* » (Berger et Luckmann, 1967 p.7-8). Le travail de Berger et Luckman porte sur les processus par lesquels le monde social est rendu « *évident, naturel* » (Qribi, 2010, p.134). En partant du principe que « *l'ordre social ne fait pas partie de la nature des choses, et ne peut être dérivé des « lois de la nature »* » (Berger et Luckman, 1967, p.76), les auteurs s'interrogent sur la manière dont il est produit et stabilisé par l'activité humaine. Ils font apparaître le caractère essentiel du processus de légitimation : celui qui construit le sens des choses du monde social. À la fois cognitive et normative, « *la légitimation explique*

l'ordre institutionnel en accordant une validité cognitive à ses significations objectives. La légitimation justifie l'ordre institutionnel en offrant une dignité normative à ses impératifs pratiques » (Ibid. p.129).

Dans le champ des organisations, cette conceptualisation de la légitimation fait de celle-ci un « *processus social fondamental qui sert de médiateur à la relation entre le pouvoir et l'autorité et affecte l'établissement, la persistance et le changement des formes d'organisation sociale* » (Habermas 1975). La légitimation « *se déroule à travers une construction collective de la réalité sociale dans laquelle les éléments d'un ordre social sont perçus comme conformes aux normes, valeurs et croyances que les individus présument être largement partagées, qu'ils les partagent ou non personnellement²⁰* » (Johnson et al., 2006, p.3). La formation de la légitimité d'une organisation est un processus social et collectif à étudier comme tel.

3.2 La légitimation : un processus dynamique

Langley (2009) distingue trois perspectives processuelles à travers lesquelles sont étudiés les phénomènes organisationnels : le processus comme explication d'une relation, le processus comme variable et le processus comme phénomène dynamique (Van de Ven, 1992). Alors que les deux premières conduisent en fait à traiter la formation de la légitimité comme une construction s'appuyant sur des explications de causes à effets et des liens entre variables, les approches qui intègrent la définition du processus comme phénomène dynamique fournissent des explications sur la manière dont la légitimation émerge, se développe, stagne ou se termine dans le temps (Langley et al., 2017). Pour cela, elles s'intéressent aux raisons et aux moyens du changement et à la transition d'un état à un autre. Elles prennent comme objet d'étude le passage et non l'état à un instant T.

Langley (2009) identifie deux manières d'appréhender un processus comme phénomène dynamique.

²⁰ « *that legitimation occurs through a collective construction of social reality in which the elements of a social order are seen as consonant with norms, values, and beliefs that individuals presume are widely shared, whether or not they personally share them* ».

3.2.1 Dynamique dans le temps

Dans cette première approche, le changement est modelé sur le mouvement et, par conséquent, étudié à travers l'évolution des qualités des choses substantielles au fil du temps. En examinant une sorte de matrice de processus entrelacés, cette approche du changement permet de mettre en lumière le caractère dynamique au sens temporel de la légitimation : des étapes sont identifiées.

3.2.1.1 Des paliers de légitimation

La légitimation comme processus social peut suivre un chemin ascensionnel : partant du sol, niveau auquel la légitimité est faible, elle passe ensuite par plusieurs paliers pour finalement atteindre un point de basculement²¹ (Zimmerman et Zeitz, 2002) comme un palier au-dessus ou en dessous duquel une organisation survivra ou périra. Dans cet esprit également, Fisher *et al.* (2016) mettent en relief trois paliers et deux phases de transition. La légitimation « monte » par étapes, fait des sortes de pauses pour atteindre son point culminant.

3.2.1.2 Des gradations de diffusion

Le caractère dynamique de la légitimation se comprend également comme une intensification progressive de diffusion de légitimité. On retrouve cette idée dans les travaux de Johnson *et al.* (2006) qui comparent le travail de légitimité en psychologie sociale avec le travail institutionnel dans les organisations et font apparaître quatre étapes de légitimation d'objets sociaux nouveaux : (1) l'innovation, (2) la validation locale, (3) la diffusion et (4) la validation générale. Caractérisée par une montée en généralité, la légitimation au départ prend place au niveau local des acteurs où une innovation sociale est créée pour répondre à certains besoin, but, objectif ou désir. En soulignant que ces nouveaux objets sociaux sont créés en réponse à des conditions structurelles, ils remarquent que si certains n'acquerront jamais de légitimité, d'autres arrivent à faire partie du paysage culturel. Pour cela, l'une des deux conditions suivantes doit être remplie pour que ce prototype soit d'abord validé localement : (a) les acteurs à l'origine de l'innovation montrent explicitement comment cette innovation répond à un besoin tout en justifiant de sa conformité avec la culture préexistante ; ou

²¹“*tipping point*”, p.459

(b) l'innovation fait explicitement ou implicitement consensus au niveau local. Une fois validée localement, l'innovation se diffuse dans d'autres contextes locaux, dans d'autres situations : elle « *devient alors un schéma culturel utile et même nécessaire pour comprendre comment nous faisons les choses* »²² (p. 10). Puis, alors qu'elle se diffuse de plus en plus largement, les acteurs tendent à croire que la plupart d'entre eux pensent que l'innovation est acceptable et c'est ainsi qu'elle fait finalement partie de la culture commune de la société. La légitimité de l'objet social nouveau progresse au fur et à mesure que les acteurs d'une audience qui s'élargit perçoivent ou attendent qu'il soit accepté par les autres acteurs.

3.2.1.3 Dé-légitimation et re-légitimation

Par effet-miroir, la légitimation peut aussi consister en une dynamique régressive : de dé-légitimation (Bitektine & Haack, 2015, p.150) quand la légitimité s'amenuise ou de re-légitimation (Vaara & Tienari, 2011, p.151) quand elle se re-constitue. En effet, comme la légitimité émerge progressivement de la légitimation pour atteindre un palier, elle peut, en suivant le chemin en sens inverse, cesser d'exister, disparaître. Ainsi, la formation de la légitimité ne se réduit pas une dynamique ascensionnelle de gain de légitimité, elle intègre également le ou des moments de délégitimation.

L'apport fondamental de l'étude processuelle du point de vue temporel de la formation de la légitimité porte sur l'identification de son caractère intrinsèquement évolutif. Le chemin de la légitimation d'une organisation ou plus largement d'un objet social ne forme pas une ligne plate ni même droite et. À la différence d'une vision réifiée de la construction de légitimité, et que cela soit au niveau macro ou microscopique, il ne s'agit pas de niveaux de légitimité acquise par l'organisation mais des étapes et des moments qui constituent sa formation.

Ce que révèle, en complément, la deuxième manière d'étudier la légitimation comme processus dynamique met en lumière l'existence de différents processus dans lesquels la légitimité n'est pas le seul résultat d'intentions mais l'œuvre d'un collectif

²² "*becomes a useful and even necessary cultural schema for making sense of how we do things.*"

d'acteurs qui la « crée(nt), (la) recrée(nt) à plusieurs reprises » (Hallström et Boström, 2010, p. 160). La dynamique du changement ne s'incarne pas dans sa dimension temporelle mais dans sa dimension sociale.

3.2.2 Dynamique socialement

Dans cette seconde lecture du changement ce sont les processus eux-mêmes tels qu'ils se développent, grandissent et déclinent qui sont étudiés. Il ne s'agit pas d'identifier des phases mais davantage de comprendre leur métaphysique (Langley *et al.*, 2013) pour mettre en lumière la manière dont les processus eux-mêmes (plutôt que les choses) se déroulent.

Appliquée à la question de la formation de la légitimité cette seconde façon de traiter le changement permet d'éclairer la dynamique, cette fois de nature sociale, qui est inhérente à la légitimation d'une organisation. Elle ne s'oppose pas à la compréhension de la légitimation comme phénomène dynamique dans le temps, mais en s'y intéressant davantage comme une co-création sociale collective (Rosa *et al.*, 1999), elle révèle les acteurs et montre le rôle essentiel du dialogue dans le processus de légitimation. Cette (ré) introduction de la dimension sociale de la légitimité organisationnelle, pourtant intégrée à son analyse dans le champ philosophique ou politique, s'avère tout à fait essentielle pour mieux la comprendre dans notre champ de recherche.

3.2.2.1 Les acteurs en relation de la légitimation

L'examen social de la dynamique de la légitimation révèle tout d'abord qu'elle se déroule au travers des échanges relationnels au sein d'un collectif d'acteurs (Barnett 2005), d'une foule d'acteurs, d'une communauté (De Vaujany, 2019) composés d'acteurs individuels, sociaux, d'organisations, d'institutions (Elghom *et al.*, 2020). Ces acteurs – en- relation (Elgholm *et al.*, 2020) animent le processus de légitimation.

Diverses et hétérogènes, les parties prenantes de l'organisation, parce qu'elles situent au niveaux micro, méso ou macro du système de relations, font de la légitimation un processus multi-niveaux (Elghom *et al.*, 2020). Dans le cas des CSO, par exemple, Elgholm *et al.* (2020) montrent que la légitimation se déroule dans l'interrelation de trois catégories d'acteurs : les citoyens, les sociétés civiles, les réformes législatives, que l'on peut associer respectivement aux trois niveaux évoqués. Cette explication,

non découplante, permet de rendre compte de la porosité des frontières organisationnelles dans le processus de légitimation (Buisson, 2005), tout en soulignant la diversité des acteurs qui y participent.

Les acteurs de l'organisation, ou plus généralement ceux qui sont concernés par son activité, ne constituent pas l'audience passive dont la perception serait modelée par les différents outils qu'utilisent les agents de construction de légitimité. Les acteurs prennent part à la légitimation de l'organisation en s'engageant dans le processus de manière plus ou moins explicite d'ailleurs (Johnson *et al.*, 2006). Identifier les acteurs dans le détail, c'est-à-dire en allant au-delà de l'attribution d'une étiquette d'agents *ou* d'auditeur, s'avère tout à fait fondamental pour comprendre qui participe à la formation de la légitimité organisationnelle.

3.2.2.2 *La légitimation est dialogique et polyphonique*

Ensuite, cet examen social permet de comprendre que plus qu'un simple produit des discours et actes à visée légitimante, la légitimité se crée et évolue au gré des échanges entre les acteurs des différentes parties prenantes à l'organisation : « *legitimacy is produced and maintained through an on-going dialogue* »²³ (Barnett, 2006, p.13). La légitimation se produit de manière fluide et ouverte (Kaplan et Haenlein, 2010) : c'est un processus fondamentalement dialogique (Glozer *et al.*, 2019) dans lequel le dialogue est défini comme des moments interactifs d'altérité entre deux personnes ou plus (Holquist, 2002).

En effet, même si des « *bottom-up practices* » (Glozer *et al.*, 2019, p.627) de la part d'agents peuvent contribuer à la construction de légitimité d'une organisation, le processus ne s'arrête pas là. Elle n'est pas que l'affaire de certains agents mais passe par différents acteurs qui échangent au sujet de la légitimité de l'organisation. En ce sens, la légitimation devient polyphonique (Glozer *et al.*, 2019) : non seulement différents acteurs participent au dialogue mais leurs positions au sujet de la légitimité sont ouvertement changeantes. Animée par « *a plurality of independent and unmerged voices and consciousnesses ...[which] combine but are not merged in the unity of the*

²³ « La légitimité est produite et maintenue grâce à un dialogue permanent ».

*event*²⁴ (Bakhtin, 1984, p. 6-7), la légitimation qui repose sur les valeurs sociales et avec les appréciations de chacun, évolue au gré des échanges.

Non linéaire, dialogique et polyphonique, la légitimation organisationnelle se déroule lors des échanges et des interactions des acteurs. Une multitude de voix l'animent et la forment en permanence. De ce fait, pour la comprendre dans toute sa complexité, il est nécessaire de (ré) intégrer à son analyse ses dimensions dynamique, collective et interactive.

²⁴ une pluralité de voix et de consciences indépendantes qui ne fusionnent pas, [qui] se conjuguent mais qui ne se confondent pas dans l'unité de l'événement »

Traductions personnelles.

Mémo intermédiaire C1 – SP3

En dépassant les obstacles des approches qui réduisent la formation de la légitimité organisationnelle au résultat d'une construction intentionnelle et programmatique, les lectures processuelles et relationnelles qui la désignent par le terme de légitimation complètent sa compréhension. Ces dernières la considèrent comme un processus collectif animé par une dynamique temporelle et sociale. La dynamique temporelle renvoie aux différents chemins que peut prendre la légitimation d'une organisation. Elle donne à voir sa précarité persistante et son caractère intrinsèquement mouvant. Sa dimension sociale redonne leurs rôles aux acteurs, les parties prenantes à différents niveaux entremêlé de l'organisation, qui dans leurs interactions, leurs échanges et leurs dialogues animent explicitement et implicitement le processus de légitimation d'une organisation. Ces approches processuelles éclairent le chemin de l'examen complexe de la formation de la légitimité organisationnelle.

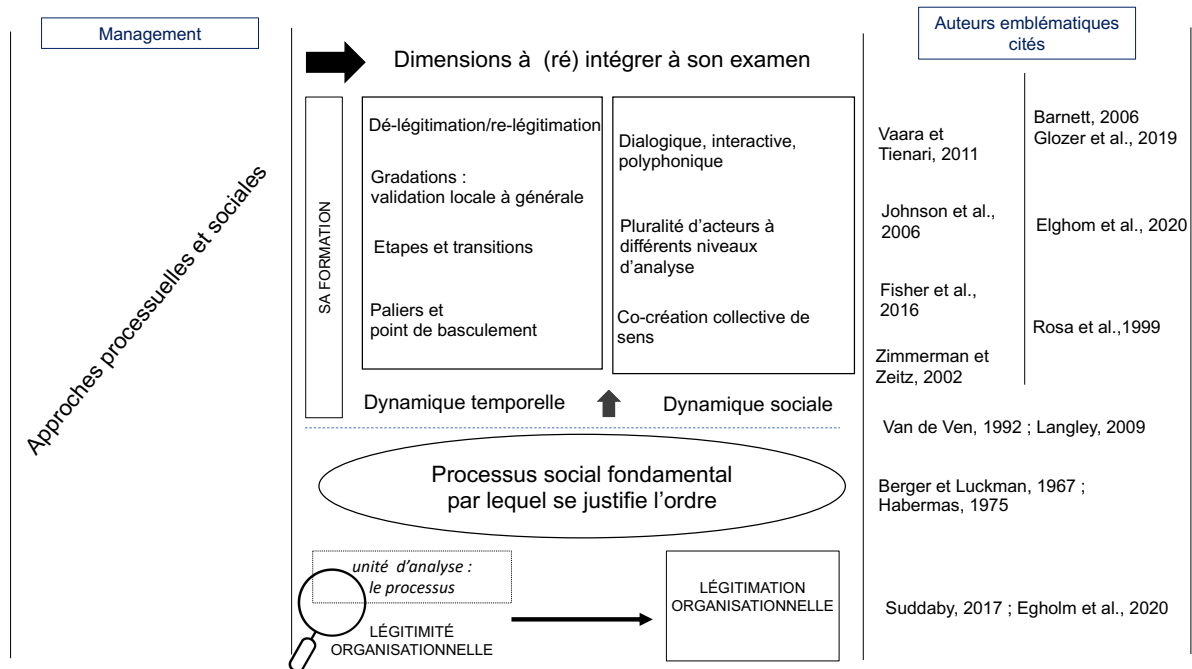


Figure 5 : Examens processuels de la formation de légitimité organisationnelle

Synthèse du chapitre 1

Consacré à l'étude de la formation de la légitimité, ce premier chapitre, en revenant sur les fondements politiques du concept de légitimité et des notions associées telles que l'ordre social, la domination et le pouvoir, commence par un détour indispensable pour le concevoir dans toute son historicité et sa complexité. Ensuite l'examen de la formation de légitimité se resserre au champ des Sciences de gestion dans lequel deux prismes de lectures se distinguent. Pour le premier, la formation de la légitimité y est entendue comme une construction programmatique. Des intentions légitimantes ayant pour objet l'environnement, l'organisation et les individus contribueraient à l'édifier. Plus que de témoigner de conditions spécifiques à la construction de légitimité organisationnelle, l'emploi du conditionnel fait écho ici aux limites et défis d'un examen statique, dualiste et de ce fait limité du phénomène. C'est pourquoi, devant l'enchevêtrement des différents niveaux, à la fois institutionnel, perceptif mais aussi social et collectif, du processus, ont ensuite été intégrés à ce chapitre les apports d'une lecture moins prescriptive et plus relationnelle dans laquelle il s'agit moins d'identifier les outils et matériaux pour construire la légitimité d'une organisation que de comprendre comment les acteurs l'animent. À travers ce second prisme, la formation de la légitimité désignée par le terme « légitimation » y est étudiée de manière dynamique. L'attention portée sur le processus révèle l'existence d'un double mouvement : temporel et social. Ces approches soulignent le caractère non linéaire de ce processus collectif au cœur duquel les acteurs, dans l'interactivité de leurs dialogues, forment la légitimité de l'organisation auxquels ils participent, cela de près ou de plus loin. Finalement, les éclairages processuels invitent d'une part à étudier la formation de la légitimité organisationnelle, en (ré) intégrant ses dimensions sociales, collective et dialogique, et d'autre part, et en lien avec cette invitation à une lecture relationnelle de la légitimation, elles ouvrent la voie à l'étude de la formation de la légitimité d'objet organisationnels complexes, tels que les alliances stratégiques (Dacin *et al.*, 2007). En ce sens, le chapitre suivant s'intéresse aux alliances stratégiques pour démontrer l'intérêt d'étudier la légitimité de cette forme organisationnelle.

.....

Chapitre 2 Les alliances : de stratégies à processus inter-organisant

.....

Stratégies omniprésentes dans le monde des affaires (Kandemir *et al.*, 2006), les alliances sont qualifiées dans le champ du Management Stratégique de formes intermédiaires hybrides entre le recours au marché ou la hiérarchie (Williamson, 1985), d'arrangements inter-entreprises alternatifs à une structure organisationnelle (Parkhe, 1993), de formes particulières de rapprochement inter-firmes (Garrette et Dessauge, 1995) ou encore selon la définition de Gulati (1998, p.293), la plus citée de la littérature (Lehiany et Chiambaretto, 2019) « *des accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, technologies ou services. Elles peuvent survenir pour de nombreux motifs et objectifs, prennent différentes formes, et se déploient au-delà des frontières verticales et horizontales* ». Elles représentent, pour les entreprises qui les forment, un moyen d'améliorer leurs positions stratégiques (Porter et Fuller, 1986), de maintenir ou de développer un avantage concurrentiel (Das et Teng, 2000), d'acquérir des compétences et des savoirs (Doz *et al.* 1989). Cependant, au-delà de leurs fonctions, les alliances s'incarnent dans des organisations dont il est attendu que les acteurs qui en deviennent les membres, coopèrent. Les dimensions stratégique et organisationnelle des alliances conduisent à la formulation d'une définition intégrative qui démontre l'intérêt de cet objet pour étudier la formation de légitimité organisationnelle. Nous en faisons l'objectif de ce chapitre.

1. Les apports et les limites d'une approche fonctionnaliste des alliances

Emprunté à Forgues *et al.* (2006), le terme fonctionnaliste appliqué à l'étude des alliances désigne l'ensemble des perspectives théoriques dans lesquelles leur formation a pour objectif de développer un avantage concurrentiel et d'obtenir des ressources et des compétences. Dans ces approches, les alliances ont une fonction stratégique identifiée ayant pour conséquence que ce qui prévaut est le fait de garantir l'arrangement initial pour accomplir ce pour quoi elles ont été conçues.

Les théories mobilisées s'enracinant dans le fonctionnalisme sont multiples et les définitions visant à caractériser les alliances sont variées. C'est pourquoi, plutôt que d'en dresser une liste nécessairement lacunaire, seront rapidement indiqués les types de relations inter-firmes qui peuvent être considérés comme des alliances. Puis sera souligné que l'intérêt porté aux alliances dans cette perspective se concentre sur les antécédents économiques et stratégiques à leur formation. Enfin, nous identifions les limites de cette perspective fonctionnaliste conduisant à l'enrichir d'une vision relationnelle pour y intégrer l'enjeu central de la coopération. Ceci amorce l'intérêt de cet objet organisationnel pour étudier la formation de la légitimité.

1.1 Les alliances : des formes particulières de relations inter-firmes

Depuis les années 1990, pour faire face aux exigences accrues de compétitivité et d'adaptabilité d'un marché en train de se mondialiser, les entreprises ont trouvé dans le déploiement de partenariats un moyen de répondre à leur enjeu de croissance (Shah et Swaminathan, 2008). En effet, si précédemment elles s'associaient déjà à travers des transactions ou des arrangements hiérarchiques internes (Powell, 1987), cette décennie s'est illustrée par l'accélération de relations inter-organisationnelles²⁵ (RIOs) (Christoffersen, 2013) qui n'a depuis jamais ralenti (Gomes *et al.*, 2016). Définies comme des transactions, des flux et des liens relativement durables

²⁵ Inter-organizational Relations en anglais, acronyme : IoRs – RIO en français. Nous avons remarqué lors de nos lectures le passage des termes « relations inter-firmes » dans les années 1990 à l'utilisation de « relations inter-organisationnelles » par la suite. Dans la partie 1.1 nous employons les deux sans distinction pour rester fidèles aux auteurs quand bien même les relations inter-organisationnelles sont étudiées sous un angle fonctionnaliste.

qui se produisent parmi une ou entre plusieurs organisations de son environnement (Oliver, 1990), elles forment encore aujourd'hui, devant des défis renouvelés, une stratégie privilégiée par des entreprises en quête de performance, de maintien ou encore de recentrage de leurs activités (Meshi, 2006). Généralement, l'objectif général poursuivi en s'alliant est de développer ou de maintenir un avantage concurrentiel (Doz et Hamel 1999, Forgues *et al.* 2006).

Un examen complet de la recherche sur les alliances entre organisations entrepris par Todeva et Knoke (2005) donne à voir pas moins de treize « *formes basiques* » (*Ibid.*, p.124) allant d'une intégration et d'une formalisation décroissantes de leur gouvernance :

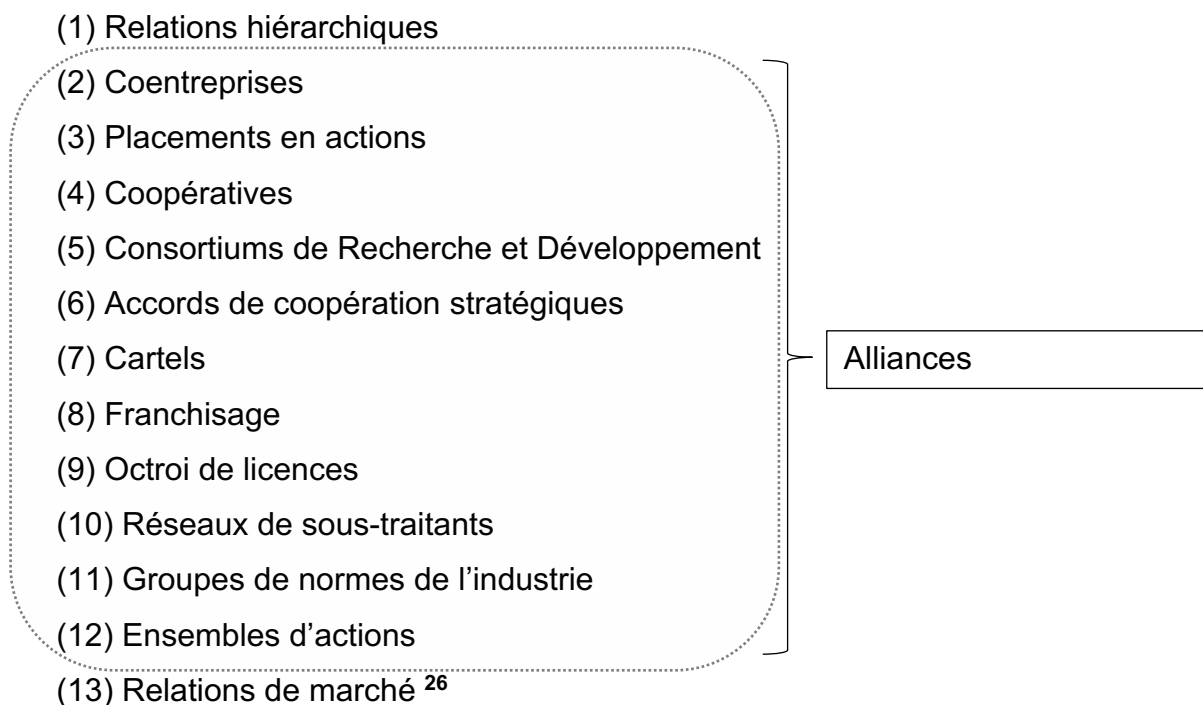


Figure 6 : De RIO à alliances, d'après Todeva et Knoke, 2005, p.125

Aux extrémités de cette liste, les relations hiérarchiques et relations de marché ne constituent pas des alliances. Les onze autres formes sont autant de « *modèles hybrides* » (*Ibid.*, p.126) d'alliances inter-firmes qui combinent divers degrés d'interaction avec le marché et d'intégration bureaucratique (Williamson, 1975) dont le point commun est le « *maintien de l'indépendance de chacune des firmes partenaires*,

²⁶ Traduction personnelle – voir article de Todeva et Knoke, 2005, p.125

malgré la conclusion d'un accord les liant les unes aux autres » (Garrette et Dussauge, 1995, p.25)

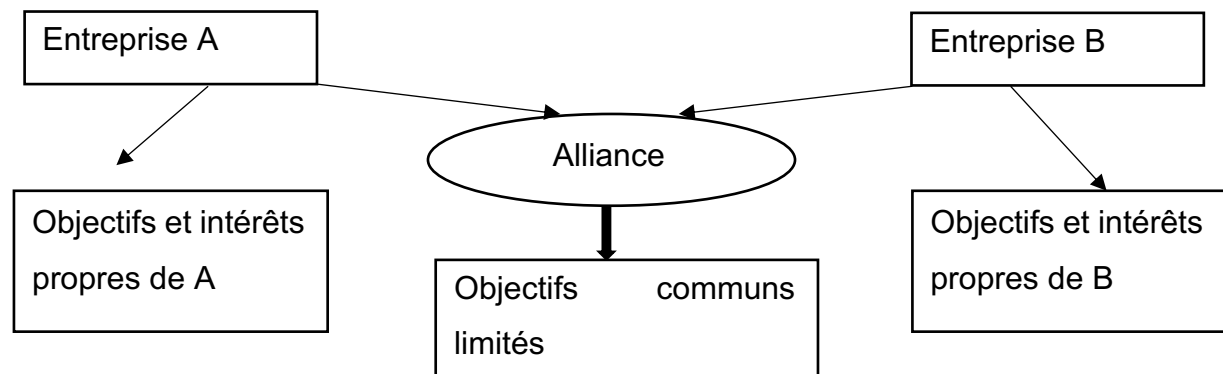


Figure 7 : Représentation schématique d'une alliance, d'après Garrette et Dussauge, 1995, p.25

Une lecture fonctionnaliste des alliances fait apparaître que la diversité des modèles collaboratifs entre organisations s'explique par la variété des motivations qui poussent les entreprises à s'allier (Garrette et Dussauge, 1995). L'étude de ces antécédents permet de comprendre pourquoi et comment les firmes forment des alliances.

1.2 Les antécédents à la formation d'une alliance

Certains facteurs externes à l'entreprise, comme le niveau de maturité et de concurrence sur le marché, la demande des clients et l'incertitude concurrentielle, influencent la décision de formation d'une alliance (Harrigan, 1988 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1996), et certains impératifs internes spécifiques les poussent à s'allier (Gulati, 1998). Mises en lumière par de nombreuses lectures théoriques²⁷, sont évoquées ici les deux perspectives considérées comme les plus importantes dans la littérature stratégique s'intéressant aux alliances (Gomes *et al.*, 2016).

²⁷ Parmi lesquelles : Transaction Cost (Anderson and Gatignon, 1986), Competitive Strategy (Porter, 1980), Resource Dependence (Pfeffer and Nowak, 1976), Organizational Learning (Kogut, 1988), Social Exchange (Anderson and Narus, 1990) and Political Economy (Stern and Reve, 1980).

1.2.1 Les éclairages de la Théorie des Coûts de Transaction

Élaborée dans les années 1970 par Williamson (1975), la Théorie des Coûts de Transaction (T.C.T) avait pour but initial d'expliquer « *the rise of hierarchies in response to market failures* »²⁸ (Tsang, 1998, p.218). En 1991, le prix Nobel d'économie²⁹ étend son analyse à la question des alliances ou plus précisément aux modes hybrides de gouvernance qui prolifèrent à cette époque, et fournit « *a useful lens through which researchers can view essential aspects of alliances* »³⁰ (Parkhe, 1993, p.802). En partant du postulat que l'essence de l'activité économique est la transaction et que par conséquent, le rôle des directions des entreprises est de gérer l'activité productive en choisissant « *how to transact according to the criterion of minimizing the sum of production and transaction costs* »³¹ (Kogut, 1988, p. 320), la T.C.T explique la matérialisation des alliances quand, dans le calcul coûts-avantages de leur formation, les avantages principalement stratégiques et technologiques dépassent leurs coûts. S'inscrivant dans cette perspective économique, de nombreux travaux ont examiné dans le détail les secteurs et les raisons pour lesquelles certains types de firmes décident de faire alliance (Porter, 1986).

1.2.2 Les apports de l'approche par les ressources

Considérant que les entreprises possèdent des ressources uniques (Conner, 1991), le point de départ de la perspective « *Resource Based View* »³² (R.B.V) diffère de celui de la T.C.T. En effet, elle les considère comme des ressources singulières, tangibles c'est-à-dire ayant une valeur physique ou financière (Grant, 1991) et/ou intangibles (leurs atouts et compétences, Galbreath, 2005) qui permettent aux organisations d'acquérir un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991)³³. Alors, devant la complexification des produits et des services (Hanssen-Bauer et Snow,

²⁸ « la montée des hiérarchies en réponse aux défaillances du marché ».

²⁹ En 2009, conjointement avec Elinor Ostrom

³⁰ « fourni un prisme utile à travers lequel les chercheurs peuvent voir les aspects essentiels des alliances ».

³¹ « comment faire des transactions selon le critère de minimisation de la somme des coûts de production et de transaction ».

Traductions personnelles.

³² Acronyme R.B.V : « l'approche par les ressources » en français, mais l'utilisation de la terminologie anglo-saxonne reste de mise dans la littérature francophone (voir par exemple Fernandez et Le Roy, 2010)

1996), la mondialisation, la concurrence paroxystique, etc., les entreprises, devant affronter l'enjeu du maintien de leur avantage compétitif, sont constamment amenées à trouver de nouvelles ressources qui, bien que leur étant nécessaires, sont détenues par d'autres firmes. Ainsi, dans la R.B.V, les relations inter-firmes apparaissent comme le moyen donné aux organisations d'accéder à ces ressources, voire d'en créer conjointement de nouvelles et cela tout en réduisant leur niveau de dépendance à l'environnement (Das et Teng, 2000). Les alliances y sont définies comme des *“cooperative relationships driven by a logic of strategic resource needs and social resource opportunities”*³⁴ (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996, p.137).

Tableau 1 : Une comparaison des approches par la T.C.T et R.B.V à propos des alliances, Tsang, 1998, p.218.

	Transaction cost theory	Resource-based theory
Level of analysis	Firm	Firm
Unit of analysis	Transaction	Resource
Primary object of explanaton	Existence of different governance structures	Source of competitive advantage
Central premise	Different governance structures suitable for handling different transactions	Firms are hetegeneous in terms of resource endowments
Fundamental motiv for strategic alliance	Economizing on transaction costs through choosing an appropriate governance structure	Maximizing long-run profits through using and developing firm resources.
Inherent source of alliance instability	Opportunistic behaviour of partners	Imitation of resources by partners

1.3 S'allier : pourquoi et pour quoi ?

Ces différentes lectures³⁵ de type fonctionnaliste (Forgues *et al.*, 2006) conduisent à l'identification d'une multitude de « *drivers* » (Dacin *et al.*, 2007, p.169) à la formation d'une alliance stratégique. Nous en distinguons deux types. Les motifs stratégiques (Lorange *et al.*, 1992) précèdent la formation de l'alliance quand les bénéfiques (« *advantages* », Dacin *et al.*, 2007 p.169) la poursuivent.

³⁴ « des relations de coopération guidées par une logique de besoins stratégiques en ressources et d'opportunités de ressources sociales » Traduction personnelle

³⁵ que nous ne réduisons pas aux apports de la T.C.T et de la R.B.V!

1.3.1 Les motifs stratégiques

Alors que la popularité des alliances stratégiques ne cesse de croître (Gomes *et al.*, 2016), une variété de motifs stratégiques explique la formation de ce type de partenariat inter-organisationnel (Dacin *et al.*, 2007), parmi lesquels :

- l'atteinte d'un nouveau marché (Cravens *et al.*, 1993) ou un marché à l'international (Agarwal et Ramaswami, 1992) ;
- l'accès à certains canaux de distribution (Hennart, 1988)³⁶ ;
- l'accroissement de son pouvoir de marché (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996) ;
- l'accès aux nouvelles technologies et aux technologies convergentes (Kotabe et Swan, 1995) ;
- les économies d'échelle (Mohr et Spekman, 1994) ;
- le partage des risques (Ring et Van de Ven, 1992), leur réduction ou leur diversification (Das et Teng, 1998) ;
- l'acquisition et la combinaison des compétences (Hamel, 1991) ;
- le renouvellement stratégique (Borys et Jemison, 1989) ;
- le dépassement d'obstacles juridiques et/ou réglementaires (Contractor et Lorange, 1988), etc.

Pour résumer, l'ensemble des motifs à la formation d'une alliance renvoie au fait de générer du cash, des compétences, des économies d'échelles, des accès voire une combinaison de tout cela (Bleeke et Ernst, 1993). En permettant de dépasser les frontières des pays et des continents, en donnant accès à des marchés et des compétences, les alliances stratégiques, pierres angulaires d'une compétitivité globale, sont formées par les entreprises parce qu'elles leur permettent de rester dans les courses économique, technologique, politique et sociétale, qu'elles savent perdues d'avance si elles les mènent seules (Doz et Hammel, 1999). À ces raisons précédant la formation d'une alliance, s'ajoutent des bénéfices consécutifs à cette stratégie.

1.3.2 Les bénéfices organisationnels

Dacin *et al.* (2007), en rappelant que la T.C.T, la R.B.V mais aussi la Théorie de l'apprentissage organisationnel³⁷ (Khanna *et al.*, 1998) et la Théorie des réseaux

³⁷ Organizational Network Theory

sociaux³⁸ (Gulati, 1999) ont été utilisées pour expliquer la formation d'alliances, soulignent des bénéfices importants et pourtant souvent ignorés de cette stratégie. Le bénéfice identifié par Dacin *et al.* (2007) porte justement sur l'acquisition de légitimité organisationnelle pour les firmes-partenaires.

En effet, en s'appuyant sur une perspective institutionnelle dans laquelle les actions organisationnelles sont guidées par la justification sociale (Di Maggio et Powell 1983 ; Scott, 1995), les auteurs montrent que les caractéristiques sociales, symboliques et de signalisation des alliances peuvent servir de source de légitimité pour les entreprises partenaires, et que cette légitimité elle-même est une ressource stratégique avec le potentiel de produire des avantages économiques et concurrentiels (c'est-à-dire techniques) pour les entreprises. La légitimité, que Dacin *et al.* (2007) définissent comme une mesure selon laquelle les structures et les activités d'une entreprise semblent conformes aux normes sociales, aux valeurs et aux attentes de l'environnement économique et social auquel elle appartient, apparaît comme le résultat de plusieurs mécanismes initiés par cette stratégie inter-organisationnelle. Pour illustrer l'engrenage liant formation d'une alliance et gain de légitimité, les auteurs citent les travaux de Wiewel et Hunter (1985) qui montrent par exemple que des entreprises récentes invoquant leurs affiliations à des organisations honorables (« *reputable* ») voient leur légitimité accroître ; ou encore ceux de Sharfman *et al.* (1991) dans le secteur du textile dont les résultats vont dans le même sens : la collaboration inter-organisationnelle augmente la légitimité collective de l'industrie. Faire alliance permettrait d'augmenter la légitimité des entreprises-parents et d'améliorer leur chance de survie, d'augmenter leur longévité et aussi leur performance.

Plus précisément, Dacin *et al.* (2007) distinguent cinq types de légitimités générées par une telle stratégie inter-organisationnelle (Tableau 2) :

1. La légitimité de marché que les auteurs définissent comme : les droits et les qualifications pour mener des affaires sur un marché particulier qui dépend de la légitimité du partenaire.
2. La légitimité relationnelle renvoyant au fait d'être digne de partenariat.
3. La légitimité sociale correspondant à la conformité de l'entreprise avec les règles et attentes sociétales et attachée à l'image sociale du partenaire.

³⁸ Social Network Theory

4. La légitimité d'investissement renvoyant à ce que vaut le partenariat sur le marché.
5. La légitimité de l'alliance elle-même qui se doit, pour être validée, d'apparaître isomorphe.

Au départ identifié comme un bénéfice des alliances stratégiques par les auteurs, ce gain de différents types de légitimité peut devenir finalement un motif stratégique en tant que tel. L'objectif au fond étant pour les organisations-parents de sélectionner la bonne forme d'alliance pour bénéficier grâce à l'isomorphisme de sa fonction légitimante (Voir tableau 2 page suivante).

Tableau 2 : Le rôle légitimant des alliances stratégiques, Dacin et al., 2007, p.173.

Table 1. The legitimating roles of strategic alliances: a proposed framework

	Market legitimacy	Relational legitimacy	Social legitimacy	Investment legitimacy	Alliance legitimacy
Definition	Rights and qualifications to conduct business in a particular market.	Worthiness to be a partner.	Conformity of the firm to societal rules and expectations.	Worthiness of the business activity.	Validity or appropriateness of strategic alliances.
Environmental characteristics driving need for legitimacy	Dependence on government authority and endorsement for market entry and existence.	Competition for attractive partners; Necessity of additional ties in the future.	Monitoring of firm compliance with societal rules and expectations; Importance of socially responsible image to firm survival.	Adoption of the activity by other organizations; Promotion by legitimate entities.	Acceptance of the alliance form in the market.
Firm characteristics driving need for legitimacy	Market experience; Reputation in the market; Past performance in the market; Government endorsement.	Alliance history; Partner image; Dependency of firm business on partnering.	Visibility of firm activity or output; Social impact of firm activity or output; Image of firm's social responsibility.	Past adoption of the activity; Internal proponents of the activity; Duration and intensity of required resource investment in the activity.	Importance of alliance form acceptance for market access and firm success; Acceptance of alliance, form by parent firms.
Motive for entering a strategic alliance	To increase one's legitimacy in a geographical or product market.	To increase one's legitimacy as a good partner.	To increase one's legitimacy as a socially responsible firm.	To increase the legitimacy of the business activity.	To legitimate alliance use.
Legitimacy source(s)	Partner's legitimacy in the market.	Relationship with partner.	Partner's social image.	Partner's support and confidence in the business activity.	Isomorphism.
Target(s)	Governments; Suppliers; Customers.	Potential ties.	Public interest groups; Local communities; Customers.	Board of directors; Corporate executives; Venture Capitalists; Shareholders.	Other organizations; Parent firms.
Economic or competitive benefit(s)	Entrance into or continued existence in a market.	Development of additional interorganizational ties.	Possession of a socially responsible firm image.	Internal endorsement of the business activity.	Social acceptance of the alliance form in the market or by parents.

1.5 Le traitement de l'enjeu de la coopération dans l'approche fonctionnaliste des alliances

Si l'approche fonctionnaliste des alliances permet d'identifier les motifs, les bénéfices et leur rôle légitimant au profit des organisations-parents, le traitement alloué à la coopération, le dénominateur commun à toutes les formes d'alliance (Todeva et Knocke, 2005) conduit à évincer certaines de leurs caractéristiques essentielles dont leur dynamisme et leur complexité.

1.5.1 Une coopération réifiée

Il a été retenu jusqu'à maintenant que la formation d'une alliance répond nécessairement à une logique économique et stratégique qui explique la « *frequency with which firms enter alliances, their choice of partner, the type of contracts used*³⁹ » (Gulati, 1998, p.294). Cependant, l'enjeu central de la coopération nécessite maintenant d'être intégré à leur examen en tant qu'objet organisationnel.

Avant tout développement précisons que la perspective fonctionnaliste, traditionnelle et par ailleurs *mainstream*, qui repose sur des théories économiques et découle des travaux fondateurs sur la coordination de March et Simon (1958/1993) (Mourey et Lorino, 2013), étudie évidemment la coopération. En effet dans la T.C.T (Williamson, 1979) la coopération inter-firme s'apparente à une option préférable aux fusions-acquisitions d'une part et aux simples contrats d'autre part, dans un contexte où les individus ont une rationalité limitée et font preuve, dès qu'ils le peuvent, d'opportunisme. Dans les études s'appuyant sur les apports de la Théories des Jeux (Axelrod, 1984), la coopération renvoie à un choix, ou plutôt une alternative à la tricherie dont les bénéfices dans certaines circonstances peuvent d'ailleurs lui être supérieurs (Heide et Miner, 1992). La R.B.V considère quant à elle que la coopération est une réponse stratégique : elle continue tant que cela est nécessaire à l'acquisition des ressources (Gray et Wood, 1991). Alternative, choix ou encore moyen, la coopération est traitée comme quelque chose de maîtrisable par des incitations tangibles (financières et/ou matérielles) et intangibles (formes, types, structure de gouvernance, etc.). Cependant, le taux d'échec constant des alliances à hauteur

³⁹ « la fréquence avec laquelle les entreprises concluent des alliances, leur choix de partenaire, le type de contrats utilisés ». Traduction personnelle

d'environ 50 % (Gomes *et al.*, 2016) pose la question de ce traitement *ex ante* d'une coopération chosifiée et invite à se pencher sur ses limites.

1.5.2 Structuralisme et manque de réalisme

La première limite de l'approche fonctionnaliste, visible notamment à travers la formulation de nombreuses typologies, repose sur son structuralisme. La deuxième limite tient à son ancrage dans un paradigme représentationnel dont le manque de réalisme été généralement démontré (Chia, 1999 ; Tsoukas, 1998) et spécifiquement souligné quand la coopération y est étudiée (Lorino et Mourey, 2013). En effet, ce déficit tient au concept de ressource qui y est retenu et à la manière dont les activités de coordination y sont analysées. En désignant les ressources comme des choses stockables et échangeables (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996) qui, rassemblées en portefeuille, modèlent les organisations et leur permettent de développer des « *capabilities* » (Schriber et Lowstedt, 2015), la coopération dans une alliance s'apparente davantage à la mise en œuvre de transactions discrètes⁴⁰ (Mac Neil, 1980) dont l'enjeu est de limiter le risque qu'un des deux partenaires ne fasse preuve d'opportunisme pour se les approprier. Simplifiée, la coordination se voit artificiellement modélisée et limitée à la « *mere execution of previous plans, within the limits imposed by information and communication capacity* »⁴¹ (Mourey et Lorino, 2013, p.49). La coopération quant à elle s'en trouve désocialisée et réduite à la « *joint application of complementary resources* » (Grandori, 1997, p.900). Or, comme tout un chacun peut l'avoir expérimenté et comme le souligne Dwyer (1987), dans la réalité ce type de relation coopérative n'a jamais existé et n'existera jamais⁴².

1.5.3 Une vision statique et mécaniste

La troisième limite identifiée porte sur le traitement administré à la question du temps dans l'analyse de la coopération. En se concentrant sur l'identification des motifs de formation d'une alliance qui détermineraient sa structure et inciteraient à la

⁴⁰ « *Discreteness is the separating of a transaction from all else between the participants at the same time and before and after.* »

⁴¹ « simple exécution de plans antérieurs, dans les limites imposées par la capacité d'information et de communication ». Traduction personnelle.

⁴² « *Its [pure form], never achieved in life, occurs when there is nothing else between the parties, never has been, and never will be* » (Macneil, 1980, p. 60, passage cité par Dwyer, 1987, p.12).

coopération, l'approche fonctionnaliste réduit le temps à un élément extérieur et *ex-ante* à l'organisation (Gomes et al, 2016). Plus précisément, en défendant l'idée selon laquelle deux (ou plusieurs) organisations qui décident de s'allier peuvent prévoir les différentes étapes de la coopération et régler en avance les défis qu'elles préfigurent, cette perspective fait du temps un « *dead time* » (Tsoukas et Chia, 2002), statique et qui, exclu de l'étude de la coopération, ne rend pas compte de son mouvement, de sa dynamique, de son caractère intrinsèquement processuel (Ring et Van de Ven, 1994).

.....

.....

Mémo intermédiaire : C2 - SP1

L'approche fonctionnaliste des alliances permet d'identifier les antécédents et motifs de l'adoption de cette forme de stratégie inter-organisationnelle. Résultat de l'arbitrage entre coûts/bénéfices par rapport à une transaction de marché ou une totale intégration pour la T.C.T, elles permettent, selon la R.B.V, d'obtenir ou de générer des ressources inaccessibles à l'entreprise isolée. Les alliances stratégiques *in fine* génèrent, au profit des organisations qui les forment, du cash, des compétences et des économies d'échelle, voire une combinaison de tout cela. Elles peuvent même, à certaines conditions, contribuer à la légitimité de leurs organisations-parents à condition qu'elles-mêmes soient légitimes par leur isomorphisme. Cependant, des limites liées au structuralisme et au déterminisme d'une conception exclusivement fonctionnaliste des alliances méritent d'être soulignées. En effet, en considérant que les enjeux de la collaboration peuvent être prédéterminés, pré-réglés et maîtrisables, la coopération se trouve totalement dépourvue de sa socialité, ce qui n'est pas réaliste. L'unité d'analyse qui oscille entre organisations mais aussi entre individus, reste d'ailleurs flottante (Forgues *et al.*, 2006). Alors, devant ces lacunes, les lectures relationnelles ⁴³ présentées dans la partie suivante, repensent la façon d'étudier la coopération. En réintégrant le caractère complexe et processuel de la coopération, elles viennent enrichir l'appréhension des alliances et démontrent tout l'intérêt de les étudier pour comprendre la formation de la légitimité organisationnelle.

.....

⁴³ Selon Forgues *et al.* (2006) qui distinguent l'approche fonctionnaliste de l'approche relationnelle des alliances.

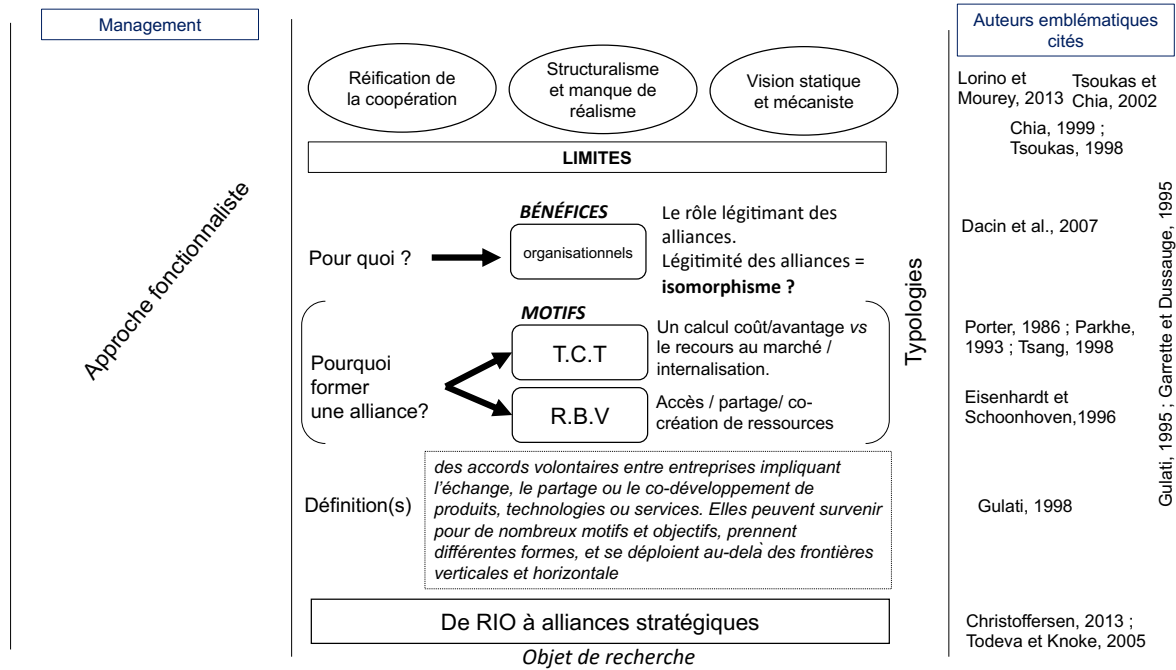


Figure 8 : L'approche fonctionnaliste des alliances stratégiques

2. Les éclairages de la perspective relationnelle des alliances

Plurielles, les approches relationnelles des alliances partagent un enracinement dans un paradigme où les organisations, non chosifiées et étudiées en tant que qu'*organizing processes* (Weick, 1979) sont définies comme « *generic social technology for arresting, fixing, stabilizing and regularizing what would otherwise be a wild, amorphous, and hence unlivable world*⁴⁴ » (Chia, 2002, p.867). Le tournant processuel réintègre le temps et la socialité dans l'analyse des organisations et en particulier des relations inter-organisationnelles (Jones *et al.*, 2008) qui constituent d'ailleurs un terreau remarquable (Lorino et Mourey, 2013) pour étudier la coopération. La dimension dynamique des alliances, jusqu'alors évincée dans la conceptualisation fonctionnaliste, se trouve ici réinsérée avec profit.

2.1 L'intégration du temps et de la socialité à la compréhension de la coopération

Si des débats internes animent le courant processuel⁴⁵ et « *permeate the process-oriented perspective on organizations and raise important issues concerning the analysis of inter-organizational cooperation* »⁴⁶, (*Ibid.*, p.50) le point commun des approches relationnelles qui s'insèrent dans ce paradigme consiste à intégrer le temps et à redonner sa place à la socialité dans l'analyse de la coopération.

La réintroduction du temps, mais aussi sa redéfinition en tant que « *complete vital experience that is oriented toward the existential adaptation of social practices* ⁴⁷» (*Ibid.*, p.53) font que les expériences temporelles, adaptatives, sont nécessairement vécues différemment par chaque acteur des organisations engagé dans la relation. Leurs rencontres font émerger une temporalité de la coopération « *punctuated by episodes of conflict, negotiation, and dialog* »⁴⁸ (*Ibid.*, p.55) qui transforment les RIO⁴⁹ et « *ensure the survival and the development of cooperation and, at times, the survival*

⁴⁴ « technologie sociale générique pour arrêter, réparer, stabiliser et régulariser ce qui serait autrement un monde sauvage, amorphe et donc invivable ». Traduction personnelle

⁴⁵ Cette vision du temps propre aux penseurs pragmatistes (James, Dewey, Follett) est partagée dans des travaux plus récents comme ceux de Weick bien sûr, de Langley (1999), Ring et Van de Ven (1994), et aussi dans la perspective stratégique-pratique de Kaplan et Orlikowki (2013).

⁴⁶ « Imprègne la perspective processuelle d'étude des organisations et soulève des questions importantes concernant l'analyse de la coopération inter-organisationnelle »

⁴⁷ « expérience vitale complète orientée vers l'adaptation existentielle des pratiques sociales »

⁴⁸ « ponctuée d'épisodes de conflit, de négociation et de dialogue ». Traductions personnelles.

⁴⁹ Relations Inter-Organisationnelles

*and the development of the cooperating organizations*⁵⁰ (Madhok & Tallman, 1998, p.336). Comprendre un processus organisant comme celui de la coopération s'apparente alors à un travail temporel consistant à connecter les interprétations du passé, du présent et du futur des acteurs (Kaplan et Orlikowki, 2013) tout en prêtant attention au caractère transformationnel de l'action humaine ordinaire (Feldman, 2000).

La prise en compte de ce temps non chronologique conceptualisé comme une expérience a pour conséquence de resocialiser la coopération. Elle n'est plus réduite à une forme de collaboration (pré) réglée entre organisations et entre individus. En se détachant d'une vision prédictive et normative qui fait l'hypothèse que les membres d'une alliance « *act as a consistent and rational actor in the pursuit of carefully defined strategic objectives* »⁵¹ (de Rond et Bouchikhi, 2004, p.49), l'approche relationnelle, de la coopération fait des alliances des organismes socialement complexes composés de « *multiple abstract entities comprising concrete individuals and groups whose mindsets, dynamics, and interests are likely to shape an alliance at least as much as explicit organizational goals and strategies* »⁵² (*Ibid.*, p.53).

L'approche fonctionnaliste appréhende les alliances comme une forme de stratégie coopérative à élaborer, exécuter et évaluer, l'approche relationnelle étudie les alliances stratégiques comme des organisations, et plus précisément des processus organisant complexes dynamisés par les enjeux d'une coopération à plusieurs niveaux.

⁵⁰ « assure la survie et le développement de la coopération et, parfois, la survie et le développement des organisations coopérantes ».

⁵¹ « agit comme un acteur cohérent et rationnel dans la poursuite d'objectifs stratégiques soigneusement définis »

⁵² « comprenant des individus et des groupes concrets dont l'état d'esprit, la dynamique et les intérêts sont susceptibles de façonner une alliance au moins autant que des objectifs et des stratégies organisationnels explicites »

Traductions personnelles

2.2 Les enjeux de la coopération inter-organisationnelle

De cette façon, l'approche relationnelle de la coopération met en lumière l'existence d'une dialectique fondamentale dans le processus d'alliance stratégique⁵³ (de Rond et Bouchikhi, 2004). En effet, faire alliance ne peut pas se réduire à la décision de produire ensemble un avantage compétitif en choisissant un type particulier de structure organisationnelle (Oliver, 1990). Faire alliance a pour conséquence que deux (ou plus) organisations précédemment autonomes mettent en commun des ressources humaines et des actifs matériels ; développent une gouvernance partagée et demandent à leurs acteurs d'apprendre à collaborer pour un bénéfice mutuel futur (Todeva et Knocke, 2005). Ainsi, quand deux organisations font alliance, elles se marient en quelque sorte (Zineldin et Vasicheva, 2016), et de cette union naissent nécessairement des contradictions, des dilemmes, des opposés, des paradoxes : des tensions dont les origines sont variées et les unités d'analyse multiples : inter-individuelle, inter groupes d'acteurs, inter-organisations (de Rond et Bouchikhi, 2004).

À partir du travail de Rond et Bouchikhi (2004), sont commentés ci-dessous les enjeux de la coopération que nos lectures invitent à considérer comme les plus importants pour comprendre la dynamique des relations inter-organisationnelles et plus spécifiquement celle qui animent les alliances stratégiques en tant qu'organisations.

2.2.1 Combinaisons de coopération et de compétition

Si la littérature reconnaît dans la forme d'alliance coopérative, entendue comme « *une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et qui sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000, p.412), le stéréotype organisationnel de la tension entre coopération et compétition, elle n'en détient pas l'exclusivité mais plutôt l'intensité. En effet, les études intégrant une perspective relationnelle à la compréhension des alliances convergent vers un même constat : les alliances sont toutes traversées par des moments de coopération étroite mais aussi par une compétition intense (de Rond et Bouchikhi, 2004).

⁵³ "strategic alliance process" selon de Rond et Bouchikhi (2004).

Forces contraires mais liées dans leur opposition, la compétition et la coopération, plus que de générer un dilemme stérile (Koot, 1988), s'invitent dans toutes les relations inter-organisationnelles (Jones *et al.*, 1998) ; les « *alliance group* » (Gomes-Casseres, 1994), les « *strategic blocks* » (Nohria et Garcia-Pont, 1992), les « *strategic networks* » (Jarillo, 1988) ou encore les « *strategic web* » (Hagel, 1996) pour les dynamiser, les consolider mais aussi parfois, précipiter leur dissolution (Ring et Van de Ven, 1994). C'est pourquoi certains travaux, qui intègrent une dimension relationnelle au phénomène d'alliance, prescrivent au manager dont : « *the challenge (...) is to find the right balance of competition and cooperation* »⁵⁴ (Teece, 1992, p.1) d'unir des partenaires qui sont à peu près équivalents (en termes de taille, de rentabilité et de statut dans leur propre industrie) et qui possèdent un savoir-faire et des ressources complémentaires. Cependant, leur visée normative les conduit à nouveau à se confronter aux limites de l'approche fonctionnaliste. En revanche, d'autres études plus fortement ancrées dans le paradigme processuel ne cherchent pas à prescrire de solution générale à la tension produite par la coopération mais invitent plutôt à s'intéresser à la manière dont la coopération et la compétition co-évoluent dans une situation particulière deviennent socialement créatives (Zeitzi, 1980).

2.2.2 Les rôles de la confiance et du pouvoir dans la coopération

Le second enjeu directement lié à la mise en œuvre de la coopération dans un contexte de relations inter-organisationnelles est celui de la confiance (de Rond et Bouchikhi, 2004, Das et Teng, 1998). Concept polysémique, souvent opposé au contrôle dans une lecture fonctionnaliste des alliances (Das et Teng, 2000), c'est à l'engagement qu'elle s'associe dans une perspective relationnelle où le pouvoir apparaît comme un modérateur de la coopération.

Une première manière de considérer le pouvoir entre organisations a consisté en l'extension des théories relationnelles du pouvoir entre individus à ces organisations. Ces approches interactionnistes des échanges inter-firmes (Hingley, 2015) voient à la source du pouvoir une asymétrie de ressources entre les organisations, qui peut être liée à leur taille ou à d'autres facteurs (tel que l'accès à un canal de distribution par exemple, Cox, 1999). Principalement étudié dans le cadre de relations dyadiques, le

⁵⁴ « le bon équilibre entre coopération et compétition ». Traduction personnelle

niveau de pouvoir d'une organisation sur une autre varierait en fonction de leur dépendance ou de leur capacité punitive respective (Hibbard *et al.*, 2001). Négative, cette forme de « pouvoir sur » appliquée au niveau organisationnel questionne néanmoins la confiance et l'engagement qui permettent aux firmes de mener à bien des projets communs (Ganesan, 1994). En effet, n'est-il pas difficile de croire que dans le cadre d'une alliance par exemple, la coopération ne serait que le résultat d'une contrainte imposée par une organisation qui aurait plus de pouvoir que son partenaire dominé ?

Mise en lumière dans le cadre de l'analyse du pouvoir entre industriels par Ganesan (1994) la confiance dans le cas d'une relation inter-organisationnelle possède un double rôle. Premièrement, la confiance entre les individus qui constituent les organisations permet de rééquilibrer une relation asymétrique entre les organisations elles-mêmes. En effet, quand elle existe au niveau interpersonnel, la confiance tend à conférer à la relation entre organisations un caractère tolérable qui peut conduire leur partenariat à une co-création réalisable (Easton, 2002). Deuxièmement et au niveau inter organisationnel cette fois, la confiance apparaît comme un pondérateur modérant les effets d'un « pouvoir sur » (Cuevas *et al.*, 2015). Et, dans le cas d'une interdépendance asymétrique, celle-là même dans laquelle un « pouvoir sur » s'opérationnalise, l'engagement, de nature affective, en exprimant l'envie de maintenir l'échange, ou de nature calculatrice, en relevant davantage d'un besoin, souligne le rôle positif des différences de pouvoir dans la promotion d'une coordination efficace (Geyskens *et al.*, 1996). Autrement dit, la confiance est moins une condition nécessaire à la coopération que la source d'une dialectique la dynamisant.

2.2.3 Les temporalités de la coopération

Enfin, le temps non réduit à sa dimension chronologique (Hussenot, *et al.*, 2020) mais réintroduit à l'étude des phénomènes organisationnels et relations inter-organisationnelles en tant que construction sociale (Bluedorn et Denhardt, 1988), se révèle comme un enjeu crucial de la coopération en faisant émerger différentes temporalités.

En effet, même si les organisations nouent des relations ou plus spécifiquement forment des alliances en les encastrant dans un « *timespace* » (Schatzki, 2010), en donnant explicitement (ou implicitement) une « *duration, frequency, timing, and pace* » (Zerubavel, 1982) aux activités de coopération, le caractère explicite des frontières

temporelles qui ont pu être fixées à l'organisation ne prédéterminent que partiellement la mise en œuvre de la coopération. Une alliance, en regroupant des acteurs de deux (ou plusieurs) entités avec un besoin commun de maîtriser l'incertitude mais des interprétations différentes de sa temporalité, se voit traversée par des tensions temporelles (Stjerne *et al.*, 2019).

D'une part, et comme cela est le cas pour toutes les relations, il existe toujours une ambiguïté au sujet de l'horizon de l'alliance (Kogut, 1981) car comment savoir à l'avance combien de temps un mariage va vraiment durer, d'autant plus quand il est imposé ? Ce flou conduit les membres de l'alliance mais aussi les acteurs de ses organisations-parents (Stjerne *et al.* 2019) à lui accorder une durée, à la projeter dans un futur, à lui donner un horizon (Sterjne *et al.* 2019). Ils ne sont pas uniquement amenés à choisir entre exploiter ou investir dans la relation dans une approche court *versus* long terme où l'« *exploitation goes with a short-term orientation, whereas investing allows a longer time horizon*⁵⁵» (Das et Teng, 2000, p.87) ; mais lui accordent différentes temporalités. En fonction de leur rattachement à telle ou telle organisation, mais aussi de leurs expériences passées, de ce qu'ils vivent dans le présent et de ce qu'ils projettent pour son futur, les acteurs impliqués dans une alliance produisent une pluralité d'interprétations quant à la durée de la relation (Sterjne *et al.*, 2019).

Aux horizons variés donnés au projet d'alliance, comme autant d'interprétations de la durée de la coopération, s'ajoutent des compréhensions différentes du rythme de sa mise en œuvre : de son « *temporal pacing* » (Alioua and Simon, 2017). En effet, les étapes, les délais qui la constituent sont à nouveau l'objet d'interprétations des acteurs dont les normes temporelles des organisations d'appartenance sont différentes, tout autant que leurs rapports personnels au temps (Stjerne *et al.*, 2019).

La rencontre de la multitude d'horizons temporels et des différentes interprétations du rythme de déploiement de la coopération, conduit dans le cadre des interactions des acteurs à l'émergence de tensions temporelles voire de conflits (Stjerne *et al.*, 2019) qui imprègnent la coopération.

⁵⁵ « l'exploitation va avec une orientation à court terme, alors que l'investissement permet un horizon temporel plus long ». Traduction personnelle

Le traitement de la coopération en tant que processus social fait que les alliances, plus que d'être une stratégie qui prendrait différentes formes prédéterminées, constituent un ensemble hétérogène d'organisations dynamiques.

2.3 Des organisations dynamiques comme objets d'étude de la formation de légitimité

Différents processus conduisent à faire des alliances des organisations particulièrement instables et souvent peu performantes. Ces deux caractéristiques persistantes invitent alors à s'interroger non pas sur la légitimité qu'elle produisent pour leurs organisations-parents mais à s'intéresser à la formation de leur propre légitimité.

2.3.1 Les processus de développement des alliances

De Rond et Bouchiki (2004), en partant des travaux de Van de Ven et Poole (1995), identifient différents « *generic theoretical engines*⁵⁶ » (*Ibid.*, p.55) : « *evolution, life cycle, teleology, and dialectic* »⁵⁷ (*Ibid.*, p.57) permettant de rendre compte des différentes dynamiques des alliances stratégiques.

Si la perspective évolutionnaire des alliances met en avant le rôle du contexte dans la coopération dans leur évolution, l'approche par les cycles de vie, dans laquelle le changement et développement apparaissent comme des processus séquencés de croissance organique, renvoie la dynamique des alliances à une suite de séquences linéaires. D'Unno et Zuckerman (1987), par exemple, ont proposé quatre étapes de développement dans les collaborations inter-organisationnelles : l'émergence, la transition, la maturité et les carrefours critiques. Murray et Mahon (1993) ont identifié cinq séquences : la cour, la négociation, le démarrage, l'entretien et la fin. Kanter (1994), adoptant aussi la métaphore du mariage, en a également trouvé cinq : la sélection et la cour des partenaires, l'engagement, la mise en place de l'entretien ménager, l'apprentissage de la collaboration et le changement interne.

Dans une perspective téléologique, qui vise à dépasser le déterminisme de l'approche évolutionnaire et la linéarité des cycles de vie, une récursivité des séquences est intégrée. Les processus inter-organisationnels sont vus comme des « *repetitive sequence of goal formulation, implementation, evaluation, and modification* »

⁵⁶ « Quatre moteurs théoriques génériques »

⁵⁷ « Évolution, cycle de vie, téléologie et dialectique »

of goals based on what was learned or intended by the entity »⁵⁸ (Van de Ven and Poole 1995, p. 5 16). C'est notamment comme cela que Ring et Van de Ven (1994), en distinguant trois séquences répétitives et entremêlées de « *negotiation, commitment, and execution stages* » (*Ibid.*, p. 97) régies par des processus sociaux-psychologiques formels, juridiques et informels et axées sur l'obtention de résultats efficaces et équitables, expliquent comment les relations inter-organisationnelles « *emerge, grow, and dissolve over time*⁵⁹ » (Ring et Van de Ven, 1994, p. 91). Enfin, dans la perspective dialectique où les nouvelles formes organisationnelles telles que les alliances émergent en tant que « *product of collision* »⁶⁰ (Zeitz, 1980) et où les tensions de la coopération sont traitées comme « *a normal (neither functional nor dysfunctional) fact of alliance life* » (de Rond et Bouchikhi, 2004, p.59) le dynamisme n'est plus une caractéristique des alliances mais la caractéristique de ce que l'on peut considérer comme un ensemble hétérogène de phénomènes organisationnels.

2.3.2 Des organisations dynamiques voire instables

Le dynamisme non linéaire des alliances qui dans plus de 50% des cas (Gomes *et al.*, 2016) aboutit à la dissolution non anticipée de la relation inter-organisationnelle, conduit la littérature depuis plus de trente ans à étudier les facteurs d'échec⁶¹ des alliances stratégiques.

En effet, depuis les années 1990, alors que leur nombre ne cesse d'augmenter, une alliance sur deux est toujours dissoute plus tôt que prévu sans avoir atteint les objectifs pour lesquels elle avait été formée (Tjemkes, *et al.*, 2018). Plus précisément, Meschi

⁵⁸ « Séquence répétitive de formulation d'objectifs, d'implémentation, d'évaluation et de modification d'objectifs en fonction de ce qui a été appris ou voulu par l'entité ». Traductions personnelles.

⁵⁹ « Émergent, grandissent et se dissolvent au fil du temps »

⁶⁰ « Produit de collision ».

Traductions personnelles.

⁶¹ Parmi lesquels, externes : le degré de concurrence sur le marché (Kogut, 1989), l'attractivité de l'alliance (Inkpen et Beamish, 1997), la multiplication des points de contact entre les partenaires (Lehiany et Chiambaretto, 2014), la substituabilité des partenaires (Greve, *et al.*, 2013), l'appartenance des entreprises à un réseau d'alliances (Meschi, 2006) ou encore le contexte de l'accord à partir duquel elle a été formée (Blanchot et Guillouzo, 2011) ; et internes : manque de confiance interfirmes (MacNeil, 1974), les comportements opportunistes des partenaires (Gulati, 1995, Parkhe, 1993), un déséquilibre des rapports de force (Killing, 1983), la fixation d'objectifs irréalistes (Pearce, 1994), le partage de ressources (Pisano *et al.*, 1988) ou encore le conflit entre orientation à court terme et à long terme des partenaires (Das et Teng, 2000).

(2006) souligne qu'environ 15 % des alliances disparaissent dans leurs deux premières années d'existence et plus de la moitié dans les six années qui suivent leur création. Devant le caractère changeant des alliances renvoyant à la définition de Inkpen and Beamish⁶² (1997) et la complexité des chemins causaux expliquant la stabilité de certaines d'entre elles (Lehiany et Chiambarreto, 2019), l'instabilité (sans jugement négatif ou positif de cet aspect) s'invite nécessairement dans une conception intégrative des alliances.

2.3.3 Une performance souvent contestée

Associé à l'instabilité chronique des alliances (Das et Teng, 2000), le sujet de leur performance se pose également de manière récurrente.

La performance d'une alliance, dont la définition combine la capacité de mener à bien sa mission (Mohr et Spekman, 1994) à la réalisation d'objectifs fixés (Saxton, 1997) par des jalons spécifiés dans le contrat qui unit les entités-parents, mais aussi à la satisfaction perçue de ses parties-prenantes (Mjoen et Tallman, 1997;) est régulièrement remise en cause. Plus que leur performance financière, leur performance organisationnelle comme « *le résultat de l'engagement dynamique des individus, dans un contexte, à un moment et à un endroit particulier* » (Bouty et Drucker-Godard, 2011, p. 435) est fréquemment contestée (Cf. Tableau 3, ci-dessous).

⁶² Qui traduisent en particulier l'instabilité des alliances par tout changement majeur ou dissolution qui ne serait pas planifié du point de vue d'un ou plusieurs partenaires (Inkpen et Beamish, 1997).

Tableau 3 : Performance et instabilité des alliances stratégiques, d'après Das et Teng, 2000, p.79.

Study	Alliance Type	Empirical Particulars	Performance	Instability
Beamish, 1985	Joint ventures	66 JVs	61% unsatisfactory	45% unstable
Bleeke et Ernst, 1991	Cross-border alliances	49 alliances vs 28 acquisitions	51% success rate for alliance / 57% for acquisition	
<i>Economist</i> , 1995	Strategic alliances	Boston Consulting Group studies	40% of regional / 30% of international	
Franko, 1971	Joint ventures	1100 JVs		28,5 % unstable
Gomes Casseres, 1987	Joint ventures	2378 JVs vs 3555 wholly-owned subsidiaries		30,6% of JV vs 15,7% for owned subsidiaries
Harrigan, 1988	Strategic alliances	895 strategic alliances	45,3% mutually assessed to be successful	42% lasted more than 4 years
Hennart <i>et al.</i> , 1998	Japanese joint ventures	323 Jap. manufacturing plants in the US		JVs more likely to exit than wholly-owned subsidiaries
Kent, 1991	Joint ventures	563 JVs vs 479 non-JVs	Performance of JVs lower than non-JVs	
Kiling, 1983	Joint ventures	36 JVs		30% unsatble
Kogut, 1988	Joint ventures	149 JVs		51,7 % unstable
Li, 1995	Joint ventures	267 foreign entries in the US		JVs more likely to exit than wholly-owned subsidiaries
Park et Russo, 1996	Joint ventures	204 JVs	27,5% failure rate	
Park et Ungson, 1997	Joint ventures	186 JVs		43% dissolution rate (liquidation)
Pennings <i>et al.</i> , 1994	Joint ventures	462 expansion projects		JVs more likely to exit than wholly-owned subsidiaries

La dynamique inhérente aux enjeux de la coopération inter-organisationnelle font des alliances, ces organisations intrinsèquement instables et dont la performance est soumise à des évaluations contradictoires, des objets particulièrement intéressants pour étudier la formation de la légitimité organisationnelle.

2.3.4 La légitimité des alliances stratégiques

Les approches fonctionnalistes exposées dans la première partie de ce chapitre attribuent un rôle légitimant aux alliances stratégiques (pour leurs organisations parent et pour elles-mêmes à condition d'être isomorphes). Cependant, une vision plus relationnelle tend, en (re) considérant les conflits et les tensions inhérents à la mise en œuvre d'une alliance, en soulignant leur caractère fortement instable, en relevant leurs problèmes récurrents de viabilité et enfin en signalant leurs difficultés à produire des résultats évalués peu « performants », soulèvent des questions spécifiques liées à la légitimité des alliances.

Kumar et Das (2007), par exemple, en définissant la légitimité inter-partenaire comme « *the mutual acknowledgment by the alliance partners that their actions are*

proper in the developmental processes of the alliance »⁶³(p. 1430), ont ainsi élaboré un certain nombre de propositions pour gérer cette légitimité. Pour autant subsistent des points aveugles quant à la formation de la légitimité organisationnelle de l'alliance et non pas de la gestion de la légitimité des partenaires dans l'alliance. En effet, qu'en est-il de leur légitimité quand, une fois mises en œuvre, les alliances se soldent dans 50% des cas par un échec et par une performance inférieure aux attentes ? Est-ce seulement parce que la légitimité n'est pas gérée ?

Un double enjeu apparaît alors liant la formation de la légitimité des alliances en tant qu'organisation à celle des organisations qui décident de poursuivre cette stratégie. D'une part, cette question est d'autant plus importante dans un contexte où les alliances ne cessent de se multiplier (plus de 4000 par an à travers le monde selon Lehiany et Chiambaretto, 2014) quand leur taux d'échec, lui ne se réduit pas (Tjemkes *et al.*, 2018). Elle mérite d'être posée pour plusieurs raisons qui sont à la fois de nature pratique et théorique. La première raison, pratique, est liée à l'investissement que représente une alliance pour ces organisations-parents et par conséquent à la nécessité qu'elle produise les résultats pour laquelle elle a été constituée, ce qu'elle ne peut faire sans légitimité (Engwall, 2003). Former une alliance représente un investissement financier et humain pour les organisations qui choisissent cette stratégie et qui y engagent une partie croissante de leurs actifs (Lehiany et Chiambaretto, 2014). Quelle que soit la configuration choisie, une alliance oblige les entreprises y prenant part à se réorganiser et à redéfinir le rôle des acteurs pour la mettre en œuvre (Sydow et Braun, 2018) tout en exigeant des ressources (juridique, financière, RH, etc.) qu'elle ne peut obtenir sans légitimité. En d'autres termes, la légitimité est une condition nécessaire à la réalisation des objectifs fixés à l'alliance, et à sa performance en initiant un cercle vertueux : « *alliance legitimacy increases alliances' performance by legitimating the alliance form itself* » (Dacin *et al.*, 2007, p.182).

La deuxième raison, elle aussi pratique, renvoie au fait qu'une alliance dont la légitimité se voit questionnée peut elle-même déteindre sur la légitimité des organisations qui

⁶³ « la reconnaissance mutuelle par les partenaires de l'alliance que leurs actions sont appropriées dans les processus de développement de l'alliance ». Traduction personnelle.

l'ont décidée. En effet, si les alliances offrent un bénéfice légitimant à leurs parents, par effet miroir elle peuvent aussi produire un effet délégitimant : « *Clearly, firm and strategic alliance performance are closely tied to each other in that performance alterations that derive from legitimacy gains or losses by the firm will tend to spill over to the strategic alliance, and vice versa* » (Dacin et al. 2007, p.182)

La troisième raison est de nature théorique. Jusqu'alors la légitimité des alliances, étudiée dans une perspective fonctionnaliste, a été tenue pour acquise ou plus précisément liée causalement à leur isomorphisme (Dacin et al., 2007). Les apports théoriques dans cette approche sont nombreux : les alliances produisent de la légitimité auprès de leurs organisations parentes ; il est nécessaire pour cela de bien configurer l'alliance pour qu'elle soit performante et délivre les résultats escomptés ; cinq types de légitimité ont été identifiés ; il a été enfin souligné que les entreprises qui forment des alliances doivent mieux considérer la légitimité des partenariats qu'elles forment. Dans une perspective plus relationnelle, Kumar et Das (2007) ont, en distinguant la confiance de la légitimité, montré l'importance de la légitimité inter-partenaire dans le développement de l'alliance. S'ils ont souligné le rôle de facilitateur de la légitimité inter-partenaire dans la coopération au sein de l'alliance, ils en font néanmoins une ressource contrôlable.

Finalement, notre thèse, en faisant des alliances les objets d'étude de la formation de la légitimité, ouvre une boîte noire.

Mémo intermédiaire C2 - SP2

Les approches relationnelles des alliances, en partant d'une conception dynamique des organisations réintègrent le temps et la socialité comme éléments fondamentaux à considérer pour étudier la coopération inter organisationnelle. Animée par des acteurs qui ont des expériences plurielles du temps, la coopération révèle des enjeux liés à la confiance et au pouvoir qui, situés à différents niveaux d'analyse, poreux entre eux, se trouvent entre organisations et individus.

De ce fait, les alliances loin d'être statiques s'avèrent être des organisations dynamiques qui peuvent suivre un développement évolutionnaire, selon des cycles de vie, téléologique ou encore dialectique. Elles constituent un ensemble hétérogène de phénomènes organisationnels qui ont pour point commun ce dynamisme non linéaire qui se traduit invariablement et depuis des dizaines d'années maintenant, par une instabilité chronique. Quand 50 % des alliances sont dissoutes de manière anticipée et/ou unilatérale et que leur performance se trouve régulièrement remise en cause, la question de la formation de leur propre légitimité organisationnelle se dégage avec force faisant des alliances un terreau d'étude particulièrement riche.

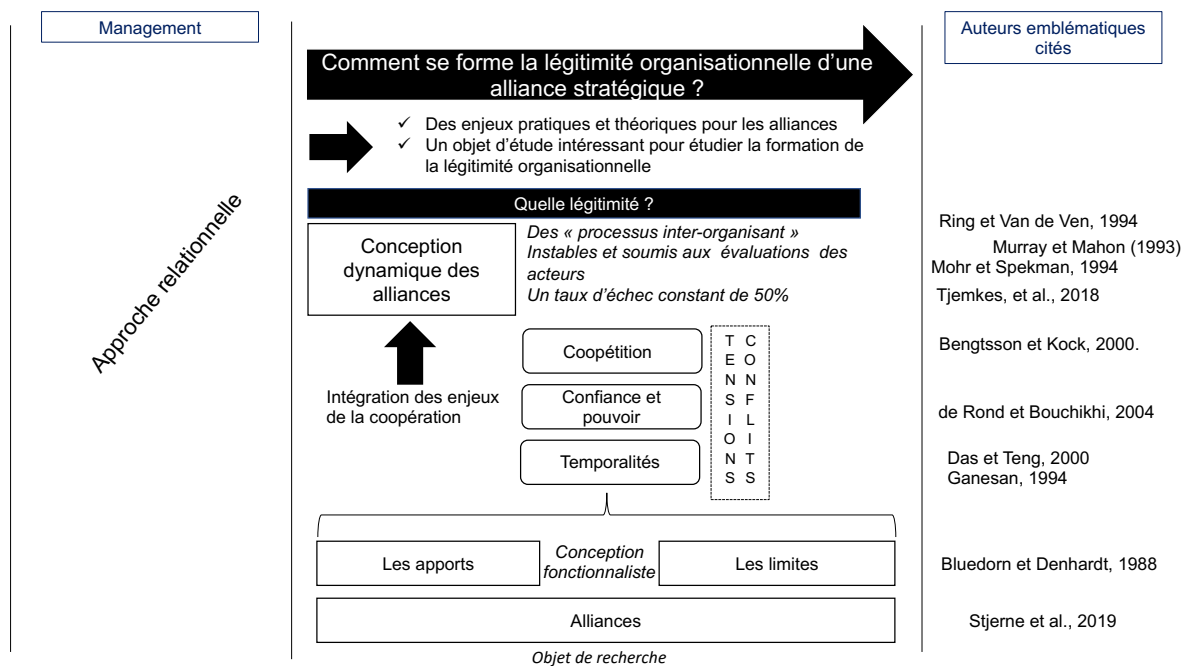


Figure 9 : D'une conception intégrative des alliances à la formation de leur légitimité.

Synthèse du chapitre 2

Dans ce deuxième chapitre dédié à la revue de la littérature portant sur les alliances stratégiques en tant qu'objet de recherche, l'approche fonctionnaliste axée sur leurs formes, leurs types, leurs antécédents, leurs motifs, leurs bénéfices fournit des informations éclairantes et utiles sur ce qui conduit les entreprises à les former et à choisir certaines configurations. La légitimité des alliances y est tenue pour acquise et semble agir comme un adjuvant légitimant pour les entreprises qui adoptent cette stratégie.

Cependant, devant des limites liées au structuralisme, au représentationalisme et au manque de réalisme de la coopération dans cette perspective, notre conceptualisation des alliances a été enrichie des apports d'une vision relationnelle de la coopération inter-organisationnelle.

En mettant en lumière les enjeux de la coopération tels que le rôle de la confiance et les questions liées au pouvoir, et en intégrant une version ré humanisée du temps, il a été démontré que les alliances ne pouvaient pas se réduire à une simple forme de stratégie à exécuter. Les alliances stratégiques sont des organisations entendues comme des « processus inter-organisant » fortement dynamiques, changeantes, instables et dont la performance soumise à l'évaluation d'une pluralité d'acteurs se trouve souvent contestée⁶⁴. En effet, la prise de distance par rapport à une vision statique dans laquelle les alliances stratégiques produiraient de la légitimité organisationnelle, conduit à s'interroger sur la formation de leur propre légitimité quand invariablement et dans 50% des cas, ces organisations du fait d'une dissolution anticipée se soldent par un échec.

Cette interrogation révèle un double intérêt de la recherche. Le premier de nature pratique porte sur les alliances stratégiques, leur management, leur succès. Le second, de nature théorique, s'inscrit plus largement dans la recherche d'une meilleure compréhension de la formation de légitimité organisationnelle en s'appuyant sur le cas d'une alliance comme un objet particulièrement pertinent pour l'étudier.

.....

Questions de recherche

Dans notre thèse, la revue de la littérature a été construite progressivement autour d'un problème émergeant de notre terrain de recherche : celui de la légitimité organisationnelle.

Pour l'éclairer, nous avons commencé par étudier la manière dont la littérature s'est emparée du sujet de la légitimité et de sa formation en général puis dans le champ disciplinaire particulier des Sciences de gestion. Dans celui-ci, deux approches ont été distinguées. Dans la première, la légitimité apparaît comme le fruit d'une construction intentionnelle visant à rendre l'organisation conforme, appropriée ou encore souhaitable au regard des normes, des valeurs, des croyances et des définitions du système social auquel elle appartient. Cependant, il a été démontré que cette édification programmatique se confronte à la résistance des acteurs qui ne constituent pas une audience passive et perméable. De ce fait, une seconde vision processuelle de la formation de légitimité a été convoquée. Nommée par le terme « légitimation », elle se développe comme une co-crédation de sens entre acteurs en relation qui négocient continuellement le caractère conforme et désirable de l'organisation à laquelle ils participent. Alors, les alliances stratégiques, en tant qu'organisations complexes, ont commencé à se distinguer comme des objets particulièrement intéressants pour étudier la légitimation organisationnelle. Le deuxième chapitre leur a été consacré.

Une conceptualisation qui les définit au-delà de leurs fonctions en intégrant leur dynamisme et leur instabilité comme des caractéristiques intrinsèques, ni normaux ni anormaux, a révélé une question de recherche jusqu'ici sous-explorée : celle de la formation de leur légitimité organisationnelle. En effet, si la littérature a montré le rôle légitimant des alliances pour leurs organisations parents, comprendre comment se forme leur propre légitimité revêt un double enjeu managérial et théorique qui a été discuté et justifié.

Notre revue de la littérature aboutit alors à l'ajustement de la problématique de recherche pour se demander **comment se forme collectivement la légitimité organisationnelle d'une alliance stratégique.**

Plus précisément, nous l'articulons en deux sous-questions composant un même mouvement et nous demandons :

- **Quels sont les obstacles auxquels se heurte la construction intentionnelle de légitimité organisationnelle d'une alliance stratégique ?**

- **Comment, en retour, est-elle continuellement négociée par les acteurs ?**

Pour y répondre, nous avons construit un cadre théorique reposant sur la théorie de la régulation sociale qui invite à « *examiner le processus* » de légitimation (Reynaud, 1999, p. 7) en accordant une « *place importante (aux) cercles vertueux ou vicieux, processus de régulation ou processus anormiques* » (1997, p. 208). Le chapitre 3 est consacré à la présentation de cette théorie.

Ainsi, la légitimité organisationnelle, les alliances stratégiques et la T.R.S constituent les trois thèmes centraux de recherche auxquels notre thèse aspire à contribuer.

.....

Chapitre 3 La régulation comme processus collectif de légitimation d'une entreprise sociale

.....

Après avoir présenté la théorie de la régulation sociale (désormais T.R.S) en la contextualisant nous clarifierons ses concepts fondamentaux. La définition particulièrement dynamique donnée à l'organisation par J.-D Reynaud, le rôle constitutif des acteurs qui la forment et l'animent ainsi que le mécanisme de régulation sociale seront ensuite précisés. Cette base conceptuelle permettra dans un second temps, d'expliquer que l'examen des mécanismes de la régulation dans une organisation éclaire sa légitimation. La négociation permanente de règles légitimes entre ses acteurs apparaît en effet comme ce qui dynamise le processus de formation de légitimité organisationnelle. Seront alors détaillés les différents mécanismes sociaux de régulation pour mettre en avant des facteurs révélant deux grands principes de légitimation organisationnelle. Finalement, nous établirons que dans la perspective régulationniste, la légitimation d'une organisation, ou plus précisément d'une entreprise sociale, s'apparente à un processus de négociation de règles conjointement élaborées et vécues par ses acteurs.

1. La régulation : fait social majeur

Nous commençons par exposer la T.R.S de manière générale en l'inscrivant dans son contexte d'élaboration. Cette contextualisation permet de souligner l'actualité et la pertinence de cette théorie pour étudier les organisations aujourd'hui. Dynamiques, animées par des acteurs sociaux qui négocient les règles qui les unissent, les organisations dans la T.R.S évoluent au gré de la régulation sociale : le fait social majeur. Nous définirons les différents types de règles, les concepts de conflit et de négociation pour donner à voir le fonctionnement des différents mécanismes de régulation sociale qui parfois s'enrayent. L'analyse de ces dérèglements fait le lien entre régulation et légitimité.

1.1 Présentation générale de la T.R.S

La T.R.S, attachée en France aux travaux de Jean-Daniel Reynaud, fait partie des approches sociologiques des organisations (Amblard *et al.*, 1996). Co-fondateur

en 1959 avec Michel Crozier, Alain Touraine et Jean-René Tréanton de la revue Sociologie du travail, spécialiste des syndicats et des relations professionnelles en France, J.-D Reynaud (1926-2019) a été le créateur du Greco au CNRS puis tour à tour Directeur de la Revue Française de Sociologie et Professeur honoraire de Sociologie du travail au CNAM. *Visiting professor* à Columbia University et à l'université de Los Angeles (1963-1964) il est invité à l'Université de Harvard en 1971 ce qui lui permet d'exporter sa sociologie outre-Atlantique.

La pensée de J.-D Reynaud prend racine dans les travaux de J. T Dunlop (et plus précisément son ouvrage *Industrial Relations Systems* paru en 1958) et s'inspire de son « *coup de force analytique* » (Segrestin, 2019, p. 3). En effet, alors qu'à l'époque (1950-1960) les théories marxistes sont les plus diffusées parmi les sociologues du travail, Dunlop élabore « *un cadre d'analyse pour rendre compte des facteurs contextuels, historiques et politiques qui influencent la production des règles régissant les relations du travail* » (Segrestin, 2019, p. 4). Il révèle ainsi que dans les pays industrialisés ce sont les échanges entre acteurs de l'économie (à travers leurs conflits, négociations et accords) qui tendent à rendre cohérent et relativement stable le système. Sur la base de cette théorie pluraliste du système comme un « *ensemble d'interactions réglées* » (Segrestin, 2019 p. 7), J.-D Reynaud élabore progressivement la T.R.S.

À partir des années 1960 J.-D Reynaud étudie les relations industrielles et plus précisément des relations entre directions et salariés au sujet de l'organisation du travail (Pezet et Louart, 2003). Il cherche à comprendre et analyser les conflits du travail et la négociation collective qui, rappelons-le, sont nombreux et graves à cette époque⁶⁵. Dépassant le dualisme de l'analyse économique d'un marché du travail comme lieu théorique de rencontre de l'offre et de demande de travail, J.-D Reynaud analyse en particulier les négociations salariales. Il fait alors apparaître que loin d'être réglés par le marché ou même par des accords de branches, les salaires sont en fait négociés par tâtonnements au sein des entreprises. Le système de relations professionnels se révèle comme un « *système nécessairement instable* », les « *relations du travail prenant ainsi la forme de négociation collective* » (Reynaud, 1999,

⁶⁵ Parmi eux : la grève des services publics en 1953, la grève générale des mineurs de 1963 et évidemment les mouvements sociaux de 1968 avec plus de 7 millions de grévistes en mai et juin.

p. 15). C'est en se demandant si ces négociations produisent des règles et comment elles les produisent que J.-D Reynaud développe sa théorie.

Notons ici que, si les relations professionnelles sont le champ d'étude privilégié de J.-D Reynaud, le « tournant » (Richebé, 2020) opéré par son ouvrage *Les règles du jeu* paru en 1989 (et réédité en 1997) donne à son travail une portée générale (Maggi, 2003). Pour J.-D Reynaud, « les relations professionnelles servent d'analyseur à l'ensemble des relations sociales » et offrent alors une « voie d'entrée pour étudier les faits sociaux » (1999, p. 7) faisant de la T.R.S une théorie utile à l'exploration de la diversité des situations sociales (de Terssac, 2003). Dépassant les frontières de l'étude des relations professionnelles, la T.R.S s'avère également être une théorie sociologique ouverte à d'autres disciplines (de Terssac, 2003). En effet, depuis sa posture inductive (Richebé, 2020), son éclairage sur la manière dont se négocient les règles, la T.R.S trouve son application dans le Droit, les Sciences Politiques, l'Économie et bien sûr les Sciences de gestion qui nous occupent (De Terssac, 2003). Cependant, comme le rappelle Paradeise (2003, p. 42), la T.R.S n'est pas à « l'échelle de n'importe quelle vie sociale » mais elle permet de réfléchir et d'agir dans le cadre « d'institutions intermédiaires, où la dimension de l'action stratégique est plus facilement maîtrisable ». Autrement dit, la T.R.S est un outil d'analyse de relations de différentes natures lorsque celles-ci prennent place au sein d'institutions – d'organisations - de taille moyenne. S'intéressant « à la place qui revient, dans l'action collective, à l'élaboration et à l'évolution des règles nécessaires à la coopération » (Segrestin 2019, p. 13), la grille de lecture de la T.R.S, applicable à une variété de terrains d'investigations (Bréchet, 2019, p. 60), nous éclaire dans le cadre de l'étude de l'action collective d'une alliance inter-organisationnelle, archétype d'un enchevêtrement de relations (Delerue et Bérrar, 2007).

Avant de nous plonger dans la présentation des concepts de la T.R.S, nous proposons ici, sans prétendre à aucune exhaustivité, et dans le but de rendre compte de son évolution, de la négociation collective à la formation d'une théorie générale, une présentation des principaux travaux de son auteur.

Année	Titre	Source	Commentaires
1978	Conflits du travail et changement social.	Paris, PUF.	avec Gérard Adam
1978	Nature et rôle de la convention collective dans la France actuelle.	Revue française de sociologie, Vol. 19, 227-238.	
1979	Conflit et régulation sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe.	Revue française de sociologie, Vol. 20, No. 2, 367-376.	
1988	Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome.	Revue française de sociologie, Vol. 29, No. 1, 5-18.	
1989 (1997)	Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale	Armand Colin, Paris, 1ère édition (2ème édition).	Le tournant : la portée générale de la TRS. Les références de notre document sont issues de la seconde édition.
1991	Pour une sociologie de la régulation sociale.	Sociologie et société, Vol. 12, No. 2, 13-26.	
1994	La régulation conjointe et ses dérèglements.	Le Travail Humain, Vol. 57 No., 227-238	avec Emmanuelle Reynaud, sa femme.
1995 (1999)	Le conflit, la négociation et la règle.	Octarès Editions, Paris, 1ère édition (2ème édition).	Les références de notre document sont issues de la seconde édition rééditée en 2007.
2003	De l'analyse des relations professionnelles à la théorie de la régulation sociale. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud.	Gérer et comprendre, Septembre, n°73.	
2003.a	Réflexion 1 : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe.		p.103-113
2003.b	Réflexion 2 : La négociation, l'accord, le dispositif		p.179-192
2003.c	Réflexion 3 : l'utilité individuelle et la réciprocité.	In G. de Terssac, La théorie de la régulation sociale de J-D. Reynaud, La Découverte, Paris,	p.313-324
2003.d	Réflexion 4 : Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ?		p.399-446
2005	Dans une relation de régulation, il y a une régulation de pouvoir.	Les organisations ; état des savoirs, Sciences Humaines, Paris, 155-162. Entretien, propos recueillis par P. Cadin.	
2005b.	Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles.	Négociations, Vol. 2, No.4, 135-159	
2007	Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire.	Revue Française de sociologie, vol. 46, n°1, 3-36.	avec Nathalie Richebé
2007	La construction des acteurs collectifs. Relire François Sellier.	Revue Française de sociologie, vol 46, No.2, 369-386.	
2012	Théorie de la régulation sociale.	Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. Dictionnaire du travail, PUF, Paris.	
2011	Valeurs, action collective et projet d'entreprise.	Humanisme et Entreprise Vol. 304 No. 4, 65-72	avec Nathalie Richebé

Tableau 4 : Bibliographie non exhaustive des travaux de J.-D Reynaud.

1.2 L'organisation dans la T.R.S

La T.R.S s'intéresse comme son nom l'indique au phénomène de régulation en entreprise (Favereau, 2020). En s'opposant à la vision fonctionnaliste d'un système social qui serait : « *réglé par des contraintes normatives et finalement par des valeurs, celui même que Parsons a essayé de mettre en forme, en recueillant l'héritage de Durkheim et Weber* » (de Terssac, 2003, p. 19), pour J.-D Reynaud les « *normes et les valeurs ne déterminent pas le comportement des individus* » (Ibid., p.19). À l'inverse, l'action contribue à construire les normes et les valeurs.

1.2.1 Une vision pluraliste de la société

Fondée sur une approche pluraliste de la société, la T.R.S se caractérise par un double refus. D'une part, J.-D Reynaud se détache d'une vision objectiviste qui ferait de la société un univers pré-ordonné (De Terssac, 2003) composé d'une substance universelle (Hatchel, 2003). D'autre part, il se démarque également d'une vision subjectiviste d'un système social qui, composé d'acteurs calculateurs et stratèges, se caractériserait par son indétermination. Rejetant ces « *métaphysiques du social et de l'individu* » (Hatchuel, 2003, p.291), J.-D Reynaud définit la société comme : « *une machine de Tinguely compliquée et bruyante et qui peut être indéfiniment bricolée ! Avec la différence que personne ne l'a construite et qu'elle produit une grande quantité de choses hétérogènes.* » (Reynaud, 1989, p. 175). Dans le prisme régulationniste, la société est « *multiple, polymorphe, construit(e) par ses acteurs et sans téléologie* » (Hatchuel, 2003, p. 290). Qu'en est-il de l'organisation en particulier ?

1.2.2 L'organisation : « *a going concern* »⁶⁶

Si l'organisation n'est pas au départ, l'objet de recherche de J.-D Reynaud, ses travaux, à partir de 1989, s'intéressent à la construction et au fonctionnement des systèmes sociaux dont l'organisation est une forme (Maggi, 2003). Dépeinte chemin faisant, la conceptualisation de l'organisation chez Reynaud s'éloigne alors d'une

⁶⁶ Expression utilisée par Reynaud p.8 des règles du jeu, 1989 et p. 8 de l'ouvrage coordonné par G. de Terssac. Emprunté à Commons, 1961, « *a going concern is a joint expectation of beneficial bargaining, managerial, and rationing transactions, kept together by « working rules » and by control of changeable strategic or limiting factors which are expected to control the others. When the expectations cease then the concern quits going and production stops* ».

lecture déterministe pour se rapprocher, sur certains aspects, de celle de Michel Crozier.

À l'instar de la société, ce sont les acteurs qui produisent l'organisation. En faisant de la règle le principe organisateur de l'action : « *une maille essentielle du jeu collectif* » (Midler, 2003, p.280), et la régulation le processus par lequel se structure le système social, l'organisation apparaît alors comme le résultat d'un choix. Elle implique une « *finalisation* » et « *une coordination consciente* » et aussi « *une négociation multiforme et permanente* » (Reynaud, 1989, préface). C'est une action organisatrice (Maggi, 2003) dans laquelle la régulation n'a de sens que par rapport à un projet (Reynaud, 1995). L'organisation s'apparente à une communauté⁶⁷ (Reynaud, 1989, Bréchet, 2019) bricolée par ses acteurs. Qui sont ces acteurs ?

1.2.3 Les acteurs créent l'organisation

Dotés d'une rationalité intentionnelle et limitée (Maggi, 2003), les acteurs se caractérisent principalement par leur autonomie (De Terssac, 2003). Capables de rentrer en conflit et de négocier ils sont aussi en mesure « *de construire des règles et d'y consentir* » (Reynaud, 1997, préface).

Sans s'opposer à l'individualisme méthodologique de Boudon selon lequel se sont les individus qui « *se rappellent et prévoient, raisonnent, ordonnent et décident* », (Reynaud, 1997, préface), c'est néanmoins, selon J.-D Reynaud, sur l'engagement que repose leur capacité d'action. Il parvient à cette notion d'engagement en se demandant pourquoi un salarié participe à une grève si de toute façon il en tire les bénéfices et en intégrant à sa réflexion le paradoxe de Mancur Olson⁶⁸. Énonçons-le dans les termes empruntés à Emmanuelle Reynaud (1980, p. 452) : « *La thèse principale et la plus frappante de M. Olson s'énonce sous la forme (simplifiée) du paradoxe suivant : dans pratiquement tous les cas, des individus ou des groupes qui auraient intérêt à s'associer pour obtenir un bien qui leur serait profitable à tous ne le feront pas. Et ceci n'a rien à voir avec les caractéristiques des membres potentiels de l'association ni avec la nature du bien à obtenir mais avec une caractéristique*

⁶⁷ Pour J.-D Reynaud, à l'inverse de la thèse Weber, la distinction entre organisation et communauté est « artificielle » (Reynaud, 1989)

⁶⁸ Mancur Olson (1932-1998), économiste et auteur en 1965 de Logique de l'action collective, a élaboré ce paradoxe en s'interrogeant sur les fondements de la mobilisation de plusieurs groupes.

structurelle : le fait qu'un bien collectif est un bien dont le bénéfice n'est pas restreint aux personnes qui se sont organisées pour l'obtenir ». L'action collective ne se développe pas sur une défense rationnelle des intérêts individuels mais sur l'engagement de certains acteurs d'adhérer à un projet (Reynaud, 1989, Bréchet, 2019). Entendu comme « *un programme d'action* » (Boutinet, 2012, Reynaud, 2006) le projet réunit les acteurs individuels qui en viennent à constituer un acteur collectif⁶⁹. Au fondement de la constitution de ce groupe social se trouvent les règles qui définissent son « *identité* », qui « *fixent ses frontières* », qui « *déterminent qui appartient mais aussi qui en est exclu* » (Reynaud, 1997, p. 40). Dépassant le dualisme entre acteurs individuels et collectif, Reynaud fait de l'acceptation et l'institution de la règle l'opérateur de cette transition. Il est temps de la définir.

1.3 De la règle à la régulation

1.3.1 La règle

Dans la préface de la seconde édition des Règles du jeu éditée en 1993, Reynaud nous rappelle que si la règle est un « *principe organisateur* », elle est aussi beaucoup plus que cela : « *elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction. Mais elle est le plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons* » (Ibid., p. 6). En ce sens, la notion de règle recouvre les normes, les conventions et aussi les routines (Faverau 2003). Cognitive et normative, la règle est ce qui permet de faire sens et de coopérer (Reynaud, 2003), et selon Paradeise (2003, p. 41), elle « *peut être traitée comme la syntaxe d'une grammaire de l'échange dans la vie sociale* ». Cependant, si Reynaud lui reconnaît un caractère contraignant, il se détache d'une conception durkheimienne selon laquelle l'existence des règles « *fixées une fois pour toutes* » fonderait l'ordre social. À l'instar de Strauss (1992), l'ordre social reynaldien est négocié (Reynaud, 2005) : plus précisément les règles qui le constituent sont perpétuellement négociées. Par conséquent, leur respect et les sanctions y afférentes ne suffisent pas à faire société : la régulation en tant que production de règles la forme. En ce sens, les règles

⁶⁹ ou acteur social.

ne transcendent pas l'activité humaine mais elles en émanent ; elles ne se caractérisent non par leur nature (Richebé, 2020) mais par leurs origines et leurs usages, elles n'existent que dans leur application (Bréchet, 2019). La règle est une pratique au cœur d'un ordre social continuellement bricolé et par conséquent caractérisé par un équilibre instable (Reynaud, 1989).

1.3.2 Les différents types de règles

La règle définie de cette façon apparaît comme « *un dispositif inventé par les acteurs pour gérer leurs interactions* » (De Terssac 2003). Et, si J.-D Reynaud ne prétend pas à en développer une typologie exhaustive (1997, p. 81), il distingue néanmoins trois groupes de règles en fonction de leurs objets :

1. Les règles d'efficacité : instrumentales, elles visent à obtenir un résultat déterminé. Il s'agit par exemple des règles qui définissent des techniques de production⁷⁰.
2. Les règles de coopération et d'autorité : elles sont également instrumentales mais cette fois au regard de la manière dont les informations doivent être échangées ou dont la résolution d'un problème doit être menée.
3. Les règles de hiérarchie et d'organisation forment le troisième groupe. Elles précisent les rôles et les ressources de chacun dans l'organisation, en un sens : « elles répartissent le pouvoir » (*Ibid.*, p.81).

Ce sont ces différents types de règles dans « *l'exercice de leur contrainte et l'activité de régulation* » qui selon J.-D Reynaud forment la réalité sociale (1989, p.19).

1.3.3 Au-delà de l'officiel et du clandestin

Par conséquent, en étudiant comment « *se créent, se transforment ou se suppriment les règles* », (Richebé, 2020), J.-D Reynaud se détache de la vision classique et dichotomique de la Sociologie des organisations selon laquelle coexisteraient en leurs seins des règles formelles et informelles. En effet, la T.R.S en dépassant l'opposition entre prescrit /clandestin ne vise ni à élaborer de « bonnes »

⁷⁰ Exemple donné par J.-D Reynaud dans les Règles du jeu, 1997.

pratiques ni à identifier les écarts entre formalismes et pratiques des acteurs, mais s'attache à comprendre « le jeu autour de la règle » (Midler, 2003, p.280).

En repartant de l'analyse d'Elton Mayo à la Western Electric et du compte rendu de Roethlisberger et Dickson⁷¹ sur le freinage (1986, p. 158 in Reynaud, 1988), J.-D Reynaud montre que les deux logiques, celle « *affective* » des exécutants et celle « *rationnelle* » de la direction ne s'opposent pas forcément. Elles s'appuient sur des valeurs différentes mais qui face à des problèmes concrets peuvent coïncider. En revanche, l'autonomie des acteurs permet de distinguer les deux groupes (Reynaud, 1997). Alors que la direction tend à défendre la logique de coût du fait de ses responsabilités, les subordonnés affirment leur autonomie « *contre l'effort de contrôle des techniciens et des organisateurs* » (p. 159). Pour J.-D Reynaud, dissocier règles formelles et informelles paraît « *mal adapté* » (p. 160). Il apporte alors un correctif (Borzeix, 2003) en parlant de règles de contrôle et de règles autonomes.

1.3.4 Contrôle et autonomie

Parce que les règles ont des auteurs et des destinataires (Reynaud, 1989, 1997), leur critère de distinction repose sur leurs sources et leurs usages. Par qui, pour qui sont-elles produites et comment sont-elles utilisées ?

Les règles de contrôle sont les règles produites à l'extérieur du groupe, celles qui descendent du sommet vers la base et qui ont pour objectif de « *peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient* » (Reynaud, 1999, p. 161). Cependant, si le rapport hiérarchique est un rapport typique de contrôle, il n'est pas le seul : une relation fonctionnelle peut donner lieu à des règles de contrôle. Reynaud donne à ce titre les exemples en entreprise du contrôle qualité qui « *pèse sur le geste des machinistes* » ou encore du service du personnel « *qui s'efforce de maintenir certaines règles d'embauche* », (p.111, 1997). Les règles de contrôle le sont du fait de leur production extérieure au groupe mais aussi parce qu'elles s'imposent à lui. Enfin, soulignons qu'elles ne sont pas nécessairement écrites ni explicites (Richebé, 2020) : certaines n'existent même que dans la pratique et sont transmises par la formation par exemple⁷².

⁷¹ L'organisation formelle s'opposant à l'organisation informelle, entendue comme système d'idée et de croyance, Pesqueux, 2015.

⁷² Exemple donné par J.-D Reynaud.

Les règles autonomes quant à elles proviennent du groupe : elles y sont élaborées de l'intérieur. Si « *elles ne sont pas nécessairement déviantes* » (Richebé et Reynaud, 2011), elles visent en général à corriger ou compléter les règles de contrôle. Il s'agit par exemple du cas d'un manager qui devant évaluer ses collaborateurs élabore une grille d'évaluation plus opérationnelle que celle fournie par le service RH⁷³. Les règles autonomes ne sont ni officieuses, ni informelles, ni spontanées : au contraire, elles sont souvent très élaborées. Elles sont rarement écrites mais elles peuvent néanmoins être connues et acceptées par l'encadrement.

Une règle n'est ni de contrôle ni autonome en soi : « *elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle, non sa nature* » (Reynaud 2003, p. 104). Cette distinction fondamentale entre règle de contrôle et règle autonome témoigne d'une certaine conception du pouvoir (Havard, 2020) qu'il convient ici de préciser.

1.3.5 Les relations de pouvoir

Proche de la théorie de l'acteur stratégique, la T.R.S, de l'aveu de J.-D Reynaud, emprunte une partie de sa terminologie à Crozier et Friedberg (1978, 1997 p. 161). En prolongeant l'analyse du pouvoir relationnel des auteurs de l'Analyse Stratégique des Organisations⁷⁴, J.-D Reynaud se détache d'une vision polarisée des relations de pouvoir. Il faut, selon lui, pour comprendre concrètement une relation de pouvoir, analyser les systèmes de règles (Reynaud, 2003).

En effet, la distinction entre règles de contrôle et autonomes s'applique dans une relation particulière de pouvoir asymétrique : « *celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur* » (1997, p. 162). Mais si l'inégalité des ressources de pouvoir n'est pas niée par le sociologue, il souligne que les exécutants, ont toujours, potentiellement, les capacités et les moyens de s'y opposer. Et justement les régulations expriment les stratégies des acteurs pour rééquilibrer leurs relations de pouvoir. Comme nous l'avons précisé précédemment, le pouvoir n'est pas synonyme de hiérarchie, même dans un contexte organisationnel. Fondamentalement dynamique, le pouvoir chez Reynaud renvoie à la relation entre les règles produites

⁷³ Exemple donné par J.-D Reynaud.

⁷⁴ ASO

par ceux qui cherchent à contrôler et les règles formées par ceux qui cherchent à défendre leur autonomie. C'est à partir de cette perspective relationnelle et dynamique du pouvoir que l'auteur suggère de parler de régulation plutôt que de règles.

1.4 La régulation sociale

1.4.1 La régulation de contrôle et la régulation autonome

Circonscrivant son périmètre d'analyse à l'action collective (Bréchet, 2019), le passage du terme de règles à celui de régulation permet à J.-D Reynaud « de *mettre l'accent sur le caractère dynamique des règles et sur le rôle fondamental des acteurs et de leurs interactions dans cette dynamique* » (Richebé, 2020). Le concept de régulation, en adoptant une lecture processuelle, rend compte de l'enchevêtrement d'activités conduisant à l'élaboration des règles (Le Velly, 2017).

Par conséquent, le concept de régulation de contrôle renvoie au processus par lequel les règles sont produites et imposées par une autorité extérieure ou vécues comme telles. La régulation autonome quant à elle correspond au processus par lequel le groupe lui-même élabore ses propres règles. Pour autant, il ne faut pas voir dans les membres de la direction d'une entreprise les acteurs de la régulation de contrôle et dans les exécutants les producteurs des règles autonomes. Les acteurs des régulations ne sont pas définis à priori (Reynaud, E. 1982), « *ils se constituent et se transforment dans leurs relations mutuelles* » (Reynaud, 1999, p. 163).

1.4.2 La rencontre des régulations

Régulation de contrôle et régulation autonome se rencontrent dans le cadre de l'action collective et constitue le jeu organisationnel. L'image du jeu utilisée par J.-D Reynaud⁷⁵ est empruntée à Friedberg (1993, p. 131) pour qui il (le jeu) « *constitue la figure fondamentale de la coopération humaine, la seule qui permette de concilier l'idée de contrainte et de liberté, l'idée de conflit de concurrence et de coopération, la seule aussi à mettre d'emblée l'accent sur le caractère collectif et le substrat relationnel du construit de la coopération* ». L'utilisation de cette métaphore permet à J.-D Reynaud d'introduire l'idée selon laquelle, si le jeu organisationnel avec ses règles

⁷⁵ Et reprise dans le titre de son ouvrage !

contraint le joueur (l'acteur) en réduisant ses choix, il lui laisse toujours des espaces de libertés pour que justement il puisse jouer. Et, si les règles du jeu permettent de maintenir une certaine stabilité, leurs applications ne sont pas déterminées à l'avance : une certaine flexibilité est tolérée (Cometti, 2011).

1.4.3 Le concours ou la concurrence des régulations

Les régulations de contrôle et autonome se rencontrent, structurent le jeu organisationnel et puis peuvent s'opposer : il y a alors une concurrence de régulation qui peut conduire au conflit. Le conflit apparaît comme un mode normal de fonctionnement (De Terssac, 2003), en forçant à négocier, il est le chemin du changement social (Adam et Reynaud, 1982). Il est une modalité de rencontre des acteurs qui permet d'inventer de nouvelles règles, partagées et acceptées par les parties en présence. Ayant pour objet les règles du jeu, il oblige à chercher et à élaborer une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu (Reynaud, 1999). Et, si la négociation ne termine pas forcément le conflit elle permet à un moment donné d'atteindre un certain compromis : une solution provisoire trouvée par les acteurs pour continuer à jouer.

1.4.4 Du conflit à la négociation

De ce fait, le concept de négociation, tout à fait central dans la T.R.D invite à être ici explicité. Bien que commençant par étudier la négociation en forme qu'est la négociation collective, Reynaud en développe une théorie générale (De Terssac, 2003). Il la définit comme « *tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations* » (1999, p. 5). Explicite ou implicite, la négociation est un processus permanent (Bréchet, 2019), par lequel les acteurs pour agir collectivement, doivent se mettre d'accord sur des règles, quitte d'ailleurs à renoncer à certains de leurs intérêts (Richebé, 2020). Considérée plutôt verticalement dans les écrits de J.-D Reynaud, c'est-à-dire opposant les règles de contrôle (du haut) et les règles autonomes (du bas), la négociation/construction de règles selon Midler (2003) et Hatchuel (1996) peut également être latérale quand des règles autonomes se font face.

Comme le relevait Flanders (1968), la négociation n'est pas « *un simple marchandage* » (1968, p. 111) qui permettrait aux parties d'en retirer certains avantages. La négociation est l'échange réglé qui produit des règles, l'échange social par lequel des règles communes sont créées (De Terssac, 2003). C'est le « *grand opérateur du passage entre l'action individuelle et l'action collective* » nous dit Favereau (2020, p.111) : le déclencheur du processus de régulation. En découvrant et inventant « *des points de convergence des attentes mutuelles* » (Reynaud, 1999, p. 15), la négociation quelle que soit la procédure suivie, est le processus par lequel peut advenir un compromis sur des règles communes.

1.4.5 Du compromis à la régulation conjointe

Le compromis correspond à une solution, à un accord qui, sans effacer le conflit, le règle provisoirement. Il correspond à un ajustement mutuel de la part des acteurs et émerge de la pluralité des sources de régulations. Le compromis marque le résultat de leur rencontre et de leur conjonction (Reynaud, 1999). Alors que les régulations réelles sont des compromis assez instables entre autonomie et contrôle, la conjonction des régulations ne donne pas pour autant systématiquement lieu à ce que J.-D Reynaud nomme une régulation conjointe (Bréchet, 2019). Il y a régulation conjointe quand l'action collective est rendue possible. En ce sens, la régulation conjointe peut se comprendre à travers la négociation collective, l'idéal participatif, l'action collective (Reynaud, 2003, Bréchet, 2019).

1.4.5.1 La négociation collective et l'idéal participatif

Nécessairement incomplète (comme n'importe quelle négociation d'ailleurs), la négociation collective ayant pour objet les conditions de travail, ne saurait considérer toutes les éventualités ni régler toutes les situations. Pourtant, elle est une forme de régulation conjointe dans le sens où en précisant le « *domaine du négociable* », elle est « *un point de départ à d'autres négociations qui se feront sur la base de leur interprétation* » (Bréchet, 2019, p 42). Elle est une régulation conjointe originelle en quelque sorte. Dans cette même perspective, la régulation conjointe peut également prendre la forme d'un idéal participatif : la démocratie en étant l'archétype. Dans les organisations, elle correspondrait à un pilotage de l'action reposant sur un management participatif (Paradeise, 2003). Dans ces deux formes, la régulation

conjointe est un mode de régulation officielle, explicite et volontariste : les acteurs sont engagés et savent les autres engagés dans ce processus.

1.4.5.2 L'action collective : l'expression d'une régulation conjointe

Mais c'est surtout dans l'action collective que l'on trouve la principale forme de régulation conjointe. La capacité d'action commune dont témoigne toute action collective relève de la capacité à élaborer et à vivre en commun un ensemble de règles (Bréchet, 2019). Parce que les règles sont élaborées conjointement et qu'elles sont interprétées de la même façon par le groupe, un minimum d'ordre règne et une action organisée devient possible. En effet, « *ce qui fait avancer la machine, ce n'est pas un équilibre, une harmonie ou un consensus, ce sont des règles de fonctionnement acceptables, fruits d'initiatives, de répliques, de négociations et d'arbitrages dans une conjoncture donnée* » (Reynaud, 2003, p. 113).

Cette régulation conjointe est-elle pour autant toujours issue d'une négociation explicite des règles entre les acteurs ? ou émerge-t-elle d'une combinaison entre négociation explicite et implicite ?

Pour J.-D Reynaud, qui répond en 2003⁷⁶ et en 2007⁷⁷ aux interrogations des contributeurs de l'ouvrage à ce sujet, coordonné par G. de Terssac, la régulation conjointe émerge toujours d'une négociation explicite. Bien que « *l'affrontement des régulations aboutisse toujours, à quelque degré, à un compromis qui est une régulation conjointe (...) on peut réserver ce terme au cas où il y a une certaine jonction ou conjonction des régulations par exemple par la voie d'une négociation explicite* ».

Mais certains commentateurs⁷⁸ tempèrent cette réponse. Pour Bréchet (2019, p.54) : « *il est difficile de retenir cette idée sans réserve car c'est bien la négociation continuée sous toutes ces formes qui constitue le substrat ou le terreau de la négociation dans le cadre formel* ». En effet, dire que la régulation conjointe émane d'un processus explicite conduit à considérer qu'il serait possible d'isoler une forme pure de négociation et rejeter l'idée selon laquelle les arrangements implicites ne participent pas à la formation de règles conjointes. Or, les arrangements et les accords qui

⁷⁶ Réflexion n° 1 de J.-D. Reynaud dans l'ouvrage collectif de G. de Terssac, p.103

⁷⁷ J.-D Reynaud (2007), La construction des acteurs collectifs. Relire François Sellier, Notre critique, Revue Française de Sociologie, 48-2.

⁷⁸ Dans l'ouvrage coordonné par G. de Terssac en 2003 et Bréchet en 2019.

constituent la vie organisationnelle émergent d'un enchevêtrement de négociations implicites et explicites.

À l'issue de cette présentation des principaux aspects de la T.R.S, nous proposons dans la figure n°7 ci-dessous une synthèse schématique de son modèle trinitaire : régulations de contrôle, autonome et conjointe. Instrument servant l'analyse, il ne prétend pas rendre compte de toute la complexité de la T.R.S.

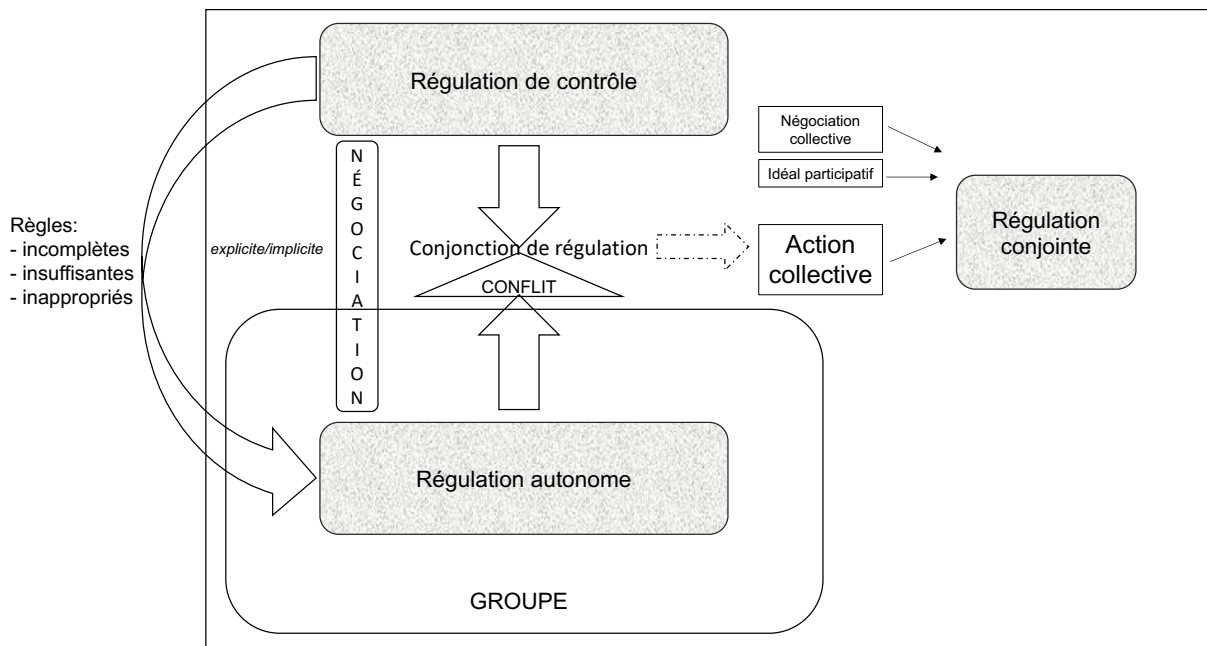


Figure 10 : Synthèse du modèle trinitaire de la régulation sociale selon J.-D Reynaud.

Jusqu'ici, en présentant les principaux concepts de la T.R.S, nous avons en quelque sorte fait comme si dans une entreprise, la régulation sociale débouchait nécessairement sur une régulation conjointe. Pourtant, ce n'est évidemment pas toujours le cas. Alors que la régulation conjointe se caractérise par son instabilité et peut connaître des dérèglements (Reynaud, 1989, Reynaud et Reynaud, 1994), la construire est un combat (Paradeise, 2003).

1.5 Les dérèglements de la régulation

Après avoir rappelé que l'instabilité de la régulation conjointe n'est pas une pathologie et que par conséquent l'institutionnalisation n'en est pas le remède, nous présentons les différents facteurs de ses dysfonctionnements.

1.5.1 La régulation conjointe n'est pas synonyme d'institutionnalisation des règles

Alors que la régulation conjointe, par une négociation explicite et/ou implicite renvoie au processus de production d'un ensemble de règles acceptables pour les deux parties (le groupe et l'extérieur du groupe), elle demeure fondamentalement instable (Reynaud, 1989, 1997). Elle n'éradique pas le conflit : elle fait converger à un moment donné et dans une situation donnée des attentes réciproques. Elle s'inscrit dans un accord (Reynaud et Reynaud, 1994) dont l'institutionnalisation (Alter, 1993) pour plusieurs raisons, ne permet pas d'en stabiliser les termes.

Tout d'abord, comme aucun accord n'est exhaustif (il manque toujours une règle technique ou de coopération pour gérer une situation non anticipée), l'institutionnalisation de la régulation conjointe qui tend à régler le « *contrôlable plutôt que l'important (...) s'écarte des logiques d'action de bases* » (Reynaud, 1999, p. 231). Elle ne peut pas intégrer l'ensemble des règles qui constituent la régulation conjointe car une partie, celle qui permet de régler les situations *ad-hoc*, lui échappe toujours. Ensuite, comme l'accord de régulation conjointe ne correspond pas à un équilibre, son institutionnalisation ne règle pas le conflit mais marque seulement, à un instant donné, une convergence des attentes des parties. Au mieux, nous disent J.-D Reynaud et E. Reynaud (1994), elle permet de montrer qu'il n'a pas été possible de trouver d'autres points de convergence. Enfin, certaines règles conjointes qui vont à l'encontre de l'ordre établi peuvent s'avérer particulièrement difficiles à institutionnaliser. C'est le cas par exemple de règles émanant d'innovations (de production ou organisationnelles) qui tirent leur caractère conjoint de la rébellion qui soude le groupe.⁷⁹

Pourtant, la régulation conjointe, bien qu'instable et partiellement institutionnalisable correspond à une variante spécifique de rencontre entre régulation de contrôle et régulation autonome dans une situation de production : celle qui permet d'agir

⁷⁹ Exemple emprunté à J.-D Reynaud.

collectivement et de la meilleure façon possible. Entre « *coopération conflictuelle* » et « *esquive partielle* » (Reynaud J-D et Reynaud, E. 1994, p.232), elle peut connaître un certain nombre de dérèglements.

1.5.2 Les pathologies⁸⁰ de la régulation conjointe

Sans chercher à déterminer, à la manière de Parsons (1938), les conditions qui produisent *a priori* ces dysfonctionnements, J.-D Reynaud (1989 et 1994) et Emmanuelle Reynaud (1994) dévoilent ce qu'ils appellent des facteurs explicatifs. Nous décrivons ici ces facteurs qui contribuent à ce que la rencontre entre régulation de contrôle et régulation autonome ne donne pas lieu à une régulation conjointe mais à une anomie. Au cœur de la Sociologie depuis Durkheim (Besnard, 1987), nous commençons par préciser ce à quoi J.-D Reynaud réserve ce terme.

1.5.2.1 L'anomie ou le déficit de régulation

Si l'anomie peut se comprendre pour un individu ou un acteur social comme « *la discordance ressentie entre les moyens et les fins que la société lui propose* » (Reynaud, 1997, p. 265), l'anomie dans la T.R.S renvoie à l'état des règles dans un système social et plus particulièrement leur affaiblissement. Cependant, tout système social, constitué par une régulation instable, ne serait-il pas caractérisé par un affaiblissement partiel mais permanent de certaines règles, à tendance anémique par nature ? C'est bien le cas, nous répond J.-D Reynaud qui préfère alors parler d'anomies au pluriel distinguant ainsi déficit courants normaux des déficits graves, ceux qui font qu'un désordre local se généralise. Les anomies sont des processus par lesquels « *l'affaiblissement des règles affaiblit la capacité même d'action collective* » (*Ibid.*, p. 272). J.-D Reynaud et E. Reynaud identifient les facteurs suivants. Pour les expliquer nous nous appuyons sur les exemples donnés par le sociologue dans la seconde édition des Règles du Jeu car, comme le soulignent Favereau (2020) ils donnent à voir des mécanismes fondamentaux et généralisables.

⁸⁰ Le terme pathologie fait allusion au titre du chapitre 8 de l'ouvrage Les règles du Jeu, 1997.

1.5.2.2 Les facteurs d'anomies

- La disparition d'un mécanisme de contrôle

En partant de l'exemple de l'agent de police qui fait respecter la file d'attente des taxis à la sortie de l'aéroport d'Orly, J.-D Reynaud montre en quoi consiste un mécanisme de contrôle et comment sa disparition rend compte d'un processus anémique. Alors que la règle de la queue est connue des voyageurs et des taxis : les premiers montent dans un taxi dans l'ordre d'arrivée et les seconds les font monter dans cet ordre, le départ de l'agent de police qui les fait respecter montre qu'elles ne le sont que parce que le policier est là. C'est parce que la règle a un caractère contraignant et que dans cette situation précise la plupart des individus en présence ont intérêt à tricher (pour aller plus vite, pour choisir son client) que la règle est fragile. Si l'agent de police s'absente quand il y a moins voire plus aucun voyageur (le soir tard ou la nuit) ; la suppression ou la réduction de contrôle des règles ne déclenche pas pour autant systématiquement un processus anémique conduisant à un désordre général : les passagers commencent à discuter entre eux et cèdent leur place aux familles avec de jeunes enfants par exemple, ceux qui cherchent à transgresser la règle sont rappelés à l'ordre.

À partir de ce constat, J.-D Reynaud distingue la disparition du contrôle par infraction à la règle de la disparition par substitution. Dans le premier cas, c'est l'infraction à la règle pour montrer sa faiblesse et ruiner sa légitimité par le groupe qui cherche à la remplacer qui fait disparaître le mécanisme de contrôle. Sans négociation ouverte (implicite ou explicite), sans dialogue en fait, ce procédé conduit à une forme d'anomie. À l'inverse, attaquer la règle en en proposant une autre, ouvre la voie à une négociation et à la formation possible d'une nouvelle règle produite conjointement. Dans les deux cas, et nous reviendrons là-dessus : la légitimité de la règle par son infraction ou par sa substitution est visée. Dans le premier, la destruction de la légitimité de l'ancienne règle est une fin en soi, quand, dans le second c'est la construction de la légitimité d'une nouvelle règle qui est espérée.

- L'excès d'autorité

La centralisation bureaucratique et un pouvoir autoritaire, caractéristiques des républiques soviétiques (J.-D Reynaud en particulier a étudié le cas de la Tchécoslovaquie et de la Pologne des années 60 à la fin des années 1980), conduisent à une démultiplication des règles et de mécanismes de contrôle pour les

faire respecter. Ces règles, trop nombreuses et éloignées des besoins de régulations locales sont fort peu légitimes. Elles engendrent la formation d'une régulation autonome très étendue mais officieuse. Les auteurs de la régulation autonome connaissant l'excès d'autorité du pouvoir et les sanctions extrêmes utilisées, évitent à tout prix le conflit... jusqu'à l'explosion des revendications qui conduit à l'effondrement du système⁸¹.

- La transgression de la règle comme fin en soi.

Ce processus anémique renvoie au cas où la transgression de la règle est une fin en soi. L'opposition d'un groupe contre des règles de contrôle s'apparente à une rébellion de principe : « *une pure négation de la règle* » (Reynaud, 1997, p. 287) L'exemple pris par Reynaud est celui des conflits qui opposent la « *nouvelle génération* » aux anciennes en matière de mœurs, de pratiques, de musique, ... Alors que le groupe cherchant à défendre son autonomie fait la « *chasse aux interdits* », l'anomie de ce cas se caractérise par une forme de nihilisme : « *la contre-régulation tourne à vide* » (*Ibid.*, p. 288).

- L'incertitude des fins

Quand les objectifs d'une entreprise, d'une institution voire d'une nation sont incertains, contradictoires et difficile à mesurer⁸², il devient alors difficile de « *trouver des orientations communes, de définir les fins qui permettent une régulation commune.* » (1997, p. 289). Le fonctionnement des systèmes sociaux, rendu difficile par cette incertitude des fins, conduit à la multiplication et à la complexification des processus de décisions. En effet, comme on ne peut pas décider simplement quelle action prendre selon un principe généralement admis, puisque que l'on ne sait pas exactement où on va, on multiplie, pour compenser, les façons de prendre les décisions. Il s'agit du modèle de la poubelle des économistes⁸³ : les règles sont

⁸¹ Le système soviétique en est un exemple.

⁸² La définition entre produit ou service d'une entreprise, la mission de l'université qui oscille entre formation de masse, professionnalisation des étudiants et recherche ou encore le fait que la croissance démontre des effets destructeurs : exemples donnés par Reynaud dans les Règles du jeu.

⁸³ « Garbage can Model » M.D Cohen, J.G. March and J. P. Olsen, "A Garbage-can Model of organizational Choice, Administrative Science quarterly, mars 1972 cité dans les Règles du jeu, 1989-1997, p. 283.

multipliées, s'entrecroisent, se recourent, se contredisent et créent des situations qu'au fond personne n'a voulues : les règles se trouvent affaiblies dans leur capacité d'action coordonnée.

- L'échec du projet par rapport aux objectifs

Ce dernier cas de facteur anémique nous intéresse particulièrement. Il aboutit à la faillite de l'entreprise et par là mécaniquement à la disparition de la « *communauté qu'elle constitue* ». Cet échec, qui renvoie au fait que l'entreprise n'a pas atteint les objectifs (financiers) et de ce fait est dissoute, est bien plus complexe qu'il n'y paraît. En effet, les pertes économiques peuvent avoir « *un effet direct sur la régulation* » en entraînant « *une détérioration des contrats* » qui lie l'entreprise avec ses salariés et ses autres parties prenantes : les salariés font moins d'efforts et se désengagent et il est demandé à la direction un changement de politique pour tenter d'atteindre ses objectifs. Si les changements ne portent pas leurs fruits (économiquement parlant), un « *cercle vicieux est amorcé : la baisse de la coopération entraînera une nouvelle baisse de résultats et ainsi de suite* ». La légitimité de la régulation se détériore au fur et à mesure et cela peut même aboutir « *à la perte de légitimité de l'entreprise elle-même* ». (Reynaud, 1997, p. 277-278).

À l'instar de la figure n°7, nous représentons⁸⁴ schématiquement les facteurs de processus anémiques à la page suivante. Ce schéma, chose n'est pas coutume vaut pour mémo intermédiaire.

.....

⁸⁴ En ayant conscience des limites inhérentes à la représentation de la complexité.

Mémo intermédiaire C3 - SP1

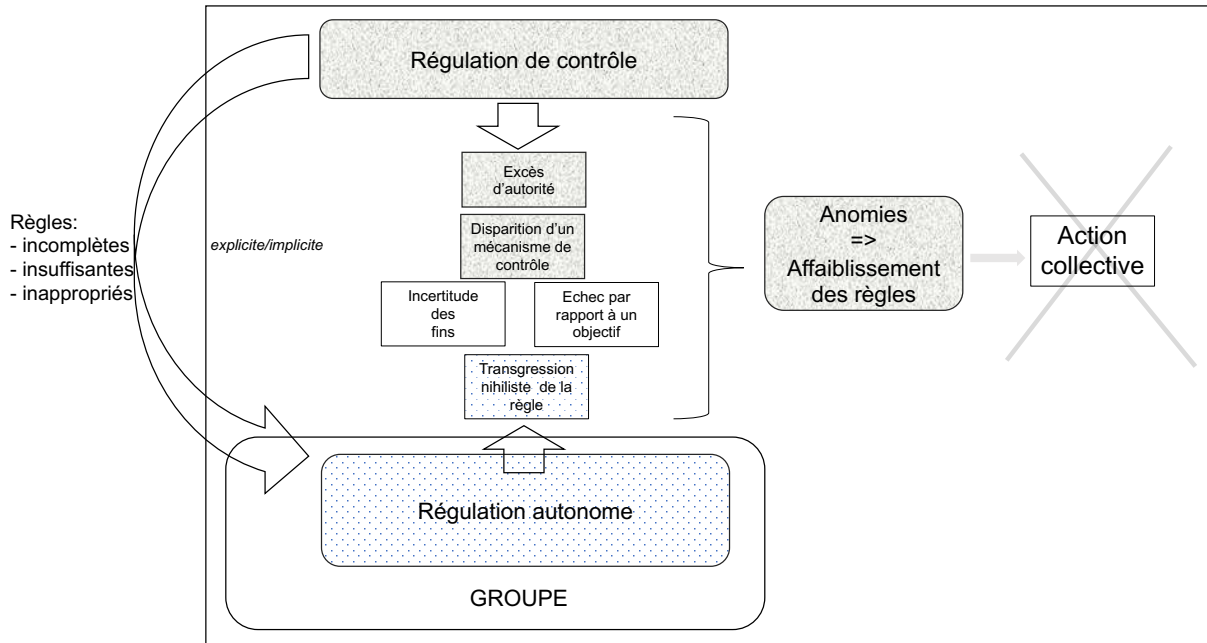


Figure 11 : Synthèse des processus anormiques selon J.-D. Reynaud.

Pour conclure, Reynaud nous dit que « le développement de l'anomie n'est rien d'autre que l'inversion du développement de l'action collective » (1997, p. 296). Définies par un affaiblissement des règles, les anomies, chacune à leur manière renvoient à une perte de légitimité des règles.

2. De la légitimité de la règle à la légitimation de l'organisation

C'est à partir de la légitimité de la règle que J.-D Reynaud examine la légitimation organisationnelle. Pour cela, il invite à repartir du postulat de rationalité limitée de l'acteur stratégique en se demandant pourquoi celui-ci se conforme à une règle si elle ne maximise pas son utilité (1989, 1997). En faisant émerger le concept de consentement, Reynaud nous donne à voir, chemin faisant⁸⁵, comment la légitimation d'une entreprise sociale se déroule collectivement.

2.1 Le consentement

2.1.1 Le consentement fait la légitimité de la règle

Pour J.-D Reynaud, l'usage d'une règle ne correspond ni à une « *habitude* », ni à « *une routine* », ni à une « *inclinaison* » (1999, p. 206). Son adoption n'est pas non plus le résultat du calcul d'utilité entre sanction à ne pas la respecter et avantage à le faire. Non. Son usage tient à un consentement, synonyme d'engagement. C'est de ce consentement que la règle extrait sa légitimité.

En effet, bien qu'occupé à calculer son utilité⁸⁶, un acteur social rencontre en permanence des règles qui lui indiquent que tous les moyens pour la maximiser ne sont pas autorisés voire licites. Les règles posent des interdits bien sûr, mais aussi comme nous l'avons vu, déterminent « *le sens de l'échange* » (Reynaud, 1989, p. 297)⁸⁷. Ce n'est pas la seule probabilité de sanction qui fait que la règle est respectée et pratiquée, ou vécue comme dirait Bréchet (2019), en tant que règle : on y consent parce qu'elle donne du sens à nos actions, parce qu'elle nous permet « *d'entrer dans les relations qu'elle construit* » (Reynaud, 1997, p. 296). Cependant, ce consentement n'est pas non plus réductible au seul résultat du calcul de l'avantage, même social, que le respect de la règle procure : consentir « *c'est considérer la règle comme une partie constituante d'un projet d'action, comme une condition d'appartenance à la*

⁸⁵ La légitimité, 2.3 pp. 40 à 44 des Règles du jeu Variation n°5 : Légitimité, autorité et anomie, p.296 à 305 des Règles du jeu. L'acteur stratégique et la légitimité, p. 207 à 210 du Conflit, la négociation et la Règle, 1997

⁸⁶ Sans y parvenir puisque sa rationalité est limitée.

⁸⁷ Pour le comprendre, Reynaud nous donne l'exemple du vol (1989, p. 297) : « en choisissant le vol, je sais aussi que je me mets en dehors du monde des échanges commerciaux, je m'exclus de ces relations au profit d'autres plus obscures plus mal définies et plus inquiétantes ».

communauté qui entreprend cette action » (Reynaud, 1997 p. 208) Le consentement est situé et relatif à un projet dans lequel l'acteur s'engage.

2.1.2 La légitimité est instable

Se pose alors la question de la durée de ce consentement. Est-il stable, perdure-t-il ou au contraire n'est-il que ponctuel ? Car, tant que perdure ce consentement à la règle, perdure la légitimité de celle-ci et celle des règles connexes qui lui sont complémentaires ou proches. Mais que se passe-t-il s'il disparaît ou s'il est versatile ?

Selon J.-D Reynaud, sans être totalement inconstant, le consentement n'est pas immuable. Son caractère précaire fait de la régulation sociale, un processus en mouvement permanent : quand la règle⁸⁸ ne convient pas ou plus, parce qu'elle est incomplète ou inadaptée à la situation, son usage est abandonné, une nouvelle règle émerge et est mise en pratique. Le (nouveau) consentement à user de cette (nouvelle) règle lui confère alors sa légitimité.

Élargie au système social, la légitimité n'apparaît alors que comme une étape isolée dans son processus de formation, un état ponctuel. C'est pourquoi, la légitimité est « *fragile* », elle « *s'acquiert et se perd* » (1997, p. 303), au fil du processus de régulation sociale.

2.2 Deux principes de légitimation

2.2.1 La légitimation de source plurielle est relative à un projet

J.-D Reynaud replace le consentement dans son modèle trinitaire de régulations de contrôle-autonome-conjointe. Inséré dans la relation de pouvoir asymétrique au centre du processus de régulation sociale, la mise en perspective du consentement conduit J.-D Reynaud à préciser comment la légitimation d'une entreprise sociale s'y enchevêtre.

Le consentement, n'est pas seulement la condition de légitimité de la règle mais aussi du pouvoir de celui⁸⁹ qui en est la source, qui la fait respecter et mettre en

⁸⁸ Quelle qu'en soit la source de contrôle, autonome ou conjointe et la manière dont elle est vécue par les acteurs sociaux.

⁸⁹ L'acteur social.

pratique (Reynaud, 1997). En ce sens, la règle est pour l'acteur social qui la fait respecter, à la fois un objet et une source de légitimité. En effet, « *la légitimité d'une règle ne se constate pas seulement dans le respect dont les membres d'un groupe entourent certaines pratiques. Bien plutôt elle est invoquée par ceux qui réclament le respect de la règle et qui se chargent de la sanctionner. Elle est liée à l'exercice d'un pouvoir. Celui qui l'invoque cherche à justifier qu'il s'empare d'un pouvoir social* » (*Ibid.*, p.39). C'est à ce titre, que selon le sociologue, « *il n'est pas injustifié d'appliquer à la légitimité de la règle la typologie que Max Weber a élaborée pour la légitimité des pouvoirs, à condition de ne pas oublier que pour la règle aussi, c'est au service d'un pouvoir qu'elle s'exerce* » (*Ibid.*, p.40-41)

Selon le sociologue, la légitimité de la règle peut relever de la tradition (fondée sur une coutume, « *la règle confirme sa valeur* » (*Ibid.*, p.42), être d'origine charismatique (une règle religieuse par exemple), et encore rationnelle-légale dans le cas où le consentement reposerait sur « *l'adéquation entre des moyens et des fins affirmées et le respect de certaines procédures d'élaboration* » (Weber, 1971 cité par Reynaud, 1997, p.42). Mais, parce que les règles sont des « *ressources de pouvoir à disposition de ceux qui veulent l'exercer* », la leçon principale de Max Weber, selon J.-D Reynaud consiste à souligner que plusieurs légitimités « *peuvent se combiner ou se concurrencer* ». ⁹⁰

Ce détour par l'analyse wébérienne, au-delà de faire le lien entre la légitimité de la règle et celle du pouvoir, dévoile une conception plurielle et relative de la légitimité. D'une part, les trois types de légitimité peuvent être convoqués, se combiner voire se concurrencer dans le cas où différents acteurs seraient en compétition. Et, parce que l'origine de la règle se trouve toujours en partie négociée, il est par conséquent « *naturel qu'une règle puisse être couramment soutenue par plusieurs légitimités* » (Reynaud, 1997, p. 4 1). C'est d'ailleurs pour cela que la légitimité ne peut pas se réduire à la légalité (*Ibid.*, p.297).

D'autre part, les seules invocations d'une tradition, d'une figure charismatique et d'une procédure ne suffisent pas à rendre une règle légitime car la légitimité est

⁹⁰ Pour montrer cela, J.-D Reynaud donne l'exemple dans les Règles du jeu (p. 41) du chef d'atelier qui, pour obtenir l'adhésion de la part de ses ouvriers devant une nouvelle fabrication, peut simultanément montrer que celle-ci respecte les traditions de la maison, qu'un « ingénieur génial » en est à l'origine et enfin qu'elle a été approuvée en suivant des procédures établies.

« spécifique », « locale » et « circonstancielle »⁹¹ (Reynaud, 1994, p. 209). Elle est « relative à un objet, à un domaine ; au sens très large du mot : à un projet et se définit dans une interaction, parce qu'elle exprime l'engagement dans une action collective » (Reynaud, 1997, p. 40). Même dans le cas de la légitimité du pouvoir politique, pour laquelle le projet de nation est si large que l'on pourrait douter de sa spécificité, c'est justement quand il y a projet de nation et consentement des citoyens à s'y engager que le pouvoir est véritablement légitime.

Finalement, que ce soit la légitimité de la règle ou par glissement la légitimité du pouvoir, elle est « réductible à un usage qui peut en être fait et auquel elle est destinée » (Reynaud, 1997, p.42). La légitimité est toujours relative à un projet.

2.2.3 Les principes de légitimation

Relative à un projet, la légitimité est aussi une condition de survie de toute entreprise sociale qui en réussissant à la construire se maintient ou y « échoue et fait faillite » (*Ibid.*, p. 208). Légitimité et survie de l'organisation sont intrinsèquement liées à travers « les « cercles vertueux ou vicieux, processus de régulation ou processus anoniques » (*Ibid.* p. 208) dont l'examen fait apparaître deux principes de légitimation : la légitimation par le résultat et la légitimation par la communauté ⁹².

2.2.3.1 Le principe de légitimation par le résultat

Le premier principe, la légitimation par le résultat, repose sur l'idée selon laquelle la régulation conjointe dans une entreprise sociale, en donnant lieu à une action collective lui permet d'atteindre ses objectifs (Reynaud, 1997). La légitimation dépend ainsi de l'efficacité de l'action collective, plus précisément de la capacité des acteurs à agir collectivement directement (Reynaud, 1989) dans le partage de règles vécues.

À l'inverse, l'anomie, caractérisée par une (importante) faiblesse de l'usage des règles, ne permet pas de mettre en œuvre un projet commun, d'agir collectivement et par là de produire des résultats.

⁹¹ « Elle est locale parce qu'elle utilise les ressources ».

⁹² Autrement appelé par Reynaud le « bon fonctionnement des reconnaissances mutuelles ». (1999 p.208.)

Ces deux « *cercle vertueux du succès ou cercle vicieux de l'échec* », forme le premier mouvement de la légitimation de l'organisation « *aux yeux de ceux qui y participent par ses résultats* » (Reynaud, 1997, p. 207).

La légitimation par les résultats se déroule lorsque le produit du « *système social* » (*Ibid.*, p. 207) autrement dit, l'organisation, est objectivable, et que le résultat produit est mesurable. Or, comme dans beaucoup de cas, « *le succès n'a pas de critère objectif* » (*Ibid.*, p.208). Un second principe de légitimation se met souvent en œuvre.

2.2.3.2 *Le principe de légitimation par la communauté*

Pour expliquer le principe de légitimation par communauté nous reprenons l'exemple donné par Reynaud (1997) : celui d'une secte⁹³. Archétype d'une entreprise sociale dont l'efficacité n'est pas quantifiable. Une secte nous dit-il « *se dissout parce que le prophète n'accomplit pas les miracles promis mais aussi parce que la pratique des laïcs et celle du clergé s'opposent de plus en plus* ».

Concurrentes, les deux régulations se confrontent sans que leur négociation (s'il y en a une) n'aboutisse à aucune règle conjointe. À l'inverse, quand la régulation sociale donne lieu à une régulation conjointe, une communauté de règles vécues se forme (Bréchet, 2019).

.....

⁹³ p.207 du *Conflit, la négociation, la règle* mais l'exemple de l'institution religieuse est repris dans les *Règles du jeu*.

Mémo Intermédiaire C3 - SP2

En vue de notre travail d'analyse, nous proposons dans cette neuvième figure une synthèse des deux principes de légitimation dans le modèle trinitaire de la régulation sociale de J.-D Reynaud.

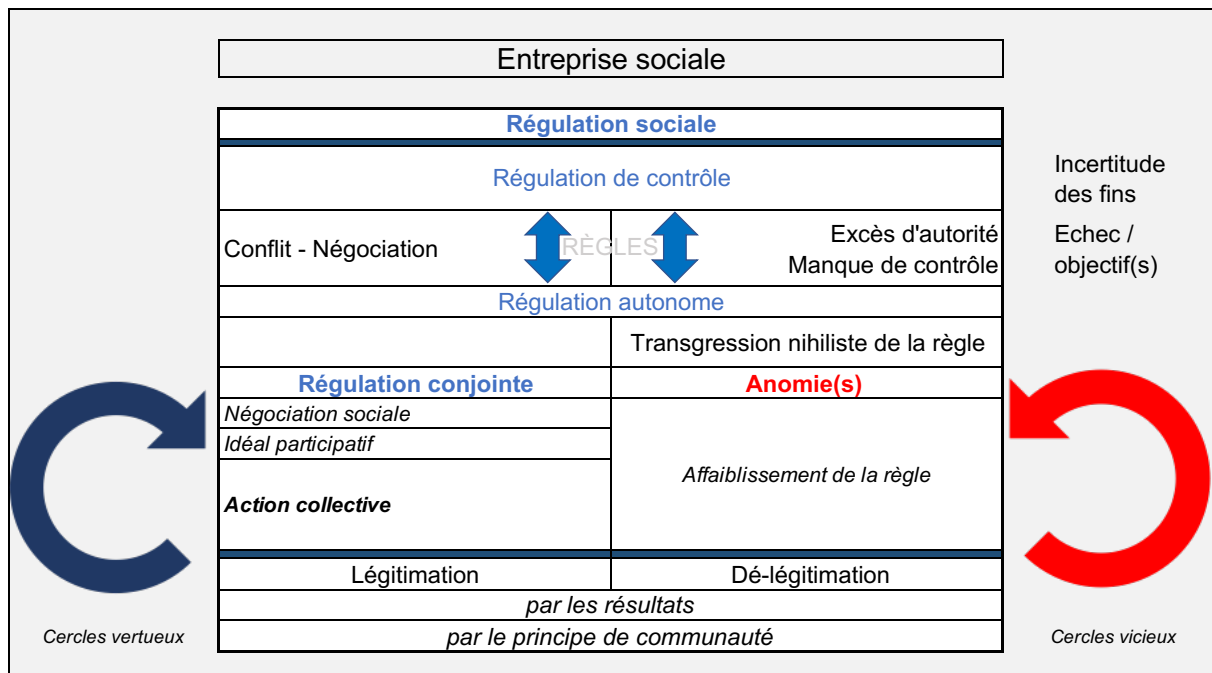


Figure 12 : La légitimation d'une organisation enchevêtrée dans la régulation sociale.

Synthèse du Chapitre 3

La T.R.S élaborée par J.-D Reynaud dans le champ disciplinaire de la Sociologie, et plus précisément celle portant sur le Travail, s'est intéressée à la légitimation organisationnelle par l'intermédiaire de la règle, ce grand principe organisateur au cœur de l'échange social et de l'ordre social.

En partant d'une vision pluraliste de la société et dynamique de l'organisation, J.-D Reynaud a éclairé la manière dont les règles prescrites sont continuellement négociées par des acteurs caractérisés par leur autonomie du fait de leur rationalité intentionnelle et limitée. C'est par le terme de régulation que ce processus de négociation des règles a été désigné.

Si la rencontre entre règles prescrites et règles autonomes donne lieu à un conflit ouvrant la voie à la négociation, ce n'est qu'à certaines conditions que des règles conjointement formées peuvent être produites. Pour autant, quelles que soient leurs natures, c'est dans l'usage qui est fait des règles que leur légitimité est éprouvée. Or à la source de cet usage conférant de la légitimité aux règles se trouve le consentement des acteurs : leur engagement au regard du projet incarné par l'organisation ou plus précisément par l'entreprise sociale pour reprendre le terme de J.-D Reynaud. Deux principes de légitimation sont alors identifiés. La légitimation par les résultats comme processus de régulation témoignant de la capacité des acteurs à produire des règles dont ils font usage et qui génèrent des résultats tangibles. La légitimation par la communauté qui s'apparente à une régulation qui aboutit à des règles conjointement formées et vécues par les acteurs.

Finalement, les éclairages du cadre théorique régulationniste pour comprendre comment la légitimité d'une alliance stratégique se formait collectivement ne se sont pas imposés *a priori*. De la même manière que cette problématique n'a pas pré existé au recueil de données, l'un et l'autre ont émergé au fil du travail doctoral : des lectures théoriques et des expériences vécues sur le terrain. Dans la partie suivante, consacrée à la méthodologie, nos réflexions épistémologiques et la construction progressive du design de la recherche sont données à voir.

Partie II Méthodologie

.....



Le funambule
Gravure sur papier Moulin du Gué
Claude Weisbuch, 1990

Octobre 2017. Me voici de retour en salle de cours. Pas du côté de celui qui enseigne, non. De l'autre. Dix ans de vie professionnelle dans la grande distribution m'auront conduite à reprendre des études. En effet, le secteur se transforme, la négociation commerciale dont j'ai fait mon métier, a changé elle aussi et, j'ai un doute... ou plutôt je m'interroge. J'ai l'impression que la révolution commerciale omnicanale⁹⁴, (celle dont tout le monde parle !) a modifié la manière dont on négociait avec les fournisseurs. J'aimerais creuser ça, en profondeur.

Je ne le sais pas encore, mais ce doute initial est le terreau de mon travail doctoral. C'est grâce à lui que j'apprendrai la signification du mot épistémologie. Grâce à lui que je mettrai tout en œuvre pour trouver un terrain de recherche différent de celui où j'exerce mes fonctions de praticienne. Grâce à lui que je rencontrerai ceux que j'appelle maintenant « des acteurs », et avec qui je partagerai une condition commune. Grâce lui que je connaîtrai des auteurs dont je n'avais jamais entendu parler et à propos desquels je m'entendrai m'enthousiasmer seule et à voix haute. Grâce à lui que ... etc.

Ce doute n'est pas ma question de recherche mais représente l'étincelle qui a tout déclenché. Il marque le début de l'enquête.

⁹⁴ « Omni-channel retailing revolution », (Verhoef et al. 2015).

.....

Cette deuxième partie, parfois écrite à la première personne, décrit mon processus de recherche. Le **chapitre 4** revient sur son enracinement épistémologique pragmatiste et ses conséquences d'ordre méthodologique. J'y explique comment, en m'appropriant les concepts fondamentaux de cette philosophie de la pratique, s'est opérée ma mue de praticienne en apprentie chercheuse. Le choix assumé de mener une recherche en stratégie enracinée dans le pragmatisme se voit ensuite argumenté. Ce chapitre se clôt sur une réflexion rapprochant ce courant philosophique et la théorie de la régulation sociale de J.-D Reynaud en vue de s'assurer *a minima* de leur compatibilité.

Dans le **chapitre 5** je détaille ma méthodologie de recherche, qui plus que de suivre un protocole déterminé à l'avance s'est construite chemin faisant. Pour cela, après en avoir souligné les invariants, ce sont les différentes étapes de cette enquête qui sont exposées. L'arrière-plan réflexif qui a sous-tendu ce processus se voit aussi révélé : il me donne l'occasion de proposer la notion de chercheur funambule. Je conclus ce chapitre sur l'analyse des données en donnant à voir trois boucles d'inférences depuis lesquelles les résultats de cette thèse sont apparus.

Chapitre 4 Le terreau épistémologique de la thèse

Retour en octobre 2017. Alors que j'entends pour la première fois de ma vie le mot épistémologie, me voici à me demander, un peu à froid je l'admets : « *Qu'est-ce qui est vrai ?* ». Voilà une question simple que l'on ne se pose que bien (trop !) rarement ; enfin...avant le grand désengourdissement philosophique car il serait honnête d'avouer que mes réflexions métaphysiques s'étaient dramatiquement taries depuis que j'avais initié ma carrière de praticienne dans la grande distribution, il y a alors un peu plus de dix ans. Mais, me voici apprentie-chercheuse et je me réjouis de me remettre à penser.

L'élaboration d'une ontologie personnelle aura nécessité de me replonger dans des lectures philosophiques parfois antiques et caverneuses longtemps mises de côté. Consciente que mes années de pratique ont imprégné ma vision du monde, c'est néanmoins avec un plaisir certain que j'ai procédé à cette forme de maïeutique.

Tirillée entre une culture cartésienne, dans laquelle le monde obéit à des lois dites « *naturelles* », et des expériences révélatrices de vérités, j'ai dû élargir mon cadre métaphysique. Pour moi, le monde a en effet une réalité observable, explicable et traduisible par les Mathématiques. Mais, dans le même temps, il est observé par l'homme. Ce dernier y pose un certain regard et y applique son propre prisme : la réalité dépend aussi de l'expérience que l'on en fait. Dans la pratique, la Vérité et une vérité se superposent. Cependant, loin de moi l'idée de considérer que tout serait vrai ou que tout se vaudrait (Feyerabend, 1975). Non. Il s'agit, au contraire, d'attirer une vigilance augmentée aux conditions de production des connaissances pour qu'elles soient valables (Piaget 1967). Autrement dit, de réfléchir en termes épistémologiques.

1. De la pratique à la philosophie Pragmatiste

En s'interrogeant en permanence sur la cohérence entre les questions de recherche et l'enracinement épistémologique de ce travail doctoral, je présente mes réflexions ontologiques qui m'ont conduite à découvrir les concepts fondamentaux de la philosophie pragmatiste.

1.1 Un souci de cohérence

Au commencement de ce qui deviendra ma recherche, je reconnais avoir considéré comme rassurant le paradigme positiviste poppérien au travers de sa scientificité, du critère de réfutabilité et du principe d'objectivité. J'étais rassurée certes, mais pas totalement satisfaite - s'il est besoin de l'être - car comment concilier de manière concrète positionnement épistémologique et méthodologie : c'est à dire en regard d'un problème ? Alors, les propos particuliers de Dumez (2010, p.3) mis en lien avec mes lectures épistémologiques, me sont apparus tout à fait éclairants : *« Si l'on vous pose la question : « quelle est votre posture épistémologique » une réponse légitime est donc, [...] « je considère qu'une telle question est dénuée de sens. En revanche, les questions épistémologiques concrètes sur un travail de recherche sont à la fois légitimes et fondamentales... »*.

J'ai ainsi compris que pour définir l'épistémologie de ce travail doctoral il s'agissait moins de choisir une posture immuable et définitive pour l'appliquer telle une panacée ; mais qu'au contraire il importait de placer la question de recherche au cœur de mes réflexions pour en proposer un traitement cohérent. Ce renversement de nature pragmatiste (Dumez, 2010) est décrit par Lorino (2018, p.29) : *«Pragmatism argues that the most important determinant of epistemology, ontology and axiology you adopt is the research question »*⁹⁵. D'ancienne praticienne en Management à doctorante en Sciences de gestion il n'y avait qu'un pas – ou plutôt un pont – celui du pragmatisme.

⁹⁵ « Le pragmatisme affirme que le facteur déterminant de l'épistémologie, de l'ontologie et de l'axiologie que vous adoptez est la question de la recherche ». Traduction personnelle

1.2 L'assertibilité comme validité des connaissances

Pour construire ce pont réconciliant mon passé de praticienne et mon avenir de chercheuse, tout en mettant en cohérence épistémologie et question de recherche, il me fallait commencer par mieux connaître et assimiler les principes fondamentaux de la philosophie pragmatiste. En effet, malgré son caractère inabouti, ma question principale faisait ressortir un intérêt certain à la compréhension d'un processus social (à ce moment-là celui de la négociation commerciale) se trouvant modifié dans un contexte de révolution omnicanale. L'importance accordée au contexte associée au fait que je ne crois pas en une quelconque objectivité du chercheur m'a alors conduite à envisager une épistémologie constructiviste⁹⁶ ou interprétativiste⁹⁷ (Girod-Séville et Perret, 2002), paradigmes dans lesquels la connaissance produite est toujours considérée comme relative. Or ce relativisme me posait un problème : quelle serait la valeur des résultats de ma recherche s'ils sont singuliers, particuliers, contingents ? En d'autres termes, il me semblait finalement moins important de définir mon épistémologie que de donner les moyens à mon travail doctoral de produire des connaissances constituant un progrès valide (Piaget, 1970), des connaissances transformatrices (Martinet, 2020).

J'ai alors trouvé dans la méthode de l'enquête pragmatiste⁹⁸ et plus précisément dans l'ouvrage de Dewey⁹⁹ (1938) la réponse à mes questions. Avant d'en préciser les principes fondamentaux, il est nécessaire de souligner la place particulière de la vérité dans cette méthode (Girod-Séville et Perret, 2002). En effet, la vérité apparaît moins comme une donnée que comme un résultat : elle ne préexiste pas au monde mais naît de l'expérience (Peirce, 1934). Elle est : « *le nom que l'on donne à tout ce qui se montre avantageux au regard de la croyance, et avantageux, aussi, pour des raisons assignables et définies* » (James cité par Hottois, 1997, p.241). La vérité se montre adéquate à une situation particulière : elle est une « *vérité-adéquation* », (Girod-Séville et Perret, 2002) qui par conséquent oblige¹⁰⁰ le chercheur à une contextualisation empirique, mais aussi théorique et méthodologique (Pesqueux et Sogbossi Bocco,

⁹⁷ Bien que sous le même terme de « constructivisme » et « interprétativisme » se cachent plusieurs paradigmes.

⁹⁸ Principalement Dewey, Théorie de l'enquête (1938).

⁹⁹ La théorie de l'enquête (1938)

¹⁰⁰ Pesqueux et Sogbossi Bocco, 2020.

2020). Nécessité radicale à la production de savoirs pertinents, rigoureux et impactant, la contextualisation en tant qu' « *effort de dé-simplification du réel* » permet ainsi « *d'assumer la richesse des situations existantes, et de construire le projet de création de savoir, en toute connaissance de cause* » (*Ibid.*, p. 24).

Parce que la vérité est contextualisée, Dewey, pour la nommer, préfère parler d' « *assertibilité garantie* »¹⁰¹ et souligne qu'elle émerge par l'enquête. L'enquête se définit alors comme « *la détermination d'une situation indéterminée en une situation déterminée, c'est-à-dire un tout unifié* » (Dewey, 1967). Elle comprend cinq phases (Dewey, 1938) :

1. L'antécédent de l'enquête : la situation indéterminée ;
2. L'institution d'un problème ;
3. La détermination de la solution du problème ;
4. Le raisonnement ;
5. La conséquence de l'enquête : la situation déterminée.

L'enquête ou l'art de résoudre des problèmes (Deledalle, 2006), commence par un doute au sujet d'une situation et se termine par une proposition. La validité de la proposition, dépend de sa capacité à faire de la situation indéterminée une situation déterminée : d'avoir permis de résoudre le problème concret de la situation.

En faisant du pragmatisme et plus particulièrement de l'enquête le terreau épistémologique de mon travail doctoral, j'ai continué d'en approfondir les éléments fondamentaux.

1.3. Le temps et la socialité

La philosophie pragmatiste, au-delà de positionner la question de recherche au cœur de l'épistémologie et de prôner l'usage de l'enquête pour résoudre des problèmes, adopte une approche processuelle de l'expérience dont les deux éléments clés sont le temps et la socialité (Lorino, 2018). Concrètement, cela signifie que chaque action qui a lieu dans le présent répond à une action passée et attend nécessairement une réponse dans le futur : « *For an act in the present, the solicited*

¹⁰¹ L'assertibilité garantie est synonyme de « ce qui paie », de « ce qui marche », Deledalle, 2006, p.37.

response is by definition a future (temporality) and will also be another actor's expression (sociality)»¹⁰², (*Ibid.*, p150). Dans le champ des Sciences de gestion, ce courant philosophique conduit à appréhender l'organisation comme perpétuellement mouvante. Intrinsèquement dynamique, elle est toujours en train de se faire. Préférant le terme d'*organizing* (Weick, 1979) pour la désigner, l'organisation ne peut être représentée ce qui reviendrait à la figer. C'est d'ailleurs pour cela que le pragmatisme critique le représentationalisme, principal courant de l'étude des organisations. Prenant la forme de modèles, schématisant les relations de cause à effets, mesurant et calculant, planifiant le temps et définissant les rôles, le représentationalisme peut s'avérer déficient pour aiguiller l'action collective (Weick, 1987, Lorino 2018). De surcroît, en s'appuyant sur « *a fundamental dualism – the supposed distinction between representation and the real objects – they refer to* » (Chia, 1996, p.37), le représentationalisme tend à produire des modèles censés montrer la vérité d'un phénomène organisationnel plutôt que d'en proposer une explication plausible (Suchman, 1987). La philosophie pragmatiste, réponse critique à la « *chosification* »¹⁰³ (Simpson, 2018, p.8) de l'expérience vécue dans un monde en train de se faire ouvre la voie à une autre manière d'étudier les phénomènes organisationnels en général et la stratégie en particulier pour produire une connaissance non pas figée mais active (Martinet, 2020).

1.4 Une perspective « trans-actionnelle »

Au temps et la socialité, points d'attention communs aux penseurs pragmatistes (Lorino, 2018), Dewey, troisième figure tutélaire du mouvement (Pudal, 2011), est particulièrement véhément à l'encontre des approches scientifiques dualistes (Simpson, 2018) et offre, en réponse le concept de trans-action (Dewey et Bentley, 1949, 1960, p.73). Le voici explicité par Lorino (2018, p.139) à travers la métaphore du champ: « *Trans-action could be metaphorically represented as the emergence of a « field » (in the sense of this term in physical science) that results from the combined influences of acting organisms such as human beings, institutions, technologies. (...) the emerging field in turn, frames the action of participants, establishes or breaks*

¹⁰² « Pour un acte dans le présent, la réponse sollicitée est par définition un avenir (temporalité) et sera également l'expression d'un autre acteur (socialité) ». Traduction personnelle.

¹⁰³ « *Thingification* » en anglais

relationships, accelerates or decelerates moves, so that the meaning does not emerge from one specific element, but from the overall system »¹⁰⁴.

En se répondant les uns aux autres, les acteurs d'une situation forment ainsi une conversation « *trans-actionnelle* ». La trans-action (à ne pas confondre avec une transaction) s'apparente à un processus dialogique par lequel les acteurs donnent un sens à la situation dans laquelle les niveaux macroscopique (le contexte), mesoscopique (au niveau des organisations) et microscopique (au niveau individuel) s'instancient et « *cadre(nt) l'action des participants* » (Lorino, 2018, p.140). Dans la mesure où c'est en situation que le dialogue se produit, celle-ci apparaît alors comme une unité d'analyse primordiale et pertinente (Chia, 1996). Par conséquent, pour comprendre l'organisation en train de se faire, la philosophie Pragmatiste s'intéresse moins aux missions, aux fonctions, aux périodes, aux phases ou projets des acteurs individuels qu'aux relations trans-actionnelles (Lorino, 2018) de ces *homo situs* (Martinet, 2020).

2. Une recherche en Stratégie enracinée dans le pragmatisme

Parallèlement à la découverte des concepts fondamentaux de la philosophie pragmatiste, leur appropriation progressive m'a conduite à véritablement assumer le choix d'un tel enracinement. De ce fait, les caractéristiques particulières des connaissances produites dans ce terreau philosophique se doivent d'être précisées.

2.1 D'un renoncement à un double refus

Mes réflexions épistémologiques passant par des questionnements métaphysiques puis par la découverte de la philosophie pragmatiste et ses principaux concepts dont je n'ai précédemment donné qu'un aperçu, se sont poursuivies par une sorte d'appropriation. Il a en effet fallu que j'en prenne possession pour faire le choix et assumer le fait d'enraciner ma recherche, que je situe dans le champ du

¹⁰⁴ La « trans-action » pourrait être représentée métaphoriquement comme l'émergence d'un « champ » (au sens de ce terme en Science Physique) qui résulte des influences combinées d'organismes agissants tels que les êtres humains, les institutions, les technologies. (...) Le champ émergeant à son tour, encadre l'action des participants, établit ou rompt des relations, accélère ou décélère les mouvements, de sorte que le sens n'émerge pas d'un élément spécifique, mais du système global » Traduction personnelle.

Management Stratégique, dans le pragmatisme. Oui, je décidais d'étudier la stratégie en acte (Martinet, 2016).

Cette décision m'est d'abord apparue comme un renoncement. Je faisais un pas de côté par rapport au chemin *mainstream* et jalonné de la recherche en Stratégie : celle qui, en s'ancrant dans un mode « *hypothético-déductif* » (Martinet, 2020., p.176) est en quête de vérité scientifique, à la recherche des relations ou des lois générales et vise la production de « *connaissance valables partout et toujours* » (*Ibid.* p.177). Moi aussi, je voulais trouver des micro-lois pour contribuer théoriquement à l'explication de mécanismes, voire prédire le futur, et pourquoi pas prescrire des bonnes pratiques. Car cela est tentant, non ?

Et puis, progressivement ce que je prenais pour un renoncement s'est transformé en un double refus. Il s'agit tout d'abord d'un refus de simplification car comme le souligne Martinet (2016, p.11), « *la complexité des situations stratégiques est reconnue par tous les décideurs. Elle appelle donc logiquement une pensée, des concepts et des outils aptes à embrasser cette complexité, dotés d'une granularité adéquate* ». Imaginer « *brosser cm2 par cm2 un monde passé* » (*Ibid.*, p. 13) pour en extraire des explications censées éclairer des performances anciennes, me semblait de plus en plus incongru et inapproprié. À l'inverse « *la stratégie appelant à une pensée complexe* » (Martinet, 2016, p.13), je prenais de plus en plus nettement mes distances avec cette approche conduisant finalement à produire des connaissances « *hors-sol* » (Martinet, 2020, p. 177).

Il s'agit d'un refus d'immobilisme ensuite : celui d'une démarche scientifique qui évince le temps et l'espace, pour « *laisser croire à (sa) validité prédictive* » (Martinet, 2016, p.13). En effet, découvrir puis questionner les concepts de contexte, de situation, de temporalité, de socialité, de trans-action (notamment) m'ont permis de véritablement intégrer la nécessité d'ancrer ma recherche dans un paradigme prenant en compte le caractère intrinsèquement dynamique de la Stratégie en tant qu'elle est « *contingente, cheminante, continuée, co-créative, collective et courageuse* » (Nonaka et Zhu, 2012 cités par Martinet, 2014, p.16)

Ce renoncement initial devenu double refus assumé m'amène dans ce travail de thèse à répondre à l'appel de Nonaka et Zhu (2012) en enracinant ma recherche dans le pragmatisme.

2.2 L'épistémologie pragmatiste pour étudier la stratégie

Au-delà de se distinguer du positivisme cherchant à « *faire science à propos de la stratégie* » (Martinet, 2016, p.12) s'ancrer dans le pragmatisme pour l'étudier vise, par l'intégration d'une pensée complexe la production de connaissances particulières. Parce qu' « *une organisation est toujours unitas multiplex inexorablement plurielle et composite [...]* » et alors que « *la stratégie s'efforce de (la) constituer en unité, sans jamais y parvenir complètement* » (Martinet, 2016, p.12), une pensée elle-même complexe qui en intègre les différentes dimensions est nécessaire pour tenter de « *comprendre suffisamment pour concevoir ce qui n'existe pas encore* » (Volberda, 2004, cité par Martinet, 2016, p.13). Étudier la stratégie de cette façon consiste à examiner l'intentionnalité des leaders organisationnels pour, ensuite analyser la manière dont l'organisation se dessine tacitement dans les faits (« *non deliberately* », Tsoukas et Chia, 2011, p.8). C'est chercher à comprendre l'élaboration de la stratégie puis sa réalisation. Plus précisément, en s'enracinant dans le pragmatisme, il s'agit de se soucier d'élucider les processus complexes, itératifs et multiniveaux qui produisent et transforment les organisations (Pesqueux, 2006). En incorporant le contexte qui agit toujours sur le flux des actions, en prenant en compte la pluralité des acteurs, en reconnaissant que la composition de la stratégie est un processus permanent animée par « *des intentions délibérées et des émergences imprévisibles* » (Martinet, 2016, p.15), une recherche enracinée dans cette philosophie ne produit pas des théories-variance mais une connaissance éthique et pragmatique (Martinet, 2016) qui se singularise par cinq caractéristiques (Martinet, 2020).

Tout d'abord, et comme nous l'avons précédemment évoqué, le pragmatisme vise à l'élaboration d'une connaissance transformatrice et active (Martinet, 2020). Du fait qu'il est impossible de « *connaître les parties sans connaître le tout ; non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties* » (Pascal, Les Pensées, p34, cité par Martinet, 2020), la connaissance ne peut être une fin en soi mais répond au contraire à un « *effort de la pensée* » porté (*Ibid*, p. 180) sur un problème construit par le chercheur. La recherche en stratégie enracinée dans le pragmatisme vise moins l'accumulation de connaissances statiques qui s'ajouteraient les unes par-dessus les autres, que l'avancement des connaissances dans une démarche fonctionnelle.

Ensuite, le pragmatisme en posant que la neutralité du chercheur est impossible et non souhaitable, fait que la connaissance se trouve nécessairement et « *explicitement orientée* » (Martinet, 2020, p.182). Le caractère opératoire de la connaissance produite

exige que soient données à voir et à critique les valeurs implicites qui orientent son travail.

Cette connaissance pragmatiste expressément dirigée se revêt également d'un caractère pluraliste. En considérant que la validité de la connaissance dépend du caractère opérationnel des savoirs au sens de leur capacité à donner les résultats escomptés, plusieurs options (théoriques, méthodologiques) peuvent s'avérer adaptées à un problème. Précisons cependant que connaissance pluraliste ne signifie pas savoir relatif : toutes les propositions ne se valent pas. Certaines sont plus avantageuses que d'autres dans certaines situations et le sont moins dans d'autres. Alors, le devoir du chercheur pragmatiste est moins de prescrire des recommandations que d'explicitier des adéquations-propositions. Finalement, comme nous le dit Martinet (2020) en reprenant les propos d'Hirschman (1958) : les connaissances produites se révèlent comme des possibilités et non des nécessités.

3. Le pragmatisme : une philosophie de régulation de la connaissance

L'association entre l'enracinement épistémologique dans la philosophie pragmatiste et la sélection de la théorie de la régulation sociale comme cadre d'analyse requiert d'examiner leur compatibilité. En nous appuyant sur une littérature qui s'est précédemment interrogée à ce sujet ou s'en est approchée, nous montrons comment par la même place accordée à la pratique, le pragmatisme et la T.R.S plus que d'être conciliables concordent vers une même vision.

Dans cette philosophie, connaissances et actions sont indéfectiblement liés : « *il n'y a pas de coupure épistémologique* » nous dit Bréchet (2019, p.119), c'est une philosophie de la pratique nous dit Simpson (2018). Celle de Dewey, en particulier est « *une philosophie de l'expérience, par l'expérience, pour l'expérience* » (1938/2006, p.72) rend compte de cet enchevêtrement continu entre connaissance et pratique. Le pragmatisme est une philosophie pratique pour penser, chercher et agir.

La production de connaissances telle qu'elle émerge dans le paradigme pragmatiste, nous conduit à penser, comme Bréchet (2019) que l'approche régulationniste des organisations, adoptée comme cadre analytique de cette thèse est ancrée dans cette

philosophie, et en particulier dans sa déclinaison deweyenne. Les trois « *principes de bases* » de la T.R.S précisés par J.-D Reynaud dans l'ouvrage de Terssac (2003, à partir de la page 399), nous servent d'arguments.

Tout d'abord, tout comme la philosophie pragmatiste, le parti pris épistémologique de la T.R.S et de son fondateur, place l'action au cœur de l'analyse des phénomènes organisationnels. En refusant un mode explicatif déterminisme qui consisterait à rattacher « *des faits les uns aux autres par des lois de co-occurrence* », la T.R.S considère que « *le fait central à expliquer est toujours une action qu'on doit comprendre dans les contraintes qui pèsent sur elle, mais aussi dans sa finalité* » (*Ibid.* p.400). T.R.S et pragmatisme ont de commun de faire de l'action le terreau de la production de connaissances.

Ensuite, le « second principe de base » de la T.R.S, de nature méthodologique, repose sur « *le choix de l'individualisme contre tout d'holisme* » (*Ibid.* p.401). Précisant qu'il ne s'agit pas de prêter aux acteurs une volonté prédéterminée du fait de leur appartenance à une « *certaine classe* », ni de créer des « *acteurs mythiques* » (*Ibid.*, p.401), J.-D Reynaud invite à reconnaître que les possibilités d'action des acteurs se construisent toujours de manière endogène. De ce fait, la T.R.S partage avec la philosophie pragmatiste le refus de tout déterminisme : que ce soit au sujet de l'action ou des acteurs.

Enfin, le troisième principe de la perspective régulationniste nous encourageant à penser qu'elle s'ancre dans la philosophie pragmatiste, relève d'une dimension théorique et se décline autour de deux points. Le premier renvoie à la définition donnée à l'action dans la T.R.S. L'action advient, selon Reynaud, par « *la création de sens* » et non par la modélisation d'un plan décrivant des objectifs et des moyens. Plus expressément : « *une action sociale se définit par une orientation face à une situation, par l'expression de cette interprétation dans des catégories cognitives, par l'orientation corrélative d'une action face à cette situation* » (*Ibid.*, p.402). Les appareils analytiques de la régulation sociale intègrent d'ailleurs le contexte et la situation pour comprendre la mise en œuvre des règles (Midler, 2003, p.280).

Le second versant de cette conjonction théorique relève du fait que toute interaction, pour qu'elle soit durable, nécessite des acteurs qu'ils se reconnaissent mutuellement pour accepter de s'engager dans une action collective. Comme dans la philosophie

pragmatiste, la création de sens dans la T.R.S, émerge des interactions durables entre acteurs qui se reconnaissent réciproquement ; elle est située, interactive et dialogique.

Par leur refus commun de tout déterminisme de l'action et des individus, par leur vision d'une action en situation, contingente et singulière et par la même place accordée à la socialité, à l'interaction, à l'échange dans une perspective processuelle de construction de sens, nous partageons avec Bréchet (2019) d'idée d'un rapprochement compatible voire d'un enracinement partiellement clarifié de la T.R.S dans la philosophie pragmatiste¹⁰⁵.

.....

¹⁰⁵ Voir la conclusion de l'ouvrage de Bréchet, 2019, à partir de la p.119.

Synthèse du chapitre 4

Le chapitre 4 a donné à voir nos réflexions épistémologiques mises en tension avec notre question de recherche. Nous y avons décrit le renversement épistémologique pragmatiste opéré, paradigme dans lequel la vérité est conceptualisée d'une manière bien particulière. Contextualisée, elle émerge du processus d'enquête et correspond à la validité d'une proposition au regard d'une situation particulière. Dewey la nomme l'assertibilité garantie. La situation devient alors l'unité d'analyse pertinente pour comprendre un processus social dans toute sa complexité. En intégrant le temps, la socialité et le caractère trans-actionnel de tout échange, le pragmatisme ouvre un chemin alternatif au courant dominant qui étudie la stratégie comme une science. Dans ce courant philosophique, la connaissance produite, toujours contextualisée, est transformatrice, active, explicitement orientée, pluraliste et répond à une problématique particulière. Le travail du chercheur pragmatiste consiste alors, à partir du cas étudié de façon contextualisé et critique, à formuler des propositions qui pourraient traiter des situations problématiques similaires voire analogues.

.....

Chapitre 5 Design de la recherche

.....

Parallèlement à mes premières réflexions de nature épistémologique¹⁰⁶, je commence à m'interroger aux conséquences méthodologiques d'un tel choix et prends conscience que l'organisation dans laquelle je travaille à ce moment-là en tant que chef de groupe achats ne peut pas être le terrain de ma recherche : trop de biais s'imposeraient à moi. A cette même époque, d'anciens collègues (devenus amis) travaillant encore dans l'enseigne FoodMarket¹⁰⁷ me parlent de l'alliance qu'elle est en train de conclure avec un de ses concurrents. « *Elle sera annoncée officiellement dans les jours qui viennent, tu verras* » me disent-ils. Je m'y intéresse. Ce n'est pas encore mon terrain de recherche, mais ça en ferait un formidable. Étudier une alliance regroupant deux enseignes historiques concurrentes qui s'associent pour négocier ensemble auprès des fournisseurs : je ne pourrais pas rêver mieux pour comprendre ce processus dans un contexte renouvelé.

Alors, le 5 décembre 2017, j'écoute le CEO et le DG des enseignes concernées annoncer le mariage des concurrents dans les médias. Puis, à partir de ce moment-là je récupère tous les articles de presse à ce sujet et j'instaure une sorte de veille sur ce qui, de près ou de loin, concerne l'alliance GlobalÉlectro en train d'être formée.

Juin 2018, fin du Master Recherche. Je répète à mes amis et anciens collègues que je ne m'arrêterai pas là. C'est bien une reconversion pour le métier d'enseignante-chercheuse que j'initie. Parmi eux, Amel, curieuse, veut en savoir plus. Je lui parle de l'alliance GlobalÉlectro. Elle me répond sans hésiter : « *et bien, donne-moi ton CV, son Co-DG est un ami ! il a donné des cours de négo à Paris I, ça l'intéresse la recherche. Je lui dis de te contacter* ». Bertrand m'appelle quelques jours plus tard.

¹⁰⁶ Situées au (tout) début de mon projet de recherche, fin 2017 avant même de démarrer officiellement cette thèse.

¹⁰⁷ Et pour laquelle j'ai travaillé cinq ans en tant que Category Manager de 2007 à 2012.

Après avoir qualifiée puis définie la méthodologie construite recherche faisant, les étapes constitutives de l'enquête seront précisées. Puis, en tant que chercheuse pragmatiste, je donnerai à voir et pour appréciation, l'arrière-plan réflexif de ce travail doctoral. Ma pratique de la recherche, qui n'est ni hors l'action ni dans l'action se situe sur un fil. À partir de cette observation, je proposerai et développerai la notion de chercheur funambule. Enfin, pour rendre compte du traitement des données, je déroulerai les trois boucles d'analyses qui le constituent en soulignant leurs dimensions itératives et heuristiques.

1. Construire sa méthodologie, recherche faisant

Le caractère perpétuellement inabouti de mon protocole de recherche m'a conduite à qualifier ma méthodologie de « *diacolaire* » (Panjeta, 2019, p.140) néologisme dont la définition se voit rapidement précisée. C'est ensuite à celle de l'enquête dans une terminologie pragmatiste et à travers ses éléments fondamentaux que je m'intéresse. Enfin, je justifie le choix d'une étude de cas non seulement unique mais aussi extrême.

1.1. Définition d'une méthodologie « diacolaire » (Panjeta, 2019, p.140)

En vue de préparer mon éventuelle entrée sur le terrain, toujours dans un souci de cohérence et de scientificité, j'élabore un protocole méthodologique. Cependant, plus que de s'imposer à moi et de circonscrire la manière dont l'enquête doit être menée, ce protocole initial s'apparente davantage à un fil conducteur méthodologique. En effet, l'enquête exige de la souplesse, de la flexibilité, une adaptation permanente, de la vigilance, crée des surprises, fait germer des doutes mais fait apparaître aussi des explications plausibles. Bref, elle me fait revoir recherche faisant, ce protocole initial qui, bien que me guidant, semble en permanence inachevé (Hatchuel, 1994). C'est pourquoi, devant la variété des méthodes de recueil de données et la construction progressive et émergente de ma recherche, je préfère, au terme de protocole celui de méthodologie « *diacolaire* » (Panjeta, 2019, p.140). Ce néologisme que j'emprunte à Panjeta (2019) sert à « *qualifier une méthodologie qui s'est construite à mesure de l'enquête. (...) avec l'idée que l'on colle des éléments constitutifs de la méthodologie, tout au long de, pendant – dia-, l'enquête.* » (Ibid., p.140).

1.2 La force orientante du terrain

L'aspect inachevé du design de la recherche ne se résume pas à la construction progressive d'une méthodologie qualifiée de « diacolaire ». En effet, si je suis arrivée sur le terrain avec une problématique initiale et quelques bagages théoriques pour l'éclairer, les surprises ponctuelles progressivement transformées en véritables lames de fond ont (ré) orienté à plusieurs reprises l'élaboration de la revue de la littérature et du cadre théorique. De ce fait, le plan de la première partie qui leur a été consacré n'est pas antérieur au travail de terrain mais au contraire en résulte. Si j'ai tenté de rendre fidèlement compte de cette force orientante et puissante du terrain en montrant le resserrage progressif de mes lectures théoriques, je dédie ici un espace à son explicitation.

Je rejoignais l'alliance pour étudier la négociation¹⁰⁸ à laquelle j'avais dédié mes premières investigations théoriques. Logiquement, une fois sur le terrain, je participais à la préparation puis aux rounds de négociation. Cela a duré plusieurs semaines, voire un ou deux mois. J'observais les échanges, les propositions, contre-propositions de chaque partie, ayant pourtant l'intuition qu'autre chose se jouait en arrière-plan. Puis, plusieurs événements inattendus se sont produits. Le premier fait marquant s'est déroulé lors d'un entretien avec un acteur de l'alliance qui a clairement exposé le sujet de la légitimité de l'organisation. D'autres occasions ont suivi. Ni connaissant rien (ou peu de choses), je me suis engagée dans des lectures portant sur la légitimité en général, les circonscrivant graduellement à leurs applications organisationnelles. Ce que je lisais sur la construction programmatique de légitimité organisationnelle ne faisait que partiellement écho à ce que nous vivions tous les jours sur le terrain. C'est pourquoi, j'ai fait dévier mes lectures vers des perspectives plus relationnelles et processuelles à ce sujet. Le cas particulier des enjeux de légitimité des partenariats inter-organisationnels et plus spécifiquement des alliances sont apparus. Cela m'a permis d'identifier que les alliances constituaient un objet de recherche particulièrement intéressant pour comprendre la formation de légitimité. Cependant, les apports souvent prescriptifs et toujours un peu structuralistes de ces approches ne rendent pas compte d'une dimension essentielle observée et expérimentée sur le terrain : la dynamique sociale, collective et interactive de légitimation.

¹⁰⁸ et plus particulièrement la négociation commerciale, mon mémoire de M2 Recherche y est principalement consacré.

Alors, une nouvelle lame de fond a déferlé du terrain. Les négociateurs de l'alliance, des enseignes et des fournisseurs se sont mis à négocier la négociation et ses règles. Ces praticiens de la négociation ont dévoilé au grand jour une mise en abyme donnant à voir avec force un mécanisme de régulation sociale. Encore une fois, c'est aiguillée par le terrain que j'ai axé mes lectures¹⁰⁹ sur la théorie de la régulation sociale. La puissance analytique et la pertinence de la T.R.S au regard du cas m'ont finalement conduite à l'adopter comme cadre théorique de la thèse.

Construit méthodologiquement mais aussi théoriquement recherche faisant, le design de la thèse reste néanmoins constitué d'un certain nombre d'éléments stables précisés ci-dessous.

1.3 Les invariants de cette enquête abductive

En cohérence avec l'enracinement philosophique de la recherche, je parle ici d'enquête dans sa terminologie pragmatiste. Mêlant intuition et raisonnement logique, elle renvoie au processus qui permet au chercheur, par une pratique réflexive (Schön, 1983), de transformer une situation indéterminée en un « *tout unifié*¹¹⁰ » (Dewey, 1938).

Pour l'initier, il s'agit moins de considérer que le problème est donné (« *problem given* ») puis de sélectionner les moyens disponibles pour le résoudre que de commencer par le définir (« *problem setting* ») en instaurant une « *reflective conversation with the situation* » (Schön, 1983, p.163). Schön (1983, 1991) définit cette pratique réflexive constituée de « *reflection-in-action* » et de « *reflection-on-action* » comme une pratique par laquelle l'on devient conscient de sa base de connaissances implicites (« *knowing-in-action* ») et par laquelle on apprend de son expérience selon des itérations réflexives permanentes. La réflexion en action renvoie à l'idée selon laquelle « *doing and thinking are complementary. Doing extends thinking in the tests, moves, and probes of experimental action, and reflection feeds on doing and its results. Each feeds the other, and each sets boundaries for the other* »¹¹¹ (*Ibid.*,

¹⁰⁹ Avec les connaissances, l'appui, le soutien de ma directrice et directeur de thèse.

¹¹⁰ « *unified whole* »

¹¹¹ « Faire et penser sont complémentaires. Faire étend la réflexion dans les tests, dans les mouvements et les essais de l'action expérimentale, et la réflexion se nourrit du faire et de ses résultats. Chacun nourrit l'autre, et chacun fixe des limites à l'autre. » Traduction personnelle.

p. 280) quand la réflexion sur l'action, postérieure aux évènements, revoit, analyse et évalue la situation.

Inscrite dans cette perspective de production de connaissances dans et par l'action s'opposant à une « *Technical Rationality* » (Schön, 1983, p.21), mon enquête commence ainsi par un tout premier doute¹¹² portant sur les modifications possibles, probables ou encore potentielles mais ressenties au moins, du processus de négociation commerciale dans un contexte de révolution commerciale. Ce doute m'amène à m'intéresser au partenariat inter-organisationnel conclu entre deux enseignes concurrentes pour justement « *mieux négocier dans ce contexte* » Bertrand. Ce doute initial marque le tout début de mon enquête, avant même d'arriver sur le terrain. Puis une fois sur place, un doute sinon nouveau mais renouvelé germe : ce n'est plus la manière dont la négociation, en tant que processus, se voit modifiée dans le contexte commercial actuel qui me questionne mais le problème de légitimité d'une organisation de type alliance coopérative formée dans ce contexte. Finalement, mon enquête redémarre par ce questionnement.

Au-delà du doute qui génère et alimente l'enquête pragmatiste et des étapes qui la constituent¹¹³, celle-ci implique trois types d'inférences : l'abduction, la déduction et l'induction. L'abduction démarre avec un fait surprenant (Dumez, 2015) : la surprise naît du fait que l'on s'attendait à autre chose, et donc qu'il y ait eu induction ou déduction au préalable. Selon Catellin (2004) et sur la base des travaux de Pierce, le théoricien de l'abduction : « *l'abduction consiste à sélectionner une hypothèse A susceptible d'expliquer le fait C, de telle sorte que si A est vrai, C s'explique comme un fait normal. En d'autres termes, l'abduction est une procédure de normalisation d'un fait surprenant. C'est un effort de raisonnement que l'on entreprend lorsqu'il y a rupture de notre système d'attentes, un raisonnement « imaginaire » faisant appel à nos connaissances* » (Ibid., p.181). Elle ne s'oppose pas à l'induction, elle la guide : « *elle est un moment préalable de l'induction. Mais seule l'abduction est créative et apporte de nouvelles connaissances, bien qu'elle soit imprévisible et incertaine, et en cela très proche de la sérenpidité.* »¹¹⁴(Lorino, 2018, p.194). Il ne s'agit pas d'un processus linéaire : il est constitué de « *boucles* » (Dumez, 2012, p.6) itératives et récursivement

¹¹² celui qui m'a conduite en Master Recherche

¹¹³ détaillées dans le chapitre 4.

imbriquées. Des explications abductives germent de la littérature et du terrain : le raisonnement du chercheur et l'expérimentation permettent de les tester pour les vérifier. En ce sens l'enquête pragmatiste se rapproche de l'enquête policière dans la mesure où il n'y a pas de critère pour la considérer comme close : comme dans une affaire identifier le coupable ne suffit pas, il faut trouver une explication plausible pour que les victimes continuent d'avancer. C'est ici comparable - même si moins dramatique : plutôt que d'apporter une conclusion définitive au travail de recherche, l'enquête est un processus permettant aux participants de comprendre et agir à nouveau dans le contexte renouvelé.

Par conséquent, la construction d'une revue de la littérature n'a pas pour objectif d'échafauder un modèle à partir duquel s'articulent des hypothèses à tester ou une grille de concepts à appliquer mais de permettre de lier en permanence théories et données, les unes éclairant les autres et *vice-versa*. Alternant mouvements diastoliques et systoliques¹¹⁵, j'ai élaboré mon cadre d'analyse en commençant par défricher la littérature, avant mon entrée sur le terrain, « *en exploration simple* », pour « *faire remonter des références, des noms, des livres* », (Dumez, 2015, p. 47). J'ai ensuite repéré les auteurs et revues généralistes et spécialisées portant sur les principaux thèmes de ma recherche en commençant par le pragmatisme, la négociation, la situation, l'interaction, le pouvoir, puis les alliances, la coopération, la légitimité, la règle ; sans pour autant construire des hypothèses à partir de celles-ci. C'est plutôt lorsque j'étais confrontée à des événements surprenants ou inattendus que je raisonnais et lisais à nouveau pour formuler des propositions explicatives des faits observés. Ces interactions itératives (Langley, 1999), allers et retours entre surprises des faits mises en lien avec du matériel théorique lui-même progressivement construit ont fait émerger mon problème de gestion et par là même une manière de l'éclairer. Enfin, ces « *boucles* » (David, 2012, p.12) expliquent pourquoi ma méthodologie a été enrichie, au fur et à mesure de l'enquête de différentes modalités de recueil de données.

¹¹⁵expansion-contraction ou "*narrowing*" : « C'est le rétrécissement progressif du sujet, via la revue de littérature, qui fait de la recherche une considération pratico-pratique », Hart, 2009, p13 cité dans Dumez, 2015.

1.4 Le choix justifié d'une étude de cas

Le choix d'une étude de cas, et plus précisément celui d'un cas unique et extrême (l'alliance coopérative a été dissoute) nécessite maintenant d'être justifié. En effet, au-delà de résulter de l'enracinement pragmatiste de cette recherche, de l'opportunité qui m'a été donnée de rejoindre l'alliance GlobalÉlectro en tant que doctorante et d'une appétence personnelle pour les méthodologies qualitatives, retenir une « *case study approach* » (Baxter et Jack, 2008, p.544) pour étudier la formation de la légitimité d'une alliance stratégique se révèle pertinent et précieux (« *valuable* », *Ibid.*, p.545) pour différentes raisons.

Tout d'abord, et comme le souligne Yin (2003), une étude de cas doit être envisagée lorsque les questions de recherche qui l'animent s'interrogent sur le « comment » et le « pourquoi » de certains événements, phénomènes, processus qui adviennent et se déroulent. En nous interrogeant sur la formation collective de la légitimité, c'est bien une question du type « *how* » qui motive ce travail doctoral.

Ensuite, et parce que l'argument typologique de la question de recherche ne suffit pas il s'avère nécessaire de bien définir l'unité d'analyse et de délimiter le cas (« *bind the case* », Baxter et Jack, 2008, p. 545) pour pouvoir répondre à la question : de quoi ce cas est-il le cas ? Dans ce travail, l'unité d'analyse est la situation, ce que j'étudie est un processus collectif et les frontières organisationnelles du cas sont celles d'une alliance stratégique, de ces organisations-parents et de leurs fournisseurs. Plus précisément, le cas GlobalÉlectro se veut à la fois descriptif¹¹⁶ (Yin, 2003) et instrumental¹¹⁷ (Stake, 1995).

Enfin, circonscrire le cas en précisant ce qu'il est (et ce qu'il n'est pas) permet de clarifier l'objectif de la recherche et par là de relever le défi de sa représentativité (Eisenhardt and Graebner, 2007). Ici, le travail doctoral mené vise à apporter une réponse à une question importante (« *significant* », *Ibid.*, p. 26) pour les organisations qui s'allient et à laquelle il n'y a pas à date de construction théorique permettant d'y répondre à l'enjeu complexe de la formation de la légitimité de ces partenariats. De ce

¹¹⁶ Ce type d'étude de cas est utilisé pour décrire un phénomène et le contexte réel dans lequel il se produit. (Yin, 2003).

¹¹⁷ Ce type de cas donne un aperçu d'un problème ou aide à affiner une théorie. Le cas en lui-même est d'un intérêt secondaire ; il joue un rôle de soutien, facilitant la compréhension d'autre chose. Le cas est souvent examiné en profondeur, ses contextes scrutés, ses activités ordinaires détaillées, parce qu'il aide le chercheur à poursuivre l'intérêt extérieur. (Stake, 1995).

fait, il s'agit moins de tester une hypothèse issue d'une théorie que de développer, d'enrichir un cadre d'analyse. L'enjeu de la représentativité du cas disparaît pour laisser la place à ce qu'il révèle, ce qu'il donne à voir parce que justement il est inhabituel (Eisenhardt and Graebner, 2007). Or la nature extrême (Yin, 2003) du cas de GlobalÉlectro s'affirme à plusieurs égards : il s'agit d'une alliance coopérative qui se solde par un échec, en l'espèce une dissolution anticipée et à laquelle j'ai participé presque comme un de ces opérateurs. Certes, le cas est non représentatif mais il offre un éclairage conceptuel inédit et illustré : un exemple puissant (Siggelkow, 2007) pour enrichir la compréhension d'un processus demeurant partiellement nébuleux. Pour conclure, la sélection de l'étude de cas unique ne découle ni du hasard, de la chance ou encore de circonstances. Elle procède d'une motivation : celle de répondre à la question de recherche : à ce problème de formation de légitimité des alliances stratégiques.

2. L'enquête

L'enquête menée pour étudier et résoudre le problème de ce cas précis mérite maintenant d'être détaillée. Animée par une démarche interactive et une collecte de données reposant principalement par une sorte d'opération-observante¹¹⁸, notre enquête de terrain s'est composée de quatre phases distinctes entre l'accès puis la sortie de l'organisation étudiée. Évidemment pas hors de l'action mais pour autant pas tout à fait immergée dans l'action, mon expérience de recherche adjuvée de réflexivité me conduit à proposer la notion de chercheur funambule, celui qui progressant sur un fil ténu arrive à accomplir son terrain.

2.1 Recherche interactive, opération-observante et réflexive

Agir, observer et réfléchir, telle est la démarche de recherche présentée au DG1 de l'alliance (Bertrand pour rappel), ce terrain idéal devenu le mien à partir du 1^{er} octobre 2018. En effet, si je n'ai pas parlé d'enquête (et encore moins d'enquête pragmatiste) parce que cela ne me paraissait pas pertinent¹¹⁹, j'ai bien souligné le

¹¹⁸ Par observante nous voulons signifier qui « observe en même temps ». Il n'y a là aucun lien avec l'observance religieuse des Franciscains.

¹¹⁹ D'une part, cela n'aurait pas été fidèle à ce qu'est vraiment un processus d'enquête tel qu'on l'entend dans le langage courant. D'autre part et cela lié au point précédent, il me semble que parler d'enquête aurait fait penser aux acteurs du terrain qu'un problème pré-existait à

caractère interactif (Girin, 1986) de mon approche dans la mesure où la majorité du matériel empirique recueilli émanerait de mon travail de terrain, le protocole de recherche, flexible et adaptatif, ne cesserait de s'ajuster aux circonstances, aux besoins, aux opportunités. J'ai également insisté sur le fait que les acteurs auraient leurs mots à dire, et enfin que je ne déléguerais à personne le travail d'analyse.

A ce caractère interactif, j'ai ajouté et précisé une dimension opérante et réflexive à ma recherche en faisant référence à Dewey et Bentley pour qui l'observation est opération (Dewey et Bentley, 1949), et cela dans le but de me positionner comme une opérationnelle qui allait agir et observer : ce que Follett nomme une « *frank participant-observer* » (1924, p.2) ; et réfléchir en action et à propos de l'action¹²⁰ (Schön, 1983).

Tactiquement, proposer mes compétences d'ancienne chef de groupe achat et négociatrice commerciale a facilité mon accès au terrain. Épistémologiquement, qualifier ma recherche d' « *opérante et réflexive* » me permettait de mieux l'inscrire dans une conception pragmatiste de l'enquête. Plus qu'une observation participante, les dimensions opérante et réflexive de ma recherche m'introduisaient dans la communauté d'acteurs, sans franche séparation (ou dualisme) entre chercheurs et praticiens. Cependant, elles posaient avec force la question de ma subjectivité dans l'interprétation des situations.

2.2 Subjectivité et gestion du contre-transfert

Ces différentes caractéristiques de la démarche de recherche adoptée impliquent que les interprétations des observations, des faits et des situations de la part du chercheur sont nécessairement subjectives (Spiggle, 1994). En effet, dans une approche qualitative, d'autant plus quand elle est de type ethnographique, l'activité de recherche n'est ni neutre (Weick, 2002) ni pure (Latour, 1991). Les données sont coproduites par le chercheur et leur analyse est influencée par sa personnalité : « *la perception d'une situation est influencée de manière radicale par la personnalité du sujet percevant. Souvent, le sujet d'expérience change la réalité, par soustraction, par addition, ou par remaniement de celle-ci en fonction de ses dispositions personnelles,*

l'organisation alors que c'était un doute initial au sujet de la négociation qui m'avait conduite jusque-là.

de ses besoins et de ses conflits – pour une bonne part inconscients » (Devereux, 2012 (1967), p.77). L'implication du chercheur dans son objet de recherche n'est pas un problème en soi, à condition de prendre en compte et de rendre compte de cette subjectivité, souvent inconsciente, pour gérer ce que Devereux (2012, 1967) nomme le « *contre-transfert* » et qu'il définit comme « *la somme totale des déformations qui affectent la perception et les réactions de l'analyste envers son patient* » (*Ibid.*, p.15). En effet, comme le psychanalyste, l'ethnographe se trouve traversée d'angoisses ou plus généralement d'émotions, générées par son sujet d'étude, son terrain. Pour éviter, en autres, les biais de familiarité, de sélectivité, de préférence, Devereux invite l'enquêteur à considérer ses désirs, ses émotions, ses comportements qui induisent une stratégie de recherche et attribuent d'un sens aux situations.

Et, c'est en ayant en tête ces avertissements et recommandations que je me suis engagée dans l'enquête de terrain que je présente ci-après. C'est ensuite, grâce à un travail réflexif que la gestion du contre-transfert est apparue comme un élément fondamental de cette recherche en équilibre.

2.3 Une enquête de terrain

2.3.1 L'accès au terrain : un « *deal* »

Rencontres, bonne fortune et audace sont les trois ingrédients qui m'auront finalement permis de rejoindre l'alliance. Pendant ce qui s'avérera être un rendez-vous d'accès au terrain de recherche, je présente ma démarche interactive et opérante au co-DG1, Bertrand. Effectivement intéressé par la recherche, nous sommes convenus d'un *deal*. En contrepartie d'une mission opérationnelle ayant pour objectif de « *structurer le processus de négociations commerciales 2019* », je pourrai participer à l'ensemble des réunions internes (au sein de l'alliance et entre les enseignes) et aux « *rounds* » de négociations avec les fournisseurs. J'aurai, par conséquent, accès au réseau local de l'organisation et une messagerie électronique. Enfin, mon bureau sera au milieu de l'*open space* : je ferai partie de l'équipe !

Ce que Bertrand appelle ma « *mission* » démarrera au 1^{er} octobre 2018 et devrait à ce moment-là s'achever « *autour du mois de mai* » quand les négociations finalisées

laisseront place à la mise en œuvre des premières contreparties contractuelles¹²¹. Encadrée par une convention d'accueil de doctorant la phase d'immersion dans le terrain s'est précisément étendue jusqu'au 14 mai 2019. Jusqu'au mois d'avril, j'y étais physiquement présente quatre voire cinq jours par semaine, entre 8h et 10h par jour.

2.3.2 L'atterrissage

Je rejoins la centrale le lundi 1^{er} octobre 2018. Le matin même, je suis présentée à l'ensemble des équipes par le co-DG1 lors d'un tour de plateau comme « *ancienne acheteuse devenue maintenant doctorante (...) Anaïs nous aidera à structurer les négociations 2019* » précise-t-il¹²².

Puis la réunion hebdomadaire de direction ayant lieu ce jour-là, c'est l'occasion pour Bertrand, de donner davantage de détails aux managers : les directeurs de chaque marché : le gros et le petit électroménager, le marché du Brun (les téléviseurs et autres produits associés) et celui de l'informatique. Comme l'organisation se trouve en manque de moyens¹²³, mon expérience de dix ans en tant que praticienne de la négociation est une aubaine. Dès lors, je suis plongée dans la première partie de ma mission opérationnelle consistant à organiser le processus de négociation 2019, en commençant par sa phase préparatoire. Il est attendu que je produise un rétro-planning, des outils de gestion et des principes généraux guidant les négociations. Pour la mener à bien, je récupère sur une clé USB confiée par Bertrand de nombreux éléments liés aux négociations de l'année précédente : contrats, fichiers Excel, présentations PowerPoint... En complément, j'interroge l'ensemble des directeurs de marché (quatre acteurs) et les deux co-DGs qui avaient mené les négociations 2018 au nom de la centrale. Cinq d'entre eux acceptent d'être enregistrés. Sans guide

¹²¹ Négociées entre fournisseurs et distributeurs lors du cycle de négociations annuelles qui ont lieu chaque année jusqu'au 28 février de chaque année. Nous détaillons le fonctionnement de ce processus dans le chapitre 6 de la thèse.

¹²² Rapidement, je m'interroge sur le rôle de Bertrand dans ma recherche en devenir. Pour y répondre je lis ; ceux identifiés par Lee (1993) font écho à ce que je suis en train de vivre à ce moment-là. Bertrand joue un rôle de « passerelle » me donnant l'accès au terrain, c'est aussi mon « guide », évoquant certaines pistes, mais aussi mon « patron », celui qui m'a confiée ma mission et à qui je rendrai compte. Je prends alors conscience de la nécessité de profiter de ma familiarité avec le terrain pour tisser ou renouer des liens avec d'autres acteurs. Bertrand demeurera mon parrain initial, fondamental mais j'en aurai d'autres.

¹²³ Des moyens humains notamment, au 1^{er} octobre, il manque encore quatre négociateurs par rapport à l'organigramme théorique de l'alliance.

d'entretien, je leur demande de me raconter comment ce premier cycle de négociations s'est passé en leur faisant me préciser ce qui, selon eux avait correctement ou moins bien fonctionné. Finalement, loin de se limiter à la phase précédente des négociations annuelles, nos échanges portent sur l'historique de l'alliance, le contexte organisationnel dans lequel elle est née, ses débuts, ses difficultés, ses surprises, ses évènements marquants, etc. L'entretien avec Gaïl, Directrice du Brun dure 3h10¹²⁴. Les acteurs sont intarissables à son sujet et je ressens chez eux le besoin de parler.

Un mois s'est écoulé depuis mon arrivée. Aux deux co-DGs, je présente mon travail comme une proposition : un rétro-planning avec des dates butoirs, un dossier de préparation permettant la comparaison des conditions commerciales des fournisseurs (vide, à compléter par les équipes) et enfin la formulation de grands principes de négociation sur lesquels j'avais travaillé avec l'équipe de direction¹²⁵. Ils l'acceptent et sitôt m'invite à présenter ces « *outils de négo* » (Bertrand) aux directeurs de marché pour que leurs équipes les utilisent rapidement. L'animation de cette réunion de deux heures trente permet de démontrer mes connaissances en négociation dans la distribution, je construis mon rôle de chercheuse avisée. À la sortie de la réunion, les deux co-DGs me remercient et m'invitent à prendre un café. Pendant que ma boisson coule Bertrand m'enjoint d' « *être plus cash la prochaine fois* ». Quand je lui demande de me préciser ce qu'il entend par là, il me répond : « *ton diagnostic des négo 2018 était gentil, tu as voulu blesser personne, tu peux y aller plus franchement* ». Je n'y réponds pas mais note immédiatement et le plus fidèlement possible ces propos dans mon journal de bord.

2.3.3 La période des négociations commerciales annuelles

En France, le processus de négociations commerciales annuel, strictement encadré par la loi commence chaque année à partir du mois d'octobre N-1 pour se terminer obligatoirement le 28 février de l'année N¹²⁶. En 2019, ces trois mois produisent un concentré de matériel empirique car les rendez-vous internes de

¹²⁴ Gail_1, voir en annexe 3 la liste de l'ensemble des entretiens formalisés enregistrés ou ayant fait l'objet d'une prise de notes spécifique.

¹²⁵ Les directeurs des quatre marchés, interrogés et enregistrés par ailleurs.

¹²⁶ Processus détaillé Chapitre 6.

préparation, les échanges avec les enseignes et les *rounds* de négociation avec les fournisseurs abondent : en deux mois, plus de 120 rencontres (physiques ou téléphoniques) sont organisées. Grâce à mon assiduité sur le terrain, à ma participation aux réunions de directions et à mon bureau situé au milieu du plateau, je connais les dates et les motifs des rendez-vous et demande à pouvoir à y assister au maximum.

Pendant cette période, ma mission consiste à apporter du support opérationnel au *reporting* des négociations¹²⁷, un travail fastidieux et sensible qui fait naître chez les acteurs de l'alliance une certaine redevabilité à mon égard. Car, si nous étions convenus avec Bertrand que je participe aux réunions internes à la centrale, avec les enseignes et les fournisseurs, je me rends compte que, dans les faits il est compliqué pour certains d'accepter ma présence. Le fait de les aider concrètement, notamment en réalisant une tâche assez pénible il faut l'admettre, les incite à accepter ma compagnie.

Alors que je me présente comme « *faisant une thèse sur la négo* » devant les acteurs des enseignes (rappelons d'ailleurs que cela est l'occasion de retrouver d'anciens collègues), je suis une « *consultante apportant du support au cadrage des négos* » lors des négociations commerciales avec les fournisseurs¹²⁸. C'est d'ailleurs à cette période que ma « *mission* » manque de dérapier. Un des marchés¹²⁹ se trouve en manque d'effectif à la suite du départ soudain d'un collaborateur : le négociateur de la catégorie TV, la plus importante de la centrale en chiffre d'affaires. Le 7 janvier au matin, Bertrand me demande : « *tu ne voudrais pas faire les négos pour la TV, pour bien comprendre* ». Je décline bien sûr et reste consultante-doctorante, opératrice-observante.

Dans le cadre des réunions internes à la centrale ou avec les enseignes, je propose systématiquement, pour garder trace des échanges, de prendre des notes qui facilitent la rédaction des comptes rendus. Je les envoie aux co-DGs ou directeurs de marché à l'issue de chaque réunion, avant qu'eux-mêmes ne les reformulent puis les

¹²⁷ Concrètement il s'agit d'aider les négociateurs à compléter des tableaux Excel à partir d'autres fichiers Excel puis présenter aux co-DGs des Tableaux Croisés Dynamiques récapitulatifs.

¹²⁸ Exception faite des fournisseurs avec lesquels j'ai travaillé dans ma vie antérieure de praticienne.

¹²⁹ Sur le marché du Brun c'est-à-dire les catégories des TV et des produits vidéos, son, audio, photo.

communiquent plus largement. Cet emploi de « *secrétaire ponctuelle* » (Patricia, co-DG2) visiblement utile à l'organisation me permet de justifier de la dextérité avec laquelle je tape sur le clavier de mon ordinateur. Dans les faits, je note ce qui se dit, décrit ce qui se fait, parfois je relève les mouvements et gestes des acteurs. À la fin de la réunion, je fais le tri pour envoyer aux intéressés les éléments utiles aux rapports qu'ils rédigent par la suite. Mon expérience de praticienne s'avère fort profitable¹³⁰.

À l'occasion des premières rencontres avec les fournisseurs, je remarque que ce labour attire trop d'attention sur moi quand je cherche justement à me faire oublier. Je décide alors de me mettre au diapason des instruments utilisés par les acteurs des négociations. Si le fournisseur vient avec un cahier, j'ouvre mon cahier, s'il allume son ordinateur, je l'imité. Parfois, trop écrire suscite des regards interrogatifs, je les contourne et réduis mes notes à des mots épars. En sortant, je les reprends et les complète de ce fait *a posteriori*.

2.3.4 La sortie de terrain : un détachement progressif

À partir du mois d'avril 2019, je commence à réduire ma présence hebdomadaire sur le terrain, je n'y vais plus que trois-quatre jours par semaine. Les négociations commerciales sont officiellement achevées depuis le 28 février et les échanges avec les enseignes, nombreux au mois de mars, sont devenus plus épisodiques. De plus, les tâches de ma mission opérationnelle se réduisent : les co-DGs ne me demandent plus que des « *coups de mains* » ponctuels¹³¹. Je continue à recueillir du matériel empirique mais en profite surtout pour échanger de manière très informelle avec les acteurs de l'alliance et des enseignes. Parfois, au détour d'une conversation, je leur demande si je peux les enregistrer. Enfin, le seul fait d'être là, me permet de continuer à mener l'enquête.

Pendant toute la durée de mon immersion, j'avais pris pour habitude, à chaque fin de journée d'écrire dans mon journal de bord nommé « *Prise de notes des événements et des impressions au quotidien* ». J'y racontais ce qui m'avait surpris, étonné,

¹³¹ Par exemple : calculer combien il était possible de négocier de synergies sur la base de l'alignement des prix au produit (et non pas au contrat, comme c'était le cas pendant les négociations annuelles), les aider à préparer une présentation Power Point, consolider des données éparses, etc.

marquée. Parfois, il s'agissait simplement du déroulement de la journée, en quelques lignes ou sur plusieurs pages. Mémoire vive et en même temps catharsis, ce journal est devenu un véritable ami au cours de ces mois intenses. Au 14 mai, j'avais écrit plus de 200 pages...des morceaux choisis sont intégrés en annexe 1 de ce manuscrit.

2.4 Une chercheuse funambule

La notion de chercheur funambule que je propose ici émerge de l'examen continu et critique de mes pratiques de recherche sur le terrain. Plus que d'établir la preuve de ma réflexivité ou d'essayer de définir un rôle archétypal de chercheur opérant qui prescrirait de pseudo bonnes pratiques de l'enquête qualitative, je rends compte de quelques considérations qui ont pu me permettre de me maintenir sur ce terrain extrêmement sensible tout en réorientant le recueil de données au fur et à mesure des besoins dictés justement par l'enquête. Je distingue les principes élaborés en amont de mon arrivée sur le terrain et qui ont défini ma ligne de conduite, des éléments saillants et essentiels à son accomplissement, en équilibre.

2.4.1 Lignes de conduite

À la suite de la négociation de l'accès au terrain conclue par le deal avec le DG1 de l'alliance et avant de rejoindre l'équipe de la centrale en tant que chercheuse opérante, nous avons défini¹³² un certain nombre de principes comme autant de guides d'action avec et sur le terrain. En effet, j'allais rejoindre l'organisation comme j'aurais « *sauté dans un train en marche* »¹³³ (Fendt et Sachs, 2008, p.434), et pour avancer sans tomber, suivant leurs conseils, mes connaissances d'alors et mon intuition du moment nous avons élaboré une sorte d'hygiène de la recherche. Deux principaux moyens nous ont permis de (pré) définir mes pratiques de chercheuse : la littérature méthodologique et l'anticipation par la « *pré-expérience par procuration* » (Devereux, 1967, p.76). Sans prendre les recommandations et avertissements de chercheurs avisés et réflexifs comme des injonctions décontextualisées, l'élaboration de cette ligne de conduite a reposé sur leur appropriation les transformant en guides d'action concrets.

¹³² Ma co-directrice et mon co-directeur de thèse et moi.

¹³³ « *jumping on a train in motion* », Fendt et Sachs, 2008, p. 434

Le premier principe et je dirais le principe fondamental de l'hygiène de chercheur funambule s'est appuyé sur le concept d' « opportunisme méthodique » de Girin (1989). Comme ce dernier nous le rappelle, l'étymologie du mot opportunisme se trouve dans le mot portus : le port, et désigne une manière de le rejoindre. La recherche de terrain apparaît alors comme une navigation, pas une navigation à vue, mais une navigation qui prend en compte ce qui se passe, les occasions d'aller plus vite, la nécessité parfois de ralentir ou de se réorienter. Si la négociation de mon entrée sur le terrain témoignait d'un certain degré d'opportunisme auquel j'avais déjà été formée, la phase d'immersion en appellerait une intensité supérieure : il faudrait que j'arrive à rester sur le terrain pendant suffisamment longtemps tout en participant aux réunions de négociations commerciales, lieux d'échanges extrêmement sensibles¹³⁴. Je pressentais le défi de me joindre à ce type d'interaction en me projetant dans une situation où en tant que négociatrice j'aurais à expliquer la présence d'un intrus dans une négociation avec un fournisseur. En partant de ce principe d'opportunisme méthodique, je me suis fixé trois guides d'action. Le premier a reposé sur le développement d'une acuité sociale pour prendre connaissance d'un maximum d'opportunités d'échanges et de rencontres avec les acteurs. Par exemple en arrivant le premier jour sur le terrain je me suis tout de suite demandé qu'elle était la réunion interne qu'il ne fallait pas manquer, celle pendant laquelle la vie de la centrale et les rendez-vous de négociations étaient organisés (la réunion de direction du lundi matin en l'occurrence).

Le second guide d'action consistait à accepter au maximum les propositions qui m'étaient faites de rejoindre les réunions avec les fournisseurs mais aussi les rendez-vous de coordination entre les enseignes et l'alliance et cela quels que soient le jour, l'heure, le lieu. Les conférences téléphoniques hebdomadaires avec les directions commerciales des enseignes, le mardi soir à 19h se sont par exemple révélées essentielles pour formuler mes analyses. Ce principe consistait à garder un état d'esprit ouvert aux diverses invitations des acteurs, en faisant preuve de flexibilité et de détermination (je n'ai pas accepté de prendre le poste de négociateur sur la catégorie des téléviseurs, bien sûr). En d'autres termes dire oui au maximum sauf quand cela présageait une déviation significative de ma mission et de ma recherche.

¹³⁴ Les prix et les marges sont ouvertement discutés.

M'assujettissant librement au terrain, sans en perdre l'objectif et en toute connaissance de cause, j'avais prévu de m'y ajuster en permanence.

Le troisième guide d'action tient en un mot : oser. Je m'étais préparée à devoir solliciter les acteurs, à pro activement demander à participer aux échanges, les importuner, dépasser la peur de déranger. Me projeter mentalement dans une situation hypothétique mais vraisemblable m'a alors permis d'anticiper que pour oser, il fallait que je me sente légitime. Si mon expérience de praticienne et ma mission au sein de l'alliance y contribuaient, je devinais que j'aurais aussi besoin de me sentir reconnue auprès des acteurs individuels et pas seulement dans le cadre de ma mission opérationnelle. Car si le DG acceptait que je me joigne à ces discussions il faudrait ensuite dépasser la réticence personnelle de chaque directeur, de chaque négociateur que j'allais accompagner dans un « *box de négo* ». Je ne voulais pas que ma présence soit douteuse et imposée aux acteurs mais comprise et acceptée.

À l'opportunisme méthodique mis en pratique passivement ou plus activement, s'est ajouté le principe de suspension de jugement. Au sujet de l'organisation, il consistait à ne jamais émettre de jugement en faveur ou contre l'alliance, les enseignes, les fournisseurs en général et en particulier. Plusieurs occasions m'ont pourtant été données d'enfreindre cette règle auto prescrite. Par exemple, à la sortie de la conférence de décembre 2018, plusieurs fournisseurs me sont « *tombés dessus* » pour me demander : « *tu en penses quoi toi de l'alliance ?* ». J'aurais pu être tentée de leur donner mon avis, car je m'en étais fait un, mais cette règle de bonne conduite s'est rappelée à moi. En fonction de la familiarité avec mes interlocuteurs, j'ai botté en touche en redirigeant la conversation, je leur ai retourné la question ou encore leur ai répondu que tout simplement, je ne m'autorisais pas à y répondre. Au sujet des acteurs, ce principe de suspension de jugement a contribué à ce que je puisse accomplir mon terrain, rester sur ce fil en continuant ma progression. En effet, ma mission officielle de structuration des négociations et mes interactions répétées avec les différents acteurs des organisations m'ont conduite à me retrouver dans des situations durant lesquelles j'ai forgé un avis personnel au sujet de quelqu'un ; parfois un acteur me demandait clairement ce que je pensais d'untel ou d'untelle. Là encore, je m'étais préparée mentalement à cela en me demandant : « *et si on te demande ton avis que diras-tu, concrètement* ». Je soutiens aujourd'hui que ce principe consiste moins à ne pas juger, ce qui me semble être impossible, mais à adopter une posture

d'impartialité. Il s'agit de juger sans émettre de jugement, que ce soit verbalement ou non verbalement. De juger en gardant ces jugements non seulement pour soi mais en les regardant à distance, en les maintenant en suspension. Mon journal de bord en a été l'unique réceptacle.

Enfin, le troisième principe établi préalablement à mon arrivée sur le terrain s'est appuyé sur la notion de dispositif de recherche de Girin (1989). Nous¹³⁵ n'avons pas mis en place *stricto sensu* des instances de contrôle mais avons élaboré une règle visant à assurer la bonne distance avec mon terrain en recadrant régulièrement les investigations. Deux règles de contrôle ont été clairement énoncées par mes directrice et directeur de thèse.

La première règle instaurait le fait de pouvoir solliciter leur aide au seul motif d'en avoir besoin. Point. Je l'ai pratiquée au bout de deux mois de présence à la centrale. Mon engagement sur le terrain, celui d'une chercheuse opérante investie, m'a conduite après quelques semaines, à développer une forte proximité avec l'organisation et ses acteurs. Je commençais à ne plus maîtriser cette familiarité progressivement excessive. Puis lors d'un comité de surveillance, la qualité du travail des équipes de négociateurs de l'alliance a été remis en cause par le directeur de l'instance. Tout d'abord, j'ai trouvé cela injuste. Ensuite, je l'ai pris pour moi. Enfin, j'ai eu peur. Je ne gardais pas la bonne distance avec le terrain. J'y étais trop attachée, abusivement engagée. Savoir que je pouvais solliciter de l'aide : en parler et exprimer mes doutes m'a permis de continuer d'avancer, de ne pas tomber.

La seconde règle consistait à rendre compte régulièrement de mes analyses à ma co-direction de thèse, bien sûr, à une audience externe de chercheurs (dans le cadre de colloques doctoraux notamment) et aux acteurs de terrain. Comme une funambule j'étais seule sur mon fil mais j'étais assurée.

2.4.2 Ajustements sur le terrain : faire preuve d'audace prudente

Sur le terrain j'ai rapidement remarqué que ma présence changeait les situations auxquelles je faisais face. Bien que prévenue : « *Moreover, we must face the fact [...] that it is seldom possible to « observe » a social situation as one watches*

¹³⁵ avec mes co-directrice et co directeur de recherche.

a chemical experiment; the presence of the observer usually changes the situation »¹³⁶ (Follett, 1924, p. 2) j'en demeurais pourtant surprise. Sans que ma recherche opérante ne se transforme en une recherche action dont l'objectif aurait glissé¹³⁷, c'est plutôt son caractère interactif (Lundin et Wirdenius, 1990) que mon étonnement a révélé : « *The inquirer and the "object" of inquiry interact to influence one another ; knower and known are inseparable* »¹³⁸ (Lincoln and Guba, 1985, p.94).

L'expérimentation de cet échange permanent et continue entre le terrain (et ses acteurs) et le chercheur me conduit à soutenir l'idée selon laquelle il est nécessaire de considérer certains éléments comme autant de conditions nécessaires pour arriver non seulement à recueillir du matériel mais aussi orienter la collecte de données pendant la théorisation. Quand les principes préalables permettent au chercheur de se guider tout en se sachant sécurisé, l'arrivée sur le terrain qui ne s'apparente pas à un saut dans le vide, se poursuit par une traversée exigeant souplesse et agilité.

À partir de mon expérience, j'ai identifié trois éléments fondamentaux qui m'ont permis de rester sur le terrain tout en maîtrisant la direction de ma recherche et cela sans m'en faire sortir ni devoir m'en libérer. Si une sorte de débrouille anime finalement le travail de chercheur de terrain, ces trois considérations se dégagent comme des points saillants lui permettant d'être fructueux.

Le premier élément est l'engagement. Un chercheur de terrain doit s'engager, s'engager vraiment pour partager une condition commune avec les acteurs. Faire l'expérience concrète des contraintes, des difficultés, des succès. Par exemple, ma mission officielle m'a permis d'éprouver le freinage volontaire des acteurs des enseignes dans le partage des données. Une de mes tâches consistait à compiler des informations que le PMO de l'alliance n'arrivait pas à obtenir. Il relançait sans cesse ses interlocuteurs en enseignes, sans succès. Quand, enfin, un rendez-vous a pu être

¹³⁶ « En outre, nous devons faire face au fait [...] qu'il est rarement possible d'« observer » une situation sociale comme on regarderait une expérience chimique ; la présence de l'observateur change habituellement la situation ». Traduction personnelle.

¹³⁷ Visant à initier et étudier le changement.

¹³⁸ « L'enquêteur et « l'objet » de l'enquête interagissent pour s'influencer les uns les autres ; celui qui sait et ce qui est connu sont inséparables ». Traduction personnelle.

organisé, je m'y suis jointe. À son issue, j'ai discuté avec le PMO : nous avons ressenti la même tension extrême envahissant la salle de réunion et surtout nous avons compris qu'une des règles de coordination au sujet de la transparence des conditions commerciales était visiblement détournée dans son usage. Au-delà de la co-construction dialogique du sens des situations avec les acteurs qui alimente la validité de la recherche, l'engagement profond du chercheur dans l'organisation contribue à stabiliser sa position. Le fait que le chercheur partage des expériences similaires contribue à ce que les acteurs lui accordent du crédit. Or, ce crédit en retour favorise les appuis de la position du chercheur : il est plus difficile de le remettre en cause, il est davantage protégé. Autre exemple : au mois d'avril 2019, Patricia a cherché à m'évincer des réunions et ce sont les directeurs de marché, les négociateurs, le PMO qui insistaient pour que je sois présente. Bien sûr, cet engagement total est risqué. Mais, grâce aux guides d'action il est maîtrisable et surtout profitable au maintien équilibré du chercheur funambule sur son terrain.

Le second élément à considérer pour réorienter sa collecte tout en minimisant le risque de se faire écarté du terrain, consiste à faire de la pédagogie sur ce qu'est la recherche en gestion, une activité peu ou mal connue des praticiens. Bien que ma présence sur le terrain se justifiait par le fait de remplir une mission opérationnelle en contrepartie de laquelle je recueillais des données, je me suis assez vite rendu compte que les acteurs de la centrale, au-delà de bénéficier de ma présence du point de vue professionnel (je les aidais, leur faisais gagner du temps, etc.) étaient personnellement en demande d'informations quant à la recherche en management : ils voulaient comprendre. Quand je suis arrivée, les interrogations ont d'abord porté sur ma situation personnelle, et plus précisément ma démarche de reconversion. Et puis progressivement, leurs questions dépassaient la spécificité de mon cas pour chercher à comprendre comment fonctionnait la recherche, en quoi elle consistait, les différentes approches, etc. Sans pour autant endosser un rôle de spécialiste de la recherche, ce dont je n'ai pas la prétention, je me suis aperçue que ma contribution à l'organisation ne se limitait pas à la mission opérationnelle confiée. Le partage de connaissances très générales au sujet de la recherche auprès des acteurs s'est avéré fécond. En effet, c'est avec de la pédagogie, en les amenant à considérer la possibilité de faire évoluer le recueil de données comme quelque chose de normal que j'ai pu réorienter leur collecte. Expliciter de manière très globale et détachée du cas en

l'espèce, le cheminement du chercheur m'a permis de montrer que mon travail de terrain s'inscrivait dans un processus courant, normal, acceptable et non suspect. Je n'avais rien à cacher en tant que chercheuse : je n'étais pas une chercheuse infiltrée, pas une espionne. De ce fait, si j'allais interroger les acteurs des enseignes, puis les fournisseurs c'était au nom de la recherche. Finalement, l'engagement total dans l'organisation couplé à cette forme de transparence pédagogique au sujet de la recherche m'ont clairement permis d'aiguiller la collecte de données tout en maîtrisant le risque de discrédit en tant que chercheuse missionnée.

Enfin, le troisième élément saillant de la notion de chercheur funambule renvoie à sa capacité d'ajustement permanent aux contingences du terrain. Non seulement, un travail sérieux de collecte de données nécessite l'impartialité du chercheur et de la fiabilité dans la mission qui a lui été confiée mais invite aussi à faire preuve de flexibilité et de diplomatie. Le terrain est vivant, il faut y avancer avec audace et précaution. Téméraire mais prudent, le chercheur qui s'y aventure doit comme un funambule s'inquiéter de chacun de ses pas.

3. Les boucles d'analyse

Les boucles d'analyse présentées maintenant témoignent de la récursivité et de la progressivité du travail de théorisation. Empreintes de réflexivité elles donnent à voir comment les points de bascule et les moments critiques de la compréhension du cas ont émergé.

3.1 Boucle 1 : Les prémices de l'analyse

La profusion rapide d'un matériel empirique hétérogène m'a conduit à me poser rapidement la question de son traitement. J'ai alors profité du calme relatif de la période de détachement progressif du terrain pour mettre en œuvre la méthode de l'attention flottante. L'attention flottante, approche de la Psychanalyse inventée par Freud, est décrite ainsi par Erikson (1958, p.72 cité dans Dumez et Ayache, 2011)¹³⁹ : « *an attention which turns inward to the observer's ruminations while remaining turned*

¹³⁹ Je découvre le concept d'attention flottante dans l'ouvrage de Dumez, *Méthodologie de la recherche qualitative* (2016) et lis l'article de Dumez et Ayache, 2011. Je creuse alors le sujet de l'attention flottante et me rends compte que je la pratique sans vraiment le savoir.

*outward to the field of observation, and which, far from focusing on any one item too intentionally, rather waits to be impressed by recurring themes*¹⁴⁰.

Concrètement, il s'agit de lire, relire, écouter l'ensemble des données (comptes rendus de réunions, enregistrements d'entretiens, documents de toute nature : Power-Point, lettres officielles, mon journal de bord, etc.) sans chercher à identifier quoi que ce soit ni prendre des notes, et cela « *pour s'imprégner de l'ensemble du matériau en tant que totalité* » (Ayache et Dumez, 2011, p.35). J'ai écouté l'ensemble des échanges (et la conférence) enregistrés, repris mes notes quand je n'avais pas pu en conserver une trace sonore, j'ai relu toute la documentation qui m'avait été transmise sur la fameuse clé USB, les documents auxquels j'avais accès sur le réseau, les mails reçus. Je m'aperçois alors que les données froides collectées antérieurement à mon entrée sur le terrain me sont utiles pour reconstituer un pan de l'histoire de l'alliance qui m'aurait échappé sinon¹⁴¹.

Ce processus d'analyse complémentaire à l'expérience vécue pendant ces mois passés au sein de l'alliance a fait émerger des thèmes totalement inattendus : la légitimité de l'alliance et les règles de la coopération.

Ayant commencé à lire de la théorie avant le début de l'enquête, ma vigilance était activée face au risque de circularité. Le danger de la circularité, correspondant au fait « *de ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie* » (Dumez, 2016, p 17), se voit exacerbé dans ce type de recherche. Il germe de l'écart entre la généralité des théories et la densité des données recueillies. Pour le maîtriser, j'ai veillé à ne pas restreindre mes lectures mais au contraire à lire de manière large et ouverte dans le but de m'enrichir en tant qu'apprentie-chercheuse d'une « *théorie orientante*¹⁴² » (Whyte, 1984 cité dans Dumez, 2016, p.19). C'est ainsi qu'une littérature très générale au sujet de la légitimité complétée de la théorie de la régulation sociale, les deux faisant écho aux thèmes émergents de légitimité et de processus de formation des règles, m'ont conduite à penser la manière dont un éclairage

¹⁴⁰ « *Une attention qui se tourne vers l'intérieur des ruminations de l'observateur tout en restant orientée vers le terrain d'observation, et qui, loin de se focaliser trop intentionnellement sur un seul élément, attend plutôt d'être saisie par des thèmes récurrents* » Traduction personnelle.

¹⁴¹ Voir annexe 4

¹⁴²« *Orienting-theory* »

théorique explique un mécanisme social (Elster, 1989, p.20) et non pas comment il s'applique sur un fait observé.

Cette première phase de mise en relation entre expérience, faits observés, données hétérogènes et littérature « *orientante* » correspond à la première boucle d'analyse. Elle s'incarne dans de nombreux petits carnets dans lesquels j'ai noté, souvent en vrac et parfois de manière plus organisée, mes pensées, mes idées, mes doutes évoluant au gré des lectures du matériau recueilli, de l'étude de la littérature et des expériences observées et vécues. Si, par la suite, j'ai continué à utiliser ces cahiers comme les compagnons d'un dialogue intérieur permanent, leur support m'a permis en premier lieu de faire émerger la formulation d'un problème, les premières propositions explicatives mais aussi le constat d'un recueil de données insuffisant.

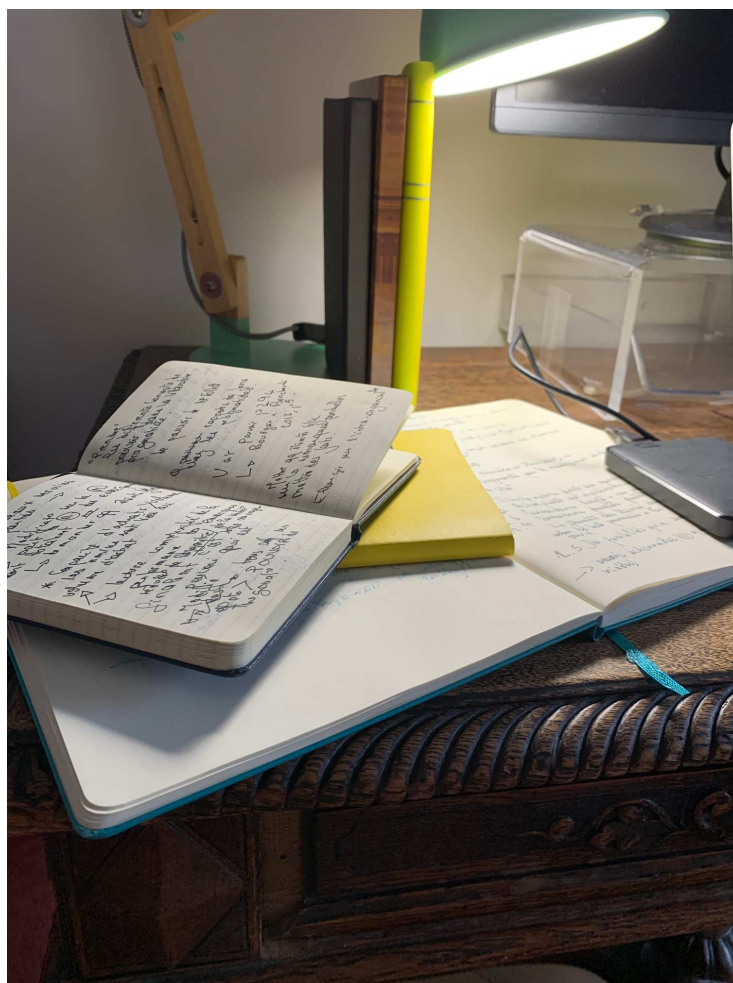


Photo 1 : Les petits carnets (6), mes grands amis.

Fin avril 2019, les membres de l'alliance, curieux au sujet de ma thèse, étaient de plus en plus nombreux à me demander « *où j'en étais* ». Et comme le temps de la recherche est loin du rythme de la grande distribution, la perspective de revenir vers eux avec un éclairage d'ici ... quelques mois voire des années leur était totalement incongrue. J'ai suggéré¹⁴³ à la co-direction générale de l'alliance « *un débrief de fin mission* » que chaque DG a accepté. Il a eu lieu le 6 mai 2019. Organisé en deux temps, la première partie, à l'usage des praticiens, portait sur le cycle de négociations passé et s'apparentait à une sorte de bilan : les plus, les moins, les idées d'amélioration. Le second temps avait pour objet de « *présenter ma recherche aux équipes* ». Sans en attendre d'approbation confirmatoire, cet échange a été l'occasion de poser la question du problème de légitimité de l'alliance mis en lien avec les difficultés générées par la coopération inter-organisationnelle telle que les règles l'imposaient aux acteurs. J'ai avancé quelques idées pour éclairer la compréhension du problème, globalement approuvées par l'assemblée.

Deux faits marquants ont suivi cette réunion. D'une part, à partir de ce jour-là, Patricia, la co-DG2, a activement cherché à m'exclure de toutes les réunions internes, avec les enseignes, et avec les fournisseurs¹⁴⁴. J'ai senti que ma présence qui, jusqu'alors la gênait légèrement, l'incommodait clairement. Heureusement, la sortie définitive du terrain était proche. D'autre part et plus positivement, Bertrand, le co-DG1 m'a remerciée en soulevant un point : « *ça serait intéressant de savoir ce qu'en pensent les fournisseurs de tout ça* ». En effet, ces acteurs-fournisseurs faisaient également partie « *de cette aventure* » : quelles étaient leurs voix ? Comme la première boucle d'analyse montrait également la nécessité de les intégrer, j'ai décidé de les rencontrer pour « *rendre compte de la multitude d'acteurs en leur lieu et place* » (Todorov, 1981, p.153).

3.2 Boucle 2 : Données complémentaires, réflexivité et récit du cas.

A partir de mi- mai 2019, à la sortie de terrain, j'ai contacté les fournisseurs dont j'avais les coordonnées, que je connaissais antérieurement et dont les entreprises appartenaient au périmètre de négociation de l'alliance depuis l'annonce de sa

¹⁴³ Faisant l'objet d'une discussion préalable avec ma co-directrice et mon co-directeur de thèse.

¹⁴⁴ Voir Journal de Bord en Annexe 1.

formation fin 2017. Ces entretiens visaient à entendre et restituer les voix des acteurs-fournisseurs que je n'avais pas entendues de la même manière que celles de ceux appartenant à l'alliance et aux enseignes et avec qui j'avais pu échanger lors de la phase interactive de ma recherche. Je leur ai envoyé un mail les invitant à répondre à quelques questions au sujet de l'alliance, maintenant que le cycle était terminé et que j'étais à l'extérieur de la centrale.

Bonjour [REDACTED]

De plus, comme tu le sais :), je suis en pleine reconversion pour devenir enseignante-chercheuse et fais ma thèse à La Sorbonne.

Les négociations sont maintenant terminées et je ne suis plus chez [REDACTED]

C'est pourquoi, dans le cadre de ma recherche, je souhaiterais que nous discussions toutes les deux de la relation de [REDACTED] avec la centrale. J'aimerais également connaître ton avis sur les deux cycles de négociations passés.

Si tu acceptais, voici quelques disponibilités à venir pour organiser cet échange :

Le vendredi 8 juin à partir de 14h30 et jusqu'à 17h

Le vendredi 15 juin toute la journée

Le vendredi 22 juin toute la journée

Il faudra compter au maximum 1 heure et nous pouvons nous retrouver dans un café à côté de chez toi ou près de ton bureau, ce qui t'arrange.

Je te remercie pour ton attention et pour ton retour.

Si tu as des questions complémentaires : n'hésite pas !

Tu peux me contacter par email ou au 06 62 74 64 25.

Bien à toi,

Anaïs BOUTRU

Mail envoyé le 23 mai 2019 à Fanny C. la Directrice Commerciale de MINGA

Sans guide formalisé, j'ai préparé, en suivant Rubin et Rubin (2011) deux questions principales¹⁴⁵ et très générales pour initier l'échange. Je demandais aux acteurs-fournisseurs interrogés quels étaient leur avis sur l'alliance GlobalÉlectro et qu'avaient-ils pensé du cycle de négociation de cette année 2019 et de l'année précédente. Ensuite, en fonction des réponses des interviewés, je posais des « *questions d'investigation* ¹⁴⁶ » pour approfondir un point particulier mais aussi des « *questions d'implication* ¹⁴⁷ » (*Ibid.*, p.6) qui me permettaient de revenir sur les réponses apportées aux questions principales notamment quand mes interlocuteurs me parlaient de légitimité. J'ai pu enregistrer quatre des six entretiens menés. Ces

¹⁴⁵ « *main questions* »

¹⁴⁶ « *probes* »

¹⁴⁷ « *follow-up question* » traduction de Thietard *et al.*, 2014. C'est à la suite de lecture de l'ouvrage méthodologique de Thiétard *et al.* que je me suis intéressée à celui de Rubin et Rubin sur l'art de l'interview, et plus précisément sa réédition de 2011.

enregistrements et notes sont venus enrichir le matériel collecté pendant ma présence sur le terrain.

Tableau 5 : Interviews des acteurs-fournisseurs, 2ème boucle.

AKA	Fonction	Date	Durée	Enregistré
Flavien	Key Account Manager	07/06/2019	57'	OUI
Claude	Directeur Commercial	11/06/2019	36'	OUI
Véronique	Key Account Manager	18/06/2019	1h30 environ	NON
Fanny	Sales Director	22/06/2019	45'	OUI
Sylvain	Directeur commercial	04/07/2019	30 minutes environ	NON
Gabriel	Directeur Marketing et Commercial	07/08/2019	50'	OUI

Ces « *responsive interviews* » (*Ibid.*, p.7) ont été utiles à plusieurs égards. Premièrement, elles ont permis d'intégrer à la recherche le point de vue des fournisseurs en contrebalançant, équilibrant, enrichissant les compréhensions multiples du problème de formation de légitimité de l'alliance. Ensuite, en m'apportant des informations complémentaires, des éclairages nouveaux et des interprétations inattendues elles m'ont permis d'avancer dans l'enquête notamment parce que j'ai pu mieux saisir certaines situations auxquelles j'avais participé¹⁴⁸.

Aux entretiens complémentaires menés une fois « *sortie du terrain* » s'ajoute une dernière modalité de collecte de données, comme autant d'indices nécessaires à l'avancée de l'enquête. En effet, sur le même « *mode veille* », mis en place avant que l'alliance ne soit l'objet déclaré de ma thèse, j'ai continué à recueillir toutes les informations rendues publiques la concernant (articles de presse grand public ou presse spécialisée, rapports annuels d'activité des enseignes, intervention des CEO et DG dans les médias, etc). Et enfin, je n'ai cessé de m'enquérir de ce qu'il advenait des acteurs qui avaient pris part, comme moi, à « *cette aventure* » notamment en continuant de correspondre avec Bertrand, le co-DG1, et avec deux directeurs de

catégorie (Annabelle et Loick) entre septembre et janvier 2020, date de la cessation légale de GlobalÉlectro.

Le tableau récapitulatif page suivante clarifie les différentes phases de collecte, les typologies variées de données et leurs différents outils de stockage jusqu'à la dissolution de l'alliance.

Tableau 6 : Le recueil progressif du matériel empirique : types et stockage des données.

Durée de l'alliance	de novembre 2017 à janvier 2020		
Phases	Pré - immersion	Immersion	Post - immersion
	de novembre 2017 à septembre 2018	du 1er octobre 2018 au 11 mai 2019	De fin mai 2019 à janvier 2020
	Veille pré-enquête	Enquête sur le terrain	Veille post-immersion
Durée	10 mois	9 mois	8 mois
Recueil et type de données	<p>Données secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articles de presse (10) - Communiqués de presse officiels (2) - Communiqués des résultats annuels des enseignes (4) en 2017 et 2018. - Avis de l'AdIC (3) 	<p>Recherche interactive et opérante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rounds de négociation (42) - réunions de coordination (18) - entretiens (10) - conférence (1) <p>complétés par des</p> <ul style="list-style-type: none"> - e-mails (367) - (source : boîte mail) - lettres officielles (3) - (source : clé USB) - présentation Power-Point (17) - (source clé USB) - fichiers Excel (plus de 50) - (source : emails et clé USB) - conventions de partenariat (plus de 100) - (clé USB) - documents internes dont les contrats entre les enseignes et Q&A - (clé USB et réseau interne). 	<p>Données primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens des fournisseurs (6) - Entretiens (2) avec le DG1 et deux directeurs (2) <p>Données secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articles de presse (4) - Communiqués de presse officiels (1) - Communiqués des résultats annuels des enseignes (4) en 2017 et 201
Stockage des données	Disque dur et Cloud personnel.	<p>Ensemble des données stockées sur Disque dur et Cloud. Classées par type - date - format</p> <p>Comptes rendus officiels et personnels des réunions</p> <p>Journal de bord</p> <p>Enregistrements puis retranscription des entretiens (8h>40h) et de la conférence (1h30>5h30).</p>	<p>Notes</p> <p>Données classées sur disque dur et Cloud personnel</p>

La dissolution de l'alliance me conduit à faire un point de suivi de thèse avec mes deux co-directeurs. Car, si ma sortie de terrain avait été l'occasion de faire le récit de ces mois-passés à l'intérieur de la centrale, il est temps maintenant d'écrire le cas. Je m'y attelle ... en commençant par me confronter aux défis réflexifs de la chercheuse-opérante que j'avais été. Car, bien que ma démarche interactive visât à faire de moi une actrice de l'organisation comme une autre, dans les faits je savais bien que ma présence avait troublé le terrain et m'avait troublée en retour. Consignant mes pensées dans mon journal de bord, j'avais été vigilante à ces enjeux tout au long de l'enquête sur le terrain. Mais au moment de la rédaction de mon cas ils me sont apparus plus distinctement. Dans un souci de transparence (Mukarera, 2006), je les donne à voir. Le premier défi a porté sur ma place au sein de l'organisation. Présentée comme chercheuse, consultante, ou encore ancienne acheteuse au gré des rencontres, mon attention s'est portée sur la place ou plutôt les places qui m'ont été attribuées. Préparée à être troublée par le terrain, je m'étais mentalement entraînée à passer d'un état d'esprit d'acteur à celui d'opérateur-observateur, sans en prendre cependant totalement la mesure ; et cela ne s'est pas toujours avéré facile.

28 novembre 2018

Drôle de journée. Je demande à Bertrand si je peux venir à la réunion d'atterrissage du chiffre d'affaires avec SFG. Je pense que ce sera intéressant, les enseignes sont loin de ce que le fournisseur a mis dans ses comptes. Bertrand accepte. On se met d'accord sur la manière dont il me présentera. Je serai une chercheuse en Management qui aide la centrale pour les négos. Ça me va mais je stresse. J'ai peur qu'ils exigent que je sorte. Je ne sais pas pourquoi. L'équipe de SFG arrive et j'aperçois un ancien compte-clé qui me demande ce que je fais là au moment où tout le monde se retrouve dans la salle de pause pour prendre un café avant la réunion. Je lui réponds vaguement que je fais une thèse et que j'accompagne l'alliance pour les aider à organiser les négos de cette année. Une fois dans la salle, ambiance tendue. Tour de table. Bertrand introduit l'équipe et termine par moi « *Anaïs fait une thèse à la Sorbonne et nous aide pour préparer et mettre en œuvre les négos* ». La directrice commerciale sourit, rit, je ne sais pas trop, se tourne vers ses voisins puis regarde Bertrand et lui dit : « *c'est un peu votre caution culturelle quoi* ». Le propos est hostile. Ma présence perturbe clairement le déroulement de la réunion. Quelle est ma place au juste ?

À l'enjeu de place, fameusement documenté par l'ethnologue Jeanne Favret Saada (1965), d'autres lectures m'ont également sensibilisée aux différents risques pris par le chercheur de terrain et notamment celui des acteurs abstraits... ou comment ne pas confondre ce qu'il vit lui avec la diversité des expériences vécues par ceux qui

l'entourent ? (Dumez, 2015). La réponse méthodologique consiste à bien circonscrire l'unité d'analyse. Mon enracinement philosophique et épistémologique me commande de choisir « la situation ». En effet, si les paradigmes post-positivistes (Girod-Séville et Perret, 2002) ont en commun « *la redécouverte de l'environnement et du contexte* » (Quéré, 1997, p.163), cela ne signifie pas que « *l'on ait cessé de négliger la situation* » (*Ibid.*, p. 163). Il faut par conséquent bien préciser ce que j'entends par ce concept dans son acceptation pragmatiste.

Alors que pour Girin (1990), le concept de situation de gestion est défini par trois éléments : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* » (*Ibid.*, p.59), le concept de la situation de management (Journé et Raulet-Croset, 2008), ancré dans l'interactionnisme et le pragmatisme, met en lumière deux autres propriétés essentielles de la situation : son caractère à la fois émergent et indéterminé.

En ligne avec les analyses processuelles de création de sens en contexte organisationnel, Journé et Raulet-Croset, (2008) pour intégrer cette dimension émergente de la situation, élaborent ce concept qui fait de la situation un « *produit de l'enquête, (qui) en même temps abrite le processus d'enquête* » (*Ibid.*, p.31). La situation de management intègre l'idée selon laquelle l'organisation et les situations « *co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour modifient l'organisation. Il ressort également que situation et organisation sont reliées pratiquement et conceptuellement par un processus spécifique : l'enquête sur le sens de ce qui se passe ici et maintenant* » (*Ibid.* p.28).

À la dimension émergente des situations ainsi appréhendées, s'ajoute également leur caractère indéterminé (Quéré, 1997). Cela ne signifie pas que les situations sont des « *créations relationnelles ex-nihilo* » (*Ibid.*, p.167) mais cela souligne plutôt que ce qui caractérise les situations standardisées, celles créées par l'organisation, sont davantage l'imprévu et l'incertitude (Journé et Raulet-Croset, 2008).

Émergentes et indéterminées, ces situations abritent le processus d'enquête. Elles s'insèrent dans un contexte général et forment une situation globale¹⁴⁹. Pour celle que Drucker nomme la « prophète du management », il ne s'agit pas de réduire le concept

¹⁴⁹ "The whole – the total situation" selon Follett, 1924

de situation globale au contexte dans lequel les situations s'insèrent, mais plutôt de l'appréhender comme le processus composé de ces situations qui sont autant de moments pendant lesquels « *les parties en présence interagissent, s'influencent mutuellement et changent la situation à chaque instant.* » Elle nous rappelle à cet égard qu'il est indispensable, pour comprendre la situation globale « *d'étudier comment chaque facteur affecte tous les autres* » (Fiol, 2005, p. 275 selon Gulick et Urwick, 1937 p. 163) ; autrement dit de comprendre comment les éléments contextuels influencent ces moments, ces situations constitutives de la situation globale. Apparaissant dans le cadre de situations organisées, ces situations émergentes, indéterminées et insérées dans un contexte particulier constituent la situation globale dans et par laquelle se déroule l'enquête.

De fait, c'est à partir de cette prise de recul que j'ai pu rédiger le cas en reconstituant l'histoire de l'alliance à travers l'intrigue de sa légitimité¹⁵⁰. Pour écrire cette histoire de 150 pages, je me suis appuyée sur la définition du récit de Ricoeur¹⁵¹ (1980, p.11-12 cité par Dumez, 2016, p. 130) puis j'ai établi trois chronologies (Dumez, 2016) me permettant non seulement de réorganiser les événements mais surtout de distinguer les différentes dimensions enchevêtrées dans le processus dynamique étudié : celui de la légitimation de l'alliance. En effet, à la construction de légitimé conduite par les directions des enseignes-parents et la co-direction de l'alliance s'imbriquait un autre processus de légitimation s'instanciant lui dans les situations de négociation commerciale qui devenaient ainsi le forum de négociation des règles de la coopération inter-organisationnelle.

Ce récit mis en lien avec mes lectures théoriques, se resserrant autour des concepts de négociation, de régulation et de légitimation constitue la seconde boucle d'inférence. Mais que faire de ce récit ? Est-ce une analyse ? Je m'interroge d'ailleurs dans mon journal de bord à ce sujet :

¹⁵⁰ Objet du problème qui avait percé lors de la première boucle d'analyse et dont les propositions explicatives ont été partagées avec les acteurs de l'alliance au moment de mon départ.

¹⁵¹ « qu'est-ce donc qu'une histoire et qu'est-ce que suivre une histoire ? Une histoire décrit une suite d'action et d'expériences faites par un certain nombre de personnages, soit réels, soit imaginaires (...) Suivre une histoire par conséquent, c'est comprendre les actions, les pensées, les sentiments successifs en tant qu'ils présentent une direction particulière : entendons par là que nous sommes poussés en avant par le développement et que nous répondons à cette impulsion par des attentes concernant l'issue et l'achèvement du processus entier. »

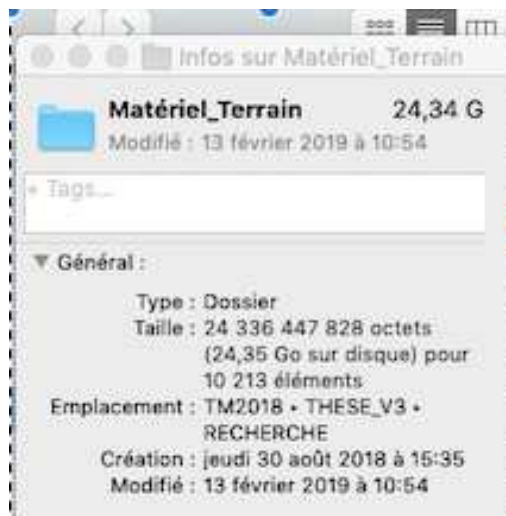
25 janvier 2020

« J'ai terminé d'écrire le récit. Et là, c'est à un sentiment de désarroi auquel je dois faire face. Description objective : impossible, narration analytique : trop précoce... mais tout ça se resserre, je le sens ».

3.3 Boucle 3 : Vers la fin de l'enquête

Une fois ce récit de 150 pages rédigé puis partagé et ne sachant pas trop quoi en faire, je mentirais en disant que je n'ai pas cherché à coder classiquement l'ensemble de mon matériel. En effet, il me semblait, à ce moment-là, qu'il était attendu de moi, encore plus dans le cadre d'une recherche qualitative, que je code. Cette injonction, intériorisée, m'a conduite à initier un codage qui, rapidement, s'est heurté à deux obstacles majeurs :

- Le première était d'ordre pratique : avec plus de 24 Giga de données dans mon disque dur sous « Matériel_Terrain », il ne me paraissait pas réaliste de le coder dans son ensemble sinon d'y passer plusieurs années. En effet, j'avais passé plusieurs dizaines heures à retranscrire les entretiens et la conférence enregistrée mais la faisabilité d'un codage total des données me laissait particulièrement sceptique.



- le second, d'ordre méthodologique se manifestait justement comme la conséquence de l'hétérogénéité des données : si je pouvais coder les quelques entretiens que j'avais retranscrits, cela faisait-il sens de traiter de la même manière des entretiens non enregistrés, des notes prises au cours des rendez-vous de négociations, des présentations Power Point, des courriers officiels, des photos même ?! Par exemple, quand je tentais de coder mes notes prises sur le vif d'un échange non enregistré, le caractère lacunaire des traces que j'en avais gardées et des catégories retenues éclataient au grand jour contrastant avec la richesse de la discussion.

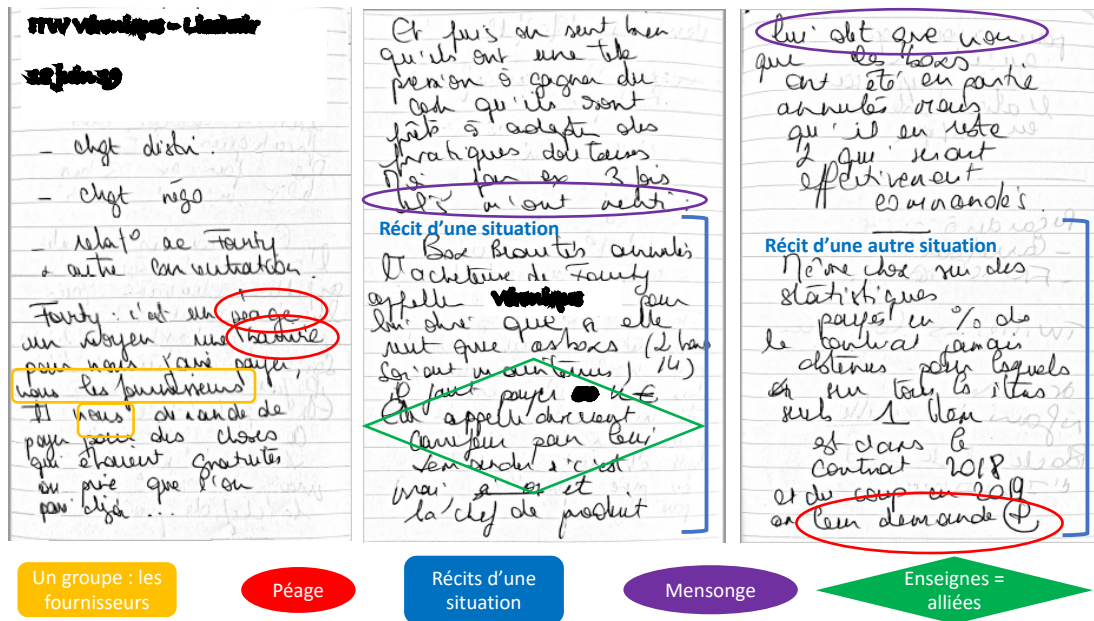
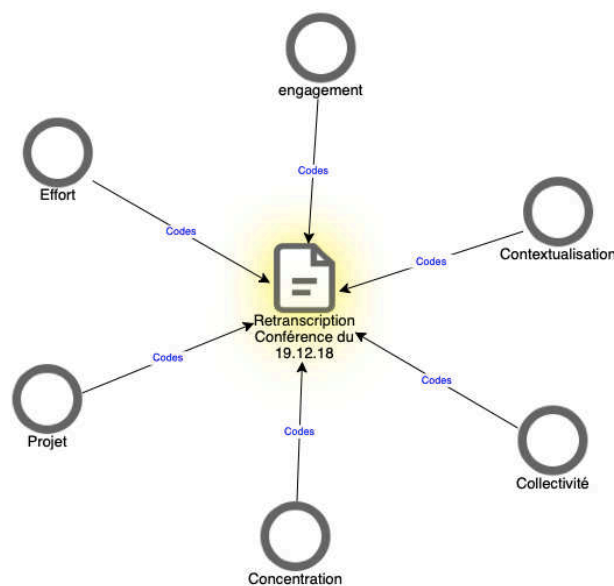


Figure 13 : un exemple de codage manuel d'une prise de note d'un entretien fournisseur.

Le codage de retranscription d'entretiens ou de la conférence¹⁵² me laissait dans le même désarroi : quelle pertinence de coder les interventions des différents acteurs sous NVivo quand le moment crucial de cet épisode se situe quand toute la salle se lève pour prendre en photo les slides de présentation des règles de fonctionnement et de leur mise en pratique dans un cas concret ?



¹⁵² Cet évènement sera relaté : situation n°7

Retranscription de la conférence du 19 décembre 2018 (enregistrement avec mon téléphone portable).

Arrivée des intervenants sur la scène.

Présents : DGs GlobalÉlectro – DG France et Directeur de la stratégie de FoodMarket – DG ÉlectroShop.

Introduction de DG GlobalÉlectro (Patricia) :

Patricia : « Nous sommes ici pour vous parler de la centrale, après une année de fonctionnement. Mais nous sommes ici aussi pour partager avec vous l'actualité des enseignes qui y est liée. C'est pour cela que nous avons l'honneur d'accueillir à cette conférence M. (X) directeur général de l'enseigne FoodMarket, M (Y) directeur de la stratégie de l'enseigne ainsi que M (Z) que je ne vous présente plus (DG d'ElectroShop).

(pause)

M.(Z) je vous donne la parole pour présenter la stratégie du Groupe ÉlectroShop. »

M(Z) (DG Électroshop) : « Merci Patricia. En effet, après presque un an de lancement de GlobalÉlectro nous avons pensé que ce serait bien de faire un point de la situation et de donner de la perspective. De faire un update de ce que on est nous avant de vous dire ce que l'on sera ensemble. »

(pause)

«Le marché est compliqué, il y a des mouvements complexes avec une consommation qui ne se porte pas très bien avec des mouvements de consolidation.

C'est pourquoi on a réuni Electro et Shop. Mais attention la concentration n'est pas une menace pour l'industrie. On est des spécialistes. On doit être une belle plateforme pour vos beaux produits. Cela est une bonne nouvelle pour l'industrie. C'est pourquoi on vous a demandé votre soutien en 2016 et aujourd'hui c'est à nouveau une autre concentration pour laquelle on vous demande des efforts. Ces efforts répondent à la question de la pérennité de ce modèle marchand. Car nous avons une conviction : on fera moins de volume, il y a un glissement vers une consommation plus sélective, et du coup on s'intéresse à la durabilité des produits et du coup évidemment il va falloir faire monter le prix de vente moyen / produit et ça nous sommes capables de le faire en s'associant avec des partenaires de qualité comme FoodMarket.

(pause)

On est vraiment engagé sur ces projets, on va vous inviter à vous engager sur ce partenariat »

Figure 14 : Codage (partiel) de la retranscription d'une conférence (23 pages).

Alors que la première boucle d'analyse avait fait émerger le grand thème de la recherche et la formulation initiale du problème et que la seconde boucle donnait à voir l'existence d'obstacles en lien avec la coopération inter-organisationnelle telle que la prescrivait les règles dictées par les directions des enseignes, ma directrice et mon directeur de recherche m'ont alors invitée à analyser chaque situation dans laquelle il en avait été question. J'en ai discerné vingt-quatre et les ai analysées une par une en m'appuyant sur le triangle régulation de contrôle – autonome – conjointe de J.-D Reynaud (1989) sans pour autant l'appliquer comme un calque. Sur ces vingt-quatre

situations, quinze se montraient uniques quand neufs donnaient à voir des mécanismes répétitifs de régulation.

Cette troisième boucle constitue la dernière phase d'analyse dont les résultats nous permettent de proposer un éclairage pour comprendre comment la légitimation de l'alliance s'est collectivement déroulée. Le tableau 7 à la page suivante montre ce travail analytique.

Tableau 7 : Exemple d'analyse de quatre situations de légitimation

Numéro de situation	Situations à analyser	Renommée après analyse :	Lecture régulationniste				
			Identification des acteurs	Type de règles	Processus de régulation sociale	Résultats	
1	Définir l'objectif de synergie à 3 ans	Gains passés et synergies à venir	Direction de l'alliance Directeur marché de l'alliance Contôle de gestion des enseignes Cabinet de conseil ("tiers de confiance")	Règles de coopération et d'autorité	1. Règles de contrôle : complexes, incomplètes, hors sol / au calcul des synergies 2. Le groupe de contrôle fait appel à un "médiateur" (le cabinet de conseil) - médiateur mais pas régulateur (à l'extérieur des groupes sans rapport d'autorité). 3. La complexité des calculs contribue à l'apparition de règles autonomes par groupe de référence (enseignes / alliances) 4. Régulation conjointe locale / marché (en fonction de la confiance/historique relationnel) mais pas de régulation conjointe globale. 5. Incertitude des fins / projet d'alliance au regard de sa performance (objectifs de l'année 1 non atteint et objectifs de l'année 2 incalculables).	1. Usage varié de la règle de contrôle Identification d'acteur respectant / résistant 3. Régulation conjointe mais LOCALISÉE	2. Incertitude des fins recherchée / (orchestrée par les acteurs résistants?) 4. Anomie ponctuelle mais LOCALISÉE
4	L'exception devient la règle	Demande d'exception	Directeur marché de l'alliance Directeur marché des enseignes	Règles de hiérarchie et d'organisation	Processus de régulation contrôle / autonomie / conjointe puis appropriation de la règle conjointe par l'autorité de contrôle : 1. Régulation de contrôle définissant les fournisseurs / les types de négociation menées par l'alliance 2. Conflit implicite au sujet des fournisseurs du périmètre de négociation 3. Négociation explicite de la nouvelle répartition (selon certains prétextes) sans que cela n'aboutisse à une régulation conjointe 4. Formation de règles autonomes de réappropriation de la négociation	1. Remise en cause implicite de l'alliance mais négociation explicite des règles 2. Concurrence horizontale entre règles autonomes : règles comme leviers de défense/d'attaque de la légitimité de l'alliance.	3. Absence de sanction : car problème d'autorité que cela soit des DG de l'alliance (parti pris) ou de la gouvernance de l'alliance : autorité trop éloignée du terrain
5	Les leviers de négociation	Définition des leviers	Négociateurs de l'alliance Chefs de produits des enseignes	Règles d'efficacité	1. Régulation de contrôle : quatre leviers + et quatre leviers négatifs de négociation identifiés et validés par le Comité de Surveillance mais - affichage de la négociabilité des règles de contrôle au moment même où elle est présentée. - caractère incopérant car les leviers qu'ils soient positifs ou négatifs (services différents / enseigne - absence d'horizon temporel commun - pas de sanction / enseignes) 2. Restriction des leviers de négociation par les enseignes : régulation autonome visant à ne pas permettre aux acteurs de l'alliance de mener à bien leur mission (négociier).	1. Mé-susage des règles pour servir la cause des enseignes et déservir celle de l'alliance 2. Problèmes/conflits d'horizon temporel de l'applicabilité des règles	3. À nouveau => absence de sanction (mais absence aussi d'alliance manager neutre incarnant l'autorité).
6	Les CGV des fournisseurs	Qui s'occupe des Conditions Générales de Vente ?	Direction de l'alliance Directeur marché de l'alliance et des enseignes Négociateurs et chefs de produits	Règles de hiérarchie et d'organisation	1. Règles de contrôle émanant du comité de surveillance et des DG (précisées dans les slides internes - répartition des missions) : les CGV doivent être envoyées à l'alliance 2. mais incapacité répétée de l'alliance à gérer cette étape du processus de négociation car - 1ère année : les CGV sont envoyées aux enseignes car le timing trop serré + manque de personnel dans l'alliance csq : les CGV sont envoyées aux enseignes - 2ème année : oubli de la part de la direction de l'alliance & du comité de surveillance => règles de contrôle "oubliées" et non sanctionnées / formation de règles autonomes de la part des acteurs des enseignes (autonomie). conséquence : pas l'application de la règle des CGV / à nouveau les CGV sont envoyées aux enseignes / remise en cause de la capacité de l'alliance à mener à bien sa mission (renforcée par les fournisseurs). 3. Bricolage de règles conjointes au niveau local (les acteurs s'organisent par marché pour récupérer les info) sans extension au triptyque organisationnel (pas de généralisation de régulation conjointe).	1. Impensés pratiques lors de l'élaboration des règles de contrôle contribuant à leur oubli. 2. Bricolage de règles autonomes (sur le fait / débrouille)	3. Transgression nihiliste des règles de la part des enseignes et des fournisseurs 4. Régulation conjointe locale et TEMPORAIRE (courte dans le temps)

Finalement pour rendre compte des résultats émanant de ces trois boucles d'analyse, j'ai fait le choix d'une stratégie narrative (Langley, 1999) en m'appuyant sur la méthode de la description. Cette étape marque la fin la troisième boucle d'inférence. La stratégie narrative, visant à donner du sens (Dumez, 1988), consiste à construire une histoire détaillée (Langley, 1999) à partir du matériau empirique. Adoptée, dans la plupart des recherches processuelles, elle est aussi l'outil analytique classique des ethnographes (Van Maanen, 1988). Donnant, par les mots du chercheur, à « *voir comme* » les acteurs (Dumez, 2016, p.109), la description a pour objectif de proposer une compréhension d'un phénomène organisationnel. En fournissant une expérience par procuration d'un cadre réel dans toute sa richesse et sa complexité (Lincoln & Guba, 1985), la description est là pour « *restituer avec art le concret des situations, des interactions, des caractères* » (Dumez, 2010, p.30). La partie suivante y est consacrée.

.....

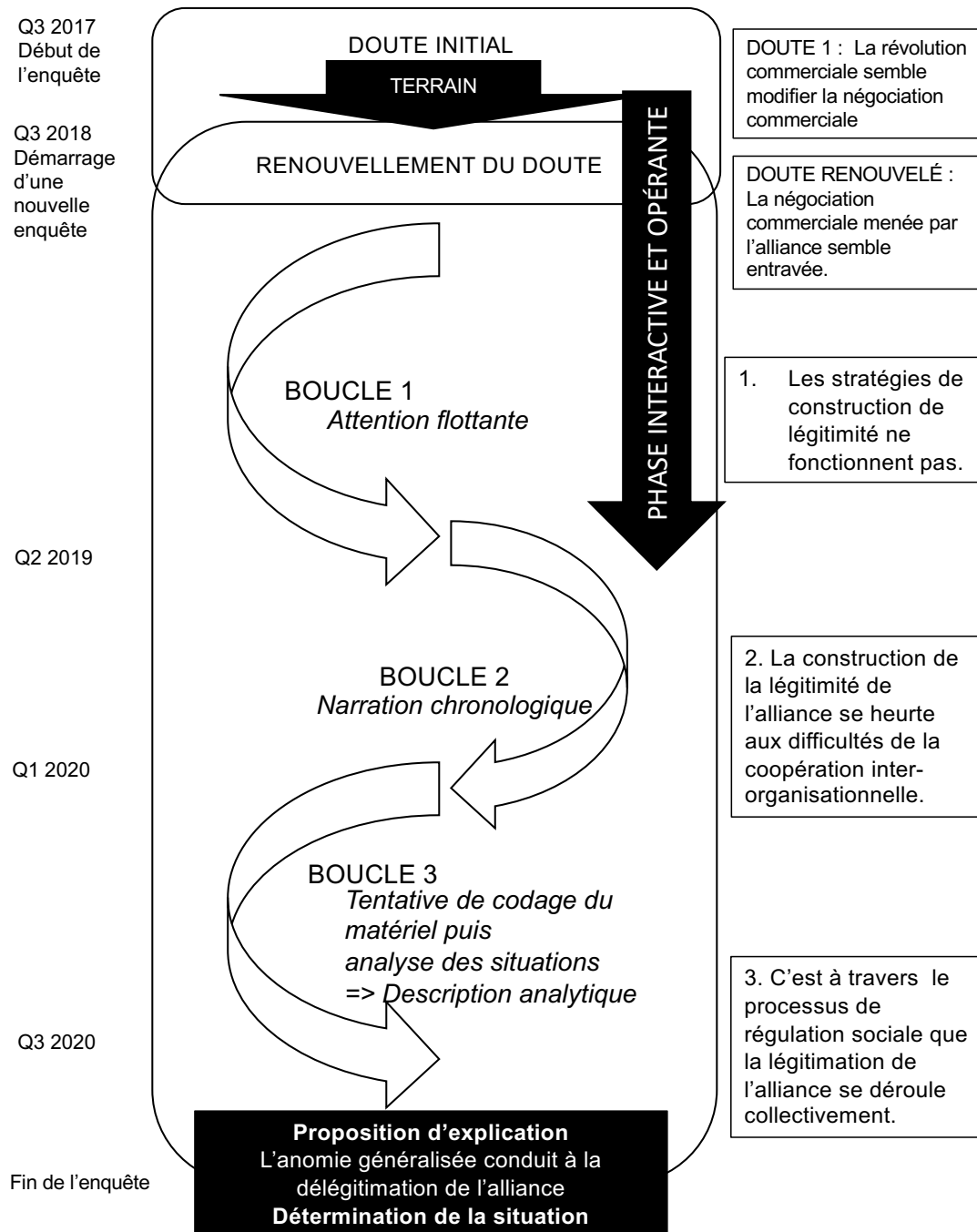


Figure 15 : Les boucles d'analyse.

Synthèse de la méthodologie

Le premier chapitre de cette partie méthodologique a porté sur l'enracinement pragmatiste de notre thèse qui, plus que de lui donner une orientation philosophique, forme le terreau épistémologique de ce travail de thèse. Cette prégnance a nécessité de préciser les concepts principaux de cette philosophie plurielle et en nuances dont la ligne directrice consiste à lier pratique et connaissances pour donner à la vérité une place non pas relative mais située. Puis, le choix d'enraciner cette recherche en management stratégique dans le pragmatisme a été argumenté. Enfin, le rapprochement compatible entre la philosophie pragmatiste de Dewey et la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud a été défendu. En effet, si nous savons déjà que Dewey et Reynaud ont de commun d'avoir enseigné à Columbia University à des époques différentes, nous soutenons comme Bréchet (2019) que leurs idées sont conciliables et leur rencontre créative.

La présentation du design de la recherche a été l'objet du second chapitre de cette partie méthodologique. Après avoir précisé les raisons pour lesquelles nous qualifions notre méthodologie de « *diacolaire* », les différentes phases de collecte de données sur le terrain réalisées grâce à l'opération-observante ont été détaillées. L'équilibre instable d'une démarche ni dans ni avec le terrain, nous a conduite à proposer et caractériser la notion de chercheur funambule. Enfin, l'analyse récursive et à tâtons d'un matériel empirique hétérogène recueilli progressivement a été donné à voir en distinguant trois boucles d'inférence. Cet ensemble se poursuit par la description analytique du cas proposée dans la partie suivante.

.....

Partie III Le cas



Le pont rouge
Huile sur mousseline
Paul Klee, 1928

« Je vais quitter l’alliance, j’ai mis beaucoup d’énergie à construire des ponts pour que l’on arrive à travailler ensemble mais là, ... je t’avoue ne plus y croire. »

Annabelle, 28 juin 2019.

En visant une cohérence avec le relativisme inhérent à la conception pragmatiste de l’enquête (Girod-Perret et Seville, 2002) et en suivant les recommandations de Dumez (2016), notre description du cas, de forme principalement littéraire, commence par sa contextualisation sans laquelle nos *« réflexions risqueraient fort d’être déconnectées du terrain »* (Kalika, 2020, p.10).

Le **chapitre 6**, consacré à cette contextualisation s’ouvre sur la présentation du secteur de la grande distribution qui, du fait de la révolution omnicanale actuelle, donne à voir les motifs de formation d’alliance aux achats entre concurrents historiques. Puis, en réduisant progressivement la focale, les circonstances particulières de la formation de GlobalÉlectro sont explicitées. Cela nous conduit finalement à caractériser précisément l’alliance.

Dans ce contexte spécifié et explicité, le **chapitre 7** rend compte de la manière dont la légitimité organisationnelle de l’alliance stratégique se forme collectivement. Il

apparaît en premier lieu que la construction intentionnelle de légitimité est remise en cause par des tensions émergeant d'une coopération imposée aux acteurs en relation. Puis, les récits de quinze situations montrent comment le processus de légitimation s'anime collectivement autour de la négociation, de la création, de l'expérimentation des règles.

En vue d'apporter une « *codification modificatrice et éclairante* » (Dagognet, 1973, p.147), notre analyse empirique se voit ponctuellement complétées d'augmentations iconographiques. Enfin, un glossaire situé en fin de manuscrit permettra au lecteur de retrouver les définitions des mots suivis d'un astérisque* dans le texte.

Chapitre 6 Contextualisation : L'alliance GlobalÉlectro dans le secteur de la grande distribution en France

« La loi... elle a été faite pour que les producteurs de pommes puissent se battre contre Carrefour, notre problème à nous, en électro c'est que le producteur de pommes s'appelle Apple ».

Bertrand, DG1 de l'alliance GobalÉlectro précédemment directeur des achats de l'enseigne ÉlectroShop

Ce **chapitre 6** vise à la contextualisation du cas quant à l'environnement étudié (Pesqueux et Sobbossi Bocco, 2020). Pour permettre au lecteur de se saisir des spécificités contextuelles de l'alliance GlobalÉlectro, nous commençons par présenter le secteur de la grande distribution à travers ses dynamiques et son fonctionnement. Ensuite, en zoomant sur les relations ambivalentes entre enseignes et fournisseurs-partenaires qui sous-tendent le secteur, sont mis à jour les motifs de formation des alliances stratégiques prospérant en particulier sur les catégories de produits non alimentaires. Puis, le second temps de la contextualisation se resserre autour de l'alliance. En précisant sa forme juridique et son organigramme, en décrivant les acteurs qui la composent et ceux qui sont amenés à travailler avec, en mettant en perspective les objectifs qui lui ont été fixés et les moyens attribués en face, nous la caractérisons expressément. Ce n'est que pour mieux donner à voir la formation de sa légitimité organisationnelle dans le **chapitre 7**.

1. Le secteur de la grande distribution se transforme

Si la grande distribution traverse une révolution commerciale sans précédent depuis l'arrivée de l'Internet marchand il y a une vingtaine d'années en France, des dynamiques inhérentes au secteur l'animent depuis son apparition dans les années 1950.

Nous nous intéressons à ces dynamiques dans un premier temps, en présentant brièvement les principales étapes traversées par un secteur d'activité qui en employant directement plus de 650 000 personnes¹⁵³ en France, structure le système économique et social du pays. Dans un deuxième temps, les enjeux de la révolution commerciale omnicanale qui impacte les organisations du secteur sont mis en perspective par rapport au cas particulier des enseignes qui vendent des produits électroniques et électroménagers. Puis à travers l'explicitation du fonctionnement des relations distributeurs-fournisseurs, de la négociation commerciale et de son encadrement juridique, le mythe réducteur d'une grande distribution hégémonique et toute puissante est remis en cause. Alors, il apparaît que l'adoption d'une stratégie d'alliance aux achats, adoptée par la plupart des distributeurs historiques, a pour objectif de relever un certain nombre de défis inédits.

1.1 Les dynamiques du secteur

Depuis les années 1930, le secteur de la grande distribution ne cesse de se renouveler. Le développement du libre-service, l'avènement du modèle du « *tout sous le même toit* »¹⁵⁴ et l'internationalisation des grandes enseignes constituent autant de mutations profondes qui ont marqué l'histoire de ce secteur dynamique. Mais, la crise du modèle de l'hypermarché associée à l'invention de l'Internet donnent lieu aujourd'hui à une révolution commerciale sans précédent : une révolution omnicanale qui rebat les cartes de la distribution.

¹⁵³ 657 900 emplois en 2019 selon la Fédération du Commerce et de la Distribution

¹⁵⁴ Concept imaginé par les fondateurs de l'enseigne Carrefour en 1963, Marcel Fournier et Denis Defforey.

1.1.1 De l'avènement de la grande-distribution à la crise d'un modèle

1.1.1.1 Naissance d'un secteur

Pour Moati (2001), la grande distribution, synonyme de commerce organisé, se définit en opposition au petit commerce indépendant et isolé. Elle englobe tous les réseaux de points de ventes, les chaînes et cela quels que soient leur statut (intégré, groupement d'indépendant, franchise) et la taille de leurs points de vente.

Les premiers supermarchés naissent aux États-Unis dans les années 1930. Ce nouveau modèle commercial repose sur la consommation de masse et le libre-service. Il arrive en France pendant les Trente Glorieuses. Période propice à la modernisation de l'économie, la grande distribution permet de vendre en masse des biens produits en masse (Daumas, 2006). Puis, c'est en France et en 1963, que le concept d'hypermarché est inventé. Il s'agit d'une enseigne commerciale qui permet à sa clientèle de trouver au même endroit denrées alimentaires et non alimentaires. L'hypermarché vend moins cher que le commerce traditionnel : ses frais de personnel sont moins importants, ses frais de structure modérés, ses stocks tournent plus vite et ses marges volontairement réduites (Bessire 1997). Avec des prix plus compétitifs et des magasins mieux achalandés que les petits commerces, les hypermarchés sont couronnés d'un succès immédiat : ils se démultiplient (jusqu'à atteindre 2500) et s'agrandissent (allant jusqu'à plus de 28 000 mètres carré¹⁵⁵)¹⁵⁶. Cependant, le commerce indépendant en pâtît et les boutiques de détaillants ferment : passant de 129 880 en 1962 à 107 120 en 1968, puis à 80 740 en 1975 (Daumas, 2006). Pour réguler le secteur, le législateur intervient dès 1973 au travers la loi Royer. Elle consiste à limiter l'ouverture de surfaces de vente ; et cela fonctionne : les inaugurations continuent mais le rythme décélère.

À partir du milieu des années 70, la concurrence s'accroît entre les enseignes de la grande distribution. En effet, les hypermarchés sont plus nombreux par zone de chalandise et les grandes surfaces spécialisées (GSS*) ouvrent des magasins faisant concurrence aux assortiments non-alimentaires des grande surfaces

¹⁵⁵ Il s'agit du Carrefour de Villiers en Bière qui possède toujours à ce jour la surface de vente la plus importante.

¹⁵⁶ Source : <https://fr.statista.com/themes/2976/les-circuits-de-distribution-en-france/>

alimentaires¹⁵⁷(GSA*). Dans les années 80-90, afin d'affronter cette nouvelle concurrence, la grande distribution (hypermarchés et spécialistes) articule sa stratégie autour de 3 axes (Daumas, 2006) : - le développement de Marque De Distributeur (MDD*) : pour proposer des prix de vente encore plus bas en réduisant les frais de commercialisation (la marge du fournisseur), - l'internationalisation : pour conquérir de nouveaux marchés (Europe, Amérique du Sud, Asie), - la diversification dans le non alimentaire : ouverture d'enseignes spécialisées ou élargissement de l'assortiment des rayons non alimentaires. Cette stratégie expansive reposant sur une croissance externe et une augmentation de l'offre permet à la distribution de continuer à gagner des parts de marché en France et à accroître son chiffre d'affaires¹⁵⁸ : +3,4 % en 1997 ; +3,3 % en 1998 ; +4,3 % en 1999 ; + 2,6 % en 2000 ; +1,3 % en 2001 pour la GSA et respectivement : +6,1 % ; +13 % ; +9,6 % ; +12,1 % et +6,8% pour les GSS.

Cependant, à partir des années 2000 le secteur de la grande distribution, composé de grandes surfaces généralistes et spécialistes, rentre en crise. Les hypermarchés commencent à perdre des parts de marché (entre 0,3 et 0,5% par an) et certaines enseignes doivent même fermer leurs portes : Virgin par exemple, enseigne spécialiste des produits culturels et électroniques dépose le bilan en 2013 après 7 ans de résultats d'exploitation négatifs.

1.1.1.2 Un secteur en renouvellement permanent

La grande distribution est un secteur d'activité en perpétuelle mutation. Dès les années 30, MC Nair aux États-Unis (1931,1958) identifie un phénomène de renouvellement à partir duquel il développe le concept de « *Wheel of Retailing* ¹⁵⁹ » : de nouveaux distributeurs arrivent sur le marché et d'autres, plus anciens, disparaissent, cela en raison de plusieurs facteurs et selon un cycle. Hollander (1960, p. 37), résume le phénomène : « *The wheel of retailing ... hypothesis ... holds that new types of retailers usually enter the market as low-status, low- margin, low-price*

¹⁵⁷ Ces assortiments non-alimentaires se composent des articles de sport, de bricolage, de puériculture, du textile et aussi de l'électro-ménager et de l'électronique : autrement dit, tout ce qui ne se mange pas.

¹⁵⁸ Insee 2001, Le Commerce en 2001, « Synthèses, 69 ».

¹⁵⁹ « La roue du commerce ».

operators. Gradually they acquire more elaborate establishments and facilities, with both increased investments and higher operating costs. Finally, they mature as high-cost, high-price merchants, vulnerable to newer types who, in turn, go through the same pattern »¹⁶⁰. Plus récemment, Daumas (2006, p.56) pour qualifier les dynamiques du secteur parle de « *révolution permanente* ».

Si la roue du commerce a une portée explicative et prédictive limitée pour comprendre et anticiper les transformations du secteur de la grande distribution (Levy *et al.*, 2005), elle permet néanmoins d'introduire la notion d'innovation comme facteur de changement de phases et aussi comme moyen pour les distributeurs de rejoindre « *The Big Middle* » défini comme : « *the market space in which the largest retailers compete in the long run, because there is where the largest number of potential customers reside* »¹⁶¹ (*Ibid*, p.85). L'objectif pour les distributeurs est bien de faire partie du segment « *Big Middle* », promesse de chiffre d'affaires rentable et de croissance pérenne.

En France, pays de l'invention de l'hypermarché, la pression concurrentielle est particulièrement forte avec beaucoup d'intervenants (7 groupes de distribution avec magasins physiques et des dizaines de réseaux de spécialistes), un maillage de magasins (alimentaires / non alimentaires) très dense : 300 000 selon l'INSEE¹⁶² et un cadre législatif qui vise à protéger les producteurs / fabricants et les consommateurs.

Pour maintenir ou conquérir des parts de marché et rester dans l'espace de marché du « *Big Middle* », les acteurs historiques sont tenus de s'adapter en permanence aux évolutions de leur environnement, aux changements de modes de consommation des ménages, aux nouvelles réglementations, à l'intensification de la concurrence entre enseignes et aux stratégies de distribution des fournisseurs.

¹⁶⁰ « L'hypothèse de la roue du commerce soutient que les nouveaux types de détaillants entrent généralement sur le marché en tant qu'opérateurs à bas statut, à faible marge et à bas prix. Progressivement, ils acquièrent des établissements et des installations plus élaborés, avec à la fois des investissements accrus et des coûts d'exploitation plus élevés. Enfin, ils mûrissent en tant que marchands à prix élevés et à coût élevés, vulnérables aux nouveaux marchands qui, à leur tour, suivent le même modèle. »

¹⁶¹ « L'espace de marché dans lequel les plus grands détaillants se font concurrence à long terme, car c'est là que réside le plus grand nombre de clients potentiels ». Traductions personnelles.

¹⁶² Rapport disponible sur le site de l'INSEE intitulé : « Grandes surfaces et réseaux d'enseignes dominant le commerce de détail » et chiffre mis à jour en avril 2020.

1.1.1.3 La distribution en magasins physiques

Bien que l'année 2020, marquée par la crise sanitaire de la COVID-19 ait placé la grande distribution alimentaire dans une situation de monopole artificiel globalement favorable¹⁶³, la tendance de fond est celle d'un modèle en crise. Moati (2016) en propose trois explications. Premièrement, la logique de croissance de la grande distribution physique s'épuise car l'e-commerce ne cesse de prendre des parts de marché (+ 3,6 points en 2020 et +2,7 points entre 2019 dans le secteur en général¹⁶⁴). Deuxièmement, la concurrence par les prix s'est renforcée de manière féroce et la rentabilité des enseignes s'érode. Pour ralentir la perte de marge, la grande distribution met alors une pression plus importante sur ses fournisseurs pour obtenir de meilleurs prix d'achat, notamment lors des négociations commerciales. Troisièmement et dans une approche plus systémique, le modèle fordien de la grande distribution reposant sur le produit et le prix ne correspond plus aux attentes servicielles et expérientielles du nouveau consommateur.

De ce fait, même si les enseignes du secteur ont l'habitude de s'adapter aux évolutions commerciales (Moati, 2011), la révolution qui se produit depuis 10 ans est d'une ampleur sans précédent (Badot, 2018). Le modèle de la grande distribution composée de magasins physiques est en crise dans un secteur qui lui-même traverse une révolution profonde.

1.1.2 Une révolution commerciale omnicanale

Dans les années 90 aux États-Unis, dans la lignée de la démocratisation d'Internet naît le e-commerce. Auparavant constituée exclusivement de magasins physiques généralistes et spécialistes, la grande distribution s'élargit à travers l'ouverture de sites Internet et la création d'applications marchandes. En effet, le *web* et les nouvelles technologies, innovations majeures des années 1980, ont trouvé leur application dans le secteur en faisant émerger un nouveau format de commerce à partir des années 1990 : l'e-commerce. Par son envergure et sa capacité à se renouveler en permanence celui-ci revêt un rôle particulier dans le secteur et ses

¹⁶³ +8,7% de croissance en 2020 selon Kantar vs 0,4% en 2019.

¹⁶⁴ Source FEVAD.

mutations.

Au début des années 2000 et aux États-Unis, le concept de distribution multicanale, faisant référence selon Neslin *et al.* (2006, p.96) au « *design, deployment, coordination and evaluation of different channels through which marketers acquires, retains and develops customers* »¹⁶⁵ apparaît. Puis, à partir de la fin des années 2000, un nouvel outil technologique renforce le phénomène : le *smartphone*. À travers l'usage de ces téléphones intelligents et des applications commerciales, le multicanal devient l'omnicanal. Verhoef *et al.* (2015, p.176) le définissent comme « *the synergic management of numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized* »¹⁶⁶.

Grâce à l'Internet mobile, l'utilisation des smartphones modifie radicalement les comportements des consommateurs. Ils se traduisent par des comportements de *showrooming* : « *free riding customers experience and research about a product offline and finally purchase online* »¹⁶⁷ (Basak *et al.*, 2017, p.35) et de *webrooming* : « *research online to buy in store* »¹⁶⁸ (Verhoef *et al.*, 2015, p.175). Si chaque individu est un consommateur potentiel, alors chacun d'entre nous a pu adopter ces démarches d'achat en multipliant les schémas possibles de *showrooming* et de *webrooming*. Concrètement, il s'agit par exemple de comparer les prix d'un même produit ou plus généralement d'évaluer des offres similaires mais différenciées par les services offerts par les revendeurs, en allant et venant d'un réseau à un autre, en ligne ou en magasin.

Avec ces ordinateurs de poche l'accès à l'information se fait en temps réel (pour se renseigner ou pour comparer justement). Les individus capables de se connecter quel que soit l'endroit où ils se trouvent à n'importe quel moment de la journée et depuis

¹⁶⁵ « La conception, le déploiement, la coordination et l'évaluation des différents canaux par l'intermédiaire des spécialistes du marketing acquièrent, fidélisent et développent les clients. »

¹⁶⁶ « La gestion synergique de nombreux canaux disponibles et points de contact clients, de manière à optimiser l'expérience client sur tous les canaux et la performance par rapport aux canaux. »

¹⁶⁷ « Expérience des clients qui surfent librement et cherchent un produit en magasin pour l'acheter finalement en ligne ».

¹⁶⁸ « Recherche en ligne et achat en boutique ».

Traductions personnelles

n'importe quel appareil¹⁶⁹, acquièrent le don d'ubiquité ou plus précisément se voient dotés de celui de « mobiquité » (Dalloz, 2009). Ces « *consommateurs augmentés* développent un véritable habitus de l'arbitrage qui leur permet de choisir, hic et nunc, le meilleur canal pour la transaction » (Badot et al., 2019, p.82) : leur mobiquité participe du phénomène d'omnicanalité, particulièrement intense dans la grande-distribution de produits non-alimentaires.

1.2 Les effets de l'omnicanalité dans le secteur de la distribution de produits non alimentaires

La pénétration du e-commerce, très différente d'un marché à un autre, invite à préciser que l'intensité des effets de l'omnicanalité diffère selon les catégories de produits. Particulièrement mises au défi par l'Internet marchand, les enseignes vendant des produits électroménagers inventent de nouvelles solutions commerciales pour faire face à l'intensification de la concurrence par les prix mais aussi par les services.

1.2.1 La forte pénétration du e-commerce sur les marchés non-alimentaires

1.2.1.1 Les différents modèles commerçants hybrides

En France, depuis 2010, le chiffre d'affaires du e-commerce a progressé de 109% quand le commerce physique a vu augmenter ses ventes de 10% seulement¹⁷⁰. Le commerce numérique n'a pas remplacé les magasins physiques, et ce n'est pas le format exclusif de la grande distribution car différentes formes hybrides mélangeant distribution physique et numérique sont inventées.

Les deux principaux modèles de distribution sont celui du *click and mortar* et du *pure player*. Le modèle « *click and mortar* » * est défini (Gulati et Garino, 2000) comme un réseau de magasins intégrant à la fois des canaux de vente physique et en ligne. Le modèle « *pure player* »* s'appuie sur des ventes exclusivement réalisées via un site internet (Boyer, 2001). À ces deux modèles classiques s'est ajouté récemment un troisième modèle combinant les sphères physique et digitale du commerce. Il est né aux États-Unis avec Amazon (qui a ouvert une librairie physique complémentaire à

¹⁶⁹ En anglais nommé le "ATAWAD effect" : Any Time, Any Where, Any Device

¹⁷⁰ Source FEVAD – Rapport 2019, disponible ici : <https://www.fevad.com/les-chiffres-cles-cartographie-du-e-commerce-en-2019/>

son site en 2017) mais aussi en France (avec Cdiscount par exemple) et consiste en la physicalisation des *pure players* qui développent leurs propres réseaux de magasins (Badot, 2019). Ces modèles commerciaux composites répondent aux besoins du client omnicanal qui passe d'un format commerçant à l'autre (physique et numérique) au cours de son parcours d'achat.

Cependant, le e-commerce, bien que bénéficiant d'une croissance importante et soutenue depuis son apparition, ne pénètre pas tous les marchés dans une même mesure. En 2020, il a représenté 9,8% des parts de marché du commerce de détail en France. L'alimentation n'a été vendue qu'à 7,1% via ce canal dont 5,7% en drive. En revanche les ventes *web* de biens électroniques et électroménagers atteignent quant à elles des taux de pénétration de 26% et 20 % (+ 8 points en quatre ans). Ces deux catégories de produits, après les produits culturels, sont celles qui sont le plus vendues via des sites ou applications marchandes. Nous les regrouperons sous l'intitulé : « électro ». Elles concentrent les mutations du secteur et les hybridations de modèles de distribution¹⁷¹.

Pour expliciter la composition du secteur de la distribution de « produits électro » voici un panorama¹⁷² des enseignes en France, concurrentes commercialement par conséquence¹⁷³.

¹⁷¹ Source Fevad, Rapport 2019.

¹⁷² Non-exhaustif mais présentant les principales enseignes en chiffres d'affaires, tableau réalisé à partir des données LSA et de la nomenclature GfK.

¹⁷³ à l'exception de « Mister Good Deal » racheté par Darty en 2015 elle-même racheté par la FNAC en 2016) Notons d'ailleurs la clémence de l'Autorité de la concurrence qui n'a validé ces rachats/fusions qu'à une seule condition : la revente de six magasins à Paris et dans sa périphérie sur les 400 formant le nouvel ensemble. Cette indulgence s'explique par la prise en compte de la concurrence en ligne des "pure players" de l'Internet dans son analyse du marché.

Tableau 8 : Panorama des enseignes de grande distribution de produits électro en France.

Typologies de circuits	Enseignes	Année de création du 1er Super ou Hypermarché	Les secteurs	
			Alimentaire	Non-Alimentaire
Grandes Surfaces Alimentaires* "Click and Mortar"	Carrefour	1959	. Produits Frais (fruits, légumes, boucherie, ...) . Produits Frais Transformés (PFT) (crèmerie, plats cuisinés, ...) . Epicerie (pates, riz, café, ...) . Droguerie-Parfumerie-Hygiène (DPH) (couches, liquide vaisselle, ...)	. Electro (TV, réfrigérateurs, grille-pain, ...) et aussi . Bazar (maison, jardin, ...) . Textile (vêtements, chaussures, ...)
	Auchan	1961		
	Leclerc	1949		
	Casino	1948		
	Intermarché	1969		
	Cora	1974		
Grandes Surfaces Spécialisées* "Click and Mortar"	Boulangier	1954		Produits électro
	Darty	1957		Produits culturels, produits électro
	Fnac	1954		Aménagement, décoration, produits électro
	But	1972		Aménagement, décoration, produits électro
	Conforama	1967		
VAD et Internet "Pure players"	Amazon	1995, US lancement en France en 2000	. Epicerie (pates, riz, café, ...) . Droguerie-Parfumerie-Hygiène (DPH) (couches, liquide vaisselle, ...)	. Electro (TV, réfrigérateurs, grille-pain, ...) et aussi . Bazar (maison, jardin, ...) . Textile (vêtements, chaussures, ...)
	Cdiscount	1998		. Electro (TV, réfrigérateurs, grille-pain, ...) et aussi . Bazar (maison, jardin, ...) . Textile (vêtements, chaussures, ...)
	Rue du commerce	1999		. Electro (TV, réfrigérateurs, grille-pain, ...) et aussi . Bazar (maison, jardin, ...) . Textile (vêtements, chaussures, ...)
	Mister Good Deal	2000		. Electro (TV, réfrigérateurs, grille-pain, ...) et aussi . Bazar (maison, jardin, ...) . Textile (vêtements, chaussures, ...)
Grands magasins et circuit traditionnel	Ex : BHV, ... et magasin de quartier	NA	NA	NA

Notons que les GSA* et les GSS* qui ont des sites internet marchands sont associées au modèle *click and mortar* selon la terminologie d'usage. Même si ces enseignes vendent via leurs sites internet, leurs chiffres d'affaires dans les statistiques de marché sont considérés comme *offline*.

1.2.1.2 Le renouvellement du paysage concurrentiel sur le marché de l'électronique

Les dates de création des enseignes de distribution de produits électroniques témoignent de l'arrivée des e-commerçants entre la fin des années 90 et le début des années 2000 sur ce marché en France. Constitué des familles du Gros ÉlectroMénager ou GEM* (réfrigérateur, par ex), du Petit ÉlectroMénager ou PEM* (cafetière) et de l'électronique grand public ou EGP* (TV, micro-ordinateur, appareil photo...) c'est à la fois un marché de renouvellement et d'innovations. Celles-ci sont régulières et animent les cycles de vie des produits. Par conséquent, ce marché, assez stable en valeur (+ ou – 1% selon GfK depuis dix ans et stable en 2019) est animée par une concurrence intense : pour maintenir leurs chiffres d'affaires les distributeurs doivent gagner des parts de marché.

Depuis une vingtaine d'années maintenant, les commerçants *pure-players* de ce marché stationnaire ont nécessairement pris du chiffre d'affaires et des parts de marché aux distributeurs historiques (entre 1,5 et 2,5 points par an depuis quinze an). Les GSA* en particulier et le circuit traditionnel (magasins indépendants) ont été les plus impactés. Les spécialistes (GSS*) quant à eux ont plutôt réussi à les maintenir. Les données de l'année 2018¹⁷⁴ décrivent cette tendance générale :

¹⁷⁴ Source GfK.

Tableau 9 : Parts de marché en valeur par circuit de distribution sur le marché de l'électro, source GfK.

Typologies de circuits	PDM Valeur 2018	Evolution 2018 vs 2017
GSA	22,20%	-1,30%
GSS	33,30%	1,00%
VAD et Internet	23%	4,20%
Grands magasins et Circuit traditionnel	21,50%	-3,90%

1.2.2 Les réponses commerciales des enseignes vendant des produits « électro »

Dans un contexte où l'hypermarché est en crise, les enseignes de GSA dont il est le concept phare, cherchent à régénérer leurs modèles et repensent la distribution des produits non alimentaires et électro qui ne sont pas au cœur de leur métier. Ces catégories dites de destination (Dussart, 1998) ne représentent en moyenne que 5% de leur chiffre d'affaires total¹⁷⁵. Si elles sont davantage considérées comme un service proposé par les distributeurs à leurs clients qui, lors de leurs courses alimentaires hebdomadaires peuvent trouver dans leurs magasins des cartouches d'encre, un câble pour recharger leurs téléphones et, de temps en temps une promotion vraiment attractive sur un téléviseur ; leur présence en magasin, par l'effet de halo, n'en reste pas moins nécessaire.

Alors, pour maintenir une offre non alimentaire et en particulier des produits électro tout en proposant une expérience omnicanale à leurs clients, les GSA* développent plusieurs modèles de distribution complémentaires. Le premier, 100 % *offline* consiste à développer des *shops in shop* dans les hypermarchés. Il s'agit de louer au sein d'un hypermarché un espace de vente dédié à une marque voire à une enseigne spécialisée et concurrente (comme le fait Carrefour par exemple avec son concurrent Darty). Le client y trouve une offre de produits et services électro permettant à l'hypermarché de demeurer attractif tout en rentabilisant sa surface de vente.

¹⁷⁵ Rapport annuel des enseignes Carrefour, Super U et Casino



Photo 2 : Le Darty est placé au coeur de l'hyper Carrefour, entre le jouet et la maison. Crédit @ Néomag, Novembre 2018.

Le second, exclusivement *online*, se réalise dans la construction et l'animation d'un site internet marchand spécialiste¹⁷⁶ ou bien dans le développement d'un partenariat avec un site marchand existant pour proposer une offre « prix-produits-services » compétitive : Casino a racheté Cdiscount en 2011 et Darty s'est offert Mister Good deal en 2015.

Les GSS*, leaders de l'électro en France, résistent davantage et maintiennent leurs parts de marché grâce à des rachats renforçant leur offre commerciale : Boulanger a pris des parts dans Connexion, et, comme nous l'avons déjà évoqué Darty a été racheté par la FNAC en 2015. Couplées à des sites marchands performants en trafic et générateurs de chiffres d'affaires, en moyenne 20% des ventes des GSS sont faites sur leurs sites Internet et 50 % de ces ventes sont récupérées en magasin¹⁷⁷.

Que ce soit le circuit des GSA* ou celui des GSS*, chacun à sa manière a pris le virage omnicanal en inventant de nouveaux modèles de distribution. Plus ou moins couronnées de succès, les combinaisons possibles de complémentarité de l'offre *online* et *offline* sont au cœur de leurs stratégies pour répondre aux nouvelles attentes du consommateur. Les rapports d'activité et communiqués récents des principales

¹⁷⁷ Source Médiamétrie 2^{ème} trimestre 2018, avant la crise de la COVID-19. C'est plus de 60% en 2020.

enseignes de distribution du marché de l'électro témoignent du renouvellement omnicanal de leurs stratégies commerciales. En voici des extraits éloquentes :

Tableau 10 : Les stratégies omnicanales des enseignes de la grande distribution.

Typologie de circuit	Enseigne	Type de document	Verbatim
GSA	Carrefour	Rapport d'activité 2018 paru le 28 Février 2019	"Construction d'un modèle de croissance : refonte accélérée de la proposition commerciale en magasin soutenue par des partenariats, déploiement rapide de l'omnicanal et expansion des formats de croissance"
GSA	Auchan	Article LSA paru en Octobre 2018	"Les hypers seront progressivement rebaptisés Auchan.fr. L'objectif la aussi étant de renforcer Auchan comme marque omnicanal, présente dans tous les parcours de courses."
GSA	Leclerc	Interview Michel Edouard Leclerc	"Pour être au top de leur stratégie multicanal, les E.Leclerc ne veulent pas délaissé leurs hypers ! Développer le drive ? Booster le e-commerce? "Oui absolument", mais redonner à l'hypermarché et au centre commercial tout son potentiel d'attractivité, ça reste le cœur du dispositif."
GSS	Fnac-Darty	Rapport d'activité 2018 paru le 20 Février 2019	"Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses initiatives visant à renforcer son empreinte omnicanale, notamment en développant ses capacités digitales et logistiques."
GSS	Boulangier	Communiqué de presse 13 Septembre 2016	"A l'heure où 69% des français achètent à distance*, la stratégie du multicanal est devenue incontournable. Le e-commerce et le commerce traditionnel ne sont plus deux mondes à part pour le consommateur. Bien au contraire, ils se côtoient plus que jamais et sont devenus complémentaires au point de parler de « commerce connecté » : le retour de l'achat de proximité tout en bénéficiant des avantages de l'achat en ligne.

1.2.3. Une concurrence renforcée par la transparence des prix de vente

Au-delà de s'incarner dans l'apparition de nouveaux modèles commerciaux hybrides, la révolution omnicanale traversée par le secteur et en particulier sur le marché de l'électro, a pour effet d'accroître la concurrence entre distributeurs par les prix. En effet, la transparence permise par l'Internet marchand mobile permet aux consommateurs ainsi qu'aux services *pricing** des enseignes, de connaître à n'importe quel moment et n'importe où, le prix d'un produit¹⁷⁸. Prenons un exemple :

- en magasin, le client consulte son *smartphone* pour comparer simultanément le prix d'une télévision en rayon avec celui des sites marchands concurrents à l'enseigne (ou possiblement celui de l'enseigne). Il apprend instantanément où l'acheter pour payer moins cher.

- en enseigne, le *pricer** compare le prix de vente du téléviseur avec ceux de ses concurrents facilement : il navigue sur les différents sites marchands voire utilise un comparateur en ligne qui fait cela pour lui. Connaissant, l'ensemble des prix de vente pratiqués à un instant T, il peut choisir le positionnement prix le plus attractif pour son enseigne.

À grande échelle, cette transparence des prix est industrialisée grâce à des outils ou applicatifs de comparaison ou de veille de prix¹⁷⁹. Que cela soit de manière proactive ou réactive, consommateurs comme distributeurs ont les moyens d'être mieux informés au sujet des prix effectivement pratiqués, et logiquement les enseignes utilisent cette information pour proposer une offre plus compétitive à leurs clients.

La conséquence de cette concurrence accrue sur les prix se traduit pour les distributeurs par une érosion de leur marge commerciale, cela à moins d'améliorer suffisamment les conditions d'achat dans le cadre de la négociation commerciale avec leurs fournisseurs.

¹⁷⁸ Le prix demeure encore aujourd'hui l'information qui intéresse le plus 62 % des consommateurs (Source Opinion Way, 2018).

¹⁷⁹ Comparateurs ou agrégateurs de flux qui présentent pour une référence produit tous les prix pratiqués par les distributeurs qui la vendent.

1.3 La négociation entre distributeurs et fournisseurs dans la grande distribution de « produits électro »

Apple, Samsung, Philips, ... voici autant de marques innovantes répondant aux besoins et alimentant les désirs des consommateurs de produits électro. Mais, du côté des distributeurs, ces marques sont des fournisseurs formant une cohorte avec laquelle ils négocient tous les ans les conventions de partenariat et au quotidien les promotions et autres animations commerciales. Loin des clichés, nous commençons par présenter ces fournisseurs pour expliciter ensuite le fonctionnement de la négociation et la logique complexe des remises sans oublier de préciser l'encadrement légal de ce processus annuel au fondement de la grande-distribution.

1.3.1 Qui sont les fournisseurs ?

Pour distribuer leurs produits à travers un réseau *offline* et/ou *online* en vue de les vendre aux clients finaux, les distributeurs doivent évidemment commencer par les acheter. Il y a deux typologies de produits électro : les produits de Marques Nationales (MN*) et les produits de Marques De Distributeurs (MDD*). Les produits de MN (par exemple, TV Sony, réfrigérateur Brandt, ordinateur Lenovo) sont achetés par le distributeur au fournisseur, marque ou grossiste. Les produits de MDD (par exemple : un câble HDMI Carrefour Home, un sac aspirateur Elsay chez Leclerc) sont développés par l'enseigne, qui en général, possède un bureau de *sourcing* en Asie dont la mission consiste à trouver la bonne usine capable de produire le bien qu'elle recherche (caractéristiques – prix). Le distributeur achète alors directement les produits sélectionnés par conteneur pour les vendre ensuite dans son réseau de magasins.

Le marché de l'électro est constitué à 90 % de marques nationales¹⁸⁰. Les avancées technologiques demandent des investissements importants en recherche et développement (téléphone 5G, écran de télévision OLED, ...) que seules les marques nationales (Apple, Huawei, Samsung, LG, ...) peuvent financer. Les MDD présentes dans les assortiments regroupent des produits nécessitant peu de technologies (des accessoires, des câbles par exemple) et se positionnent en entrée de gamme (1^{er} quartile de prix). Les fournisseurs de la grande distribution de produits électro sont

¹⁸⁰ GfK 2018, en valeur.

principalement de grands groupes internationaux.

1.3.2. Le contrat entre fournisseurs et distributeurs et la logique des remises

Pour qu'il y ait une transaction entre fournisseur et distributeur les deux parties sont tenues d'établir une convention de partenariat (art L. 441-7 du Code de commerce). Ce lien de nature contractuelle résulte d'une négociation commerciale entre les deux parties et recouvre deux dimensions. La première : tarifaire, correspond à l'ensemble des remises octroyées par le fournisseur aux distributeurs en fonction de services à rendre par ce dernier. La seconde porte sur les conditions matérielles liées à la transaction : par exemple la périodicité des commandes ou les modalités de livraison. Les deux dimensions (la première portant sur le tarif la seconde sur les conditions de l'échange) sont négociables, mais logiquement seule la première est utilisée dans le calcul du prix d'achat final. La négociation tarifaire s'appuie sur les Conditions Générales de Vente (CGV*) du fournisseur qui constituent légalement son socle. Dans ses CGV, le fournisseur décrit l'ensemble des remises appliquées à certaines conditions et y est joint un tarif de base : l'ensemble des prix de ses produits. Ces remises sont nommées « remises sur facture » et constituent la marge avant* chez le distributeur. Elles sont négociables par le distributeur dans le cas où l'enseigne propose un service mieux disant que ce que prévoient les CGV du fournisseur.

Nous détaillons ci-dessous le mécanisme complexe de remises : objets des négociations commerciales entre distributeurs et fournisseurs.

CGV du fournisseur

Tarif de base		100	20	Marge Avant
<i>Rang*</i>				
Réseau de plus de 25 magasins	1	15%		
Remise logistique	1	5%		
Prix net facture		80		

À l'issue de la négociation

Finalement, le distributeur et le fournisseur s'accordent sur des remises supérieures car le distributeur détient 50 magasins et un site internet. Il a négocié une remise « réseau » plus importante :

Tarif de base		100	27	Marge Avant
<i>Rang*</i>				
Remise réseau 50 magasins et Internet	1	22%		
Remise logistique	1	5%		
Prix net facture		73		

N.B. : Les remises peuvent s'additionner si elles sont sur le même rang (en cumul) ou se cascader si elles s'appliquent l'une après l'autre.

Ensuite, une autre typologie de remises est négociée. Cette fois, le distributeur va exposer les services qu'il peut rendre au fournisseur. Ces services peuvent être qualitatifs comme promouvoir les produits du fournisseur dans ses catalogues, et/ou quantitatifs - correspondant en général à l'atteinte d'un certain chiffre d'affaires à la fin d'année entre le distributeur et le fournisseur. Un prix leur est donné puis il est transformé sous forme de remises. Elles sont appelées remises arrière* (ou ristournes) et elles s'appliquent sur le prix net facture. Elles ne sont pas déduites directement du prix tarif* car leur paiement dépend de l'exécution réelle du service par le distributeur.

Avec ce mécanisme de remises arrière, le fournisseur devient en quelque sorte le client du distributeur : il le paie en lui octroyant des remises additionnelles sur le prix du produit. D'ailleurs, à cette occasion, le distributeur émet une facture pour service rendu.

Poursuivons avec notre exemple décrire le fonctionnement de ces remises.

Services proposés par le distributeur :

Prix net facture		73	5,11	Marge arrière
Ristourne pour présence dans 3 catalogues		4%		
Montant de la ristourne		2,92		
Prix 2net		70,08		
Ristourne si le chiffre d'affaires net facturé atteint 10 M€		3%		
Montant de la ristourne		2,19		
Prix 3net		67,89		

Le distributeur et le fournisseur s'accordent finalement sur d'autres pourcentages de ristournes car ce dernier ne souhaite apparaître que dans deux catalogues :

Prix net facture	73	3,65	Marge arrière
Ristourne pour présence dans 2 catalogues	2%		
Montant de la ristourne	1,46		
Prix 2net	71,54		
Ristourne si le chiffre d'affaires net facturé atteint 10 M€	3%		
Montant de la ristourne	2,19		
Prix 3net	69,35		

L'application de ces différents niveaux de remises sur le prix tarif permet de calculer le prix 3nets. La différence entre le prix 3nets et le prix de vente du produit au consommateur final constitue la marge commerciale du distributeur. Dans notre exemple :

<i>Prix de vente HT</i>	100
Prix d'achat 3net	69,35
Marge commerciale	30,65

Cet exemple de construction du prix triple net (3net) et de la constitution de la marge commerciale du distributeur qui en découle est simplifié à des fins didactiques. Dans les faits, d'autres typologies de remises existent et conduisent les distributeurs et les fournisseurs à calculer des prix dits 4net voire 5net. De même, la réalité des prix de vente effectivement pratiqués par les distributeurs pour être ou pour rester compétitifs ne correspond que rarement au prix recommandé par le fournisseur, base de son barème de prix. La marge commerciale du distributeur, bien que fixée *a priori* dans un contrat annuel, est dans les faits en perpétuel mouvement. En voici une illustration à travers le cas concret d'un appareil photo :

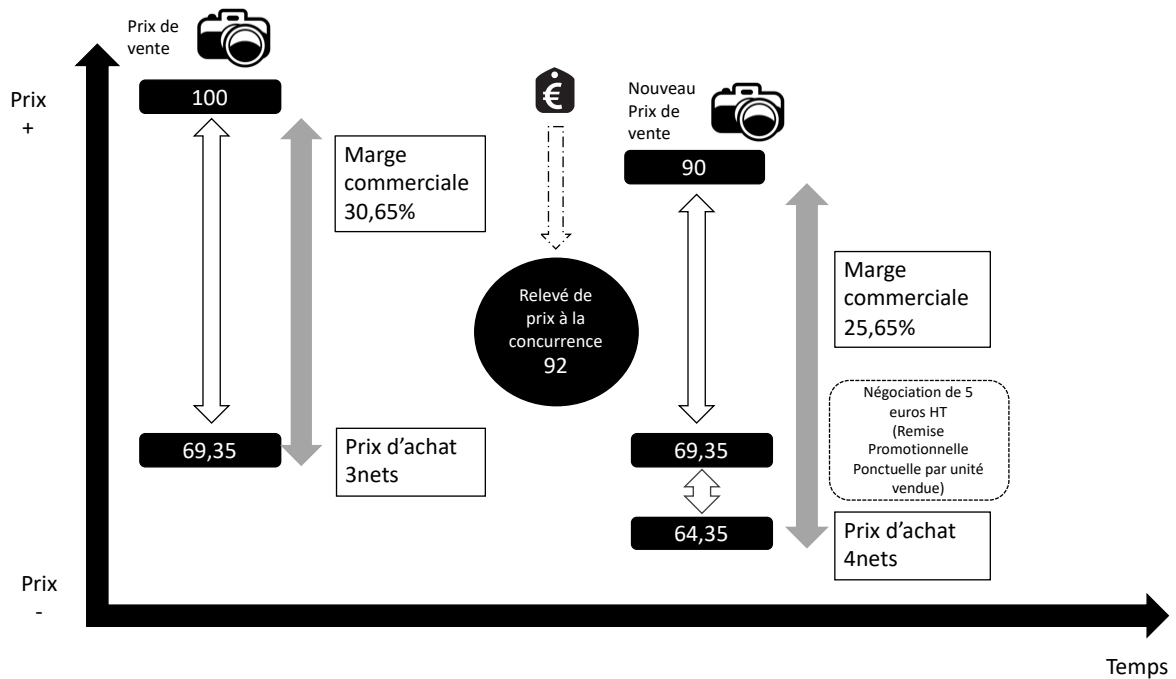


Figure 16 : La négociation d'un prix d'achat entre distributeur et fournisseur.

Dans cet exemple, bien que le prix d'achat 3net soit supérieur au prix 4net renégocié, la marge commerciale finale du distributeur est plus faible. Une baisse du prix d'achat du fournisseur n'est pas nécessairement synonyme d'amélioration de la marge commerciale du distributeur.

4net

1.3.3 L'encadrement légal de la relation entre fournisseurs et distributeurs

Après avoir présenté le mécanisme des remises, objet des négociations commerciales, nous précisons maintenant l'encadrement juridique de ce cycle annuel.

1.3.3.1 *Le cadre juridique de la négociation commerciale*

- Une négociation financière

« La loi relative à la consommation du 17 mars 2014 clarifie et renforce le cadre législatif régissant les rapports entre les fournisseurs et les distributeurs. En introduisant davantage de transparence dans le cadre de la négociation, la loi permettra de rééquilibrer les relations commerciales au profit des plus faibles, généralement les petits fournisseurs face aux grandes enseignes de la distribution. Cette transparence facilitera notamment les contrôles, par l'administration, des déséquilibres manifestes dans les relations contractuelles entre fournisseurs et distributeurs ». Pierre MOSCOVICI, Ministre de l'Économie et des Finances, Discours du 19 mars 2014¹⁸¹.

À la suite des ordonnances de 1945, les prix des biens étaient bloqués et encadrés, puis le décret de 1958 du Général de Gaulle supprime le droit de refus de vente des industriels aux distributeurs. Il s'agit du premier texte qui encadre la négociation commerciale entre ces deux parties. Par la suite, les lois promulguées portent à la fois sur le contenu de la négociation et ses logiques de remises décrites précédemment et sur le processus de négociation lui-même.

Concernant le contenu, les années 1990 marquent le début de la régulation de la constitution du prix par le législateur. Distributeurs et fournisseurs ne doivent plus simplement négocier un prix d'achat mais sa construction à travers l'application de remises sur facture et de ristournes conduisant d'ailleurs à la complexité du mécanisme. La loi vise à protéger les fournisseurs d'une distribution jugée hégémonique (les propos de P. Moscovici en témoignent), et aussi le pouvoir d'achat des consommateurs grâce à l'accès à des prix bas (liés au calcul du Seuil de Revente à Perte*). Voici une chronologie des principales lois ayant affecté le contenu de la

¹⁸¹ Discours disponible ici :

https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/communiqu/2014/cp_discour_loi_conso190314.pdf

négociation commerciale :

- 1996 – Loi Galland (Loi n° 96-588 du 1 juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales) appliquée en 1997 et qui porte principalement sur :
 - L'interdiction de la revente à perte et redéfinition des règles de calcul du SRP (Seuil de Revente à Perte*) interdisant de répercuter les marges arrière dans les prix de vente aux consommateurs,
 - L'autorisation de refus de vente si les fournisseurs ne sont pas en position dominante,
 - L'interdiction de brusque rupture d'approvisionnement de la part du fournisseur ou de déréférencement abusif de la part du distributeur.
- 2006 – Loi Jacob-Dutheil (Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises) apparaît comme un assouplissement de la loi Galland en autorisant la réduction de prix à un distributeur en contrepartie d'une réduction équivalente de ses marges arrière.
- 2008 – Loi Châtel (Loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs) correspondant à une nouvelle modification du SRP permettant aux distributeurs d'inclure tous les autres avantages financiers dans les prix (Rabais + Remises + Ristournes).
- 2008 – Application de la Loi de Modernisation de l'Économie (LME) permettant la négociabilité des conditions de vente entre fournisseurs et distributeurs et l'abolition des marges arrière, la possibilité pour un fournisseur de varier les tarifs en fonction de ses distributeurs et enfin des délais de paiement des fournisseurs raccourcis.
- 2014 - Loi Hamon (Loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation) visant à rééquilibrer les droits entre consommateurs et distributeurs.
- 2015 - Loi Macron (Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques) visant à limiter la concentration des distributeurs pour protéger le consommateur en maintenant la concurrence dans le secteur.
- 2018 – Loi Alimentation (Loi 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous) oblige la construction du prix à se faire à partir

des coûts de production et des prix de marché (indicateurs de référence élaborés par les interprofessions), et parallèlement le seuil de revente à perte est relevé de 10 %.¹⁸²

Même si de nombreux textes ont été votés depuis 2008, ils ne constituent que des amendements et compléments de la LME qui demeure encore aujourd'hui la principale loi encadrant juridiquement le contenu de la négociation commerciale. Ce cadre légal a conduit les distributeurs et fournisseurs à développer une nouvelle logique de collaboration dans la mesure où le distributeur, cherchant à maximiser sa marge et à payer moins cher la marchandise, est depuis tenu de rendre des services (nommés services distincts) pour obtenir les ristournes négociées. Une dynamique partenariale s'est ainsi développée entre distributeurs et fournisseurs

- Le processus de négociation

Concernant le processus, la loi de 2014 a renforcé le cadrage de la période des négociations commerciales contractuelles. Parce que la convention unique (contrat commercial) conclue à l'issue des négociations entre distributeurs et fournisseurs doit être signée au plus tard le 28 février de chaque année et que le fournisseur doit communiquer ses CGV et son barème de prix au minimum 3 mois avant, le processus commence au maximum le 1^{er} décembre de l'année N pour se conclure au plus tard le 28 février de l'année N+1.

Au processus de négociation annuelle contractuelle dite « cadre » s'insèrent d'autres types de négociations commerciales : « hors cadre », promotionnelles et au produit.

- La négociation commerciale « hors cadre » correspond aux discussions qui portent sur les budgets merchandising (*trade-marketing*) et publicitaires (régie). En général ces sujets sont négociés entre le distributeur et le fournisseur pendant le processus annuel même si cela n'est pas une obligation légale.

- La deuxième porte sur les modalités de financement des réductions de prix par les fournisseurs. Le distributeur reste toujours libre des prix qu'il pratique¹⁸³, mais demande au fournisseur de l'accompagner dans la baisse de prix à travers un budget

¹⁸² L'ensemble de ces textes de lois sont disponibles sur le site gouvernemental [legifrance](https://www.legifrance.gouv.fr) <https://www.legifrance.gouv.fr>

¹⁸³ Voir paragraphe suivant : « Entente sur les prix »

en % ou en euros.

- La dernière correspond aux remises additionnelles qui peuvent être appliquées sur le prix d'un article lors de son référencement en enseigne. Appelées Remises Promotionnelles Ponctuelles (RPP) ou Gré à Gré, elles sont des « petits plus » visant à ce que les produits soient sélectionnés par les enseignes.

1.3.3.2 Les autres lois impactant la négociation commerciale

Notre objectif n'est pas d'exposer de manière exhaustive le Code du Commerce mais de présenter les autres textes législatifs régulièrement évoqués et utilisés dans le cadre des négociations commerciales entre distributeurs et fournisseurs. Leur connaissance permettra, à l'instar de ce que nous avons déjà expliqué au sujet de la négociation des remises, de mieux saisir certains éléments du cas.

- Entente sur les prix

Le premier concerne l'interdiction d'entente sur les prix. Il s'agit de l'article L420-1 du Code du Commerce datant de 2001, dans lequel l'entente anticoncurrentielle est définie comme un « *accord ou une action concertée qui a pour objet ou peut avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché de produits ou de services déterminé. Cette entente peut prendre diverses formes (écrite ou orale, expresse ou tacite, horizontale entre concurrents sur un même marché ou verticale, comme entre un producteur et un distributeur)* ».

Les discussions à propos du prix de vente animent de manière récurrente les négociations commerciales. La raison est la suivante : si le prix de vente constaté sur le marché n'est pas celui conseillé par le fournisseur et que le distributeur veut rester compétitif, alors sa marge réelle est inférieure à sa marge théorique, contractuelle, celle de la convention unique. C'est ce qu'il se passe notamment dans l'exemple précédemment donné de l'appareil photo.

- Concentration

Le second porte sur l'encadrement de la concentration des distributeurs garanti par l'Autorité de la Concurrence (AdIC*) depuis la LME de 2008.

La concentration entre distributeurs peut prendre plusieurs formes : fusion de deux entreprises indépendantes, création d'une entreprise commune ou encore prise de contrôle d'une entreprise par une autre. L'AdIC s'intéresse à l'ensemble des opérations

de concentration qui dépassent le seuil de chiffre d'affaires de 150 millions d'euros HT en France et son rôle est double. D'une part, elle doit vérifier que la concentration n'affecte pas le jeu de la concurrence entre distributeurs. D'autre part, elle doit s'assurer que les fournisseurs ne risquent pas de se retrouver en situation de dépendance économique vis-à-vis des distributeurs.

Le sujet des concentrations entre enseignes, et en particulier quand elles prennent la forme d'alliance aux achats, se trouve au cœur des négociations commerciales avec les fournisseurs. En effet, quand deux enseignes s'allient pour négocier, elles partagent leurs conditions d'achat ¹⁸⁴ pour générer des synergies par un double effet de transparence et de massification des volumes : acheter au prix le moins cher en cumulant les volumes auprès de fournisseurs communs. Le processus de négociation commerciale, d'ailleurs, commence en général par l'annonce auprès des fournisseurs de la formation ou du renouvellement d'une alliance. Or, depuis le milieu des années 2010, le jeu des alliances s'accélère.

1.4 Les concurrents distributeurs s'allient pour mieux acheter

Sur le marché des produits électroniques, les rapports de force entre distributeurs et fournisseurs sont loin des fantasmes consistant à penser les premiers dominant les seconds. Au contraire, les enseignes concurrentes s'associent pour mieux négocier auprès des fournisseurs.

1.4.1 L'esprit de la loi sur le marché de l'électro

De manière générale (et à l'exception par exemple de la récente loi Alimentation de 2018) l'encadrement juridique du commerce et plus particulièrement de la négociation commerciale s'applique quel que soit le marché de biens ou services. Or, à plusieurs égards, celui des produits électro est bien différent de celui de l'alimentaire, marché phare de la grande distribution.

Tout d'abord, il s'agit d'un marché d'innovations coûteuses et peu substituables où les industriels génèrent autant voire beaucoup plus de chiffre d'affaires que les distributeurs auxquels ils vendent leurs produits (Ex : 260 milliards pour Apple, 80

¹⁸⁴ Leurs niveaux de remise par contrat / par fournisseur / puis par produit.

milliards pour Carrefour). Ensuite, comme il ne s'agit pas de biens de première nécessité, mais au contraire d'achats ponctuels et financièrement coûteux, le consommateur prend le temps d'analyser les différentes offres des distributeurs. Enfin, la pénétration du e-commerce et les marges réduites que les sites internet pratiquent¹⁸⁵ associées aux outils de comparabilité immédiate des offres conduisent non pas à une concurrence mais à une hyper concurrence sur le marché de l'électro. Pour ces raisons, et alors que l'esprit de la loi vise à protéger les producteurs¹⁸⁶ d'une distribution dominante, les rapports de force entre distributeurs et fournisseurs sur cette catégorie spécifique de produits sont équilibrés voire favorables aux seconds. La formation d'alliance aux achats apparaît alors comme un moyen pour les distributeurs historiques de ces produits de défendre leur position.

1.4.2. Les alliances entre distributeurs de produits « électro »

Le phénomène de formation d'alliances aux achats entre distributeurs n'est pas nouveau : circonscrites aux achats alimentaires, la première vague date des années 1990 en réponse au renforcement de l'encadrement législatif qui visait notamment à protéger les producteurs agricoles. Cependant et depuis cinq ans environ, on observe une deuxième vague d'alliances aux achats entre enseignes concurrentes qui, pour faire face aux effets particulièrement forts de la révolution commerciale omnicanale sur les catégories de produits non alimentaires décuplés par la crise du modèle de l'hypermarché, s'associent pour négocier en commun le prix des produits qu'elles revendent aux consommateurs devenus ubiqués et omniscients.

¹⁸⁵ Du fait notamment de leurs frais de structure comparablement moins élevés que des distributeurs avec magasins et personnel.

¹⁸⁶ Et les consommateurs

Tableau 11 : Alliances stratégiques aux achats dans la grande distribution française depuis 2014.¹⁸⁷

Enseigne	Rang *	Enseigne	Rang *	Nom de l'alliance	Marché	Année de formation	Année de dissolution
Auchan	6	Système U	5	Eurauchan	Alimentaire	2014	2016
Groupe Carrefour	2	Cora	8	Provera	Alimentaire	2014	
Casino	4	Intermarché	3	INCA Achats	Alimentaire	2014	2018
Auchan	6	Casino (+ Métro)	4	Horizon	Alimentaire	2016	2021
Boulanger	25 (2) **	Auchan (+Electro dépôt)	6	Mistral	Non Alimentaire	2016	
Conforama	24 (3)	Casino	4	Mano	Non Alimentaire	2016	
Carrefour	2	Fnac-Darty	1	Fourty	Non Alimentaire	2017	2019
Groupe Carrefour	2	Système U	5	Envergure	Alimentaire	2018	
Casino	4	Intermarché	3		Alimentaire et Non Alimentaire	2021	

Ces alliances incarnent l'union de distributeurs concurrents sur une partie de leur activité portant sur la négociation commerciale avec les fournisseurs. Pour pouvoir les mettre en œuvre, les enseignes avant de consommer leur mariage, doivent en notifier l'Autorité de la Concurrence qui examine alors si « *l'opération est de nature à porter atteinte à la concurrence notamment par la création, le renforcement d'une position dominante ou par la création ou le renforcement d'une puissance d'achat qui placeraient les fournisseurs en situation de dépendance économique* ». ¹⁸⁸

De manière très concrète, les enseignes présentent leur projet en incluant la liste des fournisseurs avec lesquels elles souhaitent négocier à travers leur groupement à l'achat. Les industriels et/ou les marques sont (ou non) déposés auprès de ladite institution dont la validation détermine l'entité avec laquelle ils seront tenus de négocier. En effet, une partie seulement des fournisseurs de l'enseigne est affectée par ces regroupements : les plus importants en termes de chiffre d'affaires. Les plus petits, pour des raisons de dépendance économique, en sont exclus.

L'intérêt de former ces alliances aux achats pour les distributeurs réside dans la constitution de synergies de négociation dont les deux principaux leviers sont la transparence des conditions commerciales et la massification des volumes. La transparence permet de comparer pour chaque fournisseur mis en commun le contrat cadre le plus avantageux, mais aussi le prix d'achat de chaque produit. La massification permet par un effet volume de bénéficier de remises supplémentaires.

¹⁸⁷ Tableau personnel d'après les chiffres de Kantar, T4 2019 et LSA 2019

**Total Marché (Non alimentaire).

¹⁸⁸https://www.autoritedelaconcurrence.fr/sites/default/files/fiche_concentrations_8nov16.pdf

Leur objectif : que les enseignes, organisations-parents de l'alliance gènèrent (ou re-gènèrent) un niveau de marge satisfaisant.



.....

Mémo intermédiaire C6 – SP1

La grande distribution apparue en France dans les années 1950 et animée par des mutations régulières traverse depuis une quinzaine d'année une révolution commerciale sans précédent. La crise du modèle de l'hypermarché, l'arrivée de l'Internet à haut débit puis l'avènement du e-commerce rebattent aujourd'hui les cartes d'un secteur d'activité qui structure socialement et économiquement le pays. Si toutes les catégories de produits ne sont pas impactées avec la même intensité par ces transformations, la distribution de produits électro dont le taux de pénétration du e-commerce dépasse 25%, est tenue de se réinventer non seulement commercialement mais aussi dans son organisation. Sur le versant commercial, des hybridations de formats de vente sont inventées et inaugurées pour répondre aux besoins et aux envies de consommateurs toujours plus exigeants. Du côté organisationnel, certainement moins mises sous les feux des projecteurs, les stratégies d'alliance entre enseignes se multiplient pour faire face à l'érosion des marges par la recherche de synergies émanant de la négociation commerciale avec les fournisseurs.

.....

2. Caractérisation de l'alliance GlobalÉlectro

L'alliance aux achats GlobalÉlectro a été conclue en décembre 2017¹⁸⁹. Elle réunit un groupe de deux marques d'enseignes de grandes surfaces spécialisées dénommé ÉlectroShop et une enseigne de grandes surfaces alimentaires FoodMarket. ÉlectroShop et FoodMarket, les deux parents de l'alliance sont des concurrents historiques sur la catégorie de produits électro. Chahutés commercialement par cette fameuse révolution, ils se transforment en profondeur et décident de s'allier pour mieux acheter auprès de leurs fournisseurs en commun : les fameux Apple, Samsung, Philips, etc.

GlobalÉlectro, soumise au respect du délai de deux mois de préavis de l'AdIC¹⁹⁰, voit officiellement le jour le 6 février 2018, soit 22 jours avant la fin des négociations commerciales annuelles. Le délai est court pour finaliser plus de 200 contrats avec les 100 fournisseurs inclus dans son périmètre.

Cette seconde partie vise à resserrer la contextualisation de l'alliance en présentant les enseignes qui l'ont formée, en précisant les acteurs y prenant part, en décrivant les objectifs lui sont fixés et les moyens financiers et techniques qui lui ont été attribués.

2.1 Le contexte de la naissance de l'alliance GlobalÉlectro

Deux enseignes qui, depuis 50 ans, se disputaient le marché des téléviseurs, des réfrigérateurs, des ordinateurs ont décidé, en 2017 de s'unir sur la partie négociation commerciale de leur activité. Quelle est la genèse de cette union particulière ?

2.1.1 Des enseignes concurrentes qui se transforment

2.1.1.1 ÉlectroShop : un groupe, deux enseignes

ÉlectroShop est un groupe de distribution composé de deux enseignes de Grandes Surfaces Spécialisées de type *click and mortar*. Toutes deux sont nées dans

¹⁸⁹ Son nom, mais aussi ceux de ses membres, les acteurs des enseignes, les fournisseurs ainsi que certains chiffres ont été modifiés pour préserver l'anonymat du cas.

¹⁹⁰ Autorité de la Concurrence

les années 70. Elles vendent en magasins et sur Internet depuis le début de ce millénaire et fusionnent en 2016. Électro a racheté Shop pour ne former qu'un seul groupe. En 2017, 75 % du chiffre d'affaires des deux enseignes est généré par les produits électro, 20 % des ventes sont réalisées sur Internet. Le chiffre d'affaires et la marge commerciales sont stables (+0,4 %) grâce à l'opération de concentration qui a permis de générer des gains de synergies. ÉlectroShop, en fonction des catégories de produits, représente entre 20 % et 30 %¹⁹¹ des ventes des produits électro sur le marché français. Depuis la fusion, la stratégie du groupe s'articule autour de trois priorités :- une forte présence sur Internet, -des services de livraison aux meilleurs standards du marché et un réseau de magasins en constante expansion.

Après avoir finalisé l'opération financière de rachat en juillet 2016, le CEO d'ÉlectroShop quitte ses fonctions. En janvier 2017, le nouveau CEO annonce une réorganisation et un plan de départ volontaire dans lequel les postes en doublon sont ciblés. Cette réorganisation s'articule autour d'une direction commerciale unique pour les deux enseignes, s'appuyant sur un pôle de compétences achats, et un pôle transverse de développement commercial au service de l'ensemble des catégories de produits. À l'été 2017, la réorganisation est mise en place au siège d'ÉlectroShop : la fonction négociation/achat est séparée de la fonction gestion de l'offre-produit. De nouvelles équipes en charge de la négociation commerciale se forment alors que certains acteurs précédemment acheteurs deviennent chefs de produits.

2.1.1.2 FoodMarket : un plan stratégique à 5 ans

FoodMarket est une enseigne de grandes surfaces alimentaires de type *click and mortar*. À l'instar de ses concurrents, elle est née dans les années 60 sur le modèle du « *tout sous le même toit* ». Elle propose dans ses hypermarchés mais aussi sur un site internet marchand des biens alimentaires et non alimentaires. Elle réalise 80 % de son chiffre d'affaires grâce à la vente de denrées alimentaires et cela principalement en magasins physiques (et en drive). Sa croissance stagne voire recule certaines années depuis 2014 en France.

Chez FoodMarket les produits électroniques occupent en moyenne 10 % des mètres linéaires* des magasins, génèrent 5 % du chiffre d'affaires mais 50 % de la perte de

¹⁹¹ Les chiffres de marché dans ce chapitre sont tous redevables à l'institut d'études de marché GfK

marge en bas de ligne (EBIT négatif). L'érosion de la marge de ces articles s'accroît d'année en année alors qu'ils sont très peu vendus sur le site marchand de l'enseigne (moins de 10 % des ventes). Cette baisse de rentabilité s'explique par le fait que FoodMarket pour rester compétitif, pratique les prix d'Internet en hypermarché mais sans bénéficier des frais de structure réduits du e-commerce (pas de magasin, pas de vendeurs, ...). Malgré tout, en moyenne et en fonction des catégories de produits, FoodMarket représente encore entre 10 % et 20 % du marché français de l'électro.

En juillet 2017, arrive un nouveau Président Directeur Général : il s'agit de l'ex CEO du groupe d'enseigne spécialiste ÉlectroShop. Il établit un plan stratégique sur cinq ans reposant sur trois piliers :

- des actions concrètes pour devenir le leader de la transition alimentaire pour tous
- la construction d'un modèle de croissance avec la refonte accélérée de la proposition commerciale en magasins soutenue par des partenariats, le déploiement rapide de l'offre omnicanale et l'expansion dans les formats de croissance.
- Le déploiement d'une culture d'efficacité opérationnelle et de discipline financière à travers la transformation en profondeur des organisations, des alliances à l'achat, une dynamique d'industrialisation des processus et d'optimisation des coûts, la sélectivité et la productivité accrues des investissements.

De l'application de cette stratégie peuvent être retenues deux conséquences significatives : la réduction de la catégorie de produits électro d'une part et la mise en œuvre d'un plan de départ volontaire d'autre part. En effet, en se recentrant sur l'alimentaire, l'enseigne réduit progressivement ses mètres linéaires dédiés aux produits électro. C'est un moyen de répondre à l'objectif de croissance et de rentabilisation des rayons. Pour cela, elle teste la mise en place de « *shops in shop* » dans quelques hypermarchés, mais surtout réduit l'offre de certaines catégories de ses assortiments. Puis, la transformation profonde des organisations annoncée dans le plan stratégique se traduit notamment par la formation d'une alliance aux achats avec ÉlectroShop.

2.1.2 La formation de l'alliance

Pour s'adapter aux nouvelles modalités du commerce, ÉlectroShop et FoodMarket, chacune à leur manière, renouvellent leurs stratégies commerciales et se réorganisent.

Dès septembre 2017, se discute un partenariat à l'achat entre les deux enseignes : le passage du CEO d'ÉlectroShop devenu PDG de FoodMarket n'est pas sans rapport. Les marges continuent d'être mises à rude épreuve : le marché est hyper concurrentiel et la mutation des modèles marchands prend du temps et coûte cher.

ÉlectroShop, le leader spécialiste de l'électro et FoodMarket le distributeur généraliste qui possède la part de marché la plus importante sur ces catégories de produits décident de s'unir pour négocier. À eux deux, ils représentent jusqu'à 50 % du marché des produits électro : une opportunité pour massifier les volumes, obtenir de meilleurs prix et ainsi améliorer les marges qu'ils disent vouloir réinvestir dans la transformation omnicanale de leurs enseignes.

Le 5 décembre 2017, la formation de l'alliance entre ÉlectroShop et FoodMarket est officiellement annoncée aux organisations concernées et leurs CEO et PDG respectifs utilisent les médias pour communiquer l'information au grand public.

GlobalÉlectro prend la forme juridique du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) qui est une entité organisationnelle distincte des partenaires, mais non dotée d'un capital où les partenaires financent le fonctionnement de l'organisation commune en se répartissant les coûts sans que leurs dépenses ne soient capitalisées et sans que le GIE ne génère ni de profit ni de perte. Le GIE est une forme juridique exclusivement réservée à la coopération inter-entreprises. Ses missions doivent être limitées à des activités venant en support des activités principales des partenaires.⁴²

Le mariage a lieu le 5 février 2018 lorsque, deux mois après la déclaration d'intentions de formation d'alliance, l'Autorité de la Concurrence valide l'union. Les enseignes doivent demeurer concurrentes commercialement mais forment à travers le GIE une centrale d'achat commune en charge de la négociation des contrats cadres 2018, des opérations promotionnelles et des demandes ponctuelles d'amélioration de prix d'achat. Tous les fournisseurs des enseignes ne sont pas dans le périmètre de négociation de l'alliance (tous n'ont pas été déposés/validés par l'ADLC) mais 95 % de la base achat le sont. Cela représente environ 100 fournisseurs pour 200 marques. Un comité de surveillance est garant de la gouvernance du GIE. Il est composé des

directeurs de la stratégie, de la finance et du service juridique de chaque enseigne. Il est prévu qu'il se réunisse tous les deux mois.

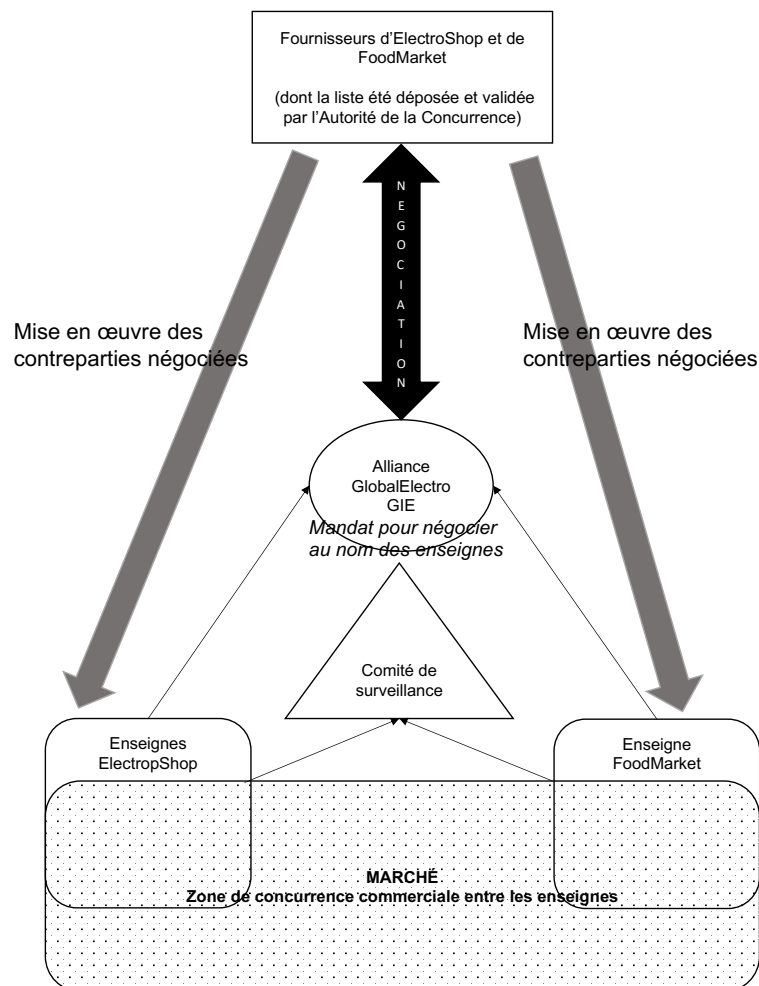


Figure 17 : L'alliance, ses organisations-parents et son mandat.

2.2 Les spécificités de l'alliance GlobalÉlectro

Caractériser plus précisément l'alliance nécessite tout d'abord de présenter son organigramme interne mais aussi d'expliquer la manière dont s'organisent « en face », les équipes en enseignes et chez les fournisseurs. Puis, à ses dimensions organisationnelles il convient d'ajouter les objectifs de synergies qui lui ont été fixés et de préciser les instruments de gestion mis à sa disposition pour les atteindre.

2.2.1 Les membres de l'alliance, ceux de ses organisations-parents et les fournisseurs

2.2.1.1 L'organigramme de GlobalÉlectro

Les statuts du GIE prévoient que les membres de l'alliance soient rattachés de manière équilibrée à ÉlectroShop et FoodMarket. Entre le 6 décembre 2017 et le 5 février 2018, phase de gestation de l'alliance, huit premiers membres salariés des enseignes sont désignés par leurs directions respectives. Ils signent un avenant de détachement à leur contrat de travail et forment la « *clean team* ». Isolée, dans des locaux loués à Paris pendant cette phase de transition, l'équipe regroupe quatre personnes de chez ÉlectroShop : deux directeurs de marché et deux négociateurs et quatre personnes de chez FoodMarket selon la même répartition. Ils travaillent avec l'aide d'un cabinet de conseil à l'analyse de la comparaison de la structure des remises et des prix d'achat entre les enseignes.

À partir du 6 février 2018, marquant l'autorisation officielle de négocier au nom des enseignes, il est prévu que l'alliance soit composée de 24 personnes selon l'organigramme suivant :

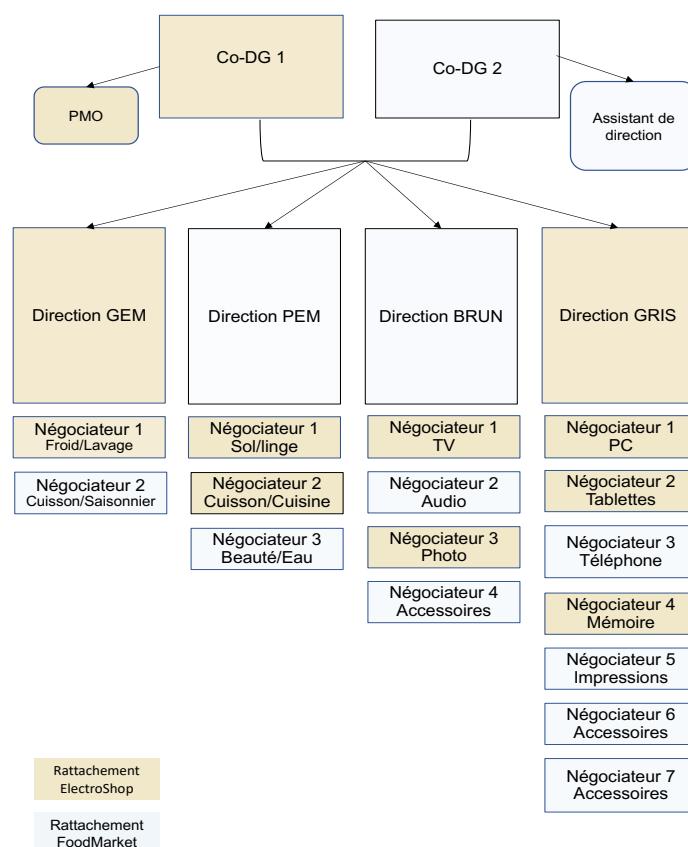


Figure 18 : L'organisation cible de l'alliance GlobalÉlectro.

Précisons à ce sujet que l'AdIC impose à l'alliance que ses membres, s'ils voulaient prendre un nouveau poste au sein de leurs enseignes de rattachement, doivent attendre six mois pour pouvoir les rejoindre. En effet, la concentration des enseignes au niveau de la négociation ne doit pas les empêcher de demeurer concurrentes commercialement. Pour cela l'AdIC, les soumet un certain nombre de contraintes ayant pour but de prévenir et d'éviter que des échanges d'informations au sujet de leurs politiques commerciales ne soient possibles. Car si, au travers de GlobalÉlectro, les enseignes peuvent partager les prix d'achats dont chacune bénéficie auprès des fournisseurs (plus précisément leur constitution à travers les remises contractualisées), il leur est formellement interdit d'échanger quelconque donnée au sujet de leurs prix de vente et plus généralement de leurs politiques commerciales.

2.2.1.2 L'organisation entre acteurs de l'alliance et des enseignes

À l'annonce de la formation de l'alliance faite aux équipes des enseignes se couple d'une réorganisation. Sur fond de plan de départ volontaire passé (ÉlectroShop) ou à venir (FoodMarket), les services achats des organisations sont en effet restructurés pour déléguer la mission de la négociation commerciale à l'alliance. Les acheteurs de chez ÉlectroShop et les category manager de FoodMarket deviennent tous chefs de produits, les directeurs des achats de chaque marché, des directeurs commerciaux. Leur mission, coupée de la partie négociation commerciale, se concentre maintenant sur la gestion de l'assortiment et plus précisément sur son animation *merchandising* et promotionnelle, son *pricing* et l'optimisation de son stock.

2.2.1.3 Les fournisseurs en face

Les fournisseurs de marques nationales vendues en grande distribution sont généralement organisés symétriquement aux enseignes : cela facilite les échanges nombreux qui ont lieu tout au long de l'année et lors de la période de négociation annuelle. La formation de GlobalÉlectro ne modifie pas les organigrammes des fournisseurs mais conduit les compte-clés* (ou KAM*) des marques de son périmètre de négociation à avoir deux interlocuteurs au lieu d'un : le négociateur de l'alliance et le chef de produit en enseigne. Voici de manière simplifiée la manière dont les organigrammes sont mis en parallèle dans le nouveau triptyque organisationnel résultant de la formation de l'alliance

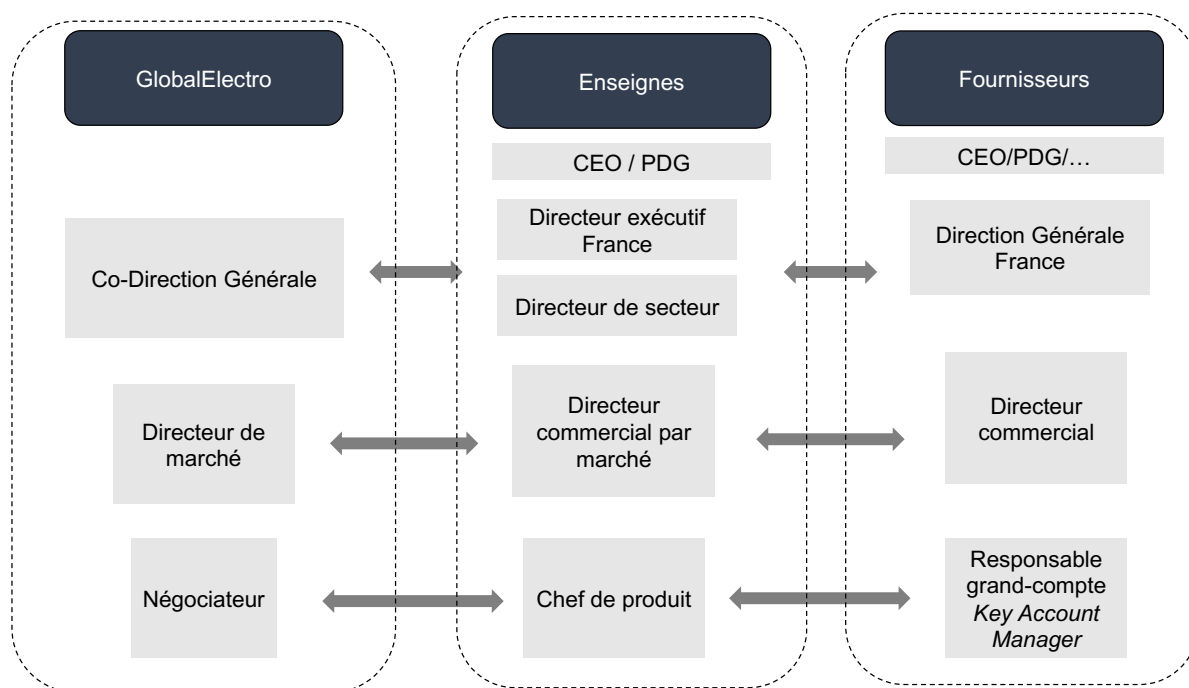


Figure 19 : Les liens entre acteurs du triptyque alliance - enseignes - fournisseurs.

2.2.2 Les objectifs de synergies de GlobalÉlectro

Si une fourchette de 50 à 90 millions d'euros de synergies a été communiquée lors de l'annonce de la formation de l'alliance début décembre 2017 par le CEO et le DG des enseignes, sa « *clean team* » accompagnée du cabinet de conseil spécialisé dans ce type d'opérations, déterminent les gains à l'achat que cette union pourrait générer grâce à :

- l'analyse de l'écart de remises cumulées entre les enseignes pour chaque contrat par fournisseur / marque appelé « écart 3net cadre »
- l'analyse de l'écart des prix des produits référencés dans chaque enseigne : appelé « écart 3net produits »
- le gain ou « améliorateur annuel » lié à la massification des achats

Pour valoriser ces synergies trois principales hypothèses sont émises :

1. L'hypothèse du maintien de la base achat* pour les trois années à venir : c'est-à-dire que le pourcentage de gain s'appuie sur une base achat stable et constitué par un même mix de catégories.
2. L'hypothèse du « carottage » qui consiste à dire que même si certaines des références ne sont pas communes aux enseignes, les remises appliquées à l'article sont identiques car les enseignes ne vendent pas tout à fait les mêmes références (le

taux de communalités n'est que de 30 %) et ne construisent pas leur prix 3net de la même manière.

3. L'hypothèse de gain de négociation (ou améliorateur) calculé selon le taux moyen constaté dans les enseignes et appliqués sur trois ans sur l'ensemble des fournisseurs du périmètre de GlobalÉlectro.

Ce travail de comparaison des contrats, des produits et des améliorateurs moyens est effectué pour l'ensemble des fournisseurs avec lesquels l'alliance a été autorisée à négocier. En février 2018, cette analyse révèle de nouveaux montants de synergies possibles. Elles sont calculées sur trois ans : 40 millions en année 1, 67 millions en année 2 et 82 millions en année 3 quand les statuts de l'alliance prévoient que l'organisation dure cinq années.

2.2.3. Les moyens financiers et instruments de gestion de l'alliance

2.2.3.1 L'alliance : un centre de synergies potentielles et de coûts certains.

En tant que GIE, l'alliance devenue centrale est un centre de coût pour ElectroShop et FoodMarket car elle ne génère aucun chiffre d'affaires : elle doit rapporter des synergies. Chaque enseigne contribue à son fonctionnement à hauteur de 50 % en versant de l'argent sur un compte commun comme un couple le ferait à chaque début de mois : des frais de salaires et autres dépenses ont été budgétés sur trois ans. Ces coûts viennent se soustraire aux synergies attendues et logiquement, les enseignes cherchent à les maîtriser drastiquement.

Tableau 12 : Le budget de fonctionnement de l'alliance.

Répartis à 50-50 entre ElectroShop et FoodMarket			
Années	2018	2019	2020
Frais de fonctionnement (dont salaires) <i>en millions d'euros</i>	2	2,4	3

2.2.3.2 Des instrument de gestion locaux

Trois principaux instruments de gestion sont élaborés par le cabinet de conseil pour gérer les négociations annuelles c'est-à-dire les préparer, les mener et en rendre compte auprès des enseignes et du comité de surveillance. Chaque instrument s'appuie sur Excel et son utilisation, conseillée par le cabinet est imposée par les deux Co-DGs aux membres de la centrale.

- Le dossier de négociation pour la préparation

Le dossier de négociation s'entend par catégorie de produits. Il est constitué de données qui doivent être nécessairement transmises par les enseignes à l'alliance :

- les parts de marché des fournisseurs sur la catégorie de produits (issus des rapports GfK* reçus par les enseignes car les accès non pas été payés pour les négociateurs de la centrale)
- les ventes, achats et marges (issus des systèmes d'informations des enseignes auxquels GlobalÉlectro n'a pas accès).

Une fois réorganisées, les données permettent d'analyser la performance des marques par catégorie en les comparant les unes aux autres et puis par enseigne. *In fine*, l'objectif de cette analyse est de définir des demandes « rationnelles » d'améliorateurs auprès des fournisseurs.

- Le chrono-contrat pour le suivi en temps réel des négociations

Le chrono-contrat est un fichier qui synthétise, pour l'ensemble des fournisseurs et par contrats, les différentes étapes de la négociation : de la réception des Conditions de Générales de Vente des fournisseurs jusqu'à la signature du contrat en enseigne. C'est le moyen de s'assurer qu'aucun contrat n'a été oublié et surtout de suivre les différentes étapes du déroulement de la négociation quand le négociateur interagit avec le fournisseur. Au fur et à mesure de l'avancement des discussions et à l'issue de chaque action, les membres de l'alliance doivent compléter ce tableau. Il permet à un instant donné de connaître le niveau de progression des négociations annuelles.



Graphique 1 : Chrono-Contrat de l'alliance.

- La base de données et la base de cotations

La base de données est un troisième fichier qui reprend pour l'ensemble des fournisseurs le détail de la construction du contrat commercial cadre et des gains de négociation. Les améliorateurs sont indiqués en pourcentage et valorisés sur la base du chiffre d'affaires du fournisseur avec l'enseigne au total ou à l'article. Il est complété par les négociateurs de l'alliance et doit être transmis aux équipes de chefs de produits, directeurs de marché et contrôle de gestion des enseignes pour information et surtout validation des gains de synergies.

Enfin, pour suivre les négociations promotionnelles et à l'article, doit être utilisé par les membres de l'alliance, un fichier nommé « banque de cotations » contenant l'ensemble des références sélectionnées par les enseignes avec leur prix d'achat 3net et leurs dates d'application. Les Co-DGs leur ont aussi demandé d'envoyer ce fichier aux acteurs des enseignes pour partager avec eux les nouvelles informations de prix d'achat notamment en cas de promotion ou de renégociation à l'article. Pour que cette bible des prix soit à jour, il est nécessaire que les enseignes partagent leur sélection de produits et les changements dans leurs assortiments.

.....

.....

Mémo Intermédiaire C6 – SP2

Concurrentes depuis 50 ans sur le marché de l'électro ÉlectroShop et FoodMarket, deux enseignes en profonde transformation commerciale et organisationnelle décident de s'allier en décembre 2017. GlobalÉlectro naît officiellement le 6 février 2018, deux mois après. Ce sera un Groupement d'Intérêt Économique prévu pour une durée de cinq ans et composé d'une trentaine acteurs : 2co-DG, 4 directeurs de marchés et des négociateurs. Tous au départ sont issus des enseignes et y sont rattachés équitablement. La formation de l'alliance modifie les missions des acteurs restés chez ÉlectroShop et FoodMarket : les acheteurs et *category manager* qui n'ont pas été retenus pour rejoindre l'alliance perdent la négociation commerciale pour devenir chefs de produits. Les fournisseurs avec lesquels il est prévu que GlobalÉlectro négocie ont maintenant à minima trois interlocuteurs : un pour chaque enseigne et le négociateur de l'alliance.

À l'annonce de sa formation, GlobalÉlectro doit générer entre 50 et 90 millions d'euros. Puis après des calculs plus élaborés, c'est en fait 189 millions d'euros de synergie sur trois que ses acteurs devront négocier. Pourtant, en face de cet objectif ambitieux, des instruments relativement basiques ont été retenus pour piloter sa performance : trois fichiers Excels, extrêmement manuels et entièrement dépendants des données qui doivent être fournies par les enseignes.

.....

Synthèse du chapitre 6

Le premier chapitre de cette partie portant sur le cas a consisté à le contextualiser dans une dynamique systolique. En partant de l'environnement dans lequel est née l'alliance, nous avons au fur et à mesure, réduit la focale pour finalement zoomer sur l'organisation GlobalÉlectro, sa genèse et ses caractéristiques.

Le secteur de la grande distribution pourtant habitué à des mutations régulières et profondes, traverse aujourd'hui une véritable révolution commerciale. Devant les besoins renouvelés de consommateurs augmentés, les enseignes inventent de nouveaux modèles marchands hybrides pour continuer à maximiser leurs chiffres d'affaires, soutenir leurs parts de marché et maintenir leur rentabilité. Plus spécifiquement, la distribution des produits électro plus fortement pénétrée par le e-commerce, fait face à une hyper-compétitivité conduisant à l'érosion des marges commerciales des enseignes concernées. De ce fait, au-delà de proposer des solutions commerciales, elles utilisent le levier de la négociation avec les fournisseurs et multiplient la formation d'alliances en vue de générer des synergies à l'achat. L'alliance GlobalÉlectro a été conçue dans cette perspective : elle doit générer 189 millions d'euros de marge supplémentaire sur trois ans au profit de ses enseignes-parents : ÉlectroShop et FoodMarket. En effet, pour rester dans la course ces deux concurrents historiques se transforment en profondeur. Grâce à GlobalÉlectro ils ont pour ambition, en achetant mieux auprès des fournisseurs en commun, de rentabiliser leurs activités de distribution de produits électro et financer le renouvellement de leurs modèles commerciaux. Trente acteurs des enseignes viennent équitablement former les rangs de l'alliance chamboulant les organisations-parents. Enfin, bien que l'objectif de synergie soit ambitieux, des moyens modestes ont été fournis à l'alliance pour piloter sa performance.

Après avoir rendu compte dans ce chapitre 6 des spécificités du cas permettant d'intégrer la complexité à son étude, le chapitre suivant s'attache à décrire comment la légitimité organisationnelle de GlobalÉlectro s'est collectivement formée.

.....

Chapitre 7 La formation de la légitimité de GlobalÉlectro

.....

Ce chapitre de description analytique s'organise en deux temps. Le premier, donne à voir les différentes actions entreprises par un certain nombre d'agents pour creuser les fondations puis tenter l'édification de la légitimité de l'alliance. Ces initiatives se heurtent en effet à des obstacles de plusieurs natures. Nous les spécifions et racontons quelques évènements significatifs identifiés dans le corps du texte sous forme de vignettes pour montrer le basculement vers une légitimation collective de l'alliance. Le second temps décrit par le récit de quinze situations, différents mécanismes animant le processus de régulation sociale à l'œuvre dans la formation de légitimité de l'alliance.

1. La construction intentionnelle de la légitimité de GlobalÉlectro à l'épreuve de la coopération inter-organisationnelle

1.1 L'audience visée

La formation de l'alliance GlobalÉlectro annoncée le 5 décembre 2017 par les DG et CEO des organisations-parents et relayée par les médias est officiellement autorisée par l'Autorité de la Concurrence (désormais AdIC) le 5 février 2018. Cette institution au-delà de permettre légalement aux deux enseignes de s'associer pour leurs achats, définit la liste des fournisseurs avec lesquels l'alliance pourra mener les négociations commerciales. GlobalÉlectro devient légale : en droit de négocier au nom des enseignes qu'elle représente.

Les fournisseurs et les concurrents des enseignes commencent par apprendre la conclusion de cette alliance par les médias début décembre 2017 puis les premiers en sont officiellement informés par lettre recommandée le 6 février 2018. Les actionnaires qui n'auraient pas eu l'information par voie de presse en prennent connaissance lors des assemblées générales des enseignes qui ont lieu au mois de janvier 2018¹⁹².

L'ensemble de ces institutions et organisations constitue le champ institutionnel de l'alliance et, plus précisément les deux enseignes concurrentes à l'origine de sa

création, les fournisseurs autorisés à négocier avec l'alliance par l'AdIC (marques et grossistes) et l'AdIC elle-même, en tant qu'institution complémentaire à la DGCCRF¹⁹³ composent son environnement local.

C'est à ce niveau institutionnel (Reay & Hinings, 2005) que la construction de la légitimité de l'alliance de GlobalÉlectro est explicitement engagée par des leaders organisationnels : le CEO de l'enseigne ÉlectroShop, le PDG de l'enseigne FoodMarket, les directeurs de la stratégie des deux enseignes et les co-DGs de l'alliance. Ils appréhendent la légitimité comme une réalité tangible et un objet gérable et s'attaquent à la construction de celle de l'alliance avant même qu'elle ne s'incarne dans l'organisation GlobalÉlectro.

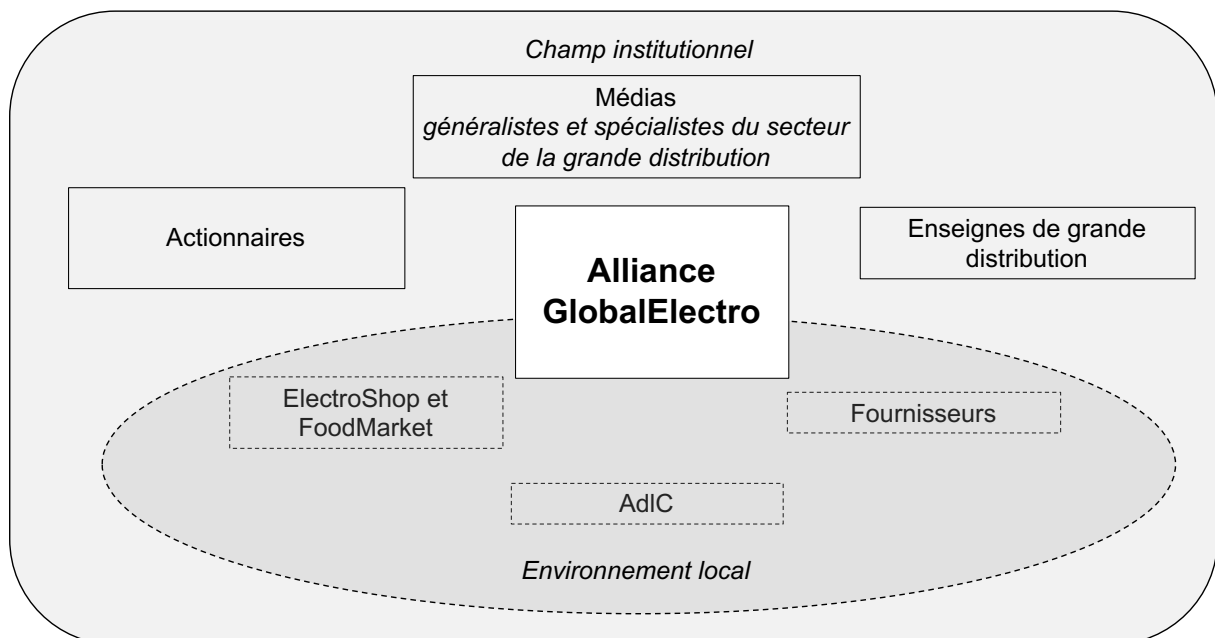


Figure 20 : Le champ institutionnel et l'environnement local de l'alliance : niveau de construction de sa légitimité organisationnelle.

¹⁹³ La DGCCRF, ou la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes, est une émanation du ministère de l'Économie et des Finances exerçant ses missions autour d'un programme de régulation et de sécurisation des échanges de biens et de services.

1.2 Les légitimités construites

1.2.1 Les fondations d'une légitimité morale et pragmatique

L'analyse des données recueillies en amont de notre présence sur le terrain, corroborées par les entretiens conduits auprès de certains des leaders organisationnels, fait apparaître que la construction de la légitimité de l'alliance a été initiée avant même que celle-ci ne devienne légale¹⁹⁴. Conscients que la légalité était une condition nécessaire mais non suffisante à sa légitimité, ceux-ci, précédemment à l'autorisation officielle donnée à l'alliance de négocier au nom des enseignes (le 5 février 2018), en ont bâti les fondations morale et pragmatique au niveau du champ institutionnel et de l'environnement local.

Dans les médias généralistes, GlobalÉlectro en gestation, est présentée comme désirable car, selon le PDG de FoodMarket, elle représente « *dans l'avenir d'énormes opportunités de croissance pour ses partenaires* »¹⁹⁵, (PDG de FoodMarket, 5 décembre 2017, Le parisien). Le même jour, le CEO d'ÉlectroShop sur France Info¹⁹⁶ tient des propos semblables :

« France Info : « Que va vous apporter cette alliance avec FoodMarket ? »

-CEO ÉlectroShop : C'est un énorme honneur pour ÉlectroShop d'avoir bâti cet accord avec un industriel de la taille de « FoodMarket », référence mondiale du commerce. Cela va nous permettre d'être ensemble encore plus forts, plus puissants ».

Les médias spécialisés en relayant ces discours rappellent le caractère fréquent et fructueux de ces stratégies de rapprochement dans le secteur. Ils participent à l'édification de la légitimité pragmatique de l'alliance :

« Cette annonce intervient dans un contexte où les accords de coopération entre grands distributeurs dans le domaine des achats, mais aussi du e-commerce ou de la logistique, se sont multipliés [...]. Les alliances faites dans l'alimentaire depuis un peu plus de deux ans sont plutôt réussies" [...] car mutualiser ses achats signifie acheter plus de volumes, donc bénéficier de prix plus intéressants : "mieux acheter permet de

¹⁹⁴ C'est-à-dire autorisée par l'Autorité de la Concurrence à négocier aux noms des enseignes.

¹⁹⁵ Interview donnée par le PDG de FoodMarket le 5 décembre 2017 au quotidien.

¹⁹⁶ Interview toujours disponible sur le site de la radio France Info.

mieux vendre", résume le président de Bonial. » (Article du Point du 5 décembre 2017)¹⁹⁷

Puis, pour convaincre les actionnaires et investisseurs du caractère attractif de l'alliance, les leaders organisationnels annoncent en décembre 2017¹⁹⁸ qu'elle générera des synergies évaluées entre 50 et 90 millions d'euros. En janvier 2018 le montant de 90 millions d'euros mis à jour est confirmé par le CEO et le DG lors des assemblées générales annuelles¹⁹⁹.

Si les actionnaires des deux enseignes (composés de deux fonds d'investissement majoritaires) ont à y gagner, les organisations mais aussi leurs fournisseurs ne sont pas en reste : eux aussi tireront de l'alliance un bénéfice financier. En le disant - mais aussi en mettant en œuvre des mécanismes incitatifs - ces leaders vendent et tentent de faire acheter la légitimité aux acteurs de son environnement local.

Les enseignes sont en effet considérées comme les premières bénéficiaires des synergies à générer par l'alliance. Évaluées grossièrement pour l'annonce de la formation de l'alliance en décembre, elles sont recalculées sur trois années : ce n'est plus 90 millions d'euros qu'ÉlectroShop et FoodMarket récupéreront grâce à elle mais près de 190 sur trois ans.

Tableau 13 : Les objectifs de gains à l'achat de l'alliance sur 3 ans partagés aux enseignes.

Objectifs de synergies de l'Alliance GlobalÉlectro sur 3 ans en millions d'euros.						
Année	2018		2019		2020	
Enseigne	ÉlectroShop	FoodMarket	ÉlectroShop	FoodMarket	ÉlectroShop	FoodMarket
Millions	16	24	32	35	42	40
Total GlobalÉlectro	40		67		82	

Ces objectifs, finalisés et validés fin janvier 2018 par le comité de surveillance de l'alliance, sont affinés par catégorie de produits et présentés aux directions commerciales de chacune des enseignes. Pour renforcer l'intérêt financier du

¹⁹⁷Article toujours disponible. Nous avons par ailleurs compté 15 articles de presse commentant l'annonce d'alliance ce 5 décembre 2017.

¹⁹⁸ Notamment sur les sites institutionnels des enseignes

¹⁹⁹ Les discours sont disponibles sur le site institutionnel des enseignes.

partenariat, un *deal* supplémentaire a même été négocié entre le CEO d'ÉlectroShop et le DG de FoodMarket. Il s'agit d'un chèque de compensation.

En effet, l'exercice de comparaison des conditions commerciales* des deux enseignes a fait apparaître qu'ÉlectroShop bénéficiait de bien meilleurs prix que FoodMarket car dans 80 % des cas, elle payait moins cher les produits que sa concurrente. CEO et DG sont convenus que FoodMarket verse une indemnité à ÉlectroShop : 5 millions en année 1, 8 millions en année 2, 10 millions en année 3. Ainsi, au-delà des synergies que l'alliance devrait produire par la négociation commerciale, ce *deal* supplémentaire vise à renforcer sa légitimité pragmatique auprès des directions commerciales des enseignes. Celle d'ÉlectroShop comme celle de FoodMarket ont toutes les deux intérêts à ce que le mariage fonctionne : la première pour encaisser les chèques, la seconde pour récupérer les gains à l'achat.

Nos entretiens fin 2018 avec les directeurs commerciaux des enseignes font d'ailleurs apparaître que ce mécanisme incitatif est traduit par les acteurs comme un système de récompense en vue de légitimer l'alliance : *« moi quand on a présenté les objectifs de synergies ça m'a convaincu que c'était une bonne idée cette alliance. J'ai fait un rapide calcul : ça faisait 2,4 de points de marge en plus sur ma catégorie [...] ça fait 15 ans que je suis chez FoodMarket et ce n'est jamais arrivé qu'on récupère autant d'améliorateur via les négos »*. (Emmanuel_1). *« Les objectifs de synergies étaient alléchants... le business est dur depuis quelques années [...] ce chèque, c'était comme... la cerise sur le gâteau »*. (Sophie_1)

Au sujet des fournisseurs, les leaders organisationnels, partant du principe qu'ils *« n'ont rien à gagner d'un tel rapprochement car concentration des achats signifie perte de pouvoir de négociation »* (Bertrand_1), élaborent des arguments donnant à voir la construction d'une légitimité pragmatique en négative.

Formulés dès 2017²⁰⁰, ces arguments sont systématiquement repris par les acteurs de l'alliance à chaque début de rendez-vous de négociation, et rappelés également lors de la conférence du 19 décembre 2018 qui a lieu un an après sa formation et qui réunit les 100 fournisseurs déposés auprès de l'AdIC. Les propos tenus par le

²⁰⁰ Voir annexe 6

Directeur de la stratégie de FoodMarket montrent un concentré de cette stratégie rhétorique à destination des fournisseurs ²⁰¹ :

« Ce que je voudrais c'est que vous compreniez c'est que nous cherchons par tous les moyens à générer un avantage compétitif [...] en tant que fournisseur vous vous demandez certainement quel est votre intérêt dans cette alliance, et bien je vais vous le dire. C'est le moyen pour nous, enseignes historiques de lutter contre les géants du commerce et en particulier Amazon pour continuer à vous proposer, à vous industriels, des concepts marchands alternatifs et performants. Dit de manière plus directe : c'est le moyen, que vous ne mettiez pas tous vos œufs dans le même panier. Nous avons à y gagner, vous avez à y gagner. Faire alliance, si on transforme ensemble l'effet, sera une stratégie win-win pour les enseignes mais aussi pour les fournisseurs ».

Lors d'un de mes entretiens avec la directrice d'enseigne d'une marque de Petit Électroménager (PEM*) qui a assisté à cette conférence, je lui demande comment elle a compris ces propos. Voici ce qu'elle me répond : *« et bien pour moi, ça voulait dire qu'on avait à y gagner surtout parce que si on n'adhérait pas à l'idée de cette alliance, on allait y perdre ».* Quand je l'interroge sur le caractère menaçant de ce qu'elle me rapporte, elle me précise que : *« Une menace ? ... Oui et non, enfin... on a bien compris que c'était mieux pour notre chiffre d'affaires de bien travailler avec l'alliance, c'est clair. Mais en même temps, l'argument de contribuer à maintenir plusieurs distributeurs, je l'entends, je le comprends, [...] ça fait sens. Et c'est vrai qu'une alliance, quand elle marche peut le permettre... c'est le cas de l'enseigne « X²⁰² » Véronique_1.*

Après avoir initié la construction de la légitimité par ses fondations de nature plutôt morale et pragmatique les leaders organisationnels se sont attelés à l'édification de sa légitimité cognitive.

1.2.2 L'édification d'une légitimité cognitive

1.2.2.1 L'isomorphisme mimétique de l'alliance

La construction de la légitimité cognitive de l'alliance s'incarne tout d'abord dans le fait qu'elle prenne la forme largement répandue dans le secteur de la grande

²⁰¹ Conférence enregistrée « discrètement » grâce au dictaphone de mon téléphone.

²⁰² Autre alliance du secteur avec laquelle travaillait cette marque de PEM.

distribution d'une alliance stratégique coopérative et non capitalistique, et plus précisément celle d'un Groupement d'Intérêt Économique.

Son organigramme également reproduit la manière dont sont répartis marchés, rôles et tâches au sein des enseignes de distribution : les équipes des organisations parents et leurs fournisseurs s'y retrouvent facilement : *« c'est simple de comprendre son organisation [...] c'est un calque des enseignes. »* Gabriel_1

Le cabinet de conseil qui a été choisi pour assister les enseignes dans la formation de l'alliance puis dans son développement est également utilisé comme un vecteur de légitimité cognitive : *« on a choisi le meilleur cabinet de la place de Paris pour nous accompagner dans le projet, ils sont connus pour bien comprendre nos métiers et la complexité de la négociation commerciale »* souligne le directeur de la stratégie de l'enseigne FoodMarket lors de la conférence tenue devant les fournisseurs et les équipes de direction des enseignes le 19 décembre 2018. À l'isomorphisme mimétique et au recours souligné d'un cabinet de conseil prestigieux s'ajoutent d'autres ressorts de construction de légitimité cognitive.

1.2.2.2 un nom, un logo, de belles chaises de bureaux

Plusieurs artefacts rentrent en jeu pour *« marketer l'orga »* auprès de son environnement local. Bertrand, le Co-DG 1 de le GlobalÉlectro emploie ce terme, lorsque le jour de mon arrivée je lui demande qui a choisi le nom et le logo de l'alliance. Je reviens sur ce thème lors de mon premier entretien enregistré avec lui peu de temps après.

« - Moi : tu te rappelles quand je suis arrivée je t'ai demandé qui avait fait le logo et tu m'as dit « une agence, c'était pour marketer l'orga ». Ça veut dire quoi « marketer l'orga » ? »

« Bertrand : ils [les CEO et DG respectifs] avaient bien pensé à vendre l'alliance auprès des actionnaires, des médias, des fournisseurs mais ils avaient oublié qu'il fallait lui donner un nom, créer un logo, une typographie, des masques de présentation, du papier à en-tête et tout [...] c'était pas dans le package du cabinet qui devait au départ nous accompagner que pour le calcul et le suivi des synergies. Alors j'ai demandé à l'occasion du premier comité de surveillance un budget supplémentaire pour embaucher une agence qui nous trouve un nom et un logo ». (Bertrand_1)

Les locaux choisis pour accueillir les membres de GlobalÉlectro sont aussi utilisés comme des matériaux de construction de légitimité cognitive. En effet, les deux Co-

DGs re-demandent un budget, en plus de celui pour l'agence de com', pour que les bureaux soient refaits à neuf, repeints aux couleurs du logo, équipés de matériel informatique de dernière génération et de fauteuils haut de gamme. Ils construisent un décor.

Sans parler de symboles ostentatoires²⁰³, les efforts de construction de légitimité ne laissent insensibles ni les fournisseurs ni les équipes des enseignes qui se rendent sur place. Il y est fait régulièrement allusion lors des échanges informels qui précèdent les réunions ou négociations, quand les collègues d'ÉlectroShop et de FoodMarket et/ou les fournisseurs se rendent pour la première fois à la centrale.

D'autres artefacts sont utilisés à dessein par la direction de l'alliance et dirigés en particulier vers l'audience composée par les acteurs des enseignes. Lors des réunions de direction du lundi matin auxquelles je participe depuis mon entrée sur le terrain, les directeurs de marché font remonter la nécessité de communiquer de manière plus organisée avec les organisations-parents au sujet de l'état d'avancement des synergies obtenues par la négociation des contrats annuels et des remises au produit qui sont à ce moment-là les objets de la négociation commerciale.

Annabelle, la directrice du marché du Gris²⁰⁴ pour l'alliance explique le 26 novembre 2018 qu' « *envoyer des petits mails à droite à gauche, ponctuellement quand on a des gains de négo, ça fait pas pro [...], il faudrait trouver un moyen de communiquer plus globalement pour montrer l'impact de nos négos plus visiblement, montrez qu'on bosse quoi* ». Patricia, Co-DG2, a alors l'idée de mettre en place une *newsletter* hebdomadaire avec un point d'avancement des négociations. Bertrand me confie la tâche : « *tu mets notre logo, tu fais le tour des équipes le vendredi soir et le lundi matin avant les réunions commerciales des enseignes tu envoies la newsletter aux directeurs commerciaux comme ça ils auront l'info pour leurs réunions à eux. On parlera de cette initiative au comité de surveillance du mois de janvier* ».

Cette newsletter, qui apparaît par sa forme comme un outil de construction de légitimité cognitive intègre aussi par son contenu une dimension pragmatique. Pourtant, elle ne sera envoyée que deux lundis seulement car lors du point

²⁰³ Ce qui serait contradictoire avec le motif de formation de l'alliance : générer des synergies en demandant des efforts financiers additionnels aux fournisseurs pour permettre aux enseignes de maintenir leur compétitivité.

²⁰⁴ Ensemble des catégories du matériel informatique.

téléphonique hebdomadaire²⁰⁵ avec les directeurs commerciaux des enseignes qui sont les interlocuteurs opérationnels des Co-DGs, ces derniers ne « *comprennent pas les chiffres envoyés* » (Directeur commercial ÉlectroShop), ni « *ne retrouvent les gains à l'achat dans leurs (nos) systèmes* » (Directeur commercial FoodMarket). Bref, selon eux, il vaut mieux ne rien envoyer car ça « *perturbe les équipes* », « *et ils n'en tirent rien* » (*Ibid.*)

Dans la construction intentionnelle de la légitimité de la part d'agents, nous distinguons des fondations de nature morale et pragmatique qui reposent sur l'usage de la rhétorique pour montrer les avantages tangibles de l'alliance, d'une édification plutôt cognitive qui s'appuie sur l'isomorphisme mimétique, l'usage de symboles et des artefacts.

En fonction de leurs positions hiérarchiques, les leaders s'adressent tantôt aux organisations tantôt aux individus, ceux qui sont à l'extérieur de l'alliance comme ses membres. Les exemples que nous avons donnés ne sont que parcellaires. Notre analyse révèle d'autres outils et matériaux utilisés pour construire au niveau macro et microscopique la légitimité organisationnelle de GlobalÉlectro (Tableau 13, p.220).

²⁰⁵ Tous les lundis soir de 17h à 19h. Je participe aux « conf' call, » ma présence est annoncée et je prends des notes en direct des échanges.

Tableau 14 : La construction de la légitimité de l'alliance : agents, outils, et cibles.

La construction de la légitimité de l'alliance GlobalElectro						
Légitimité (définition)	"une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, propres ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions"					
Types de légitimité	Morale		Pragmatique		Cognitive	
Agents légitimant	CEO et DG	Directeurs de la stratégie des enseignes Co-Directeurs de l'alliance	CEO et DG Directeurs de la stratégie	Directeurs de la stratégie Co-Directeurs de l'alliance	CEO et DG	Co-DG alliance
Cibles	<i>Externe</i>	<i>Interne</i>	<i>Externe</i>	<i>Interne</i>	<i>Externe</i>	<i>Interne</i>
	DGCCRF, médias, actionnaires	Acteurs des enseignes, membres de l'alliance	Les médias Les actionnaires Les fournisseurs	Les acteurs des enseignes Les négociateurs de l'alliance Le comité de surveillance Les instances de gouvernance des enseignes	Les médias, les actionnaires,	Les fournisseurs les acteurs des enseignes : chef de produits, directeurs commerciaux es négociateurs de l'alliance
Outils	- Dépôt de la demande de rapprochement auprès de l'AdIC - Conformité de l'alliance avec les exigences de l'avis.	- Charte légale - Q&A - Formations juridiques bi-annuelles auprès des acteurs de l'alliance et des enseignes-parents - se battre comme le "géant américain"	- Rendement actionnarial - Croissance du CA pour les fournisseurs grâce aux renouvellement des modèles commerciaux des enseignes	- Synergies décomposées à la catégorie de produit / enseigne - Point hebdomadaire synergies - Prime aux synergies négociées - Chèque de compensation	- Isomorphisme : Forme de l'alliance Organigramme - Image du partenaire	- Locaux, logo et matériel - Création du format "alliance" de fichiers et de PPT. - La <i>newsletter</i> - Recrutement d'un PMO

1.3. Des tensions visibles

Cependant, le cas de GlobalÉlectro, alliance stratégique non capitalistique et coopérative, révèle un certain nombre de tensions entre les acteurs du triptyque organisationnel.

1.3.1 L'alliance : un catalyseur de tensions

La formation de GlobalÉlectro a fait de deux concurrents des partenaires pour leur activité de négociation commerciale avec les fournisseurs. Mariées pour négocier (mais pas pour vendre), les enseignes ont été réunies dans une alliance coopérative selon une logique de séparation²⁰⁶ des activités (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007) qui n'a pas empêché différentes tensions d'émerger entre les membres de l'alliance et les acteurs des enseignes-parents.

Les entretiens menés auprès des acteurs opérationnels des enseignes, couplés au matériel collecté depuis notre place d'opératrice qui observe font apparaître que la logique de séparation des activités coopérative (la négociation menée par l'alliance) et compétitive (l'animation commerciale gérée par les acteurs des enseignes) ne permet pas de résoudre le paradoxe de la coopération : les activités commerciales et de négociation sont théoriquement séparées mais dans les faits, membres de l'alliance, acteurs des enseignes et des fournisseurs sont inter-reliés.

Une première tension émerge de la dissymétrie de pouvoir vis-à-vis des fournisseurs. Le pouvoir dont nous parlons ici, de nature relationnelle, est intermédié par le rapport des enseignes aux fournisseurs dans la négociation commerciale. Son caractère dissymétrique est évalué par la capacité de chacune à obtenir plus ou moins de marge de la part des fournisseurs. En effet, l'analyse des conditions commerciales préalable à la mission de négociation donnée à l'alliance, a montré, dès la fin 2017, que les remises octroyées par les fournisseurs étaient bien plus avantageuses pour ElectroShop que pour FoodMarket. Autrement dit, la formation de l'alliance a mis au jour le fait qu'en moyenne, l'enseigne spécialiste payait les mêmes produits moins chers que sa concurrente leader des grandes surfaces alimentaires.

Si cette « *une dissymétrie dans la relation d'échange* » (Blau, 1964 p.117) a bien été prise en compte et traitée par le *deal* du chèque de compensation entre enseignes,

elle devient problématique dans la mise en œuvre concrète de la coopération inter-individuelle.

Tout d'abord, il s'avère que les acteurs opérationnels, c'est à dire les chefs de produits et les directeurs de marché de FoodMarket, attribuent une signification additionnelle au chèque : « *Je me doutais bien qu'ÉlectroShop négociait mieux que nous, ce sont des spécialistes²⁰⁷ c'est normal que les fournisseurs leur donnent plus de remises. Mais, quand j'ai connu le montant du chèque de compensation, j'ai pas compris... on fait pas de marge en bas de ligne sur l'électronique, si on leur faisait ce chèque on leur donnait tout ce que l'alliance pouvait nous rapporter* » Emmanuel_1

Flavie_1 d'ajouter : « *pour moi ÉlectroShop ce n'est pas seulement un concurrent commercial, il le reste dans la négo. Ils ont voulu bien faire avec le chèque : nous donner envie de croire en l'alliance, de compenser la transparence [...] et les inciter à partager leurs conditions commerciales. Mais moi en tant qu'ancienne directrice des achats, quelque part ça m'a fait mal de savoir qu'ils négociaient mieux que nous, de savoir que les fournisseurs nous donnaient bien moins. C'était comme avoir la preuve qu'on se foutait de nous, tu vois. Alors les aider en bossant avec l'alliance j'ai fait un blocage. Je l'ai pris personnellement, je crois.* ».

Ensuite, la comparaison des conditions commerciales entre ÉlectroShop et FoodMarket met à jour les résultats de négociations passées et de ce fait produit une forme d'évaluation insidieuse des compétences de négociation des acteurs des enseignes. Chaque convention de partenariat de chaque marque est épluchée et comparée avec celle de l'autre enseigne pour identifier les différences de remises et les contreparties accordées. Ressortent des disparités très fortes d'un contrat à l'autre avec un même fournisseur : le travail des acteurs des enseignes est mis à nu et cela est très mal vécu par certains.

Lorsque nous interrogeons Joachim, ancien acheteur chez FoodMarket devenu chef de produit une fois l'alliance formée, il nous dit : « *Je n'ai pas aimé quand il a fallu donner tous les contrats de ma catégorie de produits. Ça fait cinq ans que je négocie ces produits avec les mêmes fournisseurs et je me suis dit qu'ils allaient voir où je me faisais avoir [...] j'avais peur, j'sais pas [...] je me suis dit qu'ils allaient faire les inspecteurs des travaux finis et me demander de me justifier a posteriori* » Joachim_1.

²⁰⁷ Des magasins de grande distribution spécialisés

Cette dissymétrie de pouvoir vis-à-vis des fournisseurs génère une forme de rejet de l'alliance de la part des acteurs de FoodMarket qui se sentent en position d'infériorité et en situation de devoir rendre des comptes.

À cela s'ajoute le fait que l'alliance est présentée aux acteurs des enseignes comme celle qui négociera mieux laissant entendre par-là que les *category managers des enseignes* (« *catmans* ») dont le rôle, avant la formation de l'Alliance, était de négocier les prix avec les fournisseurs, le faisaient mal ou en tout cas pas assez correctement (Gaïl_1) :

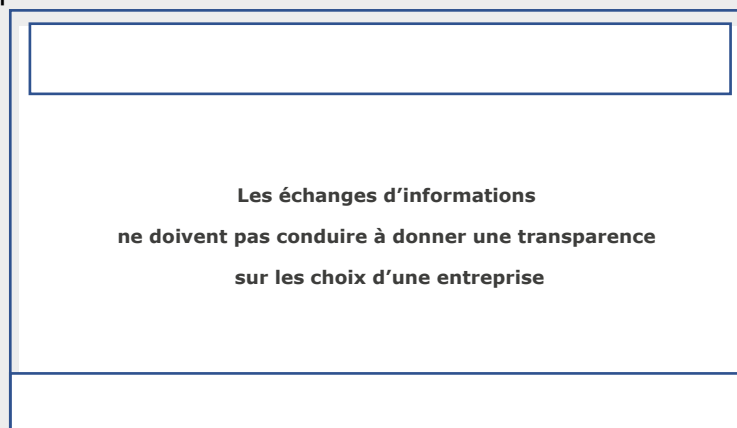
« La manière dont ils ont présenté la séparation des activités entre l'alliance et les catmans a été très maladroite. C'était début février 2018, le directeur de la stratégie est venu pour annoncer aux équipes des enseignes que non seulement ils allaient perdre la partie négo de leur job, et qu'en plus d'autres allaient faire mieux qu'eux. Il n'y avait pas pire pour faire détester GlobalÉlectro. J'ai ramé moi après avec mes anciens collègues, j'ai fait de la pédagogie [...]. Mon message à chaque fois que je les voyais pour préparer une réunion fournisseur ou au café quand j'allais leur rendre visite pour maintenir du lien [...] ou franchement à chaque échange quoi, c'était que si on prétendait pouvoir mieux négocier qu'eux c'est parce qu'on avait plus d'informations. Point. Ce n'était pas parce qu'on était meilleurs. On avait juste plus d'infos. Mais la pilule est restée difficile à avaler. »

La coopération avec une organisation qui a « *volé la négociation aux enseignes* » (Flavie_1) pour ensuite exhiber, aux yeux de tous, la capacité de ces anciens négociateurs à bien faire le travail, est mise à rude épreuve. Des conflits de rôles éclatent régulièrement. Un évènement illustre cette tension.

En ce début octobre 2018, les négociateurs de l'alliance attendent impatiemment les données des enseignes. Il s'agit du chiffre d'affaires et de la marge commerciale réels en cumul à date depuis le début de l'année et détaillés par produit. Sur cette base, les acteurs de GlobalÉlectro peuvent préparer les négociations : ils comparent les marges par produit d'une enseigne à une autre pour réclamer la différence auprès des fournisseurs.

Le PMO de l'alliance a pour mission de récupérer ces fichiers auprès des enseignes qui doivent lui envoyer par *file-exchange* autour du 2-3 du mois d'octobre, quand les informations ont été traitées par leurs systèmes d'information. Ces fichiers tardent à arriver... malgré une multitude de relances de sa part. L'escalade auprès des Co-DGs qui alertent les directions commerciales des enseignes permet d'obtenir une réponse de leurs contrôleurs de gestion respectifs.

Selon celui de FoodMarket, il n'est pas possible d'envoyer le fichier car « *il est trop lourd, il ne passe pas par we-transfer, ni file exchange et du coup il faut que vous veniez avec une clé pour le récupérer* »²⁰⁸. Rendez-vous est pris pour le mercredi suivant, j'accompagne le PMO de GlobalÉlectro²⁰⁹. Le contrôleur de gestion de FoodMarket nous attend dans un box, ordinateur ouvert, écran sur la présentation faite par le service juridique²¹⁰ quelques jours avant le lancement officiel des négociations commerciales que doit mener l'alliance.



Slide Intervention Juridique FoodMarket et ÉlectroShop.

Après un bonjour froid et succinct²¹¹, il nous montre cette *slide* sur son écran et nous dit qu'il est sur cette présentation depuis le matin en se demandant s'il peut vraiment nous donner les informations demandées. Son interprétation - qu'il nomme ainsi -, est qu'il ne peut pas partager avec GlobalÉlectro les données de marges de l'enseigne

²⁰⁸ Échange téléphonique entre le contrôleur de gestion de FoodMarket et les co-DGs de l'Alliance Patricia et Bertrand. Nous sommes présente à la conf-call. Notre participation n'a pas été indiquée à l'interlocuteur de l'autre côté du fil.

²⁰⁹ Je connais le contrôleur de gestion de FoodMarket pour avoir travaillé avec lui pendant 5 ans de 2007 à 2012.

²¹⁰ Nous avons récupéré cette présentation plus tard auprès du Co-DG Bertrand grâce à LA clé USB.

²¹¹ Qui m'étonne un peu car pour l'avoir recroisé précédemment, il avait été chaleureux à mon égard.

FoodMarket parce que, « *s'il comprend bien* », cela consisterait à transmettre des informations non autorisées dont pourrait bénéficier ÉlectroShop en mettant en péril la légalité de l'alliance. Les négociateurs des enseignes attendent ce fichier depuis début octobre pour préparer les négos. Or, sans ces informations il est tout simplement impossible de négocier ou plutôt c'est l'assurance de mal le faire. Après une vive discussion, le PMO de l'alliance repart finalement avec une clé USB qui contient un fichier partiel : certains fournisseurs qui pourtant sont dans le périmètre de négociation en ont été exclus. Ce document qui devait être envoyé mensuellement et pro activement par les enseignes ne le sera jamais dans les faits : l'information demeurera toujours partielle et extrêmement compliquée à obtenir par cette voie.

1.3.2 Les enjeux complexes de la négociation commerciale

Aux tensions entre acteurs de l'alliance et acteurs des enseignes s'ajoutent les frictions alimentées par les fournisseurs.

Les négociations commerciales passées donnent à voir les déséquilibres de rapport de force des enseignes vis-à-vis des fournisseurs, et alors que l'alliance a pour objectif et pour raison d'être de les rééquilibrer au nom de la transparence et de la massification, elle devient le terrain de jeu d'une nouvelle forme de concurrence qui ne portent plus cette fois sur les ventes et les parts de marché mais sur la négociation commerciale. Les fournisseurs qui sont les mieux informés des disparités des contrats entre les deux enseignes, puisqu'ils en sont les cosignataires, se faufilent dans la brèche pour alimenter la concurrence entre les acteurs des enseignes et ceux de l'alliance au sujet de la négociation : la zone de coopération normalement.

En effet, non seulement ils ne se laissent pas intimidés par la menace de perdre du chiffre d'affaires s'ils ne coopèrent pas avec l'alliance mais ils attisent les tensions sous-jacentes entre acteurs d'ÉlectroShop, de FoodMarket et de l'alliance.

Pour illustrer cela, nous relatons deux évènements durant lesquels, fortuitement puis volontairement, les fournisseurs les ont alimentées. Ensuite nous donnons à voir leurs tactiques activant la mise en acte des frictions inter-acteurs enseignes-alliance.

L'épisode de l'alliance fantôme

Si les directions générales des enseignes associées à celle de l'alliance ont financé la rénovation intérieure et l'aménagement des locaux de l'alliance comme elles auraient créé un décor dans lequel allait se jouer la négociation commerciale, l'aspect extérieur de GlobalÉlectro devient à chaque visite de fournisseurs l'objet de remarques acerbes.

À partir du 2 janvier 2019, les *rounds* de négociation annuelle commencent. Les négociateurs et directeurs de marchés de GlobalÉlectro ne sont quasiment plus assis à leurs bureaux : ils occupent les boxes de négociation de 9h à 19h, au minimum. À peine un rendez-vous avec un fournisseur est-il terminé que le suivant commence : en général l'appel téléphonique de l'interlocuteur suivant invite à la conclusion de l'échange en cours. Cela s'explique par le fait que les locaux de GlobalÉlectro ne possèdent pas d'accueil : pour entrer, les fournisseurs doivent appeler sur le portable leurs contacts qui alors descendent pour leur ouvrir la porte. Voici l'entrée de la centrale :

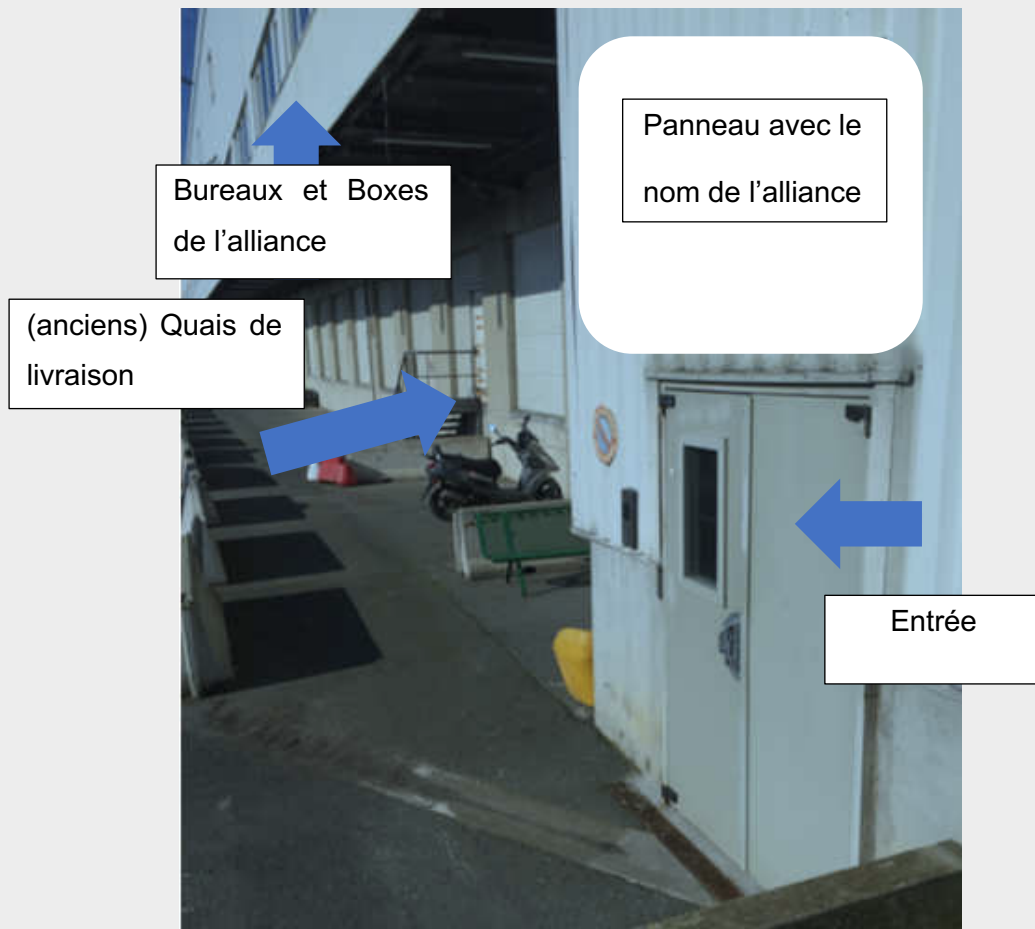


Photo 3 : La porte d'entrée de la centrale GlobalÉlectro.

Cette porte ne donne pas sur une rue mais sur le parking du centre logistique de l'enseigne ÉlectroShop. En fait, ce sont des bureaux inoccupés de la plateforme qui sont utilisés pour accueillir les équipes de l'alliance bien que l'activité logistique reste la principale fonction de cet immense bâtiment. De nombreux camions arrivent, se présentent au local sécurité des livraisons pour s'annoncer puis prennent connaissance du numéro de quai qui leur est attribué. Déchargés, les produits sont ensuite stockés dans l'entrepôt. Bien sûr des équipes administratives ont la charge de la gestion du centre : installées dans des bureaux au-dessus des quais, elles se situent dans l'aile gauche du bâtiment.

En ce début janvier 2019, Hector, le directeur du GEM* a rendez-vous à 11h avec le fournisseur de la marque NACYD pour un premier tour de négociation. Il ne connaît pas le responsable grands comptes qu'il va rencontrer : celui-ci vient de prendre son poste et ne s'est encore jamais rendu dans les locaux de la centrale. De 9h à 11h, Hector négocie avec un autre fournisseur, dans un box. Il a oublié son portable sur son bureau. Il fait attention à l'heure pour ne pas faire attendre son prochain rendez-

vous dehors devant la porte d'entrée. Ponctuel, il raccompagne son interlocuteur précédent et en profite pour accueillir son prochain rendez-vous : quelle surprise en ouvrant la porte ! Le KAM* est équipé d'un gilet jaune de sécurité, de sur-chaussures coquées et d'un casque. Hector rit, se ravise et puis est gêné. Il lui demande comment il a été amené à porter un tel accoutrement. Le KAM nous raconte ce qui suit.

Il est arrivé devant le bâtiment, s'est garé puis s'est présenté au local sécurité comme le panneau l'indiquait.



« Parking Visiteurs
Veuillez vous
présenter au local
sécurité »

Photo 4 : Le parking visiteur du centre logistique d'ÉlectroShop et de l'alliance.

Comme il annonçait avoir rendez-vous dans ces locaux, le réceptionniste lui a donné cet équipement. Le fournisseur lui a demandé confirmation en précisant qu'il venait pour négocier et non pour visiter l'entrepôt. « *La tenue est obligatoire sur le site* » a souligné le réceptionniste. Il l'a enfilée. Il est entré dans le bâtiment logistique, s'est dirigé vers les bureaux qui lui avaient été indiqués. Il ne s'agissait pas de ceux de l'alliance mais du personnel administratif. Égaré, il a fini par trouver quelqu'un qui savait où se trouvait l'entrée de la centrale et s'y est fait accompagner. Le voilà devant nous.

Hector présente ses excuses. Il aurait dû lui expliquer comment arriver, lui dire de l'appeler une fois sa voiture stationnée. Le compte-clé est de bonne composition. Il s'amuse de la situation. Il nous dit qu'il a pensé à une technique de négociation pour le tourner en ridicule. Mais à y réfléchir, déclare-t-il : « *je pense que c'est une tenue de*

protection pour le round de négo à venir, c'est fort, très fort ». Cette discussion s'achève dehors, devant la porte. Hector le fait finalement monter dans les bureaux de l'alliance. Commence, officiellement, le premier tour des négociations avec NACYD. J'y participe. À son issue, Hector me dit en sortant : *« j'ai honte pour GlobalÉlectro, ce n'est pas au fournisseur d'avoir honte mais à nous »*.

Si cette entrée épique par les coulisses constitue l'évènement le plus marquant qui anime rigolades mais aussi discussions au sujet de l'emplacement de GlobalÉlectro, mais aussi de son aspect extérieur qui semble montrer que l' *« on investit dedans mais pas trop »*, (Annabelle_1), un autre moment de déstabilisation, intentionnelle cette fois, mérite d'être raconté.

« On est bien chez vous, enfin, ... une fois à l'intérieur »

Daniel le directeur du PEM* a rendez-vous avec la marque SFG, leader sur ce marché. SFG est le premier fournisseur de l'alliance en chiffre d'affaires : en cumul en 2018, ÉlectroShop et FoodMarket ont acheté pour plus de 180 millions d'euros de leurs marchandises (respectivement 120 millions et 60 millions). Pour SFG, les deux enseignes-parents représentent 43 % de son chiffre d'affaires en France.

SFG est un fournisseur historique : français, il vend à la grande-distribution et aux GSA* et GSS* depuis les années 1970. Alors que le secteur explose à cette époque de nouveaux produits d'électro-ménagers facilitent la vie des ménagères : les deux se sont bien trouvés.

Une majeure partie des articles de SFG est toujours produite dans des usines en France. C'est une spécificité unique sur ce marché qui a délocalisé depuis longtemps sa production, majoritairement en Chine.

Les relations entre les acteurs de l'alliance et de la marque sont évidemment moins anciennes mais tout le monde se connaît depuis longtemps, 10 ans environ. En effet, malgré de fréquents changements de postes, le marché du PEM* bénéficie d'une certaine fidélité de la part de ses acteurs : négociateurs et commerciaux changent d'entreprise mais restent travailler dans cette catégorie de biens.

Pour gérer un tel courant d'affaires, les équipes, de part et d'autre, sont nombreuses : trois négociateurs se trouvent en charge du compte chez GlobalÉlectro et pour SFG, un directeur d'enseignes et un directeur commercial chapeautent quatre comptes-clés.

À l'arrivée de cette délégation dans les locaux de l'alliance, l'accueil se fait chaleureux. Les DGs de GlobalÉlectro convient tout ce monde à prendre un café. Patricia prend la parole pour raconter une anecdote qui a eu lieu lors d'une visite de l'usine de centrale vapeur en Bourgogne en 2011. Tout le monde rit, certains se souviennent. L'heure théorique du rendez-vous est dépassée, le directeur du PEM* presse ses hôtes à rejoindre le lieu de l'échange. Ce n'est pas un box qui l'a réservé pour l'occasion mais la grande salle de réunion.

Pour y arriver, il faut traverser le plateau type *open space* où se situent les bureaux des négociateurs. Soudain, un des comptes-clé s'installe à un bureau laissé vide par un acheteur en rendez-vous. Il s'assoit sur le fauteuil, baisse l'assise, remonte le dossier, tourne sur lui-même... Ceux qui sont présents à leurs bureaux lèvent la tête et se regardent, interloqués. Celui qui teste le fauteuil commente ses gestes : « *ils sont drôlement confortables vos fauteuils, en fait vous êtes bien installés ici* ». Le Directeur commercial de SFG, son N+2, complète : « *oui, on est bien chez vous, une fois qu'on est à l'intérieur... parce que c'est vrai, mes pauvres, de l'extérieur c'est sinistre on se demande un peu...* ». Patricia l'interrompt et demande fermement au KAM de se lever du fauteuil. Il s'exécute. Elle ne répond pas au directeur commercial mais intime l'ordre d'accélérer le mouvement car du retard a déjà été pris. Chacun s'installe silencieusement : à droite les équipes de l'alliance, à gauche celle de SFG. Le vidéoprojecteur s'allume. SFG affiche le bilan commercial de 2018. Le round de négociation démarre.

Ces deux coups de théâtre ne constituent pas des événements isolés. Le contraste entre l'extérieur et l'intérieur du bâtiment ne laisse personne insensible. Objet de discussion entre les acteurs de la centrale, certains le défendent : « *on accueille bien nos fournisseurs à l'intérieur tout en montrant qu'on fait attention aux dépenses, je ne trouve pas ça incohérent* » dit Grégory_1. D'autres au contraire estiment : « *que le fait qu'on ait des commentaires en permanence sur le côté temporaire de l'installation n'est pas normal* » (Florent_1). Les acteurs des enseignes interrogés reconnaissent que « *le bâtiment n'aide pas GlobalÉlectro* » (Flavie_1). Joachim m'explique par exemple : « *j'ai un fournisseur qui m'a appelé pour me dire qu'il préférerait faire le rendez-vous chez nous (au siège de FoodMarket), car faire venir son DG là-bas, c'était limite. Il venait du Japon pour rencontrer le premier client de la marque en Europe et qu'il n'aurait pas compris que les équipes soient soit installées dans un hangar* ».

Arriver à faire venir les fournisseurs dans les locaux de l'alliance constitue déjà une forme de négociation. Les fournisseurs concèdent leur présence avant de déployer un arsenal de techniques pour que l'alliance n'atteigne pas les objectifs qui lui ont été fixés.

La principale tactique des fournisseurs consiste à refuser d'aligner le niveau de remises commerciales dans le cadre de la négociation menée par l'alliance pour accorder au niveau des enseignes des budgets locaux qui ne sont pas pris en compte dans le calcul des synergies de l'alliance. Autrement dit : refuser d'accéder aux demandes de l'alliance tout en donnant de l'argent aux enseignes.

Le récit d'une négociation entre l'alliance et GERMANSOUND un fournisseur de casques audio que nous avons suivie de bout en bout révèle la manière dont les enjeux de la négociation entre acteurs de l'alliance, enseignes et fournisseurs freinent la coopération et par là même la capacité de l'alliance à négocier.

Refus de principe

Le marché des casques audio est un marché en forte régression (à -30 % en valeur en 2018²¹²). Longtemps composé d'une dizaine de marques plutôt *premium* dites marques A, il tend à se diviser en une multiplicité de marques *no name*, d'origine chinoise, vendues à bas prix sur Internet directement (ou presque) des usines cantonaises. Seul le fameux leader de la téléphonie qui vend également ses écouteurs, résiste sur ce marché ultra-concurrentiel. Les enseignes ÉlectroShop et FoodMarket ne vendent pas ces produits *no name*. Elles préfèrent développer leurs MDD* sur cette famille de produits qui représentent respectivement 10 % et 20 % des ventes de la catégorie casques. Le reste du chiffre d'affaires est issu des ventes de marques A.

Le discours commercial de l'enseigne ÉlectroShop repose sur le développement de la qualité auditive des produits proposés aux clients dans ses magasins. L'enseigne ne souhaite pas réduire son assortiment mais cherche à augmenter la « *vendabilité* » de

²¹² Données GfK, source alliance GlobalÉlectro.

sa sélection d'articles : maximiser son chiffre d'affaires. En cohérence avec son modèle de type GSA*, FoodMarket quant à elle, propose un assortiment des marques A réduit par rapport à celui d'ÉlectroShop, laissant plus de place à sa MDD*. Son assortiment se compose des meilleures ventes²¹³ du marché et la cheffe de produit qui en a la charge le renouvelle tous les six mois. Les casques font partie de l'univers des produits bruns, comme les téléviseurs. La marge commerciale de cette famille est supérieure de 35 points à celle des TV : son niveau de rentabilité est très attractif pour les distributeurs.

Le directeur de marché du Brun, Loïck, et l'acheteur de l'alliance ne connaissent ni le directeur commercial ni le KAM de la marque premium de casques GERMANSOUND. Ils ne se sont jamais rencontrés. En revanche, les deux acteurs de GERMANSOUND connaissent depuis plus de deux ans leurs interlocuteurs dans chaque enseigne de distribution. Ils ont un historique relationnel riche de la gestion opérationnelle et quotidienne des produits de la marque et aussi de négociations commerciales antérieures à la formation de l'alliance, quand ceux-ci étaient encore acheteurs au sein des enseignes.

Lors du premier rendez-vous, l'alliance, au titre de l'alignement des conditions contractuelles entre ÉlectroShop et FoodMarket, a demandé à GERMANSOUND d'améliorer d'1 point les remises du contrat d'ÉlectroShop. En effet, l'exercice de comparaison, effectué dans la phase de préparation, a révélé cet écart défavorable au spécialiste. Les négociateurs de l'alliance qui se sont coordonnés avec les chefs de produits de l'enseigne, proposent en contrepartie de cet améliorateur de maintenir le niveau de référencement des produits GERMANSOUND dans ses magasins. Autrement dit, c'est un levier négatif : si GERMANSOUND attribue 1 point de remise supplémentaire, ses produits pourront continuer d'être vendus dans 80 % des magasins du spécialiste ; dans le cas contraire sa distribution se réduira à 70 % du parc. Cette sanction est liée au fait que les équipes commerciales de l'enseigne ÉlectroShop se sont vexées d'apprendre que l'enseigne FoodMarket avait de meilleures conditions. Persuadées qu'elles bénéficiaient, en tant que distributeur spécialiste de produits d'électro, des prix d'achats les plus bas, elles ont vécu cette révélation comme une véritable trahison. Voici en conséquence, ce qui est proposé au

²¹³ « hit lists » selon la terminologie GfK.

fournisseur : soit il donne plus de rentabilité pour les mêmes services, soit il la maintient même mais dans ce cas GERMANSOUND se verra réduire sa distribution numérique chez ÉlectroShop.

Lors des échanges (téléphoniques, les rencontres) entre les négociateurs de l'alliance et ceux de GERMANSOUND, aucune allusion n'est faite au sujet de la « vexation » des chefs de produit et du directeur commercial de l'enseigne ÉlectroShop. Le directeur commercial de GERMANSOUND prend simplement « *bonne note de cette demande* » à savoir : 1 point de remise supplémentaire pour le maintien du référencement. Accompagné de son compte-clé, il quitte les bureaux de l'alliance.

Leur contre-proposition arrive trois jours plus tard, par courriel. Ils refusent catégoriquement de remiser davantage les prix des produits achetés par ÉlectroShop. Ils n'évoquent pas dans cet écrit le risque de se voir réduire l'accès à certains magasins. Ils proposent de reconduire les conditions commerciales de 2018 en 2019 pour chacune des enseignes, sans changement aucun.

À la lecture de ce courriel lacunaire, l'acheteur et le directeur convoquent une discussion téléphonique avec le chef de produit et le directeur de marché de l'enseigne ÉlectroShop pour s'assurer qu'ils seront bien en mesure de mettre cette menace à exécution. Ils le confirment et estiment une perte potentielle de chiffre d'affaires pour le fournisseur de 2 millions d'euros. Comme ils remplaceront les produits de la marque GERMANSOUND par une marque A *challenger*, ils sont sereins sur le fait de récupérer ces ventes autrement.

À la suite, les acteurs de GlobalÉlectro contactent la directrice en charge du marché Brun chez FoodMarket. Alors que l'objectif de négociation préalablement fixé pour son enseigne vise le renouvellement à l'identique des conditions, ils lui demandent si elle serait d'accord pour réduire elle aussi, son assortiment de la marque GERMANSOUND. Cela ferait un effet un levier supplémentaire de négociation pour GlobalÉlectro. Elle accepte dans la mesure où une autre marque, qui offre un peu plus de marge, lance prochainement deux nouveaux produits. Ces innovations pourraient venir en substitution des produits de GERMANSOUND.

Le tandem, négociateur et directeur de l'alliance, répond au courriel du fournisseur en l'invitant quelques jours plus tard, pour un troisième round. Le nouveau levier négatif, étendu à l'enseigne FoodMarket leur est exposé. Les deux interlocuteurs dé

GERMANSOUND restent stoïques, prennent à nouveau « *bonne note* »²¹⁴, et promettent un retour « d'ici quelques jours ». Ce retour n'advient pas.

Après plus d'une semaine écoulee sans réponse, le Co-DG de l'alliance Bertrand adopte une stratégie d'escalade et appelle le Directeur Général de GERMANSOUND. Celui-ci l'informe que ses équipes ne se déplaceront pas à la centrale. Qu'un retour par voie électronique « *à temps* » suffira. GERMANSOUND joue la montre.

Le 25 février, trois jours avant la fin légale des négociations commerciales annuelles, l'alliance reçoit enfin la proposition de GERMANSOUND :

- ils retirent 1 point de remise contractuelle à l'enseigne ÉlectroShop mais octroient un budget marketing de 200 K-euros, à dépenser de manière coordonnée avec la régie de l'enseigne ;
- ils proposent 50 K-euros de budget supplémentaire à l'enseigne ÉlectroShop, dans le cas d'une action publicitaire. Ce n'est pas une remise inscrite au contrat.

Immédiatement, le tandem GlobalÉlectro fait le calcul suivant :

Pour ÉlectroShop qui génère un CA net facturé de 10 millions d'euros avec GERMANSOUND, 200 K-euros - 1 point de remise = + 1 point. C'est ce que l'alliance demandait, mais d'une autre manière. FoodMarket quant à elle bénéficie de 50 K-euros versus une demande à 0...

En valeur, GlobalÉlectro demandait 100 K-euros, ils en ont obtenu 150.

Alors que le résultat de la négociation est supérieur à l'objectif et qu'ils sont pressés par le temps, l'alliance valide l'offre du fournisseur.

En revanche, en termes de gains de synergies, telles qu'elles sont comptabilisées, la centrale devra inscrire -1 point de remise vs N-1 pour l'enseigne ÉlectroShop.

Bertrand me dit : « *on a travaillé pour la gloire... le budget marketing ne sera jamais considéré comme un gain de négo par ÉlectroShop, ni pour FoodMarket d'ailleurs, Sophie et Flavie préciserons que le gain a été obtenu grâce à elles, parce qu'elles ont donné « l'autorisation de leur sucrer des produits », et « parce qu'on a mis la pression ».*

²¹⁴ Noté à plusieurs reprises lors des rounds de négociation.

Les négociations commerciales entre l'alliance et GERMANSOUND sont conclues... Mais pas pour moi. Je garde cette négociation surprenante dans un coin de mon esprit.

Début juin 2018, je demande un entretien avec le KAM de GERMANSOUND (Flavien_1) dans les locaux de son entreprise. Il accepte. Lors de cet échange, je l'interroge, entre autres, sur ces deux sujets :

- pourquoi avoir retiré 1 point de remise à ÉlectroShop pour finalement le redonner sous une autre forme ?

et

- pourquoi avoir fait une proposition améliorée à FoodMarket alors que cela n'était pas une demande de l'alliance ?

Sa réponse à la première question est la suivante :

« Je t'explique. En fait, le chef de produit d'ÉlectroShop nous a appelés pour nous dire qu'il était dégoûté, qu'on s'était bien foutu de lui et qu'il passait pour un naze à cause de cette histoire d'1 point d'écart. Bon c'est vrai si on regarde les remises du contrat mais quand tu mets tout dedans c'est kif-kif. Il était furax. Moi aussi, parce que GlobalÉlectro n'avait pas à donner cette info aux enseignes, mais bon. On n'est pas dupes. [...] Donc bref. On, je dis on parce qu'on en a parlé avec mon chef, on s'est dit qu'on allait retirer 1 point du contrat mais qu'on le compenserait en valeur, en le donnant à l'enseigne directement. Deux avantages : ce n'est pas reconductible et puis deuxièmement c'est le chef de produit qui gère le budget, il se rachète une face et nous aussi ».

Plus rapide au sujet de la seconde question : il nous explique que *« c'était le moyen de ne pas mettre en application la menace numéro 2 : le levier de réduction d'assortiment chez FoodMarket [...] : on lui donne un budget auquel elle s'attendait pas, du coup elle peut plus nous mettre à l'amende après, d'autant plus pour son concurrent ! ».*

1.3.3 Tensions de temps et de temporalités

Des tensions liées au temps et aux temporalités, émergent également entre les acteurs du triptyque organisationnel.

Les premières naissent du lancement tardif de l'alliance par rapport au planning habituel des négociations commerciales (le 5 février pour une finalisation des contrats

le 28 la première année) et d'un découpage du processus par l'alliance qui ne correspond pas toujours au rythme de *reporting* des enseignes la deuxième année. Ces différences d'allure entre les organisations génèrent des incompréhensions et des reproches : les membres de l'alliance sont « *toujours en retard* » nous dit Flavie_1, « *vos timing n'est pas le bon pour obtenir les budgets des fournisseurs avant qu'ils n'en aient plus* » critique Sophie_1.

Les secondes tensions sont liées aux différentes interprétations temporelles de la durée de vie de l'alliance. En effet, GlobalÉlectro a été contractuellement conclue pour une durée de 5 ans. C'est en tout cas ce qui est inscrit dans le document officiel annonçant la formation du GIE que Bertrand nous a transmis le jour de notre arrivée²¹⁵. Cependant, tout au long de ma présence dans le terrain, je remarque et je me le fais confirmer lors des entretiens, qu'un flou demeure parmi les acteurs concernés quant à la durée du « projet ».

Flavie_1 me dit qu'ils n'ont pas été officiellement informés de sa durée mais que c'était « *un secret de polichinelle* », qu'elle (et la plupart de ses collègues) ont su assez rapidement que le GIE avait été prévu pour 5 ans.

Lors des négociations ou des réunions de préparation avec les enseignes, cette imprécision au sujet de la durée fixée *ex-ante* de l'alliance se trouve discutée *quasi* systématiquement. Ouvertement parfois : les fournisseurs, acteurs des enseignes, mais aussi les membres de l'alliance s'en inquiètent ; de manière détournée aussi, en demandant ce que signifie le « *partenariat de long terme* » auquel les CEO et DG font régulièrement allusion. Quand ils se rencontrent, ils en discutent, échangent leurs visions (qui peuvent changer d'une réunion à une autre, qui peuvent aussi être double), se confrontent aussi.

Pour les co-DGs de l'alliance, la coopération doit intégrer ces différentes temporalités pour que justement elle puisse perdurer. L'alliance « *a été prévue pour 5 ans, ça c'est la version officielle, mais qui sait ? elle durera le temps qu'elle durera, plus on arrivera à coopérer plus elle durera et inversement [...] nous, tous ensemble, définissons sa durée* ». Patricia (Réunion de Direction du lundi matin, le 25 février 2019).

Les directeurs de marché de l'alliance et les négociateurs déplorent un peu plus cette ambiguïté temporelle. Car selon eux, elle tend à ne « *pas faire croire à l'organisation* »

²¹⁵ Sur LA clé USB qui contenait l'ensemble des documents officiels mais aussi internes qui avaient été élaborés en prévision de la formation de l'alliance.

(Loïck). Ils l'évoquent lors de la réunion du lundi de manière très régulière²¹⁶ et m'en parlent lors des entretiens. Voici le témoignage de Gail_1 à ce sujet (directrice du Brun de l'alliance) : « il y a eu un flou dès le départ au sujet de la durée de l'Alliance. Moi j'ai su que c'était pour 5 ans officiellement, enfin plus précisément que l'autorisation de s'associer auprès de l'AdIC avait été demandée pour une durée de 5 ans. Mais en fait, aux fournisseurs on ne leur a pas dit que c'était pour 5 ans et aux enseignes non plus. Dans le courrier²¹⁷ adressé aux fournisseurs, je ne sais pas si tu l'as vu, aucune mention de durée n'y est faite, dans la présentation « masque » voulue par Bertrand non plus. D'ailleurs, j'y pense, on ne nous a jamais dit de ne pas informer les uns et les autres qu'elle était prévue pour cinq ans mais je ne sais pas pourquoi c'est devenu un sujet tabou. Enfin [...] si ... si j'y réfléchis bien je pense que c'est parce que du point de vue des fournisseurs c'était prendre le risque de s'engager sur une durée précise sans la tenir et aux yeux des enseignes en particulier de FoodMarket c'était leur annoncer que, quasi définitivement, parce que c'est long 5 ans ...et bien ils avaient perdu la négo... alors on a préféré rester vague. Je crois que ça n'a pas aidé GlobalÉlectro, pour que les gens travaillent ensemble ».



Dernière slide de la présentation « fournisseurs » organisée le 2 février 2018

Lorsque j'interroge les fournisseurs à la fin du printemps 2019 après être « descendue » du terrain et que je leur demande comment ils appréhendent l'alliance,

²¹⁶ Voir d'ailleurs la réponse de Patricia à ce sujet dans le verbatim qui précède.

²¹⁷ Voir Annexe 5

sa temporalité apparaît comme une bizarrerie qu'il lie directement à la question de sa légitimité d'ailleurs :

Véronique_1 : *« pour moi comme je te l'ai dit elle est légitime sur le papier cette alliance, logique par rapport à un contexte marché et attractive pour nous c'est sûr face à la montée d'Internet et tout. Mais je crois qu'à pas nous dire franchement si maintenant c'était comme ça qu'on allait négocier et pour longtemps (...) on s'est dit, nous les fournisseurs, qu'on allait jouer la montre. On peut tenir la pression un an sur les négos, on reconduit les conditions, c'est tendu avec les équipes GlobalÉlectro mais bon si ça ne dure pas longtemps on sait gérer...par contre on ne peut pas le faire plusieurs années de suite, on prendrait trop de risques ».*

Flavien_1 : *« en fait le problème à ne pas nous dire clairement combien de temps ils la prévoyaient ça donnait l'impression qu'eux-mêmes n'y croyaient pas. Pérenne, ça veut dire quoi ? ça veut dire quoi dans le contexte actuel de la distribution ? ça donne juste l'impression qu'ils ne savent pas où ils vont avec GlobalÉlectro, voire je vais te le dire qu'ils n'y croient pas vraiment... ».*

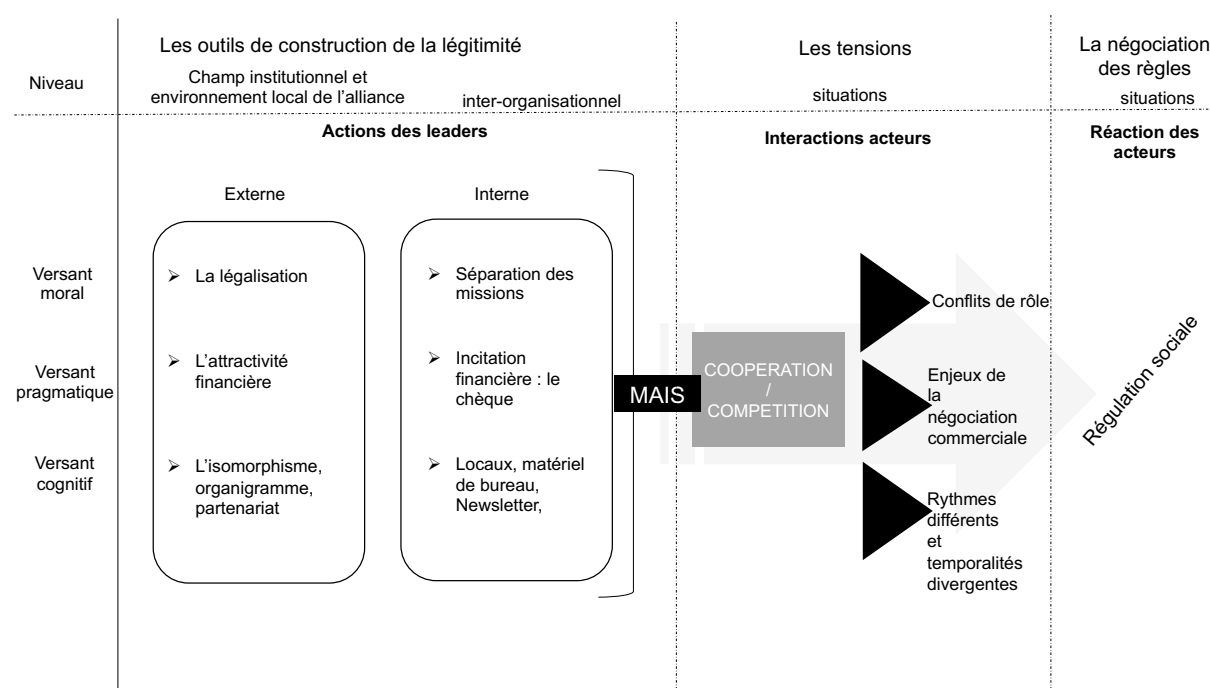
De ces rythmes différents de déploiement de la négociation commerciale associés à la diversité des projections de durée de vie de l'alliance s'échappent des tensions marquées entre les acteurs.

.....

.....

Mémo intermédiaire C7 – SP1

Les leaders organisationnels de l’alliance engagent la construction d’une légitimité substantivée. Ils utilisent plusieurs outils, parmi lesquels la légalisation bien sûr mais aussi, les incitations financières, l’isomorphisme, la rhétorique et les symboles, pour en creuser les fondations morales et pragmatiques et édifier une légitimité cognitive. Cependant, les tensions inhérentes à la formation d’une alliance, exacerbées par les enjeux de la négociation commerciale et alimentées par les fournisseurs, freinent les membres de l’alliance dans leur capacité à mener leur mission : négocier au nom des enseignes.



Augmentation iconographique 1 : La construction de légitimité à l'épreuve des tensions

La première sous-partie de ce chapitre montre que la construction intentionnelle de la légitimité de l’alliance au niveau organisationnel et individuel fait face aux tensions entre les différents acteurs à qui il a été prescrit de coopérer. La seconde partie du cas donne à voir des situations dans lesquelles les acteurs en (re) négocient les règles de la collaboration inter-organisationnelle activent un processus de régulation sociale.

.....

2. La négociation des règles

Au récit à venir des quinze situations précède la présentation des règles qui ont été élaborées par les directions des enseignes pour permettre au triptyque alliance-enseignes-fournisseurs de collaborer et à GlobalÉlectro de rendre compte de ses résultats. Sans rentrer dans le détail exhaustif et certainement fastidieux de la composition de toutes les règles (voir annexe 7) nous retenons ce qui sert à la compréhension des situations et du cas en général. Enfin, en vue d'accompagner au mieux le lecteur nous l'informons qu'un résumé de chaque situation est disponible, comme mémo, à la fin de ce chapitre.

2.1 Les règles du triptyque organisationnel

Antérieurement au lancement officiel de l'alliance, les co-DGs, à l'initiative des CEO, PDG et directeurs de la stratégie d'ÉlectroShop et de FoodMarket et avec l'accompagnement du cabinet de conseil, élaborent entre les mois de décembre 2017 et février 2018 une cinquantaine de règles. Leur vocation est double. Il s'agit de régir la coopération : l'organiser et l'évaluer. De deux natures par conséquent, ces règles s'adressent à deux audiences différentes : il y a celles qui réorganisent le travail et concernent directement les acteurs du triptyque c'est à dire les négociateurs / chefs de produits et directeurs de marché et leurs fournisseurs, et celles sur lesquelles repose le calcul des objectifs de synergies, et par là l'évaluation de la performance financière de l'alliance.

2.1.1 Les règles de la collaboration

Les règles de coopération et les règles d'organisation constituent un ensemble de règles de collaboration qui est d'abord présenté aux acteurs de l'alliance, la « *clean-team* », le 17 janvier 2018 sous la forme d'un Q&A²¹⁸ multithématique de plusieurs pages contenant plus de 50 *bullet points*

²¹⁸ Questions et réponses (« *Question & Answers* » en anglais). Je conserve l'acronyme car les règles ont été présentées en ces termes aux acteurs. Voir en annexe 7 le Q&A en détail.

Il y a tout d'abord les règles fixant la gouvernance et le mode de travail. Ce thème regroupe les règles qui visent à répartir le plus précisément possible les rôles et les responsabilités entre centrale et groupes. Il y est précisé que de manière générale, la centrale négociera avec les fournisseurs les conditions commerciales d'achat pour le marché français. Plusieurs types de négociation sont explicités. Les négociations portant sur :

- les réductions de prix émanant des Conditions Générales de Vente du fournisseur et celles émanant des Conditions Particulières de Vente négociées par la Centrale ;
- les conditions de règlement et notamment les délais de paiement et pénalités de retard, et les conditions d'escompte le cas échéant ;
- les améliorations contractuelles du prix négociées en cours d'année dans le cadre de l'assortiment de l'offre commerciale ;
- les renégociations en cours d'année liées notamment au suivi de la vie des produits ;
- les rémunérations de services de quelque nature que ce soit.

Du champ du mandat de négociation de l'alliance sont expressément exclus les nouveaux instruments promotionnels (ils ne sont pas définis) et les conditions techniques d'approvisionnement des produits.

En conséquence de ces règles de répartition des missions, le Q&A rappelle que chacun des groupes restera entièrement maître de la définition de ses assortiments, son plan de vente et de communication et de sa politique commerciale et promotionnelle.

Le partage de la négociation entre alliance et enseigne se poursuit par l'établissement de règle de communication. En effet, comme le précise le document » *chaque groupe communiquera à la centrale ses instructions, notamment pour les services de coopération commerciale et les promotions (en termes de type de produits, de volume, de dates, etc.) La centrale négociera le prix d'achat des promotions et le budget de coopération commerciale pour la mise en œuvre de la politique commerciale déterminée individuellement et respectivement par les deux Groupes* » (Cf. Q&A). Le document précise que le pilotage de l'activité journalière (pilotage des ventes,

approvisionnement, renégociations, suivi de la vie des produits) reste à la charge des enseignes.

L'ambiguïté entre la négociation par la centrale des promotions et l'indépendance des politiques commerciales des enseignes est abordée de manière concrète dans ce Q&A : « *Vous dites que la Centrale négociera le prix d'achat des promotions et le budget de coopération commerciale mais en même temps les Groupes restent maîtres de leur politique promotionnelle et des NIPs. Comment cela va-t-il se passer ?* ».

Plusieurs réponses sont apportées comme autant de règles définissant le fonctionnement de la collaboration. En effet, comme chacun des deux groupes continue à définir ses besoins promotionnels spécifiques, il est nécessaire que les enseignes les remontent à la centrale sous forme d'un *brief* (spécificités techniques, volumes, dates des produits promotionnés...) à partir duquel il est attendu qu'elle négocie ces promotions avec les fournisseurs du périmètre. Néanmoins, les budgets Marketing doivent rester totalement à la main des enseignes avec la négociation spécifique des conditions de Service Après-Vente.

La redistribution des rôles et ses conséquences sur le mode de travail inter organisationnel sont complétées par des règles qui précisent la façon dont l'échange d'informations doit avoir lieu entre la centrale et les enseignes. Des documents de liaisons (ex : *brief* promos, *brief* assortiment) sont prévus et seront à compléter par les personnes au sein des enseignes pour communiquer leurs besoins aux négociateurs de l'alliance. Est rappelé dans le Q&A que « *ces documents seront strictement confidentiels et les acheteurs au sein de la centrale auront interdiction stricte de communiquer ces informations de quelque façon que ce soit à l'autre groupe.* »

Au sujet des fournisseurs, il est précisé « *bien sûr* », que la décision de faire alliance et de monter la centrale ne donne pas le droit aux enseignes d'intervenir dans leurs choix organisationnels. Cependant, il est tout de même souligné qu'il serait préférable que chaque fournisseur dédie une personne à la relation avec l'alliance et avec les équipes des enseignes FoodMarket et ElectroShop.

Le 2 février 2018, soit 3 jours avant l'autorisation officielle donnée à l'alliance de négocier au nom des enseignes concurrentes, une réunion commune est organisée

par leurs directions juridiques respectives pour présenter la répartition des missions entre négociation et politique commerciale.

Les conditions négociées par la Centrale commune

- Négociation des assortiments sur la base de besoins exprimés par chaque enseigne

- Négociation des conditions d'achats avec les fournisseurs concernés :
 - Réductions de prix qui émanent des CGV du Fournisseur
 - Réductions de prix qui émanent de CPV spécifiques négociées
 - Rémunérations de services sous quelque forme que ce soit
 - Conditions de règlements
 - Les éventuelles améliorations contractuelles pendant l'année
 - Les renégociations en cours d'année liées notamment au suivi de la vie des produits

8

Slide de l'intervention de la Direction Juridique FoodMarket et ÉlectroShop.

Les nouvelles attributions données aux enseignes et à l'alliance, signifient pour les acteurs des premières qu'ils vont changer de métier : passer du jour au lendemain d'acheteurs à chefs de produit. La partie « négociation » de leur fiche de poste disparaît au profit d'un recentrage sur la mission de construction de l'assortiment (l'offre produit d'une catégorie) et de coordination des opérations commerciales (catalogues, mises en avant, promotions).

Lors de cette présentation, à laquelle participent également les membres de l'alliance, aucune précision n'est donnée sur la manière dont ces règles doivent ou même peuvent être suivies. Gaïl, la directrice du Brun qui fait partie de la « *clean-team* » présente ce jour-là se confie à moi (Gaïl_1) :

« Dès que ce slide a été montré on a compris... j'ai entendu derrière moi un directeur de marché d'ÉlectroShop dire : « on verra bien s'ils nous prennent la négo, de toute façon on nous a dit qu'on pourra faire des exceptions ». On s'est regardé avec Daniel, et je lui ai dit : tu vas voir, les acheteurs ne vont jamais vouloir nous laisser la négociation, ils ne sont pas prêts. »

Flavie me raconte comment l'annonce de ces règles a été vécu : « *Moi je n'ai pas compris le message passé pendant cette réunion. Surtout au sujet de la négociation*

de la promotion : comment voulaient-ils que GlobalÉlectro négocie la promotion sans pouvoir légalement décider de la politique commerciale, du prix, des remises fidélité, des remises immédiates ? Je me suis dit que la promo, c'était impossible qu'ils puissent la négocier. » (Flavie_1).

Auprès des acteurs des enseignes, la règle de la séparation entre la négociation et la politique commerciale n'est pas acceptée car sa mise en œuvre semble littéralement impossible ... surtout quand aucune méthode pour le faire ne leur est concrètement proposée.

Les fournisseurs sont informés quant à eux de la nouvelle ventilation des négociations entre enseignes et alliance au lendemain de son lancement officiel, le 6 février 2018, soit 22 jours avant la date butoir légale de finalisation des conventions annuelles. Une présentation PowerPoint leur a été envoyée par courriel. Voici la *slide* expliquant « comment nous voulons travailler » laissant entendre que des modalités y sont précisées. Pourtant il s'agit de règles hors sol très générales, sans qu'aucune précision sur la manière dont le travail de négociation doit être communément et concrètement mené.

Comment nous voulons travailler ensemble

CE QUI PASSE SOUS LE PÉRIMÈTRE DE LA CENTRALE

- Les négociations des **réductions de prix** émanant des **Conditions Générales de Vente** et des **Conditions Particulières de Vente**
- Les négociations des **améliorations contractuelles du prix** en cours d'année dans le cadre de l'assortiment de l'offre commerciale
- Les renégociations en cours d'année liées notamment au **suivi de la vie des produits**
- Les négociations de **rémunérations de services** de quelque nature que ce soit
- Les négociations de **budgets marketing et promotionnel** si besoin
- Les négociations des **conditions de règlement** et notamment les délais de paiement et pénalités de retard, et les conditions d'escompte le cas échéant



Vous devez contacter la Centrale Fourty

CE QUI RESTE DANS LE PÉRIMÈTRE DES GROUPES

- La **définition des assortiments**
- La définition des **plans de vente et de communication** et de la **politique commerciale et promotionnelle**
- Les **conditions SAV**
- Les budgets et conditions pour le **merchandising**
- Les **conditions techniques d'approvisionnement** des produits
- La **contractualisation** et la **signature des contrats cadres d'achat**
- La **charge de la preuve** est la responsabilité des enseignes
- Les **commandes et les factures**
- Le **pilotage** de l'activité journalière



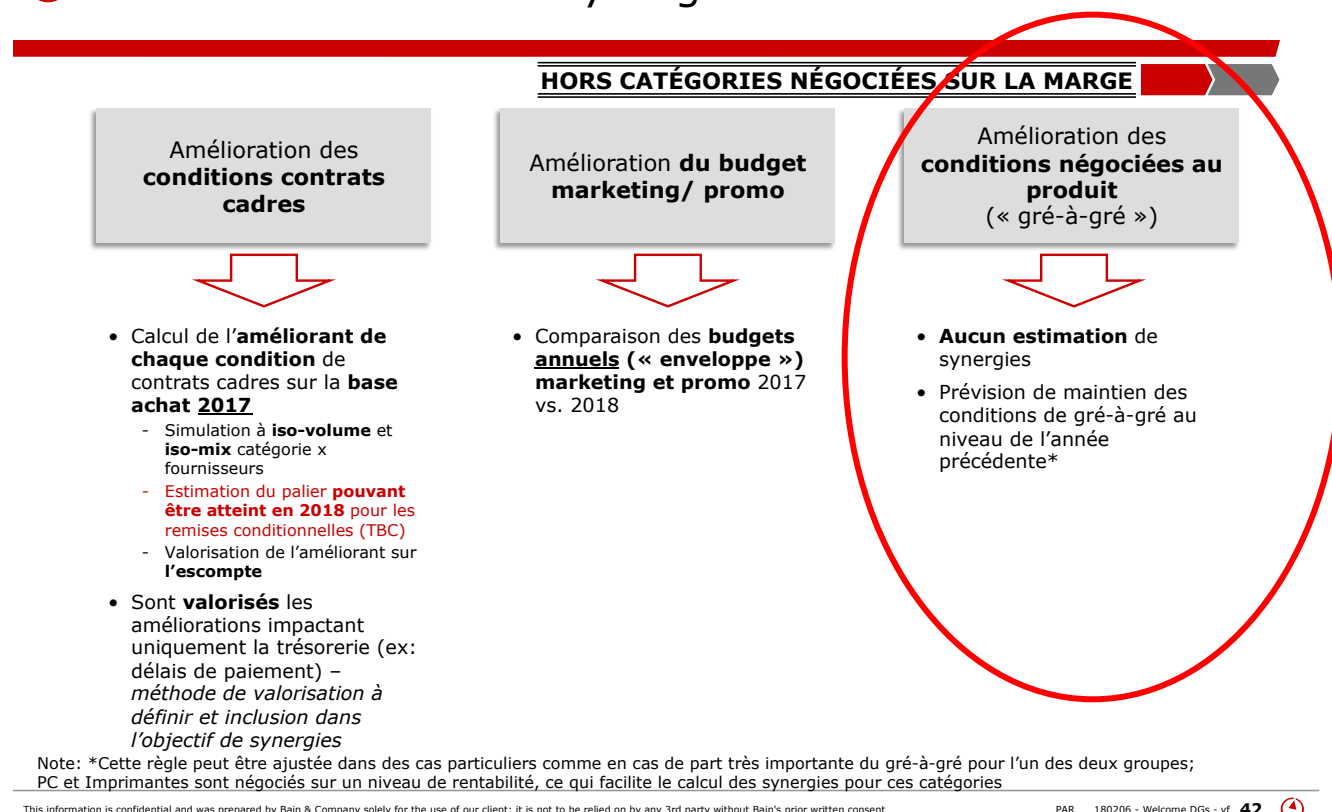
Vous devez contacter les Groupes

À ces règles de collaboration s'ajoute une autre typologie de règles : celles à partir desquelles les objectifs de synergies ont été calculés et par conséquent sur lesquelles est évaluée la performance financière de l'alliance : les synergies générées. Ces règles forment la « *méthode de calcul* » et les acteurs concernés par l'usage de ces règles sont les directeurs financiers, les contrôleurs de gestion de chaque enseigne et les co-DGs de l'alliance.

2.1.2 Les règles de mesure de l'efficacité de l'alliance

Au matin du 6 février 2018, le cabinet de conseil présente aux co-DGs de l'alliance, aux directeurs financiers des enseigne et aux membres du comité de surveillance la méthode de calcul des synergies.

1 Méthode de calcul des synergies



Le calcul des « *améliorations des conditions négociées au produit* » pose deux difficultés. D'une part les produits d'un assortiment changent rendant la comparaison difficile d'une année à une autre et d'autre part les prix de vente fixés par les enseignes évoluent et génèrent de facto une marge commerciale différente. Pour les surmonter trois propositions sont élaborées par le cabinet de conseil :

Le cabinet précise dans cette présentation que « *la méthode de calcul des synergies liée au gré-à-gré²¹⁹ est une question à clarifier entre les directions financières des enseignes et l'alliance et à faire valider lors du prochain comité de surveillance* » qui doit avoir lieu au mois de mai 2018. Le gré à gré correspond à des négociations ponctuelles portant directement sur le prix d'achat d'un produit spécifique.

3 méthodes de calcul des synergies liées gré-à-gré identifiées – Détails de calcul

MÉTHODE 1: CALCUL À LA RÉFÉRENCE	MÉTHODE 2: CALCUL PAR FAMILLE DE PRODUITS	MÉTHODE 3: CALCUL À LA CATÉGORIE FOURNISSEUR
<ul style="list-style-type: none"> Améliorant sur les conditions de gré-à-gré calculé au niveau de chaque référence 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorant sur les conditions de gré-à-gré calculé pour une famille pertinente de produits Si synergies de gré-à-gré négatives, vérifications menées à la référence 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorant sur les conditions de gré-à-gré calculé au niveau de chaque cat x fournisseur Si synergies de gré-à-gré négatives, vérifications menées à la référence
<ul style="list-style-type: none"> Créer une base de données faisant apparier les références 2017 et 2018 (difficile en cas de renouvellement de la gamme important) Calculer l'améliorant (%) de gré à gré à la référence Appliquer cet améliorant sur la base achat nette des remises différées 2018 à la référence 	<ul style="list-style-type: none"> Créer des familles de produits pertinentes (ex: par niveau de prix) Calculer la moyenne de l'améliorant (%) gré à gré pour la famille Appliquer cet améliorant sur la base achat nette des remises différées 2018 de cette famille 	<ul style="list-style-type: none"> Calculer la moyenne de l'améliorant (%) gré à gré pour la catégorie x fournisseur Appliquer cet améliorant sur la base achat nette des remises différées 2018 de cette catégorie x fournisseur

*Hypothèse que le prix de vente évolue de manière similaire à l'année précédente
Si hypothèse non confirmée, besoin d'une analyse de la marge et suivi de l'évolution du prix 3 Net vs. prix de vente*

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

PAR 180206 - Welcome DGs - vf 46

La formalisation des règles de collaboration témoigne de leur incomplétude opérationnelle : elles prescrivent ce qu'il faut faire sans préciser comment le faire. Quant aux règles d'efficacité, essentielles pourtant à la mesure de la performance de l'alliance, elles restent au lancement officiel de l'alliance un « *sujet à éclaircir* ». Les récits qui suivent montre comment, en situation, les acteurs du triptyque organisationnel s'emparent de ces règles.

²¹⁹ Le gré à gré correspond à des négociations ponctuelles portant directement sur le prix d'achat d'un produit spécifique.

2.2 Les situations de légitimation

L'usage des règles, leur détournement et la manière dont elles sont complétées, adaptées, disputées : négociées entre les acteurs du triptyque à qui elles sont prescrites, sont donnés à voir dans la description de quinze situations. Ces récits immersifs sont organisés chronologiquement. À l'issue de cette partie, un tableau récapitulatif contenant le résumé de chaque situation est proposé. Enfin, il est rappelé au lecteur qu'il peut se reporter à l'organigramme en annexe 2 pour mieux saisir les acteurs des situations décrites et à la chronologie du cas en annexe 4 pour positionner dans le temps les principaux événements qui ont marqué la vie de l'alliance GlobalÉlectro.

2.2.1 La préparation du cycle de négociations 2019

Situation n°1 : Gains passés et synergies à venir

Nous sommes le 1^{er} octobre 2018. L'alliance a presque six mois et fait face à un « *double problème* » devant les objectifs de synergies qui lui ont été fixés à sa formation. C'est la première chose que Bertrand me dit quand, une fois installée dans son bureau, je lui demande « *bon, comment vais-je vous aider ?* » (Journal de bord personnel du 1^{er} octobre 2018).

La première difficulté est tout simplement liée au fait que la centrale n'a pas atteint l'objectif de 40 millions qu'il lui avait été fixé pour cette première année : seuls 20% des fournisseurs ont « *joué le jeu de l'alignement des conditions* » et « *l'un dans l'autre si on suit les règles théoriques on a généré 15 millions au lieu de 40, ça fait un trou dans la raquette c'est sûr, on en est loin et ça craint* ».

Le second problème, selon Bertrand, émane « *du contrôle de gestion des enseignes* ». Celui d'ÉlectroShop comme celui de FoodMarket soutiennent que les gains ne sont pas correctement calculés et seraient même inférieurs à ce qui est annoncé par GlobalÉlectro. Alors que l'alliance comptabilise des gains à l'achat, les enseignes retiennent la progression de marge commerciale visible dans leurs tableaux de bord.

Je m'étonne alors ouvertement que plus de six mois après la fin du cycle des négociations annuelles 2018, le sujet fasse encore débat. Pour Bertrand, cela s'explique parce que « *les négos 2018 ont été très difficiles. On n'était pas assez*

nombreux, on a démarré trop tard et puis les enseignes n'ont pas joué le jeu. Résultat, on n'était pas à l'objectif, peu importe comment on le calculait. Ça nous a mis en porte à faux rapidement vis à vis des enseignes mais aussi du comité de surveillance. Et puis, par-dessus le marché il y a toujours ce flou sur le calcul des gains au produit. Le directeur marchandises de FoodMarket qui m'a même dit, non sans ironie, que ça valait bien le coup de leur avoir pris la négo pour ça.... Alors en comité de surveillance, celui du mois de septembre là, j'ai expliqué ... la mauvaise volonté des enseignes et puis les incohérences et les oublis des règles de calcul face à la complexité de la négociation. Ce n'est pas bien passé mais c'est la vérité. C'est pour ça qu'on a demandé à faire une réunion de partage avec les directions financières tous les mois, en faisant venir un cabinet d'audit pour neutraliser le débat. Ça permettra de valider le montant des gains définitifs 2018, de s'aligner sur un objectif 2019 et de le suivre au fur et à mesure pour éviter les petits arrangements au niveau des marchés. On fait la première le 18 octobre. Tu viens ? ». Oh oui je viens !

En vue de cette réunion, le co-DG et les directeurs de marché ont travaillé, lors de la réunion de direction du lundi matin, à l'identification précise des incohérences de la méthode de calcul des synergies telle qu'elle a été élaborée par le cabinet de conseil et validée en première intention par le comité de surveillance. Bertrand et Patricia pour « *préparer le terrain* » (Patricia) organisent le mercredi soir un échange téléphonique réunissant les contrôleurs de gestion de chaque enseigne et le cabinet d'audit missionné. L'objectif : « *parler méthode avant de parler chiffres* » (Bertrand). Je suis présente lors de cet échange de fin de journée, tous les trois réunis autour de la « *pieuvre* », ce téléphone de conférence téléphonique qui prend la moitié de la table. Bertrand commence. Après avoir rappelé le contexte, à savoir qu'à date le calcul des synergies qui « *aboutit à 15 millions de gains environ versus les 40 attendus* » a été annoncé au comité de surveillance pour « *être transparent* », Bertrand révèle les quatre incohérences majeures des règles qui forment la méthode de calcul des synergies. Voici les incohérences :

1. l'intégration d'objectif de gains de synergies sur un périmètre fournisseur avec lesquels dans les faits la centrale ne négocie pas car elle n'y a pas été autorisée par l'AdIC ; autrement dit une assiette réelle de négociation réduite par rapport à la prévision.

2. la non prise en compte d'un effet-mix lié au choix d'assortiments des enseignes (privilégiant des produits moins margés mais plus vendus) et qui fait baisser leur marge commerciale sans que cela ne soit du fait de la négociation commerciale de l'alliance ; autrement dit une perte de marge qui n'est pas en lien avec la négociation commerciale mais avec les arbitrages des chefs de produit en enseigne.
3. la baisse des achats des enseignes de 2018 vs 2017 qui apparaît comme un frein à l'investissement des fournisseurs dans la centrale GlobalÉlectro « *qui ne voient pas ce qu'elle rapporte* » ; autrement dit il semble qu'investir dans l'alliance ne permet pas aux fournisseurs d'accroître leurs courants d'affaires avec les enseignes.
4. une similarité des références entre ÉlectroShop et FoodMarket inférieure au ratio pris dans la règle de calcul. 80 % avaient été retenus au moment de la détermination des objectifs alors que dans les faits seuls 60% des références sont communes, ce qui réduit d'autant les possibilités d'alignement tarifaire au produit auprès des fournisseurs.

Bertrand de conclure que les objectifs ne sont pas atteints car « *des détails importants ont été oubliés dans les règles de calcul [...] les écarts ténus deviennent majeurs en cumul. C'est complexe mais nos métiers de négociateurs le sont [...] Le calcul des synergies s'est appuyé sur d'hypothèses erronées et de petites subtilités oubliées, il faut aller dans le détail de chaque contrat pour identifier ces micro-décalages qui font que les calculs de départ sont faux [...] c'est dans la pratique qu'on s'en rend compte* ». Au téléphone, les directeurs du contrôle de gestion d'ÉlectroShop et de FoodMarket acquiescent et disent « *comprendre la complexité* », et « *de toute façon on en parle demain* » conclut l'un d'entre eux.

À 9h précises, le jeudi 18 octobre, Patricia, Bertrand et moi rejoignons la réunion qui a lieu dans les locaux du siège social de FoodMarket. Les directeurs du contrôle de gestion d'ÉlectroShop et de l'enseigne qui nous accueillent et deux de leurs directeurs commerciaux y sont installés depuis quelques temps visiblement ; en témoigne la manière dont la salle est investie : dossiers ouverts sur la table, ordinateurs branchés et gobelets de café déjà vides... Le cabinet d'audit arrive au même moment. Nous ne nous sommes pas trompés d'heure ... Manifestement, la réunion a commencé plus tôt et sans nous.

À peine sa veste retirée, Bertrand prend la parole. Il présente les raisons qui l'ont conduit à organiser cette réunion et indique que le Directeur du PEM* les accompagne pour présenter la « *méthode de calcul améliorée* » à travers le cas concret d'un contrat pour lequel 38 K-euros supplémentaires ont été obtenus par l'alliance en 2018. Il est immédiatement interrompu dans sa démonstration par le directeur du contrôle de gestion l'enseigne FoodMarket : s'il est venu pour présenter des gains de 38 K-euros, ce n'est pas la peine de continuer. Le cabinet d'audit recadre la discussion expliquant qu'il ne s'agit pas de présenter un montant de gains mais de partager la méthodologie utilisée pour valider les résultats 2018 et surtout construire ceux de 2019 sur « *des règles de calcul partagées* ». Le directeur du PEM (GlobalÉlectro) retourne à sa démonstration et explique comment le contrat a été négocié (quelles remises avant-arrière le constituent). C'est assez complexe, comme à chaque fois lorsqu'il faut décrire l'articulation des remises. Il se fait à nouveau interrompre par le directeur du contrôle de gestion de l'enseigne FoodMarket qui lui demande pourquoi il a négocié comme cela. Le directeur du PEM esquive en préférant choisir un autre exemple. Dans ce second cas, il ne s'agit pas d'un gain de négociation dans le contrat cadre (une remise sur les prix) mais d'un budget publicitaire additionnel. Il dit que l'alliance a négocié 500 K-euros pour une campagne en ligne sur le site e-commerçant d'ÉlectroShop au moment de la fête des mères 2018. Cette fois, le directeur du contrôle de gestion de l'enseigne spécialiste bondit. Au courant de l'affaire précise-t-il, celui-ci affirme que ce budget n'a pas été négocié exclusivement par GlobalÉlectro : l'enseigne a parlé en premier de cette solution Marketing au fournisseur, et l'alliance ensuite a intégré cette proposition dans la négociation pour qu'enfin l'équipe commerciale de l'enseigne « *fasse tout le boulot de mise en place* ». Silence dans la salle... La co-DG de l'alliance, Patricia, s'exprime pour la première fois. Elle reconnaît que dans certains cas, le gain de négociation n'est pas facilement attribuable, mais que finalement peu importe car il s'agit d'un travail d'équipe. Elle ajoute que les négociateurs de l'alliance ne prétendent pas mieux négocier que les anciens acheteurs des enseignes, mais qu'ils ont des informations supplémentaires qui leurs permettent d'avoir des leviers de négociation plus puissants auprès des fournisseurs. À cet instant, le directeur du contrôle de gestion de FoodMarket débranche assez violemment et sans son autorisation l'ordinateur du directeur du PEM en train de présenter. Il projette le tableau de bord des sorties caisses (chiffres d'affaires volume-valeur) et de la marge à fin septembre 2018 en disant : « *et vous en faites quoi de ces leviers ? car*

la marge a baissé de 2,7 points sur cette catégorie et on n'a pas investi 2,7 points dans les prix ». Il ferme son ordinateur, se lève pour partir. Le cabinet d'audit conclut précipitamment l'échange en disant qu'ils n'ont pas l'impression que les parties se soient mises d'accord et qu'il faudra travailler encore pour valider une méthode. C'est le moins qu'on puisse dire.

Cette réunion d'alignement qui devait être mensuelle n'aura lieu qu'une seule fois. Le cabinet d'audit sera remercié. Concernant les objectifs de négociations 2019, le comité de surveillance de novembre 2018 décidera de partir des budgets de chaque enseigne, d'oublier les « *targets* » calculés lors de la création de l'alliance car « *de toute façon elles sont fausses* ». Les objectifs 2019 sont mis à jour : il faudra générer 20 millions pour ÉlectroShop et 15 millions d'euros pour FoodMarket. Et c'est tout. Tout le monde sera d'accord puisque ce sont les objectifs des enseignes et « *ça fera moins à négocier pour GlobalÉlectro. En revanche faut y arriver ... sinon on est mort* » relève Patricia à la sortie du comité de surveillance de novembre 2018.

Cependant, si le comité de surveillance prescrit un objectif global sensé mettre tout le monde d'accord, aucun compromis quant aux règles de calcul des gains de synergies n'a été trouvé entre la centrale et les directions du contrôle de gestion des enseignes pour évaluer les résultats des négociations 2019. Quand les enseignes suivent leurs tableaux de bords et P&Ls, GlobalÉlectro continue à présenter ses résultats en reprenant les règles de calculs corrigées des quatre incohérences identifiées. Ces écarts de résultats donnent lieu à des discussions récurrentes et interminables : les gains annoncés par la centrale ne sont jamais ceux reconnus par les directions des enseignes.

Situation n°2 : L'accès empêché aux données des enseignes

Début novembre 2018, les objectifs globaux des négociations 2019 sont partagés aux équipes de l'alliance : directeurs de chaque marché et négociateurs. Comme ils sont inférieurs aux objectifs fixés lors de sa création, ils sont plutôt bien accueillis : les négociations menées par GlobalÉlectro devront générer 35 millions d'euros vs 67 millions prévus au départ.

La phase de préparation des négociations se poursuit par une nouvelle étape. Il s'agit de définir par marché et pour chaque fournisseur, quelle sera la demande

d'améliorateur de conditions commerciales du contrat : de manière quantitative, par exemple +1 point de marge, et de manière qualitative pour telle ou telle autre contrepartie. Ce travail, selon les règles édifiées, doit être effectué de manière coopérative avec les enseignes. Par le jeu de la transparence des contrats entre les deux et par la comparaison des chiffres d'affaires et de la marge commerciale dégagés par chaque fournisseur sur l'année en cours, le négociateur de GlobalÉlectro propose un améliorateur aux chefs de produit concernés qui le valident ou l'amendent en proposant en face une contrepartie correspondant aux services spécifiques possibles dans son enseigne.

L'envoi des informations par les enseignes à l'alliance ne se fait pas sans friction, que cela soit pour FoodMarket ou ÉlectroShop. Le PMO réclame, relance, se déplace pour récupérer bon an mal an les données qui sont pourtant essentielles à la préparation d'un objectif mesurable d'améliorateur par catégorie et fournisseur. Finalement, ce sera sur les fichiers en cumul à date au mois de novembre que les négociateurs vont s'appuyer pour préparer leurs objectifs d'améliorateur. Sur la catégorie Téléviseurs, le négociateur se rend compte en travaillant dessus que le fichier qu'il a reçu de la part d'une des enseignes est visiblement erroné...

Les téléviseurs constituent un marché important en chiffre d'affaires pour le marché de l'électro (15 % environ selon GfK) du fait du prix de vente moyen élevé des produits. En 2018, si les consommateurs ont en effet acheté moins de téléviseurs (-5 % en volumes), c'est une catégorie qui a progressé en valeur (+15 %) : cette tendance s'explique par la Coupe du Monde de Football. Ces événements footballistiques et sportifs (Coupe du Monde, Coupe d'Europe et Jeux Olympiques) sont l'occasion pour les clients de changer de TV pour de nouvelles technologies plus coûteuses (LED, OLED, 4K, etc.). Alors que les GSS* profitent largement de cette valorisation (+20 %) car elles proposent une offre plus haut de gamme, le chiffre d'affaires des enseignes de type GSA* avec leurs promotions reste « *flat* » (quasiment sans progression). L'enseigne FoodMarket perd quant à elle beaucoup de parts de marché selon les rapports GfK*. Or cette perte n'est pas cohérente avec les chiffres partagés par l'enseigne dans les fameux fichiers : il est indiqué -15 % de chiffre d'affaires alors que logiquement cette baisse devrait être comprise entre -23 % et -25 %. Le directeur du Brun de GlobalÉlectro, Loïck, appelle son homologue de l'enseigne FoodMarket Flavie, pour lui demander d'où vient cette incohérence. Ils se connaissent, ils y ont

travaillé ensemble précédemment. J'assite à cet échange. Ma présence n'est pas annoncée.

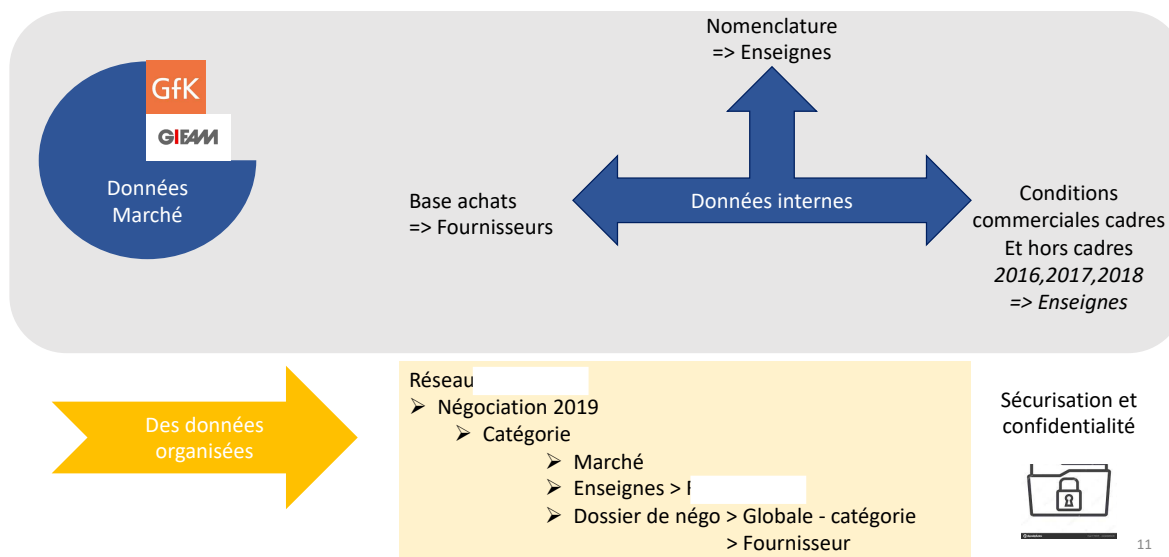
Flavie, gênée, lui explique que le directeur commercial du secteur lui a demandé de modifier les données de ventes de cette catégorie. Son manager lui aurait expliqué que les résultats de la catégorie étaient très mauvais par rapport au marché et que les modifier sensiblement pouvait être le moyen de « *montrer une photo un peu moins moche de la situation* » (Flavie) et aussi « *un moyen de déstabiliser les négociations* ». Elle ajoute alors qu'elle aurait informé Loïck que ces données étaient fausses, cela au moment du partage des objectifs de négociations : « *je ne t'aurais pas laisser partir en négo comme ça, t'inquiète* ». Loïck estomaqué lui demande si d'autres données ont été modifiées. Flavie lui confirme que non, que cela ne concerne que la catégorie TV. La discussion s'achève.

L'incident est grave et Loïck n'est pas en reste. Il en parle immédiatement aux Co-DGs et à ses collègues, directeurs des autres grandes familles de produits. Les co-DGs envoient un mail au directeur commercial de l'enseigne FoodMarket l'informant que les fichiers reçus contiennent certaines données fausses car modifiées à dessein. Aucune réponse n'y sera faite.

Les directeurs des autres marchés du Blanc* et du Gris* observent d'autres cas de manipulations de données sur les bases achats : dans certaines catégories FoodMarket prétend avoir acheté plus que la réalité.

Mi-décembre 2018, devant ce problème de fiabilité, les directeurs de marché décident de ne pas partir des chiffres des enseignes mais des ventes de GfK* et de demander les chiffres d'achats directement aux fournisseurs. Ils n'informent pas les enseignes de ce changement de règle et me demande de formaliser cela en vue d'une présentation aux acteurs de la centrale.

Les informations : types et organisation



C'est sur la base de ces données qui n'ont pas été obtenues selon les règles prescrites que les négociateurs commencent à définir l'améliorateur cible. L'enjeu de cet exercice est de répondre à la question : quel taux de déflation faut-il demander à chaque fournisseur ?

Situation n°3 : Des objectifs revus à la hausse

Comme le prescrivent les règles de collaboration, les objectifs de négociations calculés par GlobalÉlectro pour chaque fournisseur doivent être partagés avec les enseignes. Dans une approche *bottom-up*, c'est le moyen de s'assurer que le cumul des gains de négociations escomptés atteint au moins l'objectif global de chaque enseigne. Il faut faire valider ces améliorateurs par les enseignes pour chacun des marchés avant que les acteurs de l'alliance ne partent les négocier.

J'assiste le 15 décembre à l'échange qui réunit la négociatrice de GlobalÉlectro et la cheffe de produit de l'enseigne ÉlectroShop de la catégorie Photo.

Le marché des appareils photos numériques (APN) est en fort déclin : en tendance baissière depuis plusieurs années et il a décliné de 15% en 2018. En effet, les APN sont remplacés par les smartphones qui offrent des caractéristiques techniques sans cesse améliorées et compétitives. Seules deux catégories d'appareils résistent : les reflex, leurs boîtiers et les appareils photos à impression instantanée. Alors que les appareils reflex sont plutôt achetés par des clients connaisseurs à la recherche d'une qualité supérieure de prise de vue, c'est une clientèle jeune qui s'intéresse aux appareils

ludiques que sont les Polaroid© ou encore les Instax©. Ces produits sont hautement technologiques (lentilles pour les uns et papier pour les autres demandent un savoir-faire spécifique) et la substituabilité des marques est faible : il n'y a aucune MDD sur ce marché, et chaque marque nationale apporte un avantage concurrentiel particulier. Ce marché s'est concentré : il y a trois principales marques, toutes japonaises, dans la famille des reflex et deux proposant des appareils photos instantanés.

La négociatrice de GlobalÉlectro, Valérie, présente les chiffres suivants : en moyenne, la marge d'entrée sur la catégorie photo est de 24 %. La marque la moins généreuse en marge propose 22 %, la plus favorable 28 %. Par rapport à l'année N-1, les marges commerciales ont décliné en moyenne de 0,75 point dans l'enseigne ÉlectroShop.

Alors qu'elle n'est pas autorisée à le dire, Valérie informe son interlocutrice que pour chacun de ses fournisseurs, ÉlectroShop bénéficie de meilleures conditions commerciales que FoodMarket. Les objectifs de déflation émanent de comparaisons internes à l'enseigne par rapport aux marges de l'année précédente et aux remises concédées par chaque fournisseur ; ils se situent entre -0,5 point et -7 points.

La cheffe de produit photo prend la parole : elle ne valide pas ces cibles de négociation. Selon elle, il faut demander davantage, voire beaucoup plus : au moins 10 points et jusqu'à 15 points d'améliorateur pour le fournisseur dont la marge est la plus faible. Alors que Valérie tente de la convaincre du caractère irréaliste de ces demandes, voire même de leur irrecevabilité sur un marché aussi tendu (demander 15 points de marge supplémentaires quand le fournisseur en donne 22 et que la projection de chiffre d'affaires est à -10 %), la cheffe de produit rappelle qu'avec eux (les fournisseurs) « *il faut demander beaucoup sinon ils ne donnent rien* », qu'elle les connaît, elle, et que de toute façon au final c'est elle qui « *valide les objectifs de négo* ». La négociatrice reprend chacun des objectifs et les modifie selon les recommandations de la cheffe de produits de l'enseigne, faisant totalement abstraction des calculs qui l'avaient amenée à les définir en première intention, et qui pourtant suivaient les règles prescrites.

Ce type d'échanges entre alliance – enseignes a lieu entre les acteurs de toutes les catégories. Au fil de ces réunions se prolongeant jusqu'à la fin décembre 2018, d'autres cibles de déflation sont modifiées et finalement près de 70 % des objectifs de négociation estimés initialement par les membres de la centrale sont revus à la hausse par les acteurs des enseignes. À la fin de l'année, les objectifs quantitatifs

d'améliorateurs sont majoritairement validés par les enseignes pour un peu moins de 90 % des fournisseurs.

Situation n°4 : Demandes d'exceptions

À quelques jours des premiers *rounds* du cycle de négociation annuelle 2019, 10 % des fournisseurs avec lesquels il est attendu que l'alliance négocie²²⁰ restent avec des objectifs non validés par les enseignes. Ces situations se transforment en autant d'occasions pour les acteurs des enseignes de demander des « *exceptions* » pour mener directement les négociations commerciales cadres. Or, ces cas portent sur des fournisseurs importants qui représentent une part significative du chiffre d'affaires : il s'agit de 10 % des fournisseurs qui génèrent 20 % du chiffre d'affaires théoriquement négocié par GlobalÉlectro.

Que ce soit avec l'enseigne ÉlectroShop ou FoodMarket, et de manière totalement indépendante, j'assiste lors de ces réunions de validation des objectifs, à des demandes d'exception qui se soldent par des arrangements locaux et spécifiques. Ces dérogations portent invariablement sur le fournisseur leader de la catégorie de produits. La scène se répète à l'envie :

Du côté de l'alliance, le directeur de marché et ses acheteurs projettent à l'écran le tableau Excel récapitulant les objectifs d'améliorateur par fournisseur. Ils sont balayés un par un par le négociateur concerné de GlobalÉlectro qui explique le calcul sous-jacent : gain/perte de marge *versus* l'année précédente, comparaison des conditions commerciales par rapport à la catégorie et différentiel entre les enseignes (la fameuse transparence).

Du côté des enseignes, le directeur de marché et ses chefs de produits commentent, complètent, corrigent, négocient un nouvel objectif et finalement le valident ...sauf dans certains cas.

En effet - et cela s'est reproduit à chaque réunion - le directeur de marché de l'enseigne prend la parole pour expliquer que pour ce fournisseur « *l'enjeu est trop important* », « *la négociation trop complexe* », « *le risque de laisser la négo trop élevé* ». L'enseigne, par la voix du chef de produit en général, précise que les remises au contrat, nombreuses et exigeantes en termes de contreparties opérationnelles, ne

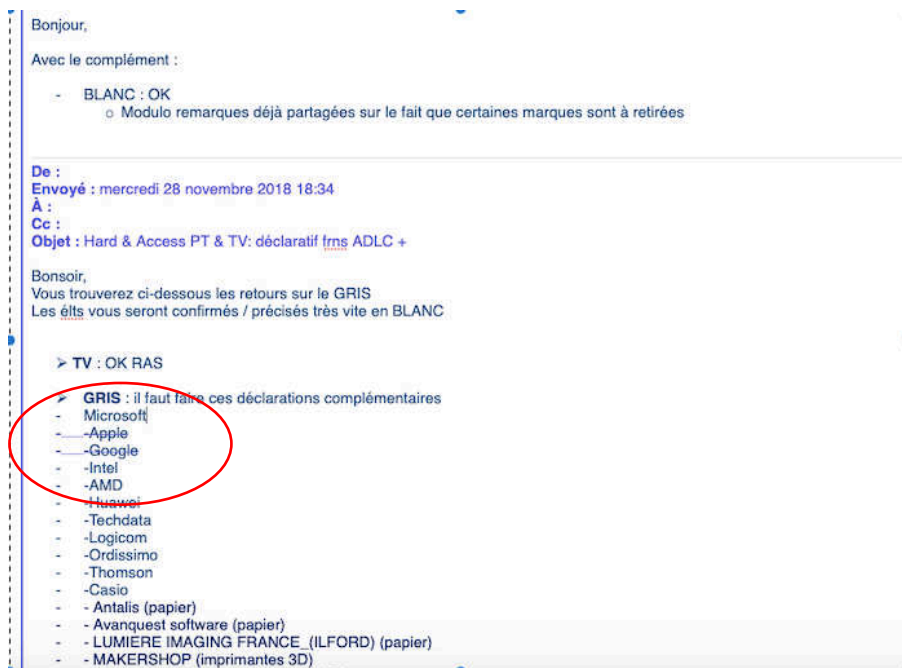
²²⁰ Ces fournisseurs sont inclus dans le périmètre de négociation de GlobalÉlectro et ont été déposés auprès de l'Autorité de la Concurrence.

peuvent pas être déléguées à l'alliance. Pour illustration, voici les arguments du chef de produit de la catégorie aspirateur d'ÉlectroShop au sujet de la négociation avec le fournisseur SONDY, leader sur son marché (40% de PDM) :

« Déjà avec eux il faut avoir l'historique, sinon ils t'entubent d'une année à l'autre, ils te font passer la hausse tarifaire, après il te demandent des contreparties pour compenser, toi tu donnes plus et tu as moins. Forcément, si c'est vous qui négociez, il va vous raconter des histoires, et vous allez perdre un temps fou pour démêler le vrai du faux. Nous, on les connaît, et on a l'histoire... on ne se laissera pas faire [...] Et puis le problème aussi, c'est l'application des contreparties... je sais que moi si je ne les ai pas négociées, je me plante dans la réalisation des contreparties, et puis après à la fin de l'année, le fournisseur ne paie parce qu'il dit que t'as pas fait exactement ce qui était convenu... je te le dis : c'est mieux pour vous et pour nous que ce soit nous qui négocions avec eux, tu verras tu me remercieras ». Chef de produit, PEM, Entretien des sols de l'enseigne ÉlectroShop. Réunion de validation des objectifs – décembre 2018.

Ces échanges sont animés voire carrément tendus mais aucune décision n'est prise sur le fait. On se dispute la négociation avec le fournisseur, on parle, on argumente, on contre-argumente, et puis on abrège pour avancer sur les autres marques en promettant d'y revenir par la suite. Mais on n'y revient jamais.

En fait, ces échanges se soldent de deux façons : soit l'enseigne envoie un mail pour remettre à jour la liste des fournisseurs (voir mail ci-dessous) en supprimant de la liste officielle certains fournisseurs (et pas les plus petits bien sûr... il fallait oser supprimer Apple sur la catégorie PC), soit les chefs de produits commencent tout simplement les négociations avec le fournisseur en balance. C'est ce qu'il se passera sur la catégorie aspirateurs. Le négociateur de GlobalÉlectro contactera le fournisseur SONDY pour lui proposer des dates de rendez pour le premier et le second *round*. Ce dernier l'informera que le chef de produit de l'enseigne ÉlectroShop les lui a déjà envoyées et qu'ils se sont calés. Pour tout lui avouer d'ailleurs ils ont déjà commencé à négocier précisera-t-il.



Mails du 28 novembre 2018 envoyé par la coordinatrice ÉlectroShop aux co-DGs de GlobalÉlectro.

Les directeurs de marché et le directeur commercial de l'enseigne ÉlectroShop sont en copie.

Situation n°5 : Définition des leviers

L'étape suivante de cette phase préparatoire consiste à identifier les leviers de négociation propres à chaque fournisseur. En effet, il ne suffit pas de demander plus de remises pour les obtenir : il faut proposer un service additionnel rétribuant cette remise supplémentaire ou au contraire menacer d'en retirer pour maintenir une réduction de prix. Lors de la formation de l'alliance une liste de leviers positifs et négatifs a été établie (voir page suivante). Cette liste de leviers forme en quelque sorte « *les règles du jeu de la négo* » Bertrand_1.

Pourtant, lorsqu'ils sont présentés par les négociateurs aux équipes commerciales des enseignes dans le cadre des réunions préparatoires, il semble que ces dernières n'en ont jamais eu connaissance même si elles s'accordent à dire que les leviers identifiés sont « *logiques* » (Flavie), « *tombent sous le sens* » (Emmanuel), « *habituels, classiques quoi* » (Sophie). Et, comme les enseignes sont maîtresses de leurs politiques commerciales, leurs acteurs décident des services à ajouter ou à retirer à

chaque fournisseur donnant les moyens concrets aux membres de l'alliance de négocier avec eux et d'obtenir des gains à l'achat. Dans les faits, les leviers retenus semblent relativement réduits au regard de la liste pléthorique proposée.

Pour ÉlectroShop, le principal levier sélectionné renvoie à la part de marché. Il consiste à proposer à chaque marque une part de marché cible en contrepartie d'une remise additionnelle. Cela est pertinent sur des marchés en déclin car la performance de l'enseigne pour le fournisseur se trouve par-là dissociée de l'évolution de son chiffre d'affaires avec elle : peu importe si son chiffre d'affaires se réduit si son poids au sein de la catégorie concernée se maintient voire augmente.

Pour FoodMarket, le principal levier repose sur la communication promotionnelle car l'enseigne perd des parts de marché. Les chefs de produits de l'enseigne demandent aux acteurs de l'alliance de négocier en contrepartie d'une remise additionnelle la garantie d'une part de voix* dans les catalogues de l'enseigne : un pourcentage de représentativité de la marque dans les supports promotionnels. À l'inverse, sa réduction se traduit comme une sanction pour les marques.

À la sortie d'une des réunions de préparation sur le marché du brun* avec l'enseigne FoodMarket, à l'arrière dans la voiture en direction de la centrale, je discute avec Florent, le négociateur de la catégorie imprimantes et cartouches. Il me dit « *c'est un peu léger comme levier de négo* » ... en effet pour les deux principales marques d'imprimantes, il doit demander 1 point de remise additionnelle en face de trois cases de catalogue en moins. Il a l'impression de ne pas avoir les moyens de négocier en me précisant que « *sur le papier il y a tout ce qu'il faut pour négocier* ». Au fur et à mesure de la préparation des négociations avec les enseignes, Florent me dit se rendre compte qu'il va « *devoir demander beaucoup avec pas grand-chose en face* »²²¹.

²²¹ L'expression « sur le papier » employée par Florent m'a marquée. Je l'ai notée dès mon retour à la centrale dans mon journal de bord.

Leviers positifs – 4 niveaux d'intensité identifiés



This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

PAR 180222 - Meeting C - Niv ... en v.3 13

Situation n°6 : Qui s'occupe des Conditions Générales de Vente ?

Pendant cette période d'élaboration des objectifs et de définition des leviers de négociation, les fournisseurs ne sont pas en reste car l'envoi de leurs Conditions Générales de Vente (CGV) marque le point de départ des *rounds* de négociations. En effet, selon le Code du commerce²²², chaque fournisseur doit communiquer à ses distributeurs ses CGV de l'année N au plus tard le 1^{er} décembre de l'année N-1. Depuis la Loi Hamon (2014)²²³ elles « *constituent le socle unique de la négociation commerciale à partir duquel, à l'issue du processus de négociation, un avenant ou une convention unique de partenariat peuvent être rédigés* ».

Mi-novembre 2018, je suis à la centrale et participe comme à mon habitude maintenant à la réunion de direction du lundi matin. Il est 9h10 et la réunion commence par un tour de table. Annabelle, directrice du marché des produits informatiques, commence en soulevant un point : « *est-ce que quelqu'un a commencé à recevoir les CGV des*

²²² Article L441-1 du Code du Commerce, Cf. chapitre 6, p.166.

²²³ Cf. Chapitre 6.

fournisseurs ? ». Les têtes hochent de droite à gauche : personne. Pourtant et habituellement, les fournisseurs n'attendent pas le dernier moment pour les communiquer à leurs distributeurs. Ils le font en général en octobre par courrier avec accusé de réception pour démontrer, si besoin, que la loi a été respectée car ce sont eux qui portent la charge de la preuve ²²⁴. Et puis le délai minimum légal d'un mois entre l'envoi des CGV et le début des réunions de négociation ne se révèle pas suffisant dans les faits car dans le cas où un avenant doit y être associé, les allers-retours entre services juridiques sont souvent interminables. Bref.

Retour dans la salle de réunions. Les co-DGs se mettent à la recherche de la présentation juridique dans laquelle ils se souviennent que cette règle y a été précisée sans se rappeler néanmoins de son contenu. Même amnésie du côté des directeurs de marché. « *Bon sang !* » s'énerve Bertrand : « *faut-il demander aux fournisseurs de nous les envoyer oui ou non ?* » Ah ! Le slide est retrouvé ! et... il est bien prévu que les CGV soient reçues par GlobalÉlectro et non les enseignes. Malheureusement cela n'a pas été précisé aux fournisseurs dans la lettre qui leur a été officiellement transmise le 5 février 2018. Personne non plus n'a pensé à les en informer ou à leur rappeler depuis/ Pour les négociations 2017-2018, la question ne s'était pas posée car l'alliance n'étant autorisée à négocier qu'à partir de février, les enseignes avaient été les seules destinataires possibles des CGV. Patricia et Bertrand demandent alors à leurs directeurs de marché qu'une lettre papier à en-tête « GlobalÉlectro » soit envoyée à chaque fournisseur d'ici la fin de la journée afin de récupérer leurs CGV : « *C'est l'urgence du jour. Chaque négociateur s'occupera de ses fournisseurs. Ça ira vite* » lance Patricia.

Cependant, si les adresses e-mails des fournisseurs sont connues des négociateurs de la centrale, la première difficulté consiste à récupérer les adresses postales. Malgré des recherches sur Internet, dans des échanges de mails, etc., la liste reste incomplète. Une difficulté additionnelle apparaît quand il est demandé aux négociateurs de ne pas contacter les enseignes qui elles, possèdent bien sûr ces informations. C'est encore Annabelle qui a posé la question en réunion de direction. Patricia lui répondit que « *ça la ficherait mal, on ne peut clairement pas au bout de 9*

²²⁴ La production d'une preuve permettant de démontrer l'existence de la pratique incombe au fournisseur.

mois d'existence demander les adresses postales de nos fournisseurs aux enseignes, on ne serait pas crédibles ».

Le mercredi suivant, la collecte manuelle s'avère infructueuse : la liste des adresses postales demeure largement partielle.

Le lundi suivant, 9h, nouvelle réunion de direction. Il manque encore beaucoup d'adresses ... et clairement sans liste complète il n'est pas possible de transmettre les demandes de CGV* par courrier : « *les fournisseurs se parlent, on passerait pour qui ?* » (Patricia). Il faut en effet que cette requête porte sur l'ensemble des fournisseurs faisant partie du périmètre de négociation de la centrale, celui déposé auprès de l'AdIC : « *on ne peut pas le faire à moitié* » dit Bertrand.

Tant pis pour le courrier à en tête, l'équipe de direction décide de faire la demande des CGV par courriel. Dès l'après-midi, les e-mails sont envoyés et les premiers retours des fournisseurs lus immédiatement. Ils ont déjà envoyé leurs CGV*! ... mais aux enseignes, et par courrier postal avec AR. Leurs réponses affluent en ce sens tout au long de la journée.

Nous sommes le lundi 26 novembre 2018. Les fournisseurs n'ont pas demandé aux négociateurs de la centrale à qui les CGV* devaient être envoyées. Et personne, pas un chef de produit, pas un directeur de marché de l'enseigne ÉlectroShop ou FoodMarket n'a prévenu l'alliance de la réception de ces CGV, socle de la négociation commerciale.

À 16h, ce même lundi, Bertrand et Patricia convoquent les directeurs de marché pour débattre des deux solutions qui s'offrent apparemment à eux : soit chaque directeur de marché demande à son homologue en enseigne de lui envoyer les CGV* admettant par-là avoir été « *squizzés*» (Patricia) par les fournisseurs ; soit chaque négociateur de l'alliance les demande par e-mail à ses fournisseurs en version pdf, même si cela n'a pas la même valeur légale. Suivant une idée d'Annabelle, les directeurs de marché proposent une troisième solution : chaque négociateur pourrait demander à son homologue chef de produit en enseigne de les lui envoyer. Les co-DGs acceptent cette proposition et leur demande d'en informer leurs équipes pour qu'elles le fassent immédiatement. Les directeurs de marché reviennent sur le plateau de l'*open space*, pour indiquer la marche à suivre.

À 17h30, je pars en pause avec quatre négociateurs. Devant la machine à café les langues se délient. En s'accordant pour qualifier la situation « *d'ubuesque* »²²⁵, ils questionnent ouvertement la légitimité de l'alliance. En effet, pour Florent négociateur de la catégorie des imprimantes²²⁶, l'oubli au sujet des demandes d'envoi des CGV est un « *faux problème* ». Les fournisseurs « *qui ne sont pas des lapins de six semaines* », savent bien qu'ils doivent envoyer leurs CGV à l'entité avec laquelle ils vont négocier. Selon lui, le non-respect de cette règle est le moyen de les délégitimer, eux en tant que négociateurs, et GlobalÉlectro en tant qu'organisation, face aux enseignes. Pour Anouk, négociatrice sur le Blanc, il s'agit encore autre chose. L'incapacité de la direction de l'alliance à exiger des enseignes qu'elles leur transmettent les CGV la laisse perplexe : selon elle, Patricia et Bertrand ne défendent pas la négociation qui revient de droit à l'alliance, enfin pas de la bonne manière. Si elle comprend que les fournisseurs ont intérêt à les évincer de la négociation, elle ne comprend pas que les co-DGs n'osent pas faire respecter la règle par les enseignes : « *pour négocier il faut les CGV point. On dirait qu'ils ne sont pas à l'aise avec ça, avec le fait d'exiger ça* ».

Finalement, les CGV ne sont que partiellement communiquées par les chefs de produits aux négociateurs de l'alliance. Certains leur transmettent une copie quand d'autres prétextent que « *c'est trop long à scanner* » et que de toute façon « *ce sont les mêmes que l'année dernière* ». Au 15 décembre, l'alliance possède 80 % des CGV des fournisseurs qui sont dans son périmètre de négociation. Le reste est réclamé par courriel de toute urgence aux fournisseurs.

Situation n°7 : Une conférence pour repartir du bon pied

En janvier 2018, pendant la phase de gestation de l'alliance, avait été évoquée par les co-DGs et les directeurs de la stratégie des enseignes, l'organisation d'une grande conférence réunissant l'ensemble des fournisseurs concernés pour leur « *vendre le projet* » (Bertrand). Mais devant, la crainte d'une session de questions-

²²⁵ Mot noté dans mon carnet de bord à la journée du 26 novembre

²²⁶ Faisant partie du Marché du Gris, le matériel informatique.

réponses à l'issue de la conférence²²⁷, le CEO d'ÉlectroShop et le DG de FoodMarket avaient préféré l'annuler trois jours avant.

Début décembre 2018, le « *couac* » (Patricia) au sujet des CGV fait peur à la co-direction de l'alliance. J'en parle avec Bertrand, un matin où nous arrivons ensemble sur le parking. Il me dit, sur le ton de la confiance, que ce n'est pas un bon signal de la part des fournisseurs ni des enseignes ; qu'il faut remettre de la « *clarté dans les règles de fonctionnement* » car sinon les négociations seront très difficiles à mener. Bertrand n'est pas le seul à s'en alarmer : les directeurs de marché de GlobalÉlectro et leurs négociateurs craignent que cet incident soit utilisé comme un prétexte par les fournisseurs et les enseignes pour négocier directement ensemble.

Patricia et Bertrand contactent les membres du comité de surveillance pour organiser un rendez-vous téléphonique de crise, en dehors du rythme habituel suivi par l'instance de gouvernance du GIE. Lors de cet échange, les co-DGs soulignent la nécessité de rencontrer les fournisseurs pour lever toute ambiguïté sur le fait que l'alliance fera bien les négociations 2019. Ce sera l'occasion de « *remettre l'église au milieu du village* » précise Patricia. Pourtant, ni elle ni Bertrand ne parle du problème des CGV* : celui motivant la tenue de cette session extraordinaire.

À l'issue de la discussion il est convenu d'organiser une conférence, le 19 décembre 2018, réunissant l'ensemble des fournisseurs déposés auprès l'AdIC, le CEO d'ÉlectroShop et le DG France et le directeur de la stratégie de FoodMarket, les co-DGs de l'Alliance et l'ensemble de ses membres : directeurs de marché et négociateurs. Les équipes commerciales des enseignes ne sont, quant à elles, pas conviées. La « *grande messe* » (Patricia) aura lieu dans les locaux de FoodMarket qui bénéficie d'un siège social moderne avec une salle permettant d'accueillir plus de 400 personnes. Le délai est court pour préparer la conférence et prévenir les participants, en particulier les fournisseurs. Cinq jours avant la date, seuls vingt-huit fournisseurs sur cent ont confirmé leur présence aux équipes de la centrale. Les négociateurs dédient une journée à appeler chacun d'eux pour les faire venir. Les deux principaux

²²⁷ C'est Patricia qui me donne le motif de l'annulation de la conférence 2017 lors de la réunion de direction du lundi matin (26 novembre 2018)

arguments utilisés²²⁸ sont que les DGs des enseignes seront présents et que « *le fonctionnement concret entre alliance et enseignes sera explicité* ».

Le 19 décembre 2018, finalement, la salle est bondée : du côté des fournisseurs, les DG, Directeurs commerciaux et Responsables grands comptes se sont déplacés. Sur la scène, les co-DGs de l'alliance jouent le rôle d'animateurs de la conférence. Elle commence par l'intervention du CEO et du DG France de chaque enseigne. Ils rappellent la stratégie commerciale globale de leurs entreprises respectives :

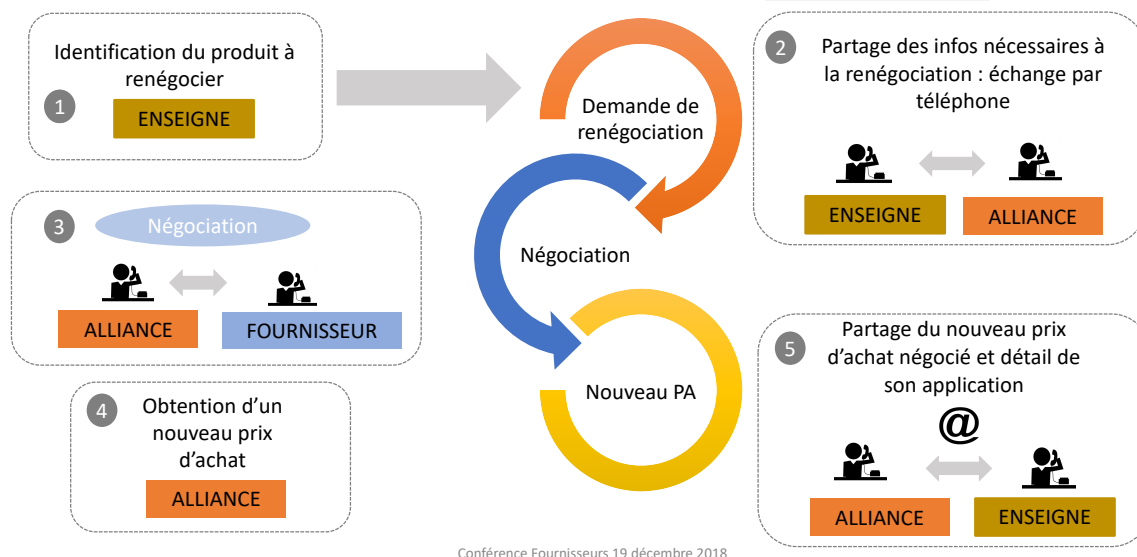
- ÉlectroShop favorise la porosité entre les différents canaux de distribution pour devenir le leader omnicanal de la vente de produits électro en France.
- FoodMarket se recentre sur l'alimentaire, en particulier sur le bio, voyant dans l'omnicanalité la possibilité de proposer une offre de produits électro réduite en magasin mais complétée par un site Internet marchand puissant.

Chacun souligne la mutation profonde de la distribution et les coûts engendrés pour renouveler son modèle commerçant. Ils reviennent tous les deux à la genèse de la formation de l'alliance, s'incarnant dans GlobalÉlectro. L'audience est stoïque. Puis, le directeur de la stratégie de l'enseigne FoodMarket prend la parole. Il a pour mission de présenter le « *fonctionnement opérationnel de la centrale entre les enseignes et entre les fournisseurs pour chaque type de négociation* ». Le slide suivant est projeté : « *prenons un cas concret* », dit-il à l'audience, « *celui de la renégociation du prix d'achat d'un produit permanent* » :

²²⁸ Arguments que j'entends grâce à l'emplacement de mon bureau au milieu de l'open space.

Prenons un cas concret...

La renégociation d'un prix d'achat d'un produit permanent



7

Présentation PPT de la conférence du 19 décembre 2018 – Slide n° 7

L'assemblée composée en majorité de fournisseurs s'anime. Les personnes au fond de la salle se lèvent, toutes sortent leurs smartphones et prennent en photo les trois slides qui s'affichent sur l'écran géant de la scène. Il fait noir, en réécoutant l'enregistrement de la conférence, j'entends les flashes des smartphones. « *Merci pour votre attention* », la lumière se rallume et la présentation se termine.

À la demande du CEO d'ÉlectroShop et du DG de FoodMarket aucune session de questions-réponses n'est prévue et les portes de la salle s'ouvrent sans tarder sur un cocktail « *pour que chacun puisse poser ses questions à ses interlocuteurs privilégiés* » (Patricia).

Je participe aux festivités qui suivent, retrouve d'anciennes connaissances et m'intéresse en particulier aux fournisseurs avec lesquels j'ai négocié dans ma vie professionnelle antérieure. J'esquive quand on me dit : « *mais tu es chez GlobalÉlectro? ...* » et que je réponds « *je suis doctorante à la Sorbonne* ». On se donne quelques nouvelles et puis je demande : « *alors qu'avez-vous pensé de cette conférence ?* ».

Le message passé semble clair : « *les enseignes demandent de mettre la main à la poche* ». Elles mutent commercialement, « *ça coûte cher, ça s'entend* » et c'est pour

cela « *qu'ils ont monté cette centrale* » (Claude). Mais certains y voient « *un péage sans valeur ajoutée ...* » car « *ça fait un an que les enseignes et l'alliance n'arrivent pas à travailler ensemble* » (Véronique). Malgré tout, il apparaît que la conférence aura permis de mieux comprendre « *la répartition de la négo* » voire « *comment l'alliance travaille concrètement avec les enseignes* » (Flavien). En reconnaissant que cet éclaircissement arrive trop tard d'autres se demandent « *pourquoi cette conférence n'a pas eu lieu début 2018 quand GlobalÉlectro a été créée ?* » (Sylvain).

À 19h30, le hall de réception se vide, je m'éclipse.

2.2.2 Les tours de négociation

La phase de préparation du cycle annuel de négociation 2019 s'achève sur cette conférence au soir du mercredi 19 décembre 2018. Le vendredi suivant commencent les vacances de Noël. Bertrand et Patricia d'une même voix ont conseillé aux équipes de « *bien se reposer pour attaquer les deux prochains mois en forme* ».

Retour dans les locaux le 2 janvier. La période active des négociations démarre : négociateurs et fournisseurs se rencontrent physiquement dans des salles de réunions maintenant transformées en « *boxes* » de négociation.

Situation n°8 : Pourquoi sommes-nous ici ?

Sur la catégorie « *photo* » les négociations commerciales démarrent avec le fournisseur d'appareils reflex de la marque JAPAN. Pour rappel, ce marché est en forte régression²²⁹. Les objectifs de négociation sont élevés pour ÉlectroShop (+15 points) alors que l'enseigne FoodMarket s'est montrée moins exigeante au sujet de l'améliorateur. En effet, elle souhaite que l'alliance obtienne pour elle une simple reconduction des conditions alors qu'elle pourrait légitimement demander, au nom de l'alignement avec sa concurrente, un fort taux de déflation.

Les deux enseignes représentent à elles deux plus de 35 % du chiffre d'affaires de JAPAN en France. Pour ÉlectroShop, le principal levier de négociation repose sur l'augmentation de sa part de marché, justifiée par une innovation importante de la

²²⁹ -15 % YoY, Cf. Situation n°3

marque dont le lancement est attendu pour la période des départs en vacances en juin. Concrètement, le *deal* proposé consiste à mettre en œuvre un plan de lancement de cette nouveauté au sein du réseau de magasin d'ÉlectroShop en contrepartie d'une amélioration significative des conditions commerciales de JAPAN. De ce fait, la négociation pour FoodMarket, qui vend de moins en moins d'appareils reflex haut de gamme, consiste à obtenir un niveau de remises identique à celui de l'année passée et de ce fait suivra celle d'ÉlectroShop.

Le premier tour des négociations a lieu dans les locaux de l'alliance. J'y assiste. Sont présents le directeur de marché Brun (Loïck), sa négociatrice en charge de la catégorie Photo (Valérie), le directeur commercial et le compte-clé de la marque JAPAN. Je me présente lors du tour de table introductif comme « *consultante accompagnant les équipes dans le cadre des négociations commerciales 2019* ». Loïck ouvre la discussion en rappelant les raisons motivant l'existence de l'alliance. Puis, il fait le bilan chiffré du courant d'affaire avec JAPAN en 2018. Au moment où il les interroge sur leur vision du marché pour 2019, le compte-clé de JAPAN sort un article du journal *L'Humanité*²³⁰ et demande sans préambule « *pouvez-vous nous dire pourquoi sommes-nous ici ?* ».



« ... Recentrage sur l'alimentaire, augmentation du recours aux caisses automatiques, passage de nouveaux magasins en location- gérance et extension du travail dominical seraient notamment à l'ordre du jour, d'après la CGT, qui a immédiatement dénoncé une « boucherie sociale » à venir. Les rayons photo, bijouterie et gros électroménager devraient tout simplement disparaître des hypers et les postes de vendeurs multimédia seraient supprimés « dans une vingtaine de magasins ». Les rayons culture et multimédia seraient ainsi remplacés par des corners ... »

Ils ne comprennent pas... car si FoodMarket ferme son rayon photo alors la négociation commerciale doit être faite en enseigne et seulement par ÉlectroShop. Le

²³⁰ Reproduit ci-dessous dans sa version électronique retrouvée le jour de cet événement.

directeur commercial de JAPAN ajoute qu'ils « *auraient aimé être prévenus* », que de « *l'apprendre comme ça ce n'est pas professionnel* ». À moins, complète-il, que « *vous-même ne la saviez-pas* ». Silence de la part des acteurs de l'alliance. Loïck finit par répondre que, comme cela a été présenté lors de la conférence du 19 décembre, FoodMarket est en train de se réorganiser pour laisser plus de place à l'alimentaire. Il fait l'hypothèse que certaines rumeurs au sujet de la fermeture de rayons doivent alors circuler. Il redirige la discussion au sujet d'ÉlectroShop en rappelant le poids de chiffre d'affaires que représente l'enseigne spécialiste pour JAPAN : « *l'enjeu est là* » souligne-t-il. Ses interlocuteurs ne sont pas dupes. Le directeur commercial lui demande, pour poursuivre les négociations, de clarifier le sujet de l'avenir du rayon Photo chez FoodMarket : « *pour avoir la bonne vision, vous le comprenez* ». Le directeur de marché de l'alliance confirme et conclut le rendez-vous en lui proposant une date pour un prochain échange.

Je sors du rendez-vous, interloquée. Que cela soit une rumeur ou un fait avéré, l'enseigne FoodMarket dans le cadre du rendez-vous de préparation n'a rien évoqué au sujet d'une éventuelle fermeture du rayon photo dans ses hypermarchés. Il est vrai que l'objectif de négociation ne laissait pas envisager une priorisation de cette catégorie ni une croissance du chiffre d'affaires, mais il restait pertinent au regard des tendances du marché et de la stratégie de recentrage sur l'alimentaire de l'enseigne. Dans le secteur de la grande distribution, une fermeture de rayon s'apparente à un renoncement. Alors que le modèle de l'hypermarché est de proposer « *tout sous le même toit* », réduire l'assortiment en abandonnant de manière radicale une catégorie de produits signe un aveu d'échec au regard de la capacité de l'enseigne à attirer le chaland et/ou à rentabiliser son mètre linéaire. Et, du point de vue social, cela engendre des suppressions de postes : des équipiers de libre-service (ELS*), des vendeurs en magasin, et au siège celui du chef de produit photo à minima.

Loïck et Valérie partagent ma stupéfaction. Dès la sortie du rendez-vous, Loïck contacte par téléphone son homologue de FoodMarket (Flavie) pour l'informer de cet événement, vérifier si la fermeture du rayon est effectivement prévue et enfin s'enquérir de la manière dont le rayon sera supprimé si tel est le cas.

J'assiste à cet échange téléphonique, ma présence annoncée à Flavie. Elle n'est pas surprise car elle nous raconte qu'après le Plan de Départ Volontaire de 2018, les fournisseurs ont pris l'habitude de demander quand l'univers électro allait être totalement supprimé des hypers. C'est un « *running gag* » nous dit-elle. En revanche, elle confirme la suppression du rayon photo n'en sachant pas beaucoup plus si ce n'est que « *ça sera progressif, on va garder les appareils- photos instantanés car cela nous permet de vendre du papier et ça vu que c'est un achat récurrent, ça ne marche pas trop mal, les gens viennent en acheter quand ils font leurs courses alimentaires [...] et puis ça marge* ». Loïck conclut l'échange sans lui demander si elle était au courant de la fermeture de son propre rayon au moment où ils se sont rencontrés pour préparer la négociation.

De mon côté, je n'en reste pas là je cherche à élucider ce mystère : était-elle au courant ou non ? Voici la réponse qu'elle me donne quand je reviens sur cet épisode lors de notre interview (Flavie_1) :

« En fait, oui, je le savais mais pas officiellement. Mon patron (le directeur de l'électro de FoodMarket, NDLR) m'a demandé en novembre de commencer à travailler sur un assortiment réduit, de liquider un maximum de stocks à Noël et de ne plus mettre de reflex dans les catalogues ... j'ai compris quoi. Mais le problème c'est que ce n'était pas officiel, je ne pouvais pas en parler, vis-à-vis des syndicats notamment... Bon après, tu étais là à la réunion de préparation des négos et tu as vu que j'ai demandé à réduire les objectifs d'amélioration de conditions commerciales proposés par Loïck. J'ai cru qu'ils allaient comprendre. On ne m'a pas donné d'indications pour ce cas particulier. J'ai fait comme j'ai pu ».

Ça fait deux fois je crois.

Situation n°9 : Négocier la négociation

La négociation commerciale se joue différemment sur la catégorie des disques durs. S'il y a bien des contrats cadre qui régissent les liens entre fournisseurs et enseignes, ils sont reconduits d'une année à l'autre sans grand changement car le vrai enjeu de la négociation repose sur le prix de chaque produit : ce qu'on appelle le gré à gré²³¹. En effet, sur ce marché fortement concurrentiel où le prix du produit mis en

²³¹ des négociations ponctuelles de réductions de prix d'achat.

rapport à sa capacité de mémoire aiguille facilement le choix du consommateur (et du référencement de l'enseigne) les différences entre marques premium et marque B (« *no-name* ») de disques durs reposent sur la vitesse et la fiabilité du stockage (et éventuellement du chiffrement) des données.

Les prix de vente (et d'achat) évoluent rapidement en fonction de l'offre et de la demande car la production se fait en flux tendu dans un nombre réduit d'usines chinoises et coréennes. Les enseignes, pour obtenir des cotations compétitives, sont amenées à s'engager sur des volumes d'achats. Pour cela, elles privilégient les appels d'offres pour construire leurs assortiments à partir desquels se négocient le prix d'achat de chaque disque dur : « *le vrai boulot du négociateur sur les disques durs se fait au produit toute l'année* » (Annabelle).

Dans l'enseigne FoodMarket, l'améliorateur annuel de la catégorie disques durs qui a été validé est de 1 point. Il doit être uniquement obtenu grâce à la baisse des prix des produits négociés de manière trimestrielle dans le cadre d'appel d'offres. Une marque A (parmi six existantes sur le marché) et trois marques B seront sélectionnées en fonction de leurs prix d'achat mis en rapport à leurs capacités de stockage en vue de proposer vingt références aux clients de l'enseigne.

Le négociateur de GlobalÉlectro, Saïd, a rejoint l'alliance fin novembre 2018 alors qu'il travaillait chez ÉlectroShop. Son interlocutrice en enseigne, la cheffe de produit de FoodMarket, (Lina) y est en poste depuis trois ans. Pour elle, comme pour les autres, la réorganisation engendrée par la formation de l'alliance a eu pour conséquence que d'acheteuse-négociatrice de la catégorie mémoire²³² elle est maintenant responsable du Marketing des produits accessoires informatiques²³³. Plus que certains de ses collègues peut-être, elle a du mal à accepter l'élargissement du périmètre de produits gérés associé à la réduction de sa mission au Marketing. Son manager est le directeur commercial du gris pour l'enseigne FoodMarket.

Le négociateur de l'alliance, Saïd, est responsable de la négociation des marques A de disques durs déposées auprès de l'AdIC. Elles représentent 87% du chiffre

²³² Disques durs, clés USB

²³³ Disques durs, clés USB, souris, tapis de souris, webcam, clavier, casques d'ordinateurs, tapis de souris, ...

d'affaires de la catégorie. Les trois marques B sont restées dans le giron de la cheffe de produits. Pour ces marques non-premium, Lina est tenue de mener les négociations avec ces fournisseurs qui représentent les 13% restants du chiffre d'affaires de la catégorie.

Début janvier 2019, Saïd doit lancer l'appel d'offre pour la composition de l'assortiment des disques durs qui sera mis en place en magasins au second trimestre 2019. Lina lui a communiqué en octobre les informations suivantes :

- le chiffre d'affaires à date (à fin septembre 18) avec chacune des marques A, en achats valeur-volume (« *sell-in* » *) et en ventes valeur - volume (« *sell-out* »*)
- la composition de l'assortiment : le nombre de références de marque A / capacité : 16 et nombre de références de marque B par capacité / : 4.

Au mois de novembre 18, dans le cadre de la réunion de préparation des négociations Lina confirme oralement à Saïd les éléments suivants :

- elle maintiendra la répartition 16/4 entre marques A et B dans son assortiment ;
- le marché des disques durs progresse de 12% en valeur mais régresse de 4 % en volume : elle veut augmenter le nombre de références en grande capacité (>2 téraoctets) en les passant de trois références à cinq références.

Saïd prend note de ses éléments qu'il complète par les historiques de chiffres d'affaires et de marge dont il peine à avoir une version mise à jour. Il lui rappelle qu'il aurait besoin des derniers chiffres. Lina confirme qu'elle va les lui transmettre prochainement...il ne les recevra jamais malgré de nombreuses relances de sa part et de la part de sa manager. Finalement, n'arrivant pas à obtenir les informations dont il a besoin pour définir les volumes de l'appel d'offres, il s'appuie, comme l'a prescrit la direction de l'alliance, sur les chiffres d'affaires issus de GfK, et prend l'initiative de demander les bases achats aux fournisseurs de disques durs.

Avant de lancer son appel d'offres auprès des 6 marques A, Saïd cherche désespérément à joindre Lina pour avoir confirmation et/ou modification à la marge des quantités qu'il a « *bricolées* ». Sans succès. Il parle de ses difficultés à communiquer avec Lina à sa directrice. Il s'en plaint à moi quand on partage une pause-café. Annabelle contacte le directeur du Gris* de FoodMarket pour lui demander

un retour sur les quantités de la proposition d'appel d'offres de Saïd. Il lui répond que Lina, débordée lui fera une réponse très prochainement. Lina ne répond toujours pas. Début janvier, le délai devient serré et Saïd lance l'appel d'offres sans avoir eu le retour de l'enseigne sur les quantités ciblées. La réponse des marques A est attendue pour le 15 janvier 2019 sous la forme d'un prix d'achat par volume et capacité de mémoire. Ponctuelles, les 6 marques renvoient leurs propositions à Saïd qui les met en concurrence pour faire baisser les prix. Il obtient une seconde version le 24 janvier. Depuis la réunion du mois de novembre il n'y a eu aucun échange entre Saïd et Lina.

Début février, une réunion est organisée avec FoodMarket à l'initiative d'Annabelle sur pour « *faire un point des négociations commerciales et appels d'offres en cours* ». Lina y est présente. Saïd a préparé un PowerPoint avec les résultats de son appel d'offres : les prix d'achat par produit puis par marque en fonction des volumes et de la capacité des disques durs. À ce moment-là, Lina l'informe qu'elle a complètement revu son assortiment : la marque A sélectionnée ne comptera finalement que huit produits retenus et les marques B bénéficieront de 12 références. Elle justifie ce choix par des raisons commerciales « *dont je reste libre* » précise-t-elle. Par conséquent, les prix de l'appel d'offres mené par Saïd deviennent instantanément caducs car les volumes projetés seront drastiquement revus à la baisse dans le nouvel assortiment décidé par Lina.

À la sortie de la réunion, Saïd explose littéralement auprès de sa directrice : « *c'est vraiment un sale coup... et le pire c'est que l'on ne peut rien lui reprocher à part de ne pas coopérer intelligemment. Mais résultat elle est maligne, elle reprend la main sur la négociation en respectant la règle* ».

Trois jours après cette réunion, Saïd et sa directrice envoient un courriel au directeur de Lina. Elle est en copie. Tous les deux proposent « *étant donné le contexte* », de laisser Lina gérer l'appel d'offre d'avril pour « *repartir sur de bonnes bases pour celui de juillet* » et de les rencontrer à nouveau dès le mois de février pour « *trouver un process efficace pour la prochaine fois* ». Cette rencontre a lieu dans les locaux de l'enseigne FoodMarket. Annabelle est venue accompagnée de Saïd mais le directeur de marché de FoodMarket est seul : « *Lina est sous l'eau* » explique-t-il. Son absence contrarie Saïd. Annabelle commence à souligner les difficultés rencontrées lors de

l'appel d'offres d'avril. Le directeur écoute et tempore quand elle souligne que les engagements oraux non pas été respectés. « *Comment faire pour bien travailler ensemble alors* » demande-t-elle. Le moyen selon lui est que Lina continue de négocier les prix d'achats dans le cadre des promotions : « *vous faire négocier la promotion, ce n'est pas réaliste, ça crée trop de bazar, d'échanges, ce n'est pas efficace [...] et puis, Lina je sais que si je veux la garder faut qu'elle négocie un peu... je ne peux pas lui faire faire que des études de marchés et des statistiques* ».

Annabelle, la directrice et Saïd rappellent que ce n'est pas ce qui est prévu : l'alliance est responsable de toutes les négociations mêmes celles des promotions, c'est un des axes qui permet de générer des synergies. Annabelle précise que « *vu le passif, tu comprendras qu'on n'ait pas envie de faire d'effort pour trouver un compromis* ». Et en effet, à la sortie de la réunion aucun accord n'a été trouvé sur le sujet des négos. De retour à la centrale, Saïd me dit que pour lui « *il n'est pas possible de trouver de solution pour répartir la négociation* ». Son explication repose sur ce qu'il vient de se passer : « *si on lâche ça, la promo là, tu sais ce qu'ils vont faire ? ils vont acheter tous leurs volumes sur de la promotion pour ensuite nous dire qu'on n'a rien plus rien à négocier lors des appels d'offres d'assortiments car ils devront écouler les stocks dans le permanent. Et là, ils auront récupéré toute la négociation* ».

Situation n°10 : Prêts à tout pour générer des synergies

Pendant cette phase active des négociations de conventions de partenariat, se discutent en parallèle les promotions qui animent commercialement les enseignes tout au long de l'année. Chez FoodMarket, il s'agit des catalogues promotionnels paraissant tous les dix jours que les chefs de produits doivent alimenter en offres et autres remises négociées par GlobalÉlectro. En effet, il a été prévu que l'alliance négocie les prix des unités de besoins définis par les enseignes auprès des fournisseurs concernés par ladite catégorie de produits. A ce sujet, une dimension opérationnelle a été précisée en décembre 2018 : trois mois avant la publication du catalogue et l'implantation des promotions en magasins, les acteurs des enseignes doivent indiquer leurs unités de besoins et les quantités cibles aux négociateurs de la centrale qui ont la responsabilité de lancer l'appel d'offres auprès des fournisseurs pour obtenir un produit promotionné pour un certain volume.

De janvier à fin février se jouent à la fois les négociations contractuelles mais aussi les négociations promotionnelles du mois d'avril. Les deux types de négociations sont bien séparées : la négociation promotionnelle n'est pas évoquée dans les tours de négociation annuelle. Le sujet des promotions est géré localement par le négociateur de la catégorie et les KAM* des marques ou directeur d'enseigne concernées par les unités de besoin lors d'échanges dédiés. Évidemment, il peut y être fait allusion à la fin d'un *round* de négociation pour régler un problème opérationnel, mais sans aller plus loin.

Dans l'enseigne FoodMarket, sur le marché du PEM*, les ventes en promotion représentent 37 % des sorties caisses. C'est la catégorie de produits électro pour laquelle le poids de promotion est le plus importante. Depuis 2015, l'enseigne perd des parts de marché sur le PEM* justement : autour de 20 % en 2015, sa PDM* est tombée à 17 % en 2018 au profit de ventes réalisées par ses concurrents sur Internet. Cependant, quand FoodMarket lance une opération promotionnelle, sa PDM sur la période voire sur le mois augmente fortement. Cela s'explique par l'attractivité des remises clients sur les produits sélectionnés en catalogue conjuguée à un effet de halo sur l'ensemble du rayon (visibilité et trafic).

Pour les marques, il est indispensable d'être sélectionnées dans ces catalogues, promesses de sorties caisses et de chiffre d'affaires. Pour augmenter leurs chances de se voir sélectionnées, elles proposent des remises promotionnelles incrémentales mais aussi des moyens de massifier les produits en rayon pour les rendre plus visibles. Pour cela, une des techniques de *merchandising* consiste à produire des meubles en carton imprimés et colorés souvent avec l'effigie et le logo de la marque. Les fournisseurs les remplissent des produits sélectionnés et ils sont livrés complets directement en magasins. Lors de l'implantation des produits du catalogue sur la surface de vente ces boxes « prêts à vendre » sont placés directement dans l'espace dédié aux promotions. Au-delà de la simplicité de mise en rayon et du volume qui attire l'œil du chaland, c'est aussi le moyen pour les marques de vendre davantage de quantités de produits à l'enseigne.



PHOTO N°4 – DES BOXS PRETS A VENDRE DE PRODUITS DE DROGUERIE PARFUMERIE HYGIÈNE.

Chaque année au mois d'avril, a lieu dans l'enseigne FoodMarket l'opération « Beauté ». Il s'agit d'une grande communication promotionnelle autour de produits cosmétiques : maquillage, shampoings, parfums ... faisant partie du rayon Droguerie – Parfumerie – Hygiène mais aussi : sèche-cheveux, lisseurs, rasoirs électriques ... appartenant au rayon du PEM et au secteur de l'électro. Ce catalogue a une durée de dix jours et génère 10 % du chiffre d'affaires annuel de la catégorie.

Le fournisseur LISSHAIR est leader sur le marché de la coiffure. Il vend ses produits à l'enseigne FoodMarket depuis 2000. Il participe au catalogue « Beauté » du mois d'avril depuis 2004. Pour s'assurer d'être sélectionné chaque année, il a, au fil du temps, contractualisé sa participation à travers l'octroi d'une remise arrière. En d'autres termes, il attribue 2 % de son chiffre d'affaires annuel à FoodMarket en contrepartie de la présence assurée de dix produits minima lors de cette opération. La directrice d'enseigne de LissHair, Véronique, connaît bien l'enseigne FoodMarket : elle en est en charge depuis 2012. En revanche, elle connaît moins la cheffe de produit responsable de cette catégorie qui est arrivée récemment au siège. Elle n'est là que depuis novembre 2018. Quant à la négociatrice de l'alliance, Coralie, elle a rejoint GlobalÉlectro en décembre de la même année. Issue d'un autre univers de produits, elle partage très peu d'historique relationnel avec son interlocutrice de la marque LISSHAIR.

La préparation des négociations annuelles a révélé qu'entre ElectroShop et FoodMarket, l'enseigne de GSA* bénéficie des meilleures conditions : sa position de leader est rémunérée par LISSHAIR. Pour 2019, la demande d'améliorateur contractuel est de 1 point pour un objectif fixé à 0,5 point. Les conditions commerciales actuelles sont déjà bonnes. L'objectif de 0,5 correspond à une demande de rattrapage de marge par rapport à 2018 et représente en valeur 100 K-euros pour l'enseigne. Cependant, au fil des tours, la contre-proposition de LISSHAIR n'évolue pas et consiste à reconduire des remises n'octroyant ni plus ni moins de ristournes qu'en 2018. Les arguments de LISSHAIR sont les suivants :

- ils octroient déjà plus de 50 % de marge et savent (à juste titre) qu'ils sont les plus généreux sur cette catégorie de produit,
- au-delà d'être illégale, la demande de compensation *versus* la perte de marge de 2018 n'est, selon eux, pas justifiée : l'enseigne FoodMarket a délibérément vendu ses produits à des prix plus agressifs que ce que le marché imposait (statistiques et relevés de prix à l'appui) : « *nous n'avons pas à payer la politique commerciale de l'enseigne quand rien ne la justifie* » (Véronique).

En parallèle de cette période de négociations commerciales et de manière séparée jusqu'alors, Véronique et Coralie ont travaillé sur la fameuse opération « Beauté » du mois d'avril 2019. Fin janvier, l'enseigne a confirmé retenir douze produits qui seront mis en avant dans le catalogue. Pour assurer la massification des produits promotionnés, il a également été convenu entre Coralie et la cheffe de produit de l'enseigne que deux boxes seront livrés dans chaque hypermarché FoodMarket. Avec plus de 200 magasins, cela représente 420 boxes à produire²³⁴ à remplir avec 24 articles pour un total de 10 080 produits à livrer (parmi eux lisseurs, sèche-cheveux, friseurs...). Le chiffre d'affaires de l'opération facturé à l'enseigne avoisine les 400 K-euros. Comme il est attendu d'elle, la négociatrice de l'alliance confirme ces éléments à Véronique la KAM de LISSHAIR.

Mi-février 2019, quatrième tour de négociation commerciale. LISSHAIR n'a pas fait évoluer sa contre-proposition : la reconduction des conditions commerciales 2018 pour 2019. Coralie appelle Véronique pour lui annoncer la nouvelle : l'enseigne, sur

²³⁴ Pour la marque, le coût d'un box est de 50 euros environ.

un coup de tête du directeur commercial du secteur, aurait ordonné de supprimer la commande des boxes promotionnels prévus pour l'opération Beauté. Trop de stocks justifieraient cette décision. Véronique est furieuse : les boxes sont en production et les produits en mer sur un cargo parti du port de Hong-Kong depuis trois jours. Coralie propose alors à Véronique la solution suivante : elle va négocier avec l'enseigne pour que la commande de boxes soit maintenue en contrepartie d'un budget additionnel de 50 K-euros.

« J'ai dit non, je n'en revenais pas... tout avait été validé, la commande était passée, les boxes étaient produits, en mer. Franchement [...] il était plausible que les équipes de FoodMarket aient reçu l'ordre de tout annuler. Ce n'est pas la forme chez eux, il court après la trésorerie et l'histoire des stocks tenait la route. N'empêche, j'ai voulu vérifier directement auprès de l'enseigne. Je n'étais pas trop sensée la contacter mais bon je n'avais pas franchement le choix. J'ai raccroché avec Coralie, une seconde après j'avais la cheffe de produit en ligne ». Véronique_1

Véronique lui demande ce qu'il en est de la livraison des boxes de l'opération Beauté. Elle prétend avoir besoin de se faire confirmer la date car Coralie n'en était pas certaine. La cheffe de produit de l'enseigne lui répond qu'ils devront être livrés quinze jours avant le démarrage du catalogue, soit la dernière semaine de mars. Après hésitation, Véronique lui raconte l'épisode marqué par la demande de budget additionnel de Coralie. La cheffe de produit n'est pas au courant. Coralie ne lui a pas parlé de cette idée pour aller récupérer du budget mais en tout cas précise-t-elle il n'a jamais été question d'annuler les commandes des boxes.

« Cette histoire, ça pose un gros problème. Il y a des tactiques de négociation, je ne suis pas née de la dernière pluie, mais celle-là ... on ne me la jamais faite. En fait, maintenant je me dis qu'ils avaient tellement de mal à récupérer des conditions qu'ils étaient prêts à ne plus respecter aucune règle. » Véronique_1

Véronique, à répondu par courriel à Coralie qu'elle ne paierait pas les 50 K-euros additionnels et que les boxes seraient livrés comme prévu car, de toute façon, si la commande était annulée, ils seraient refusés par l'entrepôt. Elle ne l'a pas informée de la discussion qu'elle a eue avec la cheffe de produit de FoodMarket. Les conditions commerciales ont été reconduites : pas de perte ni de gain de synergies pour l'alliance.

Situation n°11 Arrangements locaux et mauvaise foi

Lors de la préparation des négociations 2019, une stratégie d'escalade a été élaborée par l'équipe de direction de GlobalÉlectro. Elle consiste à faire participer un des deux co-DGs de l'alliance aux tours de négociation finaux pour inciter les fournisseurs à convier leurs propres DGs ou le niveau hiérarchique équivalent. Il s'agit d'une technique éprouvée qui permet, en fin de course, de faire avancer les négociations qui patinent : il est donné l'occasion aux directions des deux parties d'échanger leurs grandes orientations stratégiques en vue d'obtenir des accords de principe. Bertrand m'explique qu'il s'agit pour lui d'une « *tactique de dé focus* » permettant de prendre du recul vis-à-vis des problématiques particulières du fournisseur pour arriver à se mettre d'accord sur un améliorateur de condition, un simple taux, sans entrer dans le détail des contreparties. Souvent, le négociateur et le compte-clé ont discuté pendant plusieurs semaines des services à rendre en contrepartie d'une potentielle remise additionnelle et ; lorsque les DG entrent dans le jeu de la négociation, ils s'accordent sur une ristourne dont le « *rhabillage* » suivra.

Le 15 février 2019, seuls 17 % des conventions de partenariats sont finalisées. Les gains à l'achat toujours calculés selon les règles internes à l'alliance sont évalués à 1,3 million d'euros. C'est loin, très loin de l'objectif fixé à 35 millions qui avait été pourtant revu drastiquement à la baisse. Alors qu'il reste plus de 83 négociations à clôturer en 13 jours, les deux dernières semaines de février s'intensifient. La centrale ressemble à une ruche en effervescence. Les équipes arrivent très tôt, partent très tard : en *call* ou en rendez-vous physique, les négociateurs et directeurs échangent en permanence avec les enseignes et les fournisseurs. Plusieurs offres et contre-offres ont déjà été partagées et argumentées. Un sentiment d'urgence anime les négociateurs qui sont tenus par la loi mais aussi par les enseignes de finaliser les négociations le 28 février à minuit.

Pendant cette quinzaine, les fournisseurs qui sont bien au fait de cette technique, jouent la montre. Les directeurs de marché et co-DGs de GlobalÉlectro sont amenés à intervenir à plusieurs reprises non pas pour négocier mais seulement pour obtenir une réponse, quelle qu'elle soit. Leur concours est efficace sur la forme. Le soir du 28 février, 95 % des négociations effectivement menées par l'alliance sont finalisées. Évidemment cela ne signifie pas qu'un accord à l'objectif de négociation a été conclu

mais plutôt qu'une offre faite par le fournisseur a été acceptée. Elle fait alors l'objet d'une contractualisation dans les enseignes dans la nuit du 28 février.

Certains acteurs des enseignes s'en plaignent. Flavie directrice du Brun chez FoodMarket : *« quand on s'est vus au mois de novembre lors de la réunion de préparation avec GlobalÉlectro nous sommes convenus que la règle était qu'ils nous envoient les fiches de négo avec le résultat le 21 février pour qu'on ait le temps de rentrer tout ça dans les systèmes. J'ai envoyé un mail d'ailleurs, tu es en copie. [...] évidemment, personne n'avait pensé à mettre une règle claire à ce sujet... c'est pourtant la base. Rentrer les remises et les contreparties dans le système, éditer le contrat, le parapher, ça prend une heure. J'ai des chefs de produits qui ont 15 fournisseurs, [...] ils ont fini à 6h du mat le lendemain avec des contrats pas signés. Si la DGCCRF arrive à 8h on est mal. C'est l'amende. Et tout ça parce que chez GlobalÉlectro ils n'ont pas respecté la règle sur laquelle on s'était pourtant mis d'accord ».*

Je m'étonne auprès de Flavie de sa véhémence car elle aussi a négocié des contrats, il est d'usage d'être juste dans les temps : *« oui bien sûr me répond-elle, mais les années précédentes on n'avait pas une alliance qui faisait la négo pour nous, on avait mille autres choses à faire et la règle c'était le 28 février. [...] Là et ils étaient d'accord, les fiches avec les nouvelles remises négociés devaient nous être remises le 21, point. Ils ne peuvent pas faire la négo, nous rappeler sans cesse comment se répartissent les choses pour ne pas respecter un truc convenu ensemble et qui concerne à 100% la négo ».*

Sur d'autres marchés, le retard des membres de l'alliance pour transmettre leurs résultats de négociations annuelles est vécu différemment. Sur le marché du Blanc* par exemple, au matin du 1^{er} mars, est organisé un call pour faire le point avec les enseignes, l'une après l'autre. J'assiste à l'échange qui a lieu entre le directeur de GlobalÉlectro Daniel et celui d'ÉlectroShop sur ce marché. Ce dernier commence par remercier les négociateurs de l'alliance tout en soulignant : *« qu'il sait bien que c'est toujours le dernier jour que tout se décide »* et *« qu'il avait prévu le coup »*. À l'issue du call, je demande à Daniel s'ils étaient convenus d'une modalité et d'une date de remise du résultat des négociations. Il me confirme en effet qu'ils s'étaient mis d'accord

pour que l'ensemble des fiches récapitulatives leur soit transmis le 25 février au soir. Cependant, en faisant le point de l'avancement des négociations dans la journée du 22 il s'est aperçu qu'il ne tiendrait pas le délai : « *j'ai les appelés tous les deux pour les informer que je savais déjà que nous serions en retard. Du coup on a envoyé les fiches des négos terminées au fil de l'eau et fait un mail récap pour celles qui étaient encore en cours [...], ils m'ont expliqué que cela leur permettait de rentrer dans le système les remises que l'on connaissait déjà* ».

Nous sommes le 1^{er} mars. Les négociations annuelles sont terminées. Enfin, presque.

2.2.3 L'évaluation du cycle de négociation commerciale annuelle

Comme cela m'a été confié dans le cadre de ma mission opérationnelle, je consacre la première semaine de mars 2019 au « *bilan complet des négos* » en volume et en valeur en suivant la « *méthode interne* » comme me le rappelle Bertrand. Cet exercice me donne l'opportunité de participer activement à l'évaluation du cycle de négociation commerciale 2019 de l'alliance.

Situation n°12 : Négocier le gain obtenu

Le résultat est sans appel. GlobalÉlectro devait négocier au nom des enseignes pour 200 marques vendues par 100 fournisseurs. L'alliance a effectivement mené des négociations avec 79 d'entre eux. Sur ces 79 fournisseurs, 47 ont reconduit à l'identique leurs conditions commerciales cadres, 6 négociations se sont soldées par des pertes de remise. Les 26 fournisseurs qui ont amélioré les conditions commerciales d'une enseigne et/ou d'une autre représente 32 % du périmètre de négociation de l'alliance. L'alignement des contrats cadres a quant à lui été négocié dans 20 % des cas soit pour 16 fournisseurs. Selon les règles de calcul de gains internes à l'alliance, les négociations commerciales permettront de générer 11 millions d'euros supplémentaires de marge d'entrée : 6 pour ÉlectroShop, 5 pour FoodMarket. L'objectif de synergies fixé à 35 millions d'euros est encore loin d'être atteint.

Bien sûr, comme pour 2018, les enseignes « *ne retrouvent pas ces gains de négo* » puisqu'elles n'utilisent pas les mêmes règles de calculs mais font reposer la valorisation des remises additionnelles obtenues sur leurs P&Ls donnant à voir les

gains de négociations une fois que les produits des fournisseurs ont été vendus aux consommateurs finaux.

À partir de mars 2019, les équipes de l'alliance, marché par marché, rencontrent les acteurs des enseignes pour présenter point par point la construction des contrats qui viennent d'être renégociés : il s'agit de décrire les contreparties qualitatives en face des remises quantitatives obtenues des fournisseurs. Ces échanges permettent aux négociateurs et aux chefs de produit des enseignes de s'aligner sur le contenu des contreparties qualitatives mais aussi, et cela de manière implicite, de faire valider le montant des synergies générées par l'alliance, même quand elles sont « *invisibles dans les systèmes* » au niveau de chaque catégorie.

Sur celle des téléviseurs, par exemple une part importante de la marge d'entrée est constituée de budgets marketing. Autrement dit au-delà des remises s'appliquant sur le prix d'achat de base, les fournisseurs font une dotation additionnelle pour animer commercialement leurs ventes dans l'enseigne. Ce mécanisme leur permet de s'assurer que le service sera rendu selon leurs instructions : les marques n'avancent pas les frais comme c'est le cas avec une remise appliquée directement sur le prix.

Entre GlobalÉlectro et le fournisseur de téléviseurs HM, la négociation du contrat et du budget d'animation 2019 a été ardue car la marque n'était pas prête à investir autant qu'en 2018 pour une année sans Coupe du Monde de Football. En effet, les événements sportifs majeurs dynamisent les ventes de téléviseurs en France (autour de 20%). Finalement et après six « *rounds* », les négociateurs ne se sont pas mis d'accord sur un alignement du niveau de remises entre enseignes mais sur le maintien pour ÉlectroShop uniquement, des conditions commerciales cadre complétées par un budget de 600 K-euros comparable à 2018. Il a été convenu que ce montant servirait à financer une animation commerciale et publicitaire *co-brandée*²³⁵ avec l'enseigne spécialiste. Comme le chiffre d'affaires de 2019 risque d'être inférieur à celui de 2018,

²³⁵ Il s'agit des publicités qui promeuvent à la fois le distributeur et la marque. A titre d'exemple, on peut trouver le spot TV de Darty qui présentent les produits des marques Whirlpool, Krups et Electrolux (<https://youtu.be/AbmigZCLp98>) ou encore SFR qui fait de la pub pour le nouvel iPhone voire avec Apple en général (<https://youtu.be/ncoE4s6D5tQ>).

ce maintien correspond à une amélioration des conditions commerciales de 0,15% car les 600 K-euros seront répartis sur une base achat inférieure (estimée à -15%).

Lors de la réunion d'alignement des contreparties avec le directeur commercial et les chefs de produits TV de l'enseigne ÉlectroShop, le directeur du Brun de l'alliance, Loïck, explique qu'ils devront mettre en place avec le fournisseur de TV de marque HM la campagne publicitaire d'ici le mois de juillet²³⁶, en contrepartie du montant négocié de 600 K-euros. Il précise que le budget de 600 K-euros représente une amélioration des conditions redevable à la négociation menée par GlobalÉlectro. Son argument repose sur le fait que malgré l'absence de Coupe du Monde de Football et la perte de chiffre d'affaires que l'on peut prévoir, ce montant permet théoriquement d'améliorer les conditions de 0,15 %. Loïck n'emploie pas le mot de synergie.

Voici la *slide* qui est projetée :

Négo HM : Contrat 2019

Projection chiffre d'affaire net facturé 2019 = -15 % vs 2018 (Coupe du Monde)

Négo 2019	2018	Projection 2019	Améliorateur vs N-1
CA net facturé	70 000 000 €	59 500 000 €	
Remises avant	6,50%	6,50%	0%
<i>en cumul</i>			
- Data sharing à 1%	1%	1%	
- Déploiement « The Frame » à 1%	1%	1%	
- Déploiement Grande Taille à 1,5%	1,50%	1,50%	
- Plan Marketing Fidélité enseigne = 3%	3%	3%	
Remises arrière	3%	3%	0%
<i>en cumul</i>			
- 2 cases en catalogue "expert"	1%	1%	
- RFA = 2% pour 50 millions	2%	2%	
Budget Co-branding	0,86%	1,01%	0,15%
600 K-euros / CA net facturé	0,86%	1,01%	88 300 €

Réunion d'alignement Contrats entre ÉlectroShop et GlobalÉlectro – 5 mars 2019 –
Slide n°4.

²³⁶ Pour repasser sur l'historique de l'année passée et donc précisément de la Coupe du Monde qui avait eu lieu à cette époque.

L'équipe commerciale de l'enseigne refuse catégoriquement de le décompter comme un améliorateur dont le bénéfice reviendrait exclusivement à l'alliance. Selon elle, le chef de produit TV a participé à la négociation de manière directe : il a construit la proposition de *trade marketing* et il a travaillé avec la régie publicitaire de son enseigne pour proposer à la marque un « *plan de communication à 360° alléchant* ». Selon le directeur commercial d'ÉlectroShop, le rôle des négociateurs s'est limité à demander un financement en « *faisant les porte-serviettes* ». Loïck d'un calme relatif reconnaît que le travail de l'enseigne a permis d'obtenir l'accord du fournisseur pour engager ce budget puis s'emporte d'un coup pour affirmer avec véhémence que « *s'ils n'avaient pas obtenu cette thune alors là ils ne se seraient pas battus pour s'en voir attribuer la perte* ». L'argument fait mouche – et on les entend voler. Le directeur d'ÉlectroShop propose alors de comptabiliser 50% de l'améliorateur au profit de l'alliance, venant alimenter l'enveloppe des gains de synergies, les 50% restants revenant à l'enseigne. D'un point de vue comptable et financier pour l'enseigne qui de toute façon aurait facturé 600Keuros au fournisseur, cela n'a aucune conséquence.

De retour à la centrale en début d'après-midi, j'accompagne Loïck dans le bureau de Bertrand qui lui demande comment la réunion s'est passée. Loïck lui rapporte la discussion animée au sujet de l'attribution du gain de négo et le compromis trouvé : « *c'est vrai que dans les faits, ils ont participé à la négo... (...) je trouve ça logique dans le fond qu'ils récupèrent un peu du mérite. De toute façon, fallait se mettre d'accord là-dessus, ça nous permet d'avancer* ».

Situation n°13 : Rien ne va plus

Une autre typologie de synergies va susciter des débats animés entre membres de l'alliance et acteurs des enseignes. Il s'agit des remises sur chiffre d'affaires correspondant à l'application d'un rabais lié à un volume ou une valeur achetée par l'enseigne. Cela représente un enjeu important des négociations commerciales sur les marchés en déclin. En effet, l'objectif pour la centrale vise à maintenir un même taux de remise en contrepartie d'un chiffre d'affaires amoindri. Prenons l'exemple d'un marché dont les ventes sont projetées en décroissance de 10 % sur l'année. En 2018, le distributeur bénéficiait des remises potentielles à l'atteinte de certains paliers de chiffre d'affaires. En 2019, la cible de négociation pour GlobalÉlectro est le réaménagement de ces paliers en prenant en compte l'évolution de marché.

Tableau 15 : La logique de négociation des paliers de remises de fin d'année.

2018		2019 Objectif de négociation	
Si CA >= 10 Millions d'euros	0,20%	Si CA >= 9 Millions d'euros	0,20%
Si CA >= 12 Millions d'euros	0,40%	Si CA >= 10,8 Millions d'euros	0,40%
Si CA >= 15 Millions d'euros	0,70%	Si CA >= 13,5 Millions d'euros	0,70%

Préférant maintenir des niveaux de chiffre d'affaires pour des remises identiques, l'intérêt financier du fournisseur se trouve tout à fait à l'opposé car cela incite le distributeur à générer davantage d'achats auprès de lui, et d'autre part cela lui permet de surperformer par rapport au marché et à ses concurrents.

La négociation de cette typologie de remises arrive en général à la fin du processus annuel une fois que les ristournes liées à des services et les budgets à des opérations *ad hoc* ont été validés et qu'il est possible de projeter un courant d'affaire commun. Il devient l'assiette de calcul sur laquelle les bonus potentiels sont construits. Or, le caractère potentiel de ces remises pose un problème dans le calcul des synergies générées par l'alliance. Alors que pour GlobalÉlectro, la réduction d'un palier, ou sa transformation en une autre typologie de remise pour la sécuriser, s'apparente à une victoire ; pour les enseignes elle ne correspond pas à un gain : ce n'est pas de l'argent additionnel.

Au mois de mars, l'enseigne FoodMarket, dont l'avenir d'un certain nombre de rayons de l'univers électro se trouve officiellement maintenant en danger, fait savoir à GlobalÉlectro qu'aucune remise liée à l'atteinte de paliers de chiffre d'affaires ne sera comptabilisée dans ses systèmes. L'enseigne, prudente, n'enregistre dans ses provisions de marge que les remises dont elle est certaine de pouvoir bénéficier. Le montant exclu s'élève à 1,1 million de synergies.

À l'issue de ce mois de réunions entre alliance et enseignes, le gain de négociation validé par les enseignes retombe à 8 millions d'euros (*versus* les 35 millions d'objectif). Les co-DGs sont extrêmement tendus : à la sortie d'une réunion, Patricia me dit : « ça pue pour nous ». La centrale, en frais de fonctionnement, a déjà coûté 9 millions.

Le 14 avril 2019, ces résultats sont présentés au comité de surveillance. Bertrand cherche par tous les moyens à trouver comment GlobalÉlectro pourrait encore

atteindre son objectif de 35 millions. À la sortie de ce qui a été un grand oral, je lui propose d'en discuter. Il me semble abattu, ce qui n'est pas dans ses habitudes. Son dynamisme et sa passion m'ont quotidiennement étonnée. Ce soir-là, c'est différent. Il me dit : *« bon ... il va falloir se préparer... j'ai cru qu'on y arriverait. On a tout fait pour exercer notre droit de négocier au nom des enseignes. On était légitimes pour le faire, on a vendu notre projet aux fournisseurs, aux enseignes. On savait que ce serait compliqué pour eux d'y croire, qu'ils ne nous faciliteraient pas la tâche [...] Je sais que les équipes se battent pour défendre la négo telle que nous devons la mener, mais là, c'est le flou [...] et puis il n'y'a plus de règles sur le calcul des synergies chacun prend ce qui veut [...] Ça n' a jamais été limpide mais là c'est parole contre parole [...] On va tenter un dernier truc sur la négo au produit par produit et si ça ne marche pas je prends ma retraite en septembre... ça fait deux ans que j'y ai droit »* Bertrand_2.

Situation n°14 : Ultime tentative !

« *Le dernier truc* » dont parle Bertrand pour que l'alliance atteigne son objectif de 35 millions de synergies, consiste à aller re négocier avec les fournisseurs le prix de chaque produit commun entre les enseignes au prix le plus bas. Pour cela, il faut comparer leurs assortiments sur chaque catégorie, pour chaque produit et regarder quel est son prix une fois toutes les remises appliquées. Cet exercice extrêmement fastidieux révèle deux phénomènes. Tout d'abord, il apparaît que finalement seulement 20 % des références sont communes entre ÉlectroShop et FoodMarket. Leur positionnement commercial diffère, c'est logique. Ensuite, sur ces 20 %, seuls 15 % des prix d'achats sont identiques. Cela s'explique soit parce que la négociation du contrat cadre n'a pas abouti à une parité de ristournes entre les deux enseignes ; soit parce que le fournisseur octroie à l'une ou l'autre des parties des remises additionnelles qui ne sont pas dans le contrat cadre : elles correspondent à une marge de manœuvre additionnelle du fournisseur au moment du référencement du produit dans l'enseigne.

Ce travail de fourmi met en lumière les tactiques employées par les fournisseurs pendant le cycle de négociations des conditions annuelles contournant une nouvelle fois la centrale et permettent d'identifier 10 millions d'euros de gains potentiels additionnels. Mais un important problème demeure car même dans le cas où l'alliance arrive à négocier 100 % de cet écart, sa performance restera en deçà de son objectif.

Ces 10 millions encore négociables sont présentés par les co-DGs au comité de surveillance qui a lieu au tout début du mois de mai 2019. Je prépare la présentation avec Bertrand²³⁷. Il me confie qu' « *annoncer qu'il reste encore 10 millions à négocier c'est prendre le risque de nous faire fermer par le comité de surveillance* », car « *ils vont s'apercevoir que les fournisseurs n'ont pas joué le jeu* ». Je lui demande ce qu'il attend de cette instance. Il me répond : « *qu'ils réaffirment les règles du jeu avec les enseignes, on a vu comment les fournisseurs jouaient avec, les enseignes jouaient avec... on a besoin de les réaffirmer quitte à les adapter. On a vu sur certains marchés, comme les ordinateurs, les disques durs, que la coopération ne fonctionnait pas telle qu'elle avait été prévue. [...] on invente un autre moyen de la faire sans laisser certains petits arrangements pourrir le projet* » Bertrand_3.

Le comité de surveillance a lieu. Les directeurs de marché de l'alliance en sont immédiatement débriefés par les co-DGs. Il en ressort que les enseignes doivent être davantage impliquées dans la négociation mais « *intelligemment et de manière adaptée* » précise Patricia. Annabelle demande non sans ironie : « *c'est-à-dire ?* ». « *C'est-à-dire* » répond de manière assez véhémement Patricia, « *qu'il faut aller les voir, faire des réunions avec les enseignes et les fournisseurs : des réunions tripartites, inclure tous les interlocuteurs sur un marché pour que les échanges soient plus fluides. Et en gros, la nouvelle règle c'est qu'on ne fait plus de rendez-vous de négo sans les chefs de produits des enseignes* ».

En quinze jours, s'organisent cinq réunions entre GlobalÉlectro et les enseignes mais aussi les principaux fournisseurs ; ceux dont la négociation de remises additionnelles au produit peut changer la donne. « *Travailler ensemble* » pendant ces « *séances de travail commune* » permettra à « *l'alliance d'avoir les moyens de négocier* ». (Introduction à l'une de ces réunions faites par le directeur commercial de l'enseigne FoodMarket).

Ma mission s'achève officiellement le 14 mai mais je retourne dans les locaux de GlobalÉlectro fin juin. J'ai rendez-vous avec Bertrand à 10h pour « *discuter un peu,*

²³⁷ Comme à mon habitude je demande de l'enregistrer. Comme à son habitude, il accepte.

savoir comment ça avance... ». Je déjeune ensuite avec Annabelle, prends le café à mon retour avec Daniel le directeur du Blanc. Je papillonne ensuite jusqu'à 16h. Bref, je profite de cette journée pour me mettre à jour.

Les réunions tripartites avec les enseignes et les fournisseurs ont bien eu lieu. « *On attend de voir si elles portent leurs fruits* » me dit Bertrand_4, de « *voir si une logique de coopération s'installe, [...] on a remis les choses à plat [...] on a souligné l'importance de coopérer et puis on le montre au fournisseur avec la nouvelle règle des réunions tripartites. Ça fait soudés. On va voir si les équipes suivent.* ». Les équipes de l'alliance peinent à y croire, même les directeurs. Annabelle, la directrice du gris, me confie que pour elle cette nouvelle règle consiste à redonner la négo au fur et à mesure aux enseignes, « *en douceur pour pas dire insidieusement* » (Annabelle_2). Pour Daniel, même constat. Il m'avoue même être en train de chercher un poste pour retourner en enseigne : « *j'attends la fin de l'été... on verra à ce moment-là* ». Quand je discute avec les négociateurs, j'entends le même refrain : la plupart envisagent un retour en enseigne. Ils s'ennuient : « *on ne négocie plus rien et vu que l'on est censé faire que ça ... les journées sont longues* » (Florent).

Situation n°15 La fin de l'alliance

Août 2019. Bertrand m'appelle : « *je prends ma retraite au 1^{er} septembre, je fais un pot le 2, tu viens ?* J'accepte avec plaisir. Nous allons déjeuner quelques jours avant. Je prends des notes.

Il me raconte qu'au mois de juillet, ils ont refait des comptes et que l'alliance était encore loin de ses objectifs quelles que soient les règles de calcul. « *Cette histoire de réunion tripartite* » n'a rien produit en termes de résultat pour GlobalÉlectro si ce n'est que les négociateurs n'avaient plus rien à faire... Il me dit les avoir observés : « *je les ai vus pendant un mois assis à leurs bureaux à attendre que le temps passe* ». Annabelle est venue le voir mi-juillet pour lui dire que « *ses gars n'avaient plus rien à faire* ». Bertrand s'est renseigné auprès des négociateurs des autres marchés qui lui ont avoué que c'était plus que calme. Les chefs de produits présents en rendez-vous avec les fournisseurs ont recommencé à leur envoyer des courriels, à les contacter pour la promotion, bref à renégocier. « *On a voulu bien faire... ça a scellé le sort de GlobalÉlectro* ».

Je demande à Bertrand quel avenir l'alliance a-t-elle selon lui. Il me répond qu'il ne voit pas comment elle peut survivre, que les équipes ne coopèrent pas assez entre elles. Mais ce qui l'inquiète surtout c'est que les négociateurs doivent attendre au minimum six mois pour retourner dans une des deux enseignes à cause des informations qu'ils possèdent sur le concurrent. Fin août, Bertrand a déjà missionné les directeurs de marché de GlobalÉlectro pour « *en faire sortir leurs équipes en douceur* ».

Début novembre 2019. Annabelle m'appelle pour me prévenir que l'alliance est dissoute « *officiellement* » me précise-t-elle. Je m'inquiète du sort de chaque acteur et elle me précise que tous ont retrouvé un poste. Quand je m'interroge sur la manière dont les fournisseurs ont été prévenus elle m'informe que ce sont les enseignes qui leur ont envoyé un courriel.

Fin novembre 2019 : la presse annonce la dissolution de l'alliance sous couvert du renforcement du partenariat commercial entre les enseignes : celui portant sur les « *shop in shop* ».

ÉlectroShop et FoodMarket parlent "shop-in-shops"

(AOF) – « ÉlectroShop et FoodMarket » renforcent leur partenariat. Les deux groupes sont en effet en discussions avancées en vue d'un déploiement d'une trentaine de shop-in-shops, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Foodmarket en France sous l'enseigne Shop. À la Bourse de Paris, le premier recule de 1,06% à 15,40 euros, tandis que le second grimpe de 3,22% à 50,70 euros.

Les deux premiers pilotes, ouverts en novembre 2018 dans les hypermarchés FoodMarket de la Ville-du-Bois et de Limoges, ont confirmé la faisabilité opérationnelle et la pertinence d'une mise en œuvre à plus grande échelle, créatrice de valeur pour les clients des deux enseignes, pour leurs collaborateurs et leurs fournisseurs, ont assuré les deux groupes.

Tous deux finalisent actuellement les modalités opérationnelles pour ce déploiement qui devrait intervenir en 2020 et 2021.

Avec ce projet, qui sera notamment soumis à l'approbation préalable de l'Autorité de la Concurrence, FoodMarket et ÉlectroShop recentrent en outre

leur collaboration autour d'un modèle de partenariat structurel durable à la vente, en shop-in-shops.

Concrètement, il s'agit d'un accord en vertu duquel un détaillant loue une partie de l'espace de vente pour qu'une autre société l'utilise pour exploiter un autre magasin indépendant.

Dans ce contexte, les deux enseignes mettront fin à leur partenariat à l'achat d'ici la fin de l'année 2019.

Fin 2017, les deux groupes avaient en effet signé un accord de partenariat portant sur une coopération à l'achat sur les produits électro-ménagers et électroniques grand public en France. La portée de cet accord était toutefois limitée.

Les deux enseignes pourront mener individuellement leurs campagnes de négociations annuelles pour l'année 2020.

Article de Capital du 26.11.19

L'alliance est morte ! Vive l'alliance !

Synthèse du cas

Résumé des quinze situations

Situation	Gains passés et synergie à venir
#1	<p>GlobalElectro fait face à deux problèmes : l'alliance n'a pas atteint ses objectifs de l'année 1 (15/40 millions) et les enseignes continuent d'utiliser une méthode différente de la centrale pour évaluer ses résultats.</p> <p>Selon la direction de l'alliance, quatre incohérences expliquent cet écart. Une réunion avec les enseignes et un cabinet de conseil est organisée pour les expliciter.</p> <p>L'échange tourne court et ne donne pas lieu à la formation d'une méthode de calcul partagée.</p> <p>Seuls les objectifs des enseignes sont utilisés pour mettre à jour la cible de gains de synergies de la centrale pour cette année 2. Finalement, elle devra dégager 35 millions d'euros de synergies en 2019.</p>
#2	<p>L'accès empêché aux données</p> <p>À partir de ce nouvel objectif global, les négociateurs de la centrale doivent définir par catégorie de produits et par fournisseur la cible de déflation.</p> <p>Pour cela ils ont besoin d'informations détenues par les enseignes pour utiliser les leviers de la transparence des conditions commerciales et de la massification des volumes</p> <p>Les fichiers envoyés sporadiquement contiennent des données visiblement erronées. C'est notamment ce qu'il se passe sur la catégorie TV où les chiffres d'affaires ont été modifiés à dessein par l'équipe commerciale de l'enseigne FoodMarket.</p> <p><i>In fine</i>, les membres de la centrale bricolent leurs objectifs de négo avec les informations récupérées à droite à gauche.</p>
#3	<p>Localement, des objectifs revus à la hausse</p> <p>Les objectifs de déflation sont maintenant définis. Ils doivent être communiqués aux acteurs des enseignes pour validation.</p> <p>Lors de ces réunions de partage, les membres de l'alliance présentent le rationnel derrière les chiffres. Les équipes commerciales d'ElectroShop et de FoodMarket les mettent systématiquement au défi : il faut négocier bien plus, avoir plus d'ambition !</p> <p>Le cas du fournisseur JAPAN sur le rayon photo donne à voir comment la négociation de l'objectif est initiée et menée par la cheffe de produit de l'enseigne spécialiste.</p> <p>A la fin de cette phase, il apparaît que 70 % des cibles d'améliorateur par fournisseur sont revus à la hausse pour être validées. Les objectifs sont régulièrement irréalistes.</p>
#4	<p>Demandes d'exception</p> <p>Peu de temps avant le démarrage des tours de négociation avec les fournisseurs, il reste encore des objectifs non validés par les enseignes.</p> <p>Cela concerne 10 % des fournisseurs mais 20% du chiffre d'affaire se trouvant dans le périmètre de négociation officiel de l'alliance.</p> <p>Pour ces fournisseurs, les enseignes demandent des exceptions : <i>"parce que le fournisseur est trop important"</i>, <i>"parce que la négociation complexe"</i>, <i>"parce que le risque de laisser la négociation à la centrale est trop élevé"</i>.</p> <p>Si les revendications de dérogations sont explicites, leurs mises en oeuvre implicites sont unilatérales.</p> <p>Les enseignes se réapproprient les fournisseurs en question et les contactent directement pour évincer GlobalElectro. Cela est le cas dans la situation avec la marque d'aspirateur SONDY.</p>
#5	<p>Définition des leviers</p> <p>Alors qu'une multitude de leviers est théoriquement à disposition des membres de l'alliance pour négocier efficacement, les enseignes limitent leurs marges de manœuvre.</p> <p>Dans les faits, seul un levier par enseigne est autorisé. Les négociateurs commencent à pressentir qu'ils n'auront pas les moyens des ambitions qui leur ont été fixées.</p>
#6	<p>Qui s'occupe des Conditions Générales de Vente?</p> <p>Panique à la direction de GlobalÉlectro : à un mois du démarrage des négociations, les fournisseurs n'ont pas envoyé leur CGV qui constituent pourtant le socle des négociations commerciales. Mais au fait, leur a-t-on précisé à qui ils devaient les envoyer? Plus personne ne sait, tout le monde a oublié. Peu importe : il faut les récupérer. Par courrier ? les adresses ne sont pas connues des négociateurs. Par e-mail alors? oui mais cela n'a pas de valeur légale. Par les enseignes, qui elles, les ont reçues? oui... mais c'est humiliant.</p> <p>Les fournisseurs ont délibérément évincé l'alliance de la négociation en envoyant leurs CGV aux enseignes qui bien sûr n'ont pas prévenu GlobalElectro de leur réception.</p>
#7	<p>Une conférence pour repartir du bon pied</p> <p>L'incident des CGV inquiète la co-direction du GIE qui prend l'initiative d'organiser une conférence avec les directions générales des enseignes à destination des fournisseurs.</p> <p>Présenter la stratégie commerciale des distributeurs, (ré) expliquer les motifs de formation de l'alliance, préciser les modalités de la coopération constituent les trois points à l'ordre du jour.</p> <p>La conférence a lieu mi-décembre. Les fournisseurs ont été difficiles à convaincre de venir mais finalement tous sont présents.</p> <p>L'audience relativement impassible s'anime quand les règles de la collaboration affichées sur écran géant sont illustrées par des exemples concrets de négociation.</p> <p>La grande messe se poursuit par un cocktail : un avis en demi teinte émerge de mes discussions avec les fournisseurs. La conférence a été utile mais arrive trop tard.</p>

Situation	Gains passés et synergie à venir
	Pourquoi sommes-nous ici ?
#8	<p>Le cycle des négociations est lancé et le rendez-vous avec le fournisseur JAPAN démarre sur les chapeaux de roue. Un événement inattendu se produit : le directeur commercial sort un article de libération annonçant la fermeture du rayon photo chez FoodMarket. En face, les membres de l'alliance n'ont pas été tenus au courant par l'enseigne qui, comme je l'apprends plus tard, le savait.</p> <p>Le fournisseur exige la clarification de la situation : en effet, pourquoi avoir monté une centrale d'achat commune s'il n'y a pas d'objet de négociation commun?</p>
	Négocier la négociation
#9	<p>La négociation sur le marché des disques durs se joue différemment : elle est animée par des appels d'offres trimestriels au produit.</p> <p>Comme c'est l'enseigne qui définit l'assortiment, le négociateur de GlobalElectro attend ses indications pour le lancer et mettre en concurrence les marques concernées par cette catégorie de produit.</p> <p>Il finit par recevoir le brief succinct de la part de son interlocutrice. Et puis plus rien.</p> <p>Il part à la négociation avec ses extrapolations de volume non validées par la cheffe de produit. Il obtient des prix qu'il renégocie puis les transmet à l'enseigne.</p> <p>Or, les règles du jeu ont changé il n'en a pas été informé : finalement ce ne sera pas cet assortiment et de ce fait l'offre qu'il a négociée est caduc.</p> <p>La négociation pour ce trimestre uniquement est laissée à l'enseigne qui cherche à se réapproprier la négociation des promotions.</p>
	Prêt à tout pour générer des synergies
#10	<p>Pendant les négociations contractuelles, les promotions ne s'arrêtent pas en hyper ! Il faut aussi les négocier.</p> <p>C'est une des missions des membres de la centrale qui, à partir des unités de besoin définies par les enseignes mettent en concurrence les offres promotionnelles des fournisseurs.</p> <p>Sur le rayon du PEM, la négociation de l'opération Beauté du mois d'avril chez FoodMarket se retrouve au coeur des discussions portant sur la convention annuelle de partenariat. En effet, devant le refus constant de la marque Lisshair d'améliorer le contrat, la négociatrice de la centrale a joué. Elle a perdu.</p>
	Arrangements locaux et mauvaise foi
#11	<p>La fin du cycle de négociation annuel approche. Le 28 février tous les contrats doivent être signés chez les enseignes qui portent le risque juridique. Il est prévu que l'alliance en transmette les résultats quelques jours avant pour laisser le temps aux acteurs d'ElectroShop et de FoodMarket de les rentrer dans les systèmes et d'éditer les conventions.</p> <p>Comme chaque année, les négociations se terminent sur le fil du rasoir ...</p> <p>Parfois des arrangements locaux sont trouvés pour organiser au mieux ensemble au mieux cette phase critique de transmission d'informations. Parfois, non et la mauvaise foi prend le dessus.</p>
	Négocier le gain obtenu
#12	<p>C'est le moment du bilan. Finalement l'alliance n'a négocié qu'avec 79 fournisseurs sur les 100 qui appartiennent à son périmètre officiel et seul 16 d'entre eux ont effectivement aligné les conditions entre enseigne.</p> <p>11 millions de synergies semblent avoir été dégagées par GlobalElectro mais les enseignes ne retrouvent toujours pas ce chiffre.</p> <p>Des réunions d'échanges entre alliance et enseignes sont organisées. Officiellement, elles visent à présenter dans le détail les contreparties à mettre en oeuvre par marque. Officieusement, il s'agit de faire valider par marché les gains de synergies.</p> <p>En réalité, rien ne se passe comme prévu. Sur la catégorie TV par exemple, la paternité de l'obtention du budget exceptionnel est disputé entre l'équipe de l'alliance et celle ElectroShop.</p>
	Rien ne va plus
#13	<p>L'exclusion des remises liées au chiffre d'affaires décidée par les enseignes fait que les résultats de gains de synergie de l'alliance retombe à 8 millions (versus 35 millions d'objectif). Le comité de surveillance du GIE en est informée.</p> <p>Une nouvelle piste de gain de synergies doit pouvoir être identifiée : c'est la dernière chance.</p>
	Ultime tentative
#14	<p>La négociation produit par produit s'avère l'ultime levier.</p> <p>Exercice long et fastidieux, cela pourrait rapporter 10 millions ce qui conduirait la centrale à atteindre 18 millions, la moitié de son objectif.</p> <p>Le comité de surveillance se tient à nouveau : il valide l'idée à condition d'inclure les enseignes dans les négociations au produit prescrivant de mieux travailler ensemble cette fois !</p> <p>Les réunions tripartites alliance - enseigne - fournisseur sont organisées et se tiennent mais l'effet escompté n'est pas au rendez-vous lui. C'est le lien entre fournisseur et enseigne qui se resserre quand les négociateurs de l'alliance sont au fur et à mesure évincés des discussions.</p>
	La fin de l'alliance
#15	<p>Les objectifs de synergies de l'alliance GlobalElectro sont devenus inatteignables alors que ses membres se trouvent dépossédés de la négociation.</p> <p>L'organisation se délite : le co-DG décide de partir à la retraite, la co-DG et les directeurs de marché organisent leurs retours et ceux de leurs équipes en enseignes.</p> <p>Moribonde, la centrale est officiellement dissoute fin novembre. Pourtant c'est par un succès que sa conclusion est annoncée.</p> <p>En effet, officiellement, elle résulterait du renforcement du partenariat commercial heureux des enseignes sur un autre projet.</p>

Partie IV Résultats, discussion et contributions



Jaune-rouge-bleu,
Huile sur toile,
Vassily Kandinsky, 1925

« L'utilité d'une idée ne se mesure donc pas au plaisir ou au profit qu'elle me procure personnellement, mais à la manière dont elle remplit ses fonctions d'organisation des faits et de stimulation de nouvelles observations pour résoudre le problème en question »,

Dewey, (1924), *Reconstruction of philosophy*, p. 1 70,
dans « *La philosophie de John Dewey* » de Madelrieux (2016).

À l'issue de la description contextualisée du cas principalement composée de récits organisationnels et de situations de management, nous dédions cette quatrième partie à la présentation (**chapitre 8**) et à la discussion de nos résultats (**chapitre 9**).

En cohérence avec l'ancrage épistémologique de la thèse conjugué à la problématique et aux questions de recherche, nous avons tout d'abord porté notre regard sur les obstacles auxquels les intentions légitimantes des leaders organisationnels se sont heurtées puis sur la manière dont, en retour les acteurs ont collectivement négocié la légitimité de l'alliance. Ils font ainsi apparaître que la construction intentionnelle d'une légitimité substantivée (Suddaby *et al.*, 2017) par des leaders organisationnels préjugant de la passivité (Buisson, 2008) et la crédulité (Neilsen et Rao, 1987) de

l'audience visée se heurtent à l'autonomie des acteurs, (Reynaud, 1989) matérialisée par leur capacité de résistance et de conflit. Nos résultats décrivent l'engagement des acteurs dans un processus de légitimation animé par la négociation des règles visant à organiser l'action collective (Reynaud, 1979, 1989). Le cas d'échec de GlobalÉlectro nous permet ainsi de découvrir sinon des conditions de légitimation mais des agencements composites (de Terssac, 2012) de régulation facteurs de délégitimation (Reynaud E. et Reynaud J.-D 1982).

Sur la base de ces résultats, nous articulons la discussion menée dans le **chapitre 9** autour de trois thèmes : la formation de légitimité organisationnelle, les alliances stratégiques et la théorie de la régulation sociale. Nous en dégageons les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la thèse.

Chapitre 8 Résultats : La légitimation de l’alliance, une tragédie en cinq actes

.....

Ce huitième chapitre présente et explicite les résultats de notre recherche. Les différents obstacles à la construction intentionnelle de légitimité organisationnelle commencent par être distingués. Puis nous montrons comment les acteurs se réapproprient l’enjeu de légitimité de l’alliance par la négociation des règles. Alors que la métaphore théâtrale est un dispositif explicatif d’aide (Boje *et al.*, 2003) à la « *conceptual clarification, comprehension, or insight* ²³⁸ (Pepper, 1982, p. 1 97), nous donnons ainsi à voir la légitimation collective sous la forme d’une tragédie²³⁹ en cinq actes et quinze scènes dans laquelle l’épilogue correspond à la dissolution de l’alliance. Cette mise en abyme nous permet de décrire précisément la manière dont les pathologies (Reynaud, 1997) de la régulation sociale conduisent à l’anomie généralisée et finalement à la délégitimation de l’alliance.

²³⁸ « clarification conceptuelle, compréhension ou éclairage ». Traduction personnelle

1. Le passage vers la légitimation collective de l'alliance

Si, en utilisant les outils conseillés par les approches managériales de la légitimité, les leaders incarnent le rôle d'agents légitimant, ils font face à l'autonomie des acteurs du triptyque organisationnel, qui ne forment pas une audience homogène d'évaluateurs réceptifs et passifs. Cette autonomie oubliée, conjuguée aux tensions inhérentes à la coopération et à l'incomplétude des règles sensées l'organiser, forme un ensemble d'obstacles qui non seulement entravent la construction intentionnelle de légitimité mais déclenchent également la délégitimation de l'alliance.

1.1. Un oubli majeur : l'autonomie des acteurs

1.1.1 Le pouvoir ignoré de l'audience

La construction intentionnelle de légitimité organisationnelle au niveau institutionnel (Suchman, 1995) et perceptif (Bitektine et Haack, 2015) est effectivement mise en œuvre par des leaders organisationnels (Neilsen et Rao, 1987). Substantivée (Suddaby *et al.*, 2017), elle est érigée par les promoteurs de l'alliance et s'incarne dans leurs discours et leurs actes. Les interviews des DG et CEO données aux médias, leurs propos face aux actionnaires lors des assemblées générales annuelles, mais aussi certaines actions symboliques et usages d'artefacts à des niveaux hiérarchiques inférieurs en témoignent. Comme le recommandent d'ailleurs Kumar et Das (2007), ils traitent les différents types de légitimité : morale, pragmatique et finalement cognitive pour influencer, selon différents mécanismes, la perception de plusieurs audiences de l'alliance parmi lesquelles les partenaires (enseignes) pour que chacun « *recognize the strategic importance of the alliance from their individual perspective*²⁴⁰ » (*Ibid.*, p.1436). Cependant, les réactions de l'audience qui confirme que son « *power should [have been] (be) addressed*²⁴¹ » Neilsen et Rao (1987, p.524) donnent à voir un oubli majeur : l'autonomie des acteurs (De Terssac, 2003).

²⁴⁰ « *reconnaisse l'importance stratégique de l'alliance de leur point de vue individuel* ».

²⁴¹ « *le pouvoir de l'audience aurait dû être adressé* ». Traduction personnelle.

1.1.2 L'autonomie protéiforme des acteurs

Cette autonomie, qu'elle soit de principe ou de fait (ici elle revêt une forme de résistance), a été totalement oubliée par ceux qui ont cherché à ériger la légitimité de l'organisation. Sans prendre en compte la capacité (comme pouvoir) des acteurs-évaluateurs à douter, contester, se méfier, rentrer en conflits, ils ont réduit l'édification du caractère naturel et nécessaire de l'alliance (Kumar et Das, 2007) à un plan à exécuter qui ne produirait que des effets prédéterminés. Protéiforme, l'autonomie des acteurs, ici membres actifs du triptyque organisationnel (en fait ceux qui sont effectivement et directement engagés par l'alliance), se matérialise dans leurs différentes capacités.

La première correspond à celle de ne pas se laisser naïvement convaincre par une rhétorique légitimante (Goffman, 1967 ; Mumby, 2004). Les acteurs des enseignes perçoivent les intentions des agents de construction : « le chèque c'est la cerise sur le gâteau » (voir p.230) mais les remettent en cause à différentes occasions. Les fournisseurs quant à eux ne se laissent pas duper par des incitations en négatif qui ne sont pas autres choses que des menaces. Les membres de l'alliance, non crédules pour autant, sont moins critiques depuis leurs positions même si, finalement, ils sont les premiers à poser le problème de sa légitimité.

La deuxième capacité témoin de leur autonomie correspond à l'identification de la maladresse, la nervosité ou encore le sur-jeu des agents de légitimation (Ashford et Gibbs, 1990). À ce titre l'épisode de l'alliance fantôme et de la chaise de bureau sont significatifs (voir p.241). Les fournisseurs en ont tellement conscience qu'ils se permettent en retour de déstabiliser un directeur de marché et le co-DG.

La troisième preuve d'autonomie des acteurs se révèle dans leur capacité à rentrer en conflit et à négocier (Reynaud, 1997). Des conflits émergent des tensions inhérentes à la mise en œuvre de l'alliance mais aussi des règles de contrôle incomplètes et « hors sol » (Reynaud, 1989) qui ne permettent pas de réaliser la coopération.

1.2 Quand les tensions se transforment en obstacles

Les tensions inhérentes à la formation d'une alliance, qui plus est non capitalistique et coopérative, se dressent tels des obstacles face aux intentions légitimantes de certains agents. L'approfondissement de l'analyse montrent qu'au-delà de bloquer la construction de légitimité, ces tensions, par les conflits qu'elles génèrent, amorcent la réappropriation de la question de la légitimité de l'alliance par les acteurs.

Notre analyse montre comment ces tensions forment un terreau conflictuel à partir duquel se dressent les obstacles à la construction intentionnelle de légitimité.

1.2.1 La barrière de la confiance

Alors que la confiance contribue au caractère tolérable d'une organisation (à défaut d'être acceptable) pouvant conduire à une co-création conjointe (Easton, 2002) de Rond et Bouchiki (2004) ont montré au sujet des alliances stratégiques que la confiance est à la source d'une tension multi-niveaux qui dynamise ce type de partenariat inter-organisationnel. Ainsi, dans un cadre où l'enjeu de la confiance se pose moins en termes de manque ou d'absence, l'analyse du cas montre que si confiance et méfiance cohabitent, une barrière de la confiance (« *trust barrier* » Neilsen et Rao, 1987, p.526) au niveau interpersonnel, intergroupe puis inter-organisationnel va venir se dresser.

Au niveau microscopique, cela s'explique par la superficialité des liens entre les acteurs et s'incarne dans différents épisodes. Dans la situation n° 10 par exemple, le fournisseur LissHair en découvrant le mensonge de la négociatrice pour obtenir de meilleurs prix nous fait part de cette difficulté de « *faire confiance* ». Le KAM de Germansound se souvient aussi que son interlocuteur chez GlobalÉlectro à partager avec les enseignes des informations qu'il devait garder pour lui.

Au niveau inter-groupe, l'intensité de ces tensions de confiance varie et fluctue d'un groupe à l'autre au gré des situations. Par exemple sur le marché du Brun, différents épisodes²⁴² tendent à générer et consolider un conflit entre les équipes de l'alliance

²⁴² Ajouter les épisodes

(Loick et ses négociateurs d'une part) et celle de Flavie, directrice chez FoodMarket. Le même type de conflit émerge sur le marché du Gris (Annabelle) également. Ces tensions de confiance à ces deux niveaux se diffusent finalement au niveau de l'organisation qui peut diffuser des données confidentielles au concurrent (exemples du PMO de FoodMarket et le KAM de GERMANSOUND déjà évoqués). Bien sûr, confiance et légitimité ne sont pas synonymes (Kumar et Das, 2007) : la légitimité implique la congruence des valeurs (Lagenspetz, 1992) alors que la confiance implique la prévisibilité du comportement (Das et Teng, 1998). Cependant, notre analyse du cas démontre que si confiance et légitimité se distinguent, les conflits de confiance aux niveaux inter-personnel et inter-groupes s'enchevêtrent avec l'enjeu plus général de légitimité de l'alliance.

1.2.2 L'écueil de la domination

Les relations au niveaux inter-individuels, inter-groupe et inter-organisationnels se sont mises en place selon une logique de domination relevant d'un « pouvoir sur » (« *power over* »). En effet, en présentant l'alliance comme celle qui allait mieux négocier, son caractère utile et nécessaire a été associé à une forme de domination sur les enseignes et leurs acteurs. Plusieurs intentions soumises à l'interprétation de l'audience active car composée d'acteurs autonomes alimentent cette association malheureuse.

Par exemple, le chèque de compensation²⁴³ qui devait contribuer à la construction d'une légitimité pragmatique est perçu comme un signe de domination d'une enseigne sur une autre. Il montre aux acteurs anciens négociateurs déçus des enseignes et en particulier ceux de FoodMarket, qu'ils « *négociaient moins bien* » voire se faisaient avoir. Dans l'épisode GERMANSOUND c'est l'inverse qui se produit, mais finalement, ce n'est pas le fournisseur qui est délégitimé par le chef de produit d'ÉlectroShop car il lui permet de se racheter une face (Goffman, 1967) mais bien l'alliance : celle par qui tout arrive. Les acteurs des enseignes rentrent en conflit avec l'alliance pour refuser cette domination : ils revendiquent la légitimité de négocier avec les fournisseurs, ces derniers qui, rentrés dans la faille, alimentent le conflit.

²⁴³ Ajouter la page de l'épisode

1.2.3 L'absence d'horizon commun

Si les différences de rythme de gestion de la négociation commerciale génèrent quelques conflits pour cause de manque de synchronisation entre les acteurs en fonction de leur organisation d'appartenance, les tensions liées aux différentes interprétations temporelles constituent quant à elles un blocage important.

En effet, des tensions de temporalités (Stejrne *et al.*, 2019) émergent dès que l'alliance est officiellement formée (dès son lancement le 5 février 2018). L'ambiguïté quant à sa durée (Kogut, 1981) liée aux termes du contrat de GIE qui la prévoit pour cinq années reconductibles, à ses objectifs définis sur trois ans et son organigramme valide pour une année, associée à des projections à court-terme conjuguées aux visions à plus long terme (Das et Teng, 2000) de certains acteurs, constituent les premiers motifs de tensions temporelles. Ces tensions font émerger des conflits entre les acteurs des enseignes, membres de l'alliance et les fournisseurs. Par exemple, les différents épisodes de conflits entre Flavie, qui devant toutes ces durées de vie hypothétiques ne croit pas à l'alliance, et l'équipe du Brun de Global Électro en témoignent. Quant à Véronique (LissHair) qui, espérant que l'alliance sera dissoute au bout d'un an, « *tient (tellement) la pression* » que le conflit l'opposant à la négociatrice du PEM se solde par une rupture totale de la relation entre la marque et l'alliance.

À ces motifs de tensions dans lesquels cohabitent court terme et long terme s'ajoutent des conflits liés aux temporalités accordées à l'organisation par les acteurs auxquels il est demandé de coopérer. Les participants discutent des « *événements qui se sont produits dans le passé* » mais aussi de ce « *qu'il se passera dans l'avenir* » (Dewey et Bentley, 1949, p.122). Ils échangent leurs interprétations, discutent de leurs projections, dialoguent et négocient en tentant de convenir d'un horizon commun (Todorov, 1981).

Or dans notre cas, la création d'un futur partagé n'advient pas : des désaccords temporels demeurent. La pérennité de l'alliance entendue comme sa durée de vie devient un objet de négociation sans qu'aucun avenir commun ne lui soit finalement accordé. L'alliance reste perçue comme une organisation provisoire soumise à la capacité des acteurs à travailler ensemble. Patricia qui perçoit cet écueil rappelle d'ailleurs lors d'une réunion que le maintien de l'alliance dépendra de la coopération des équipes.

Finalement, ces conflits temporels persistants entravent l'engagement de chacun avec et dans l'alliance, et deviennent pour les acteurs un levier de négociation de sa légitimité.

1.2.4 L'incomplétude des règles

Aux tensions répertoriées par la littérature sur les alliances et génératrices d'obstacles à la construction intentionnelle de légitimité, s'ajoutent, selon notre analyse, celles émanant de l'incomplétude des règles de contrôle.

Pour (ré) organiser l'agir collectif, de nouvelles règles de contrôle (Reynaud, 1989) à destination des exécutants (les membres de l'alliances, des enseignes, les fournisseurs) ont été élaborées par les dirigeants (à l'extérieur des groupes d'exécutants). Or rapidement, ces règles dans leur usage s'avèrent particulièrement incomplètes et « hors sol » (Reynaud, 1989). Leur élaboration désincarnée et lacunaire (comme la règle indiquant le calcul des synergies qui fait apparaître des éléments manquants dès la formation de l'alliance, ou encore celle régissant le partage des données qui ne prend pas du tout en compte le caractère sensible des informations, etc.), leur présentation maladroite (sous forme de Q&A) et la multitude d'impensés à leur sujet (trop d'éventualités ont été omises, par exemple : le sujet de la promotion, la négociation des prix au produit) ne permettent tout simplement pas d'en faire usage pour travailler ensemble. Non opérationnalisables, elles ne permettent pas aux acteurs d'agir collectivement mais au contraire deviennent le support de nouvelles tensions. Ils rentrent alors en conflit non pas vis-à-vis de la hiérarchie qui a produit ces règles mais entre eux pour défendre la paternité de la négociation commerciale : la raison d'être de l'alliance, ce sur quoi se fonde sa légitimité.

1.3 Les acteurs et les lieux de légitimation

Les tensions inhérentes génèrent des conflits persistants qui entravent la construction intentionnelle de légitimité et déclenchent la délégitimation collective de l'alliance par les acteurs. Avant de décrire les différents actes composant le processus, nous précisons par qui (« who ») où (« where ») et comment (« how »²⁴⁴), il se déroule.

1.3.1 Un collectif pluriel d'acteurs en relation

Si les agents légitimant se sont adressés aux niveaux institutionnel (la concurrence, les médias, les actionnaires, l'État, etc.) et individuel pour construire une perception généralisée selon laquelle l'alliance serait désirable, sinon souhaitable voire appropriée, c'est un collectif pluriel d'acteurs en relation qui leur ont répondu. Ceux qui, ne formant pas une masse uniforme étaient directement concernés par la mise en œuvre de l'alliance : dans leur travail quotidien, dans leurs carrières aujourd'hui et demain. Ainsi, la construction de légitimité organisationnelle par certains agents a pu être fructueuse au niveau macroscopique (rappelons que l'AdIC a légalisé son activité, les médias et les actionnaires ont encouragé cette stratégie d'alliance, etc.) et peut-être au niveau de certains individus qui n'auraient pas été directement en lien avec l'alliance. Cependant, la formation de sa légitimité ne s'arrête pas là. Elle se poursuit par un *“collective process in which leaders, followers and stakeholders alike participate”*²⁴⁵ (Neilsen et Rao, 1987, p.523).

Lors de la phase intentionnelle de construction de légitimité, « *les entrepreneurs hyper musclés* » (Suddaby et Greenwood, 2010) que sont dans le cas les leaders organisationnels des enseignes et dans un second temps les co-DG de l'alliance, en sont les agents. Mais les acteurs, du fait des tensions précédemment identifiées, rentrent en conflit et initient alors un nouveau processus collectif, interactif et dialogique où la légitimation se négocie à travers les règles.

²⁴⁴ à l'instar de Suddaby *et al.*, 2017 qui pour distinguer les trois approches de la légitimité déterminent par qui, où et comment elle se produit.

²⁴⁵ « *processus collectif auquel participent les leaders, les suiveurs et les parties prenantes.* »
Traduction personnelle.

1.3.1 La légitimation s'instancie en situations

Si la remise en cause de la légitimité telle qu'elle est construite par les agents passe tout d'abord par des comportements (comme l'envoi de données erronées) et des manœuvres discrètes (la négociation avec GERMANSOUND qui privilégie l'enseigne au détriment de l'alliance), leurs répétitions et leurs dommages commencent à la rendre visible. Émergeant au niveau « *unspoken* » et « *unarticulated* » (Neilsen et Rao, p.526), le problème implicite de légitimité perce et s'explique. Alors, les échanges informels (au café, en voiture) entre les acteurs mais aussi lors de nos interviews, sont les premiers lieux de l'explicitation du problème. Puis, les groupes de travail pour préparer les négociations commerciales /négociier/les débriefing représentent pour les acteurs qui y participent de formidables occasions d'y négocier la légitimité de l'alliance.

Ces échanges formels et informels, ponctués de surprises et de disruptions (Lorino et Mourey, 2013) constituent ainsi un ensemble de situations principalement caractérisées par leur caractère imprévu, incertain, et indéterminé (Journé et Raulet-Croset, 2008). En abritant le processus de négociation des règles à travers lequel les acteurs cherchent à réorienter en permanence l'action, elles deviennent le lieu d'instanciation de la légitimation.

Il convient avant de décrire le mécanisme de régulation de spécifier les différents types de règles qui sont négociées.

1.3.2 Les règles au cœur de la négociation de la légitimité de l'alliance

La création *ex-nihilo* de l'alliance associée au fait qu'un Q&A décrivant l'ensemble des règles de coopération a été formalisé, permet d'identifier relativement facilement des règles de contrôle, vécues comme telles par les acteurs. À l'instar de Reynaud, (1997), nous distinguons :

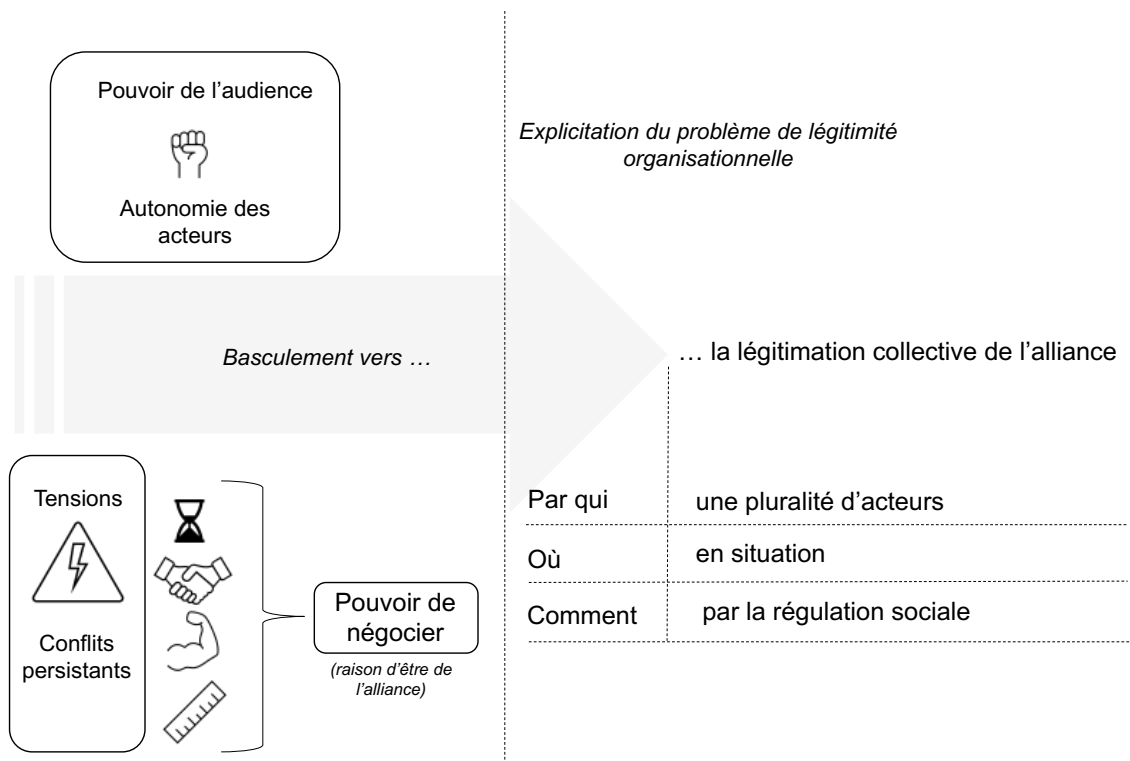
- les règles de contrôle qui émanent de l'extérieur du groupe, ici venant du comité de surveillance du GIE aidé du Cabinet de conseil. Elles sont de trois natures. Il y a les règles d'efficacité qui définissent les techniques de négociation comme celles des leviers par exemple. Puis les règles de coopération et d'autorité, celles qui concernent le partage des informations entre alliance et enseignes. Enfin, les règles de hiérarchie et d'organisation comme celle qui distingue le pouvoir de négociation

de l'alliance du pouvoir de décision de la politique commerciale des enseignes ou celles qui plus spécifiquement redéfinissent le rôle de chacun.

- des règles autonomes produites à l'intérieur de différents groupes : au sein de l'alliance et des enseignes, mais aussi au niveau de certains marchés qui forment collectifs (le Blanc, le Gris, le Brun). En produisant leurs propres règles autonomes ils transcendent les frontières des organisations alliance/enseignes/fournisseurs. En effet, pour corriger ou compléter ces « règles incomplètes » et « hors sol » les acteurs qui ont toujours la capacité et les moyens de s'y opposer (Reynaud, 1997) forment une multitude de règles autonomes.

Mémo intermédiaire C8 – SP1

La construction de légitimité telle qu'elle est intentionnellement menée par les leaders organisationnels, ses agents, est entravée par une barrière de la confiance, par l'écueil de la domination, par l'absence d'horizon commun et par l'incomplétude des règles visant à contrôler l'action collective. Ces obstacles conduisent les acteurs qui se caractérisent par leur autonomie à amorcer en retour un processus collectif de légitimation. Ils le font de manière implicite tout d'abord, à travers des comportements et des non-dits. Et puis, progressivement le problème de légitimité devient explicite. Les situations de management qui se caractérisent par leur indétermination abritent cette légitimation. Enchâssée dans le processus de régulation sociale, elle est animée par une négociation permanente des règles. Les différents actes qui la composent font l'objet de la partie suivante.



Augmentation iconographique 2 : Vers la légitimation collective de l'alliance

2. La (dé)légitimation de l'alliance

Un « *conflit de territoire* » (Reynaud, 1997, p.215) oppose les membres de l'alliance et des enseignes depuis que la négociation commerciale a été confiée aux premiers. Une négociation des règles de la négociation avec les fournisseurs se met en œuvre pour défendre ou attaquer les « *frontières de légitimité* » (*Ibid.*) de l'alliance telles qu'elles ont été définies par le *Management*. Elle connaîtra finalement un destin funeste.

Pour présenter cette mise en abyme, nous donnons à nos résultats la forme d'une tragédie en cinq actes et quinze scènes. Ils décrivent les différents « agencements composites » (de Terssac, 2012) de la régulation sociale animant la légitimation de l'alliance.

2.1 Les usages variés des règles de contrôle

Acte 1

.....

Si plusieurs types de documents contiennent des informations ayant pour mission d'éclairer les modalités de fonctionnement entre les enseignes et l'alliance, le Q&A, déjà évoqué et objet de l'annexe 7, est le plus complet. Il contient l'ensemble des « *principes organisateurs* » (Reynaud, 1993), des « *guides d'action* » (*Ibid.*, 1993) : ici une cinquantaine de règles régulièrement reprises dans les présentations PowerPoint, supports de diverses réunions.

Ces règles, qui dans la forme émanent du travail du cabinet de conseil et dans le fond de la volonté des DG et CEO des partenaires et du comité de surveillance de l'alliance, ont pour destinataires (Reynaud, 1989) les exécutants de la négociation : les acteurs de l'alliance et des enseignes et aussi les fournisseurs. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'en préambule du Q&A est indiqué que « *ce document a vocation à aider les équipes à répondre aux questions des fournisseurs mais pas à être partagé comme tel avec eux* ». En effet, les fournisseurs, sans rapport hiérarchique mais fonctionnel avec les enseignes et l'alliance, sont inclus indirectement au groupe de destinataires de ces règles. Ils n'en ont connaissance²⁴⁶ que par l'intermédiaire de leurs interlocuteurs membres d'une des trois organisations.

Provenant de l'extérieur des groupes d'exécutants et visant à « *contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient* » (Reynaud, 1999, p.161), ces règles sont des règles de contrôle. Leurs différents usages montrent également qu'elles sont vécues comme telles par les acteurs (Bréchet, 2019). Mais les expériences qui en sont faites en fonction de leurs différents groupes de rattachement marquent le premier acte du processus de légitimation de l'alliance dans la régulation sociale.

Les situations n°1, n°2 et n°5 illustrent les usages variés des règles de contrôle.

²⁴⁶ Avant la conférence du 19 décembre mais nous revenons sur cette situation dans l'acte 4.

Dans chacune d'elle, des règles de contrôle ont été élaborées et partagées : la méthode de calcul des gains de synergies a été détaillée (n°1), le fonctionnement du partage des données (n°2) précisé et enfin les leviers de négociation utilisables circonstanciés (n°5).

L'ordre du jour de la réunion composant la situation n°1 porte justement sur la mise en pratique de ces règles de contrôle car, dans leurs usages, les deux groupes (enseignes vs alliance) s'accordent à reconnaître des incohérences quand elles sont appliquées et des écarts quand les résultats obtenus sont comparés. Mais dans un contexte où, après plus de neuf mois d'activité de l'alliance, les objectifs de synergies sont loin d'être atteints, la situation révèle les différents usages qui sont faits de cette règle de contrôle. Le groupe de l'alliance compte les gains théoriques sur la base du chiffre d'affaires de l'année précédente quand le groupe des enseignes, ici incarné par le contrôle de gestion, les calcule sur le chiffre d'affaires réel (les sorties caisses qu'ils « voient » dans leur système).

La règle de contrôle vécue comme telle par les deux groupes, devient dans son usage la source du conflit qui les oppose. Le caractère incomplet de la règle, qui transparait notamment au travers des incohérences listées par Bertrand (voir p.263), produit une dissension non pas entre exécutants et groupe de contrôle mais entre les exécutants mêmes.

La règle de contrôle de la coopération qui a pour objet le partage des données est au cœur de la situation n°2. Précédemment à sa mise en pratique conflictuelle entre les deux groupes d'acteurs, la règle avait déjà été l'objet de différents usages. L'échange tendu entre le PMO de FoodMarket et celui du GlobalÉlectro relaté p.269, donne à voir une explication à leurs interprétations discordantes. En effet, il a été indiqué par le service juridique des enseignes que « *les échanges d'informations ne doivent pas conduire à donner une transparence sur les choix d'entreprises* ». De ce fait, la règle dictant que « *des documents de liaisons seront à compléter par les personnes au sein des Groupes pour communiquer les informations et leurs besoins aux acheteurs de la Centrale, précisant qu'ils « seront strictement confidentiels et les acheteurs au sein de la Centrale auront interdiction stricte de communiquer ces informations de quelque façon que ce soit à l'autre Groupe* » se caractérise par ses carences : quel documents ? quelles données sont partagées ? à quelles fréquence ? par quels moyens (sachant que l'alliance n'a évidemment pas accès aux réseaux internes des

enseignes). Sans ces indications, les acteurs des enseignes utilisent la règle de contrôle de manière à empêcher ceux de l'alliance d'avoir accès aux informations leur permettant de négocier. Ils leur communiquent de manière sporadique des données partielles, voire erronées quand ils recourent à la manipulation des chiffres, pour cacher des éléments qui concouraient au contraire à renforcer leur pouvoir de négociation. Cette règle de contrôle pourtant fondamentale pour que l'alliance puisse mener à bien sa mission est détournée dans son esprit par l'usage qui en est fait. Alors qu'elle vise à sensibiliser les exécutants au risque juridique encouru par le partage de certaines données (dissolution de l'alliance par l'AdIC, amendes par la DGCCRF), les acteurs appartenant aux enseignes l'utilisent pour amoindrir, freiner la capacité des membres de l'alliance à négocier avec les fournisseurs.

Enfin, la situation n°5 montre de manière éloquent l'usage conflictuel d'une règle de contrôle d'efficacité. En effet, les leviers de négociation utilisables auprès des fournisseurs (voir annexe 8)²⁴⁷ ont à l'inverse été largement détaillés. Si les acteurs des enseignes les trouvent cohérents, ils n'autorisent pourtant pas les membres de l'alliance à les mettre en pratique. Maîtresses de leurs politiques commerciales, les enseignes - et leurs acteurs - usent de leur droit de sélectionner la bonne règle d'efficacité. Or, en restreignant les leviers de négociation, ils réduisent les possibilités d'action des négociateurs de l'alliance. L'incomplétude de la règle d'efficacité s'exprime moins par son contenu que par l'absence de règle de coopération et de contrôle pour les accompagner.

Si d'autres conflits liés aux usages des règles de contrôle émergent en diverses occasions, l'absence de mécanisme de contrôle (Reynaud, 1997) criante dans ces trois situations, conduit à des anomalies localisées. Les données des enseignes sont conjecturées, les synergies ne sont jamais évaluées de la même manière, les leviers génériques initiaux sont remplacés par des moyens de pressions spécifiques à chaque fournisseur.

²⁴⁷ Ces leviers ont même été détaillés par marché car les mêmes incitations et menaces n'y sont pas identiquement pertinentes.

Aucun individu ou tout autre organe n'ont été désignés par le comité de surveillance, le producteur (assisté) des règles de contrôle, pour justement contrôler qu'elles soient utilisées dans l'esprit de leur conception et non détournées dans leur usage pour entraver la mission de négociation confiée à l'alliance. Si les consultants tentent parfois de prendre ce rôle de contrôleur depuis l'extérieur au triptyque organisationnel, ils ne sont de ce ne fait pas écoutés. Même en tant que médiateurs, ils sont évincés. Si les co-DGs de l'alliance rappellent la vocation coopérative des règles de contrôle, leurs positions depuis l'intérieur de l'alliance les rendent partiels et inaudibles. Aucun mécanisme de contrôle, ni même un peu de friction n'ont été pensés pour que les destinataires des règles de contrôle en fassent un usage coopératif, ne serait-ce que partiel.

Le caractère lacunaire de ces règles couplé à l'absence de mécanisme de contrôle conduit les acteurs, exécutants, à former des règles autonomes. Nous allons voir dans, l'acte 2 qu'au-delà de s'opposer, elles se contredisent.

2.2 Invention de règles autonomes contradictoires

Acte 2

Des règles autonomes sont inventées pour compléter, corriger, améliorer les règles de contrôle dont les usages divergents sont devenus sources de conflits systématiques entre les membres des enseignes et de l'alliance. Alors que les règles de contrôle devaient s'appliquer uniformément aux deux groupes d'exécutants, les règles autonomes sont formées en réponse selon deux logiques distinctes : permettre ou au contraire empêcher l'alliance de mener à bien sa mission. À travers ces deux régulations autonomes s'opposent deux légitimités : celle de l'alliance et celles des enseignes à négocier avec les fournisseurs. Leur contradiction témoigne d'un conflit de « territoire » (Reynaud, 1997, p.215) persistant du fait de la défaillance de pilotage de l'action collective par le management participatif (Paradeise, 2003).

Les membres de l'alliance, les co-DG en premier puis les directeurs de marché et les négociateurs, deviennent progressivement les défenseurs de l'alliance en formant des règles autonomes qui leur permettent de négocier efficacement (ou le plus possible) avec les fournisseurs. À l'inverse, les acteurs des enseignes, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques et de manière similaire chez FoodMarket et ÉlectroShop, produisent des règles autonomes visant à contrarier la capacité de l'alliance à négocier tout en cherchant à se la réapproprier. Trois situations donnent à voir ce mécanisme (n°4, n°6, n°8).

La situation n°4 montre comment des règles autonomes sont produites par les acteurs des enseignes pour conserver la négociation. En effet, ils commencent par faire usage de la règle de contrôle indiquant qu'ils ont la charge de la validation des objectifs d'amélioration de marge à négocier auprès des fournisseurs. Cette règle leur donne un pouvoir sur l'alliance et n'est d'ailleurs pas source de conflit entre les membres des deux groupes : les négociateurs officiels préparent leurs recommandations et les soumettent pour approbation auprès des chefs de produits. Ceux-ci ne valident pas 20% des objectifs qui leur sont proposés (en valeur) et en profitent pour demander des exceptions pour reprendre la négociation commerciale. Divers motifs sont avancés :

complexité, roublardise du fournisseur, risque opérationnel d'exécution du contrat, etc. À l'issue de ces situations, aucune décision n'est prise. Chaque acteur rejoint son groupe d'appartenance en constituant sa propre règle. Parfois celle-ci finit par être partagée mais souvent, c'est trop tard : l'enseigne a déjà mis en pratique la sienne en contactant directement le fournisseur.

Dans la situation n°6, les membres de l'alliance sont à l'œuvre dans la formation d'une règle autonome à propos des CGV*. La règle de contrôle existe, ils le savent mais ne se rappellent plus son contenu. Ils vérifient et obtiennent la confirmation qu'ils devaient en être les destinataires puisque les CGV constituent le socle des négociations commerciale. Puisqu'ils ne les ont pas reçues (on notera tout de même ici un vrai manquement), ils commencent à former de nouvelles règles pour réussir à les obtenir de la part des fournisseurs. Si la règle de contrôle existe, elle reste tout de même incomplète car, à nouveau, aucune indication sur les moyens de les recevoir n'y avait été précisée. Les co-DGs bricolent une première règle autonome : contacter les fournisseurs par courrier mais sans demander les adresses aux enseignes. Comme cela est impossible dans les faits (trop d'adresses manquent), les directeurs de marché proposent une autre règle à la codirection : obtenir les CGV par e-mails, ce qui n'a aucune valeur légale. Puis, en apprenant que les fournisseurs ont court-circuité l'alliance en les envoyant par courrier avec AR aux enseignes, une nouvelle règle est inventée. Il faudra jouer des relations personnelles, pour soutirer les CGV à chaque interlocuteur en enseigne. Ces trois itérations forment un mouvement de régulation autonome dont le résultat est mitigé. Il ne génère pas une organisation efficace puisque finalement les 80% des CGV reçues n'ont aucune valeur juridique. Il ne témoigne pas non plus d'un quelconque esprit de communauté.

La situation n°8, au-delà de son caractère inattendu, surprenant voire stupéfiant, montre également comment se déroule la production de règles autonomes. Les acteurs de l'équipe du Brun de l'enseigne FoodMarket font perdre la face à ceux de l'alliance vis-à-vis du fournisseur d'appareils photos. Le moyen utilisé le plus visible dans la situation consiste à ne pas les avoir informés de la fermeture de ce rayon : d'avoir menti par omission. Flavie_1 l'avoue « : *c'était un secret de polichinelle* ». Intentionnellement, elle a, sur ordre de son manager, tu ce qu'elle savait à propos de cette suppression. Mais mal à l'aise avec ce mensonge qu'elle doit servir à l'un de ces

anciens collègues (Loïck), elle invente une nouvelle règle : « *j'ai demandé à réduire les objectifs d'amélioration de conditions commerciales proposés par Loïck. J'ai cru qu'ils allaient comprendre. On ne m'a pas donné d'indications pour ce cas particulier. J'ai fait comme j'ai pu* ».

Sans mécanisme de contrôle, les exécutants ont les coudées franches pour produire les règles servant leur cause. Les acteurs des enseignes forment des règles leur permettant d'empêcher les membres de l'alliance de négocier et de se réapproprier une partie de cette mission. Parallèlement, les membres de l'alliance forment d'autres règles autonomes visant à compléter et à corriger les règles de contrôle. Des règles autonomes « capacitanes » ou « incapacitanes » émergent de ces régulations autonomes parallèles. Deux types de conflits entre régulations apparaissent : un conflit entre régulation autonome et régulation de contrôle mais surtout dans le cas un conflit entre ces deux régulations autonomes. Alors qu'une régulation conjointe pourrait en émerger, différents facteurs la rendent malade.

2.3 La régulation sociale est malade

Acte 3

Certains symptômes signent le caractère pathologique de la régulation sociale en cours. Nous en identifions trois : (1) le conflit permanent entre régulations autonomes concurrentes ; (2) l'impuissance des régulations à générer une action collective qui se répète, autrement dit à créer des routines (Reynaud, 1997) dans un contexte où (3) les transgressions nihilistes des règles de contrôle se multiplient.

Face à des règles de contrôle sans contrôle de leur usage, les exécutants produisent parallèlement des règles autonomes qui, dans leur mise en pratique, se concurrencent et s'opposent. Un conflit horizontal de ce type éclate dans la situation n°9.

Les règles de contrôle s'avèrent (encore) plus incomplètes pour le marché des disques durs car la négociation commerciale fonctionne par appels d'offres trimestriels. Sans indication donnée par la hiérarchie dans le cas de cette configuration de négociation (encore un oubli), les acteurs concernés, nécessairement, inventent des règles autonomes. L'absence d'historique relationnel entre les acteurs de l'alliance et ceux de l'enseigne FoodMarket conjugué au conflit de rôle qui les oppose (la nouvelle fiche de poste dépouillée de la négociation commerciale ne correspond pas aux aspirations professionnelles de la négociatrice déchue) contribuent certainement à renforcer une animosité déjà présente.

Les règles autonomes créées par le groupe de l'enseigne (Lina et le directeur du Marché du Gris) et par celui de l'alliance (Saïd et Annabelle) sont de même nature, portent sur les mêmes sujets mais leur contenu diffère. Il y a les règles de coopération qui portent sur le partage des informations appliqué ici aux chiffres d'affaires et à la construction de l'assortiment, les règles d'organisation de la négociation commerciale permanente et promotionnelle, et enfin les règles d'efficacité visant à optimiser la négociation avec les fournisseurs. Sur ces trois thèmes, les règles autonomes de chaque groupe se dressent les unes contre les autres. Si cela génère des conflits, qui explosent à plusieurs reprises à chacun des sujets d'ailleurs (les informations, l'assortiment, la négociation de l'appel d'offres, celle de la promotion), la défiance que

s'accordent les acteurs dans leur relation intergroupe : « *vu le passif, tu comprendras qu'on n'ait pas envie de faire d'effort pour trouver un compromis* » dit Annabelle ne leur permet pas trouver un terrain d'entente, de trouver un compromis pour créer ensemble une règle autonome. Finalement, les règles autonomes continuent de se faire concurrence au détriment de la négociation commerciale.

Une autre pathologie touche la régulation sociale. Si à l'instar de Reynayd (1997) nous lui reconnaissons qu'elle est toujours spécifique, locale et de circonstance, nous observons que les régulations conjointes qui apparaissent dans le cas demeurent trop ponctuelles et superficielles pour permettre à l'action collective de s'engager de manière répétée. Deux de ces mécanismes déréglés se détachent clairement des situations n°11 et n°12.

Dans la onzième situation, face à l'incomplétude des règles de contrôle au sujet du partage des informations (celles devant être transmises par l'alliance aux enseignes pour les informer des avancements et résultats des négociations) s'engage un processus collectif et explicite de négociation de règles. Les réunions organisées pour préparer les négociations commerciales sont des lieux et moments où les acteurs cherchent à se mettre d'accord sur les modalités de transmission des résultats des négociations commerciales pour permettre la contractualisation de la convention de partenariat. Si un processus de régulation est initié (et certainement motivé par la volonté de maîtriser le risque juridique porté par les enseignes), son développement ne permet pas de généraliser un usage commun des règles qui en émerge. Il varie d'un groupe à l'autre : ici par marché. Les acteurs du marché du Blanc sont plutôt dans une dynamique d'amélioration continue de la règle pour l'adapter aux contingences de la négociation commerciale alors que sur le marché du Brun la règle reste à un niveau de formulation théorique : il n'en est pas fait d'usage commun. L'usage de ces règles reste trop superficiel et pas assez diffus pour produire une routine généralisée.

Dans la situation n°12, la régulation s'applique selon un mécanisme différent, dont l'usage révèle qu'elle génère un déséquilibre important entre les différents acteurs concernés. Rappelons que l'alliance à négocier avec un fournisseur un budget additionnel de 600 K-euros. Son décompte en tant que synergie générée par l'alliance (et donc contribuant à sa performance) fait débat entre les acteurs de l'enseigne et GlobalÉlectro. Le gain de négociation qui selon la règle de contrôle revient à la centrale

est réévalué par l'enseigne pour amenuiser les résultats de l'alliance. Si un compromis consistant à répartir les gains entre les deux organisations est finalement trouvé et s'incarne dans cette nouvelle règle d'attribution du gain, il revêt néanmoins un caractère inéquitable. Loïck a convenu de la règle pour contribuer à la vie (survie) de l'alliance car « [...], ça nous permet d'avancer » quand du côté de l'enseigne la récupération d'une partie des résultats de la négociation contribue au contraire à réduire sa performance. Pour autant, comme sa mise en œuvre s'avère injuste, il n'en est pas fait un usage répété. Ainsi, même quand les régulations autonomes se rencontrent et débouchent sur des compromis, ils sont trop superficiels et ponctuels. Aucun usage routinier ne peut être fait de ce que nous nommons des « règles conjointes horizontales » (pour les distinguer des règles conjointes formées verticalement entre régulation autonome et régulation de contrôle).

À ces régulations superficielles s'ajoutent des épisodes fréquents de transgression nihiliste des règles, autre pathologie de la régulation sociale de l'alliance.

Dans les situations n°2 et n°9, les acteurs des enseignes transgressent de manière nihiliste la règle de partage des données en ne les partageant pas du tout (n°9) et en les trafiquant (n°2) pour que les membres de l'alliance ne puissent pas du tout préparer les négociations ou ne puissent pas se fier aux chiffres. Mais les transgressions nihilistes des règles ne sont pas réservées aux acteurs qui empêchent l'alliance de négocier. Dans la situation n°10, Coralie ment au fournisseur LissHair, dans l'espoir d'obtenir (enfin !) une amélioration de marge. En retour d'ailleurs, le fournisseur transgresse délibérément une autre règle : il contacte le chef de produit auquel il n'a normalement pas le droit de parler (légalement) pour vérifier les dires de Coralie.

Ces transgressions de règles (formalisées ou pas) revêtent un caractère révolutionnaire. Elles sont le moyen de marquer la nécessité de modifier la manière dont l'action a été organisée mais aussi la façon dont maintenant elle se déroule.

Ces symptômes pathologiques, de plus en plus visibles, conduisent la hiérarchie (le comité de surveillance, la direction générale des enseignes-parents) à agir pour (ré)organiser l'action collective. En réponse, de nouvelles règles de contrôle sont produites.

2.4 Quand le renouvellement des règles de contrôle ne guérit pas la régulation sociale

Acte 4

.....

Progressivement les acteurs du groupe de contrôle s'aperçoivent de ces « dysfonctionnements » conjugués à la persistance des résultats décevants de l'alliance en termes de gains de synergie. Ils réagissent alors en produisant de nouvelles règles de contrôle. Deux situations (n°7 et n°14) montrent en quoi ce renouvellement ne consiste pas en une régulation conjointe.

L'épisode des CGV (situation n°6) marque de manière flagrante un problème de coopération entre l'alliance, les enseignes et les fournisseurs. Sa visibilité, conjuguée aux mauvais résultats des négociations, conduit les producteurs de règles de contrôle (le comité de Surveillance sous l'impulsion des Co-DG de l'alliance) à organiser une conférence pour « recadrer le projet » (Patricia). À cette occasion et à partir des enseignements tirés de l'usage des règles de contrôle existantes ou de leur complétion par des règles autonomes, il forme de nouvelles règles de contrôle qui se veulent plus adaptées, concrètes, praticables. Si la cinquantaine de règles du Q&A ne sont pas reprises une par une, celles dont l'insuffisance leur est parvenue font l'objet d'une mise à jour. D'ailleurs, il est intéressant de noter que lors de la conférence, ces règles de contrôle 2.0 sont mises en application par l'intermédiaire d'exemples concrets (voir un des slides p.281) pour justifier de leur caractère opérationnel. Leurs lacunes étaient bien criantes : l'ensemble du public se lève bruyamment pour photographier les slides présentant ces règles améliorées.

Cependant, le renouvellement de la régulation de contrôle ne produit pas les effets coopératifs escomptés car il ne s'agit pas d'une régulation conjointe. Plusieurs éléments sont à souligner. Le premier est lié au fait que l'organe de régulation de contrôle n'intègre pas dans sa mise à jour les dysfonctionnements liés à la concurrence horizontale entre régulations autonomes. Seules les règles qui incluent les fournisseurs font l'objet d'une complétion. D'ailleurs, la conférence a été organisée

pour eux : les acteurs des enseignes (à l'exception des directeurs de marché) qui pourtant sont les usagers des règles modifiées, n'y ont pas été conviés. Le second élément tient justement au fait qu'une majorité des destinataires théoriques de ces règles n'en ont pas connaissance (les enseignes) ou qu'ils les perçoivent comme trop tardives (les fournisseurs). Ces règles qui ne sont pas produites conjointement ne peuvent pas être vécues par des acteurs qui en ignorent l'existence, littéralement ou figurément. Et finalement, comme dans l'acte 1, le mécanisme de contrôle brille par son absence : aucun dispositif de vérification de l'usage des règles n'a été prévu.

Les situations n°13 et n°14 apparaissent comme la dernière tentative de formation d'une nouvelle régulation de contrôle. Le co-DG de l'alliance, qui au fond, n'est pas tout à fait à l'intérieur ni à l'extérieur du groupe d'exécutants, impulse cette régulation auprès du comité de surveillance en vue d'arriver à prouver que l'alliance est capable de négocier efficacement, de produire les résultats attendus. Deux intentions animent le processus engagé par Bertrand. D'une part, il cherche à faire réaffirmer les règles de contrôle existantes (les nouvelles) par le groupe de contrôle auprès des exécutants des enseignes (et non pas seulement auprès des fournisseurs comme cela a été précédemment le cas). D'autre part, il entreprend l'invention de nouvelles règles afin d'éviter que le projet ne se désagrège, ce qu'il pressent (voir la situation n°13).

Cela a pour résultat que le comité de surveillance intime un ordre simple : il faut coopérer (situation n°14). La coopération devient ainsi LA règle d'efficacité. Pour y parvenir, le groupe de contrôle invente une nouvelle règle d'organisation consistant à réallouer une partie de la négociation commerciale aux enseignes. Mais, en décidant que les acteurs des enseignes devront participer aux négociations avec l'alliance, ils précipitent en fait sa dissolution. En effet, ils retirent à l'alliance une partie de sa mission, de sa raison d'être, de son droit à exister. Les acteurs des enseignes et les fournisseurs qui se retrouvent lors de ces rendez-vous en profitent pour (re)nouer des liens et (re)prendre progressivement toute la négociation. Les membres de l'alliance le perçoivent : ils s'ennuient et cherchent à quitter cette alliance moribonde. Dans ce contexte, les anomies locales se généralisent.

2.5 Généralisation anomique

Acte 5

S'il est normal que, ponctuellement, l'usage des règles s'amenuise dans un système social (Reynaud, 1997), le cas en l'espèce montre une généralisation anomique, c'est-à-dire un affaiblissement des règles tel que cela réduit voire anéantit la capacité même d'action collective (Reynaud, 1997).

Le premier facteur est celui de l'incertitude des fins du projet d'alliance. Si l'indétermination des objectifs transparaît depuis sa formation voire sa gestion (ses objectifs de synergies sont revus trois fois à la hausse après des calculs successifs), l'évaluation de ses résultats, de surcroît difficiles à mesurer, ne permet pas aux acteurs de « *trouver des orientations communes* » (Reynaud, 1997, p.289).

Dans la situation n°1 par exemple, la complexité de la mesure de l'efficacité de la négociation commerciale liée, entre autres, aux remises et budgets qui viennent alimenter la marge avant ou la marge arrière qui sera effectivement générée, conduit à la production de résultats contradictoires. Le calcul des objectifs de l'alliance s'avère tout aussi laborieux car le chiffre d'affaires sur lequel les remises négociées s'appliquent reste finalement inconnu tant que les produits vendus par l'enseigne n'ont pas été achetés par les consommateurs. Même le cabinet de conseil renonce devant tant de difficultés. Cette incertitude des fins se traduit aussi dans la situation n°3 dans laquelle les objectifs de négociation de l'alliance revus à la hausse par la cheffe de produit photo de l'enseigne ÉlectroShop deviennent totalement irréalistes.

De plus, comme Reynaud l'indique (1989) l'incertitude des fins donne lieu à une multiplication de règles pour la compenser : par exemple dans la situation n°1, il est décidé de s'appuyer sur le P&Ls projectifs des enseignes pour produire de nouveaux objectifs. À la centrale, on continue pourtant de calculer les gains de synergies sur la base des chiffres d'affaires passés. Dans la situation n°12, le gain total de synergie devient complètement négociable : les règles ne sont plus affaiblies, elles ont simplement disparu. Finalement, les règles se combinent, se répondent, s'opposent et

produisent des situations inattendues dans lesquelles elles sont amoindries dans leur capacité d'action coordonnée.

Le second facteur contribuant à l'affaiblissement généralisé des règles est l'absence accumulée de mécanisme de contrôle devant des infractions voire des transgressions nihilistes des règles. Si un manque de vérification de leurs usages a été identifié par l'analyse dans les situations n°5 et n°6, n°14, cette carence transparaît dans tout le récit. Les infractions aux règles commencent dès le début de la formation de GlobalÉlectro et continuent jusqu'à sa dissolution.

À ces deux facteurs de généralisation anémique s'ajoutent la contradiction tenace et globalement irrésolue qui oppose les régulations autonomes. La configuration inter-organisationnelle du cas montre en effet de manière saillante comment à travers l'invention de règles autonomes contradictoires les acteurs se déchirent pour défendre un même territoire : celui de la légitimité de négocier avec les fournisseurs. Alors qu'un système social commun a été présumé par les dirigeants, les acteurs forment en fait deux camps pour construire le leur. Mais ils n'arrivent pas à produire conjointement des règles ; ou plus précisément quand une régulation horizontalement conjointe arrive à émerger, elle est trop superficielle et sporadique pour permettre à l'action organisée de faire routine, d'activer une dynamique collective et productive.

Finalement, l'accumulation de ces déficits donne lieu à un affaiblissement généralisé des règles qui détruit la capacité même d'action collective (Reynaud, 1997). Défaillante économiquement et dépourvue de tout esprit de communauté l'alliance n'a plus de raison d'exister.

2.6 L'alliance délégitimée

Épilogue

.....

L'alliance échoue par rapport à ses objectifs. Elle ne les atteint pas et entraîne dans sa perte les enseignes dont le chiffre d'affaires a baissé depuis sa formation.

La « *communauté qu'elle constitue* » (Reynaud, 1997, p.277) ou plutôt la communauté perpétuellement en cours de constitution, disparaît totalement. Les acteurs s'y désengagent progressivement : les fournisseurs détériorent les conventions de partenariat et renouent avec les membres des enseignes. Ceux-ci évincent de plus en plus les acteurs de l'alliance des négociations qu'ils reprennent en direct. Ils (re) conquièrent progressivement le territoire de la négociation commerciale. Les négociateurs de GlobalÉlectro s'ennuient, se désinvestissent, préparent leur retour en enseigne ou à la retraite. Ils abdiquent.

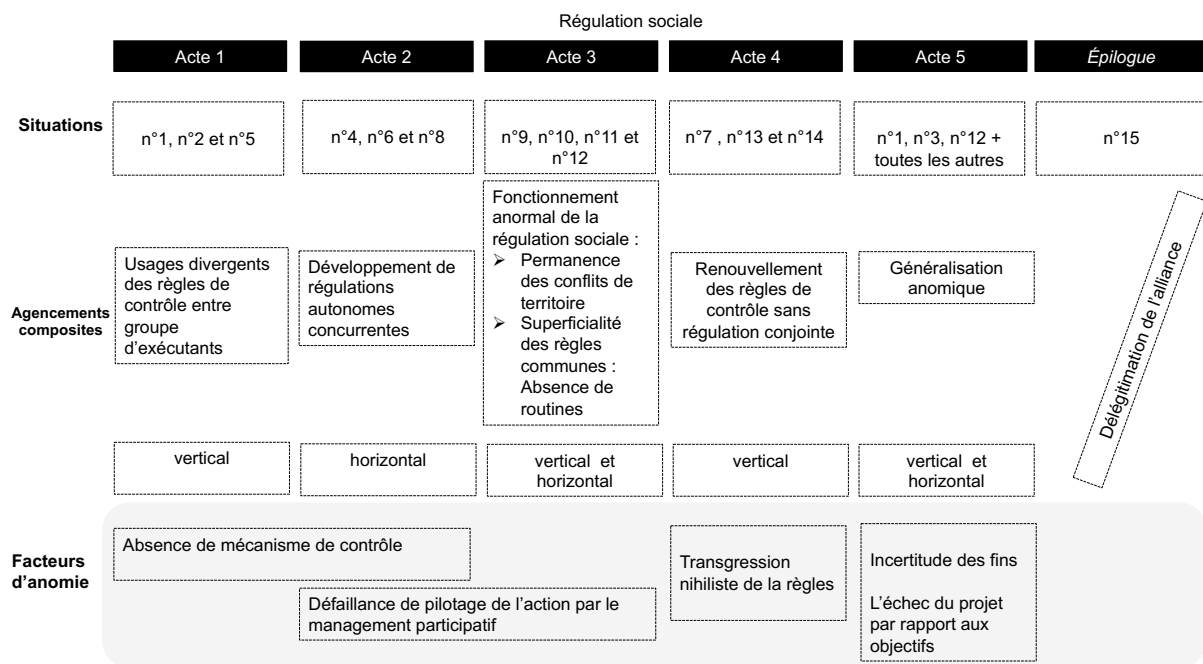
L'alliance est définitivement perdue. L'alliance est délégitimée. L'alliance est dissoute.

.....

.....

Mémo intermédiaire C8 – SP2

Nos résultats présentés sous la forme d'une tragédie en cinq actes montrent comment le développement pathologique de la régulation sociale conduit à la délégitimation de l'alliance. Si à des fins didactiques, nous avons décomposé le processus pour identifier les différents agencements qui l'animent, nous rappelons que dans les faits ils se superposent autant que les facteurs d'anomie s'accumulent. Ainsi, nous avons distingué cinq agencements composites conduisant finalement à l'affaiblissement généralisé des règles, à la disparition de l'action collective et de la communauté qu'elle constitue : l'alliance.



Augmentation iconographique 3 : La délégitimation de l'alliance comme résultat d'une régulation sociale malade

.....

Synthèse du chapitre 8

Dans ce chapitre nous avons mis en évidence le double mouvement décrit par la formation de la légitimité organisationnelle d'une alliance stratégique. Face à la construction intentionnelle de légitimité morale, pragmatique et cognitive, les tensions inhérentes à la mise en œuvre d'une alliance, de surcroît coopérative, conduisent à l'accumulation d'obstacles entravant son édification. En retour, du fait de l'autonomie des acteurs et de leur capacité à rentrer en conflit, ils engagent un processus collectif de légitimation adossé à celui de la régulation sociale. Ce mouvement témoigne du caractère perpétuellement négocié et instable de la formation de légitimité. Plus précisément, le cas extrême et tragique de l'échec de GlobalÉlectro, donne à voir cinq agencements composites dysfonctionnels car anormaux rendant malade la régulation sociale. Leur multiplication conduit à un affaiblissement généralisé des règles. Alors, l'alliance, incapable de produire les résultats attendus, ne constitue aucune communauté, est délégitimée et dissoute. C'est ainsi, par la négative que les deux principes de légitimation/délégitimation de la T.R.S sont confirmés et complétés.

Chapitre 9 Discussion et contributions

.....

La formation de la légitimité de l'alliance GlobalÉlectro dont nous avons fait le récit dans la partie III en laissant une place importante aux situations de management (Journé et Raulet-Croset, 2008) a été analysée dans le chapitre 8. Au regard de nos résultats, ce neuvième chapitre, dédié à leur discussion, a été construit autour de trois thèmes.

En cohérence avec l'objectif premier de la thèse, nous commençons par discuter de son éclairage dans la compréhension de la formation de légitimité organisationnelle. Nous montrons les apports d'une lecture processuelle et située et revenons sur le rôle de la négociation et la place des règles dans ce processus social. Le deuxième sujet de discussion concerne les alliances. En mettant en lien les obstacles identifiés qui se dressent devant la construction intentionnelle de légitimité avec la littérature sur l'instabilité des alliances, nous défendons l'adoption d'une perspective relationnelle et située de la coopération pour contribuer à expliquer comment se défait²⁴⁸ ce type de stratégie inter-organisationnelle. Enfin, à partir de l'examen critique de la capacité analytique de la T.R.S, nous soutenons la pertinence d'y recourir d'une manière élargie. En effet, bien que J.-D Reynaud l'ait élaborée à partir de contextes organisationnels bien différents²⁴⁹ du cas, l'approche régulationniste interroge et éclaire de manière originale le fonctionnement de l'action collective dans le cadre d'une grande variété de projets.

²⁴⁸ La formule « comment se défait la stratégie » revient à Christophe Midler que nous remercions de nous l'avoir soufflée lors de la pré-soutenance de la thèse.

²⁴⁹ Voir C3, 1.1

1. La formation de légitimité organisationnelle : une double négociation

En analysant les situations de management (Journé et Raulet-Croset, 2008), nos résultats décrivent la formation de légitimité comme un mouvement en deux temps animé par une double négociation. Ils vérifient ainsi les apports d'une perspective processuelle et située pour mieux comprendre ce phénomène complexe. Ils montrent également que la légitimité intentionnellement construite par les leaders organisationnels est en fait négociée par les acteurs de l'organisation. Autonomes, ils s'en réapproprient les enjeux et initient une seconde négociation : celle de règles légitimes à travers lesquelles l'entreprise sociale est légitimée ou non (Reynaud, 1997). Enfin, ils révèlent les mécanismes par lesquels la régulation sociale devient malade.

1.1 Les vertus d'une approche processuelle et située de la légitimité

En partant d'un ancrage épistémologique pragmatiste, le choix d'un chemin processuel et situé pour étudier la formation de légitimité révèle plusieurs vertus. En effet, l'adoption de cette perspective dynamique (Van de Ven, 1992), n'invite pas à la définition de phases constitutives de la légitimation, qui finalement consisterait à la réification du processus (Langley *et al.*, 2013 ; Tsoukas et Chia, 2002), mais en donne à voir une sorte de métaphysique (Langley *et al.*, 2013). Autrement dit, plus que de distinguer un déroulement temporel décomposé en étapes, périodes ou encore paliers, nos résultats correspondent à la description dynamique d' « agencements composites » (de Terssac, 2012).

Du fait de cette ontologie du changement en mouvement²⁵⁰ (Langley *et al.*, 2013), il est donc moins pertinent de discuter les résultats de notre recherche avec les travaux des auteurs qui, pour le comprendre, ont proposé de le découper dans le temps (les paliers de Zimmerman et Zeitz, 2002 ; les phases de Ficher *et al.*, 2016 ; les étapes de Johnson *et al.*, 2006)²⁵¹ que ceux qui ont proposé de l'expliquer à travers le développement d'une logique sociale. Et, si deux moments ont été identifiés dans la

²⁵⁰ « *change on motion* », p.5

²⁵¹ Sans pour autant atrophier les apports de ces travaux sur la compréhension de la légitimation comme processus social.

thèse, il se superposent et se combinent dans la formation de légitimité organisationnelle de l'alliance. Ils composent et animent la dynamique sociale.

Ainsi l'intérêt porté aux situations de management permet-il de redonner leurs rôles aux acteurs. En les faisant passer du public (position assignée par les *leaders*) à la scène (dont ils se sont en fait emparés grâce à leur autonomie), nos résultats corroborent ceux de Elgholm *et al.* (2020) pour qui les acteurs dans le cadre de leurs relations sont les formateurs de la légitimité organisationnelle. Ils confirment également le caractère multi-niveaux du processus. En effet, l'Autorité de la Concurrence à travers ses décisions, les fournisseurs en tant que groupe et les négociateurs se trouvent convoqués dans les situations que les acteurs produisent. Ils donnent ainsi à voir la porosité des frontières entre les différents niveaux qui participent de la légitimation de l'alliance. Enfin, ils révèlent le caractère intrinsèquement dialogique et polyphonique du processus (Glozer *et al.*, 2019) qui contribue à son caractère fragile, instable (Reynaud, 1997) et perpétuellement négocié (Reinecke *et al.*, 2017).

À la notion de « situation », centrale dans la thèse, s'ajoute le concept de négociation. Il infuse notre travail et apparaît comme une contribution majeure de la recherche dans la compréhension de la formation de la légitimité. Mais en tant que telle, nous nous devons d'en préciser les contours.

1.2 La négociation dans la légitimation

Notre étude de cas permet de souligner les éclairages du concept de négociation dans une perspective processuelle, située et régulationniste de la compréhension de la formation de la légitimité organisationnelle. Cela nous offre l'occasion de discuter nos résultats au sujet de la notion de négociation au regard de celles de Strauss (1978) et de Reynaud (1997).

Le terme de négociation, utilisé à profusion dans notre quotidien de profane (n'entendons-nous pas parler de négociations syndicales, (géo)politiques, collectives et commerciales chaque jour et ne pratiquons pas nous-même des négociations infra-

ordinaires²⁵² (Barth et Bobot, 2010) ne se réduit pas à la définition du Larousse²⁵³ dans lequel il correspond à l'action de discuter les affaires communes en vue de trouver un accord. Dérivée du latin *negotium, nec* (-ne pas) infirmant *otium* (loisir) et désignant préalablement ceux qui, se distinguant de la plèbe occupée au *labor* devaient réussir à concilier dans un accord des points de vue divergents (Goguelin, 2005), la négociation ne se résume pas non plus à un processus de décision collective produisant un résultat, un accord, un compromis (Bourque et Thuderoz, 2011).

En contre-pied d'une vision structuro-fonctionnaliste des organisations, l'approche sociale et interactionniste de Strauss (influencé par Dewey, Baszanger, 1992) en s'intéressant aux « *processus de désorganisation de l'organisation en groupe, puis à la reconstruction à travers une réorganisation* » (Strauss, 1965, p.256 in Baszanger, 1992), a introduit et développé le concept d'ordre social négocié. Il définit la négociation comme un processus dynamique dans lequel les acteurs engagés rentrent en conflits, s'affrontent, se disputent, discutent aussi (*Ibid.*). Permanente, la négociation anime le déroulement de la vie organisationnelle au gré des différentes situations que les acteurs rencontrent. À l'instar de Strauss (Baszanger, 1992), l'ordre social de Reynaud est négocié. Les acteurs créent l'organisation par « *une négociation multiforme et permanente* » (Reynaud, 1989, préface) qui correspond « *à tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations* »²⁵⁴ (Reynaud, 1999, p. 5).

Notre thèse a découvert du négocié là où habituellement seul l'imposé ou le délibéré est repéré (Thuderoz, 2009). En effet, nos résultats montrent que la négociation est l'opérateur central de la dynamique de formation de l'alliance en tant qu'organisation légitime. La légitimité de ce fait n'est ni le résultat d'une détermination structurelle (son isomorphisme est insuffisant), ni de prescriptions normatives, morales, régulatrices et cognitives. Elle est une création instable émanant de négociations permanentes entre des acteurs aux intérêts contradictoires. Nous distinguons deux objets de négociations et les discutons dans le point suivant.

²⁵² Négocier la cuisson de sa baguette de pain chez le boulanger

²⁵³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/negotiation/54081>

²⁵⁴ Définition donnée C3, 1.4.4

1.3 La légitimité intentionnellement construite est négociée par les acteurs

Certainement l'un des résultats les plus visibles de la mise en abyme que constitue le cas de l'alliance GlobalÉlectro porte sur la capacité des acteurs à négocier la légitimité que les leaders organisationnels tentent de leur servir. Ils confirment en ce sens ce que Neilsen et Rao avaient déjà identifié en 1987 qui, en dépassant une description du processus de légitimation « *in dramaturgical terms – with key leaders as skilled performers before a gullible audience* »²⁵⁵ (*Ibid.*, p. 5), invitaient en s'appuyant sur l'interactionnisme de Goffman (1967) à prendre en compte la capacité de l'audience à questionner la performativité de la construction de légitimité. L'audience, à laquelle s'adresse les diverses tactiques et techniques mises en œuvre par la coalition dominante (Neilsen et Rao, 1987) se révèle active non seulement au travers des interprétations qu'elle en fait et des expériences qu'elle en retire, mais aussi dans sa capacité à les remettre en cause : à les négocier. Les membres de l'organisation (ici plus largement du fait du contexte inter-organisationnel, du triptyque) ne constituent pas un public homogène, inerte et consentant de consommateurs de significations véhiculées par les dirigeants. Ils forment au contraire un collectif hétérogène d'acteurs actifs dans le processus de légitimation. Ainsi avons-nous montré comment les discours et actions symboliques des concepteurs de l'alliance sont discutés et contestés par divers moyens de la part des acteurs dont le degré de convergence vers ces paroles et ces actes varient. Ils forment un collectif d'acteurs hétérogènes (Barnett, 2005), une foule d'acteurs (de Vaujany, 2019) qui, variablement adhérent, s'opposent, et finalement remettent en cause la légitimité prescrite.

Nos résultats convergent ainsi vers ceux de plusieurs travaux qui, se détachant d'une vision substantivée de la légitimité mais au contraire en l'appréhendant comme un concept fluide et temporel (Cloutier et Langley, 2013), montrent la dimension socialement négociée de la légitimation organisationnelle.

Comme Glozer *et al.* (2019) le suggèrent, les « *bottom up practices* » (*Ibid.*, p.627) sont remises en cause par la voix de plusieurs acteurs qui ne développent d'ailleurs

²⁵⁵« en termes dramaturgiques – avec des leaders clés interprétant une performance devant un public crédule » Traduction personnelle.

pas nécessairement les mêmes arguments. Ils confirment également le caractère dialogique de cette première négociation où chacun porte un point de vue variable au regard de l'histoire qu'on leur raconte pour la construire. Ils peuvent aussi être mis en regard de l'étude menée par Beaulieu et Pasquero (2002) s'intéressant à la formation de la légitimité organisationnelle d'une association professionnelle de comptables au Canada. En introduisant les apports de la théorie de l'ordre social négocié de Strauss (1978), ils montrent que l'organisation et ses leaders ne contrôlent pas ou ne gèrent pas les acteurs mais qu'à la place (« *rather* ») ils négocient ensemble une perspective commune dans laquelle chacun a ses obligations, ses responsabilités et ses besoins. Ils caractérisent également l'hétérogénéité des acteurs prenant part à cette négociation : synchronique, diachronique et spatiale (*Ibid.*, p.67). Comme nos résultats le donnent à voir, les positions des acteurs face à la construction de légitimité sont variées à un même moment (synchronique), changent dans le temps (diachronique) et n'ont pas toujours la même densité (spatial) : plus ou moins d'acteurs au même moment y participent.

Notons cependant que si cette conceptualisation négociée de la construction de légitimité organisationnelle est de plus en plus intégrée aux lectures néo-institutionnelles (Glozer *et al.*, 2019) qui la caractérisent comme un processus complexe de négociation ou de lutte entre des intérêts contradictoires et changeants (Suddaby et Greenwood, 2005, Zilber, 2007), nos résultats s'en démarquent par plusieurs aspects.

D'une part, ils font apparaître que l'affrontement entre les intentions légitimantes des leaders et l'autonomie des acteurs à légitimer l'organisation ne requiert pas un management efficace de la dissension. En effet, en laissant de côté toute visée prescriptive, notre recherche donne au contraire à voir la manière dont les acteurs capables de rentrer en conflit (Reynaud, 1997) s'emparent de l'enjeu de légitimité pour le négocier activement.

D'autre part, en dépeignant une négociation collective, polyphonique et dialogique de la légitimité en construction, nos résultats montrent la non-opérationnalité d'une forme de « pouvoir sur », (« *power over* ») des dominants (les leaders) sur les dominés (les acteurs). En effet, les situations donnent à voir comment les acteurs, explicitement et implicitement, résistent aux prescriptions managériales qui les invitent à percevoir

l'alliance comme légitime puis à travers l'émergence d'un « pouvoir avec » (« *power-with* ») créatif initie un processus renouvelé de légitimation organisationnelle.

Le rôle de la négociation des règles dans ce processus fait l'objet du point de discussion suivant.

1.4 La règle comme médiateur d'une légitimation organisationnelle négociée

Le passage vers une légitimation organisationnelle collective enchâssée dans la régulation sociale n'est pas la continuité de la négociation de la légitimité prescrite. C'est une nouvelle négociation qui a pour objet les règles. Notre terrain confirme par là le rôle des règles comme médiateurs de « *l'échange dans la vie sociale* » (Paradeise, 2003, p.41). Par leur négociation, les acteurs négocient la légitimité de l'organisation.

Ainsi, les différentes étapes du processus de négociation commerciale sont apparues comme autant d'opportunités de rencontres et d'échanges entre les acteurs qui faisaient face à des règles de contrôle incomplètes et insuffisantes. Ils les ont modifiées, complétées, corrigées pour défendre ou attaquer le territoire de l'alliance. Ces moments, devenus situations, donnent à voir le développement de processus de régulations autonomes concurrents : les membres de l'alliance inventent de nouvelles règles dont l'usage permettra à l'alliance de mener sa mission quand les acteurs des enseignes visent exactement le contraire tout en cherchant à se réappropriier la négociation commerciale. La règle apparaît comme le médiateur de la légitimation/dé légitimation de l'alliance, la négociation, son opérateur.

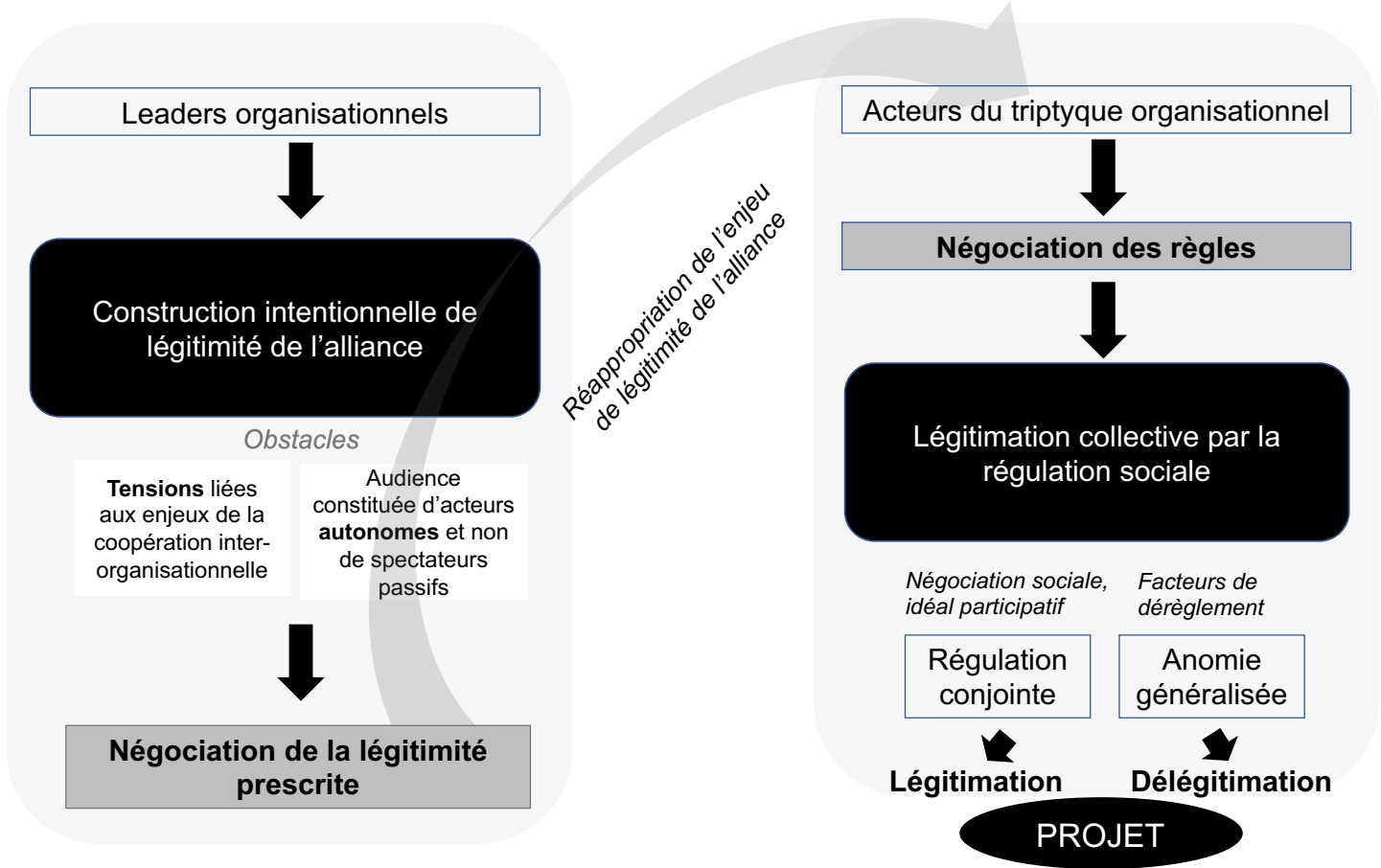
Cependant, ce rôle de médiateur de la règle ne se réduit pas à l'énonciation d'un principe. Il est complété, comme Bréchet (2019) l'a souligné, par son usage, par son application. Dans notre cas, deux types de situations décrivent l'importance de la mise en pratique de la règle dans le processus. La première situation (n°6) témoigne d'un oubli de la règle concernant les CGV*. Comme elle n'est plus « *activée par un travail de régulation de contrôle* » (*Ibid.*, p.97), il n'en est plus fait usage et cela atteint directement la légitimité de l'alliance pour négocier avec les fournisseurs. Dans d'autres situations, malgré le compromis trouvé entre groupes concurrents (voir situations n°9 et n°11 par exemple) le déficit voire l'absence d'usage des règles génèrent une légitimation trop partielle. En effet, si une règle commune arrive à être

inventée (même localement, même temporairement), et qu'elle n'est pas « vécue » par la communauté (Bréchet, 2019), elle n'engendre pas de routines (Reynaud, 1997), ne produit pas suffisamment de coopération et ne fait pas sens collectivement (Reynaud, 2003).

Finalement, en qualifiant la règle de médiateur de légitimation organisationnelle, nous souhaitons mettre l'accent, sur le fait que « *la règle n'agit pas comme une cause* » (Bréchet, 2019, p.100). Elle ne produit pas de légitimité par elle-même mais nécessite un consentement (Reynaud, 1997) traduit par un usage répété qui participe d'un « *projet d'action* » (*Ibid.*, p.208), de la formation d'une communauté de règles vécues (Bréchet, 2019). Dans le cas, les acteurs à l'extérieur de l'alliance ne consentent pas à adopter des règles qui les exproprient de la négociation commerciale (enseignes) ou qui affaiblissent leurs positions (fournisseurs). Ils expriment leur refus par des transgressions régulières des règles de contrôle (situation n°7, n°13, n°14 notamment). Face à l'absence de mécanisme de contrôle, ce désaveu s'accroît et se diffuse progressivement auprès des acteurs de l'alliance. Ces derniers, en cherchant à quitter l'alliance, n'acceptent plus les règles, se désengagent du projet et précipitent sa disparition.

La figure proposée à la page suivante décrit les mouvements composant la formation de la légitimité de l'alliance. La modélisation de cette double négociation constitue une des contributions théoriques de la thèse.

Figure 21 : La formation de la légitimité organisationnelle de l'alliance par une double négociation.



1.5 Les agencements composites dysfonctionnels

En signalant que la négociation de la légitimité de l'alliance telle qu'elle est prescrite se combine à une négociation des règles par lesquelles l'entreprise sociale devient légitime (ou non), notre travail de recherche confirme les deux principes de légitimation/dé légitimation de la T.R.S (Reynaud, 1997). De plus, l'identification de différents dysfonctionnements au sein des « agencements composites » (de Terssac, 2012) de la régulation sociale permet de comprendre comment la dé légitimation de l'alliance s'inscrit dans une généralisation anomique.

Le cercle vicieux de dé légitimation de l'alliance commence avec l'incertitude des fins au regard du projet (Reynaud, 1997). Cette incertitude présente dès le début de la création de l'alliance est protéiforme et porte aussi bien sur ses objectifs (50 puis 90 puis 190 millions de synergies sont visées), que sur la manière de calculer ses résultats (trop complexe, voire impossible). À cette incertitude initiale et persistante s'ajoute non pas un excès d'autorité mais au contraire l'absence de dispositif de vérification de l'usage des règles de contrôle. Ceci a pour effet d'engendrer la formation de règles autonomes concurrentes à travers lesquelles les acteurs se disputent la légitimité de leurs organisations à négocier avec les fournisseurs. Cet agencement horizontal dysfonctionnel, ne faisant pas partie du modèle trinitaire original de la T.R.S nécessite d'être discuté. Plus précisément, deux points méritent attention.

Le premier est à mettre en lien avec les facteurs de dérèglements, déjà constitutifs de la T.R.S (voir C.3, 1.5). En effet, il nous semble que l'apparition de régulations autonomes concurrentes entre elles (horizontalement donc) est moins liée à un excès d'autorité qu'à une double carence conjuguant absence d'un mécanisme de contrôle et déficit de pilotage de l'action collective. Selon nous, la régulation autonome horizontale s'intègre dans le modèle trinitaire de régulation sociale. Combinée à certains facteurs elle participe des principes de légitimation/dé légitimation.

Le second point porte sur la notion d'horizontalité de la régulation. Nous partageons ainsi les points de vue d'Hatchuel (1996) et de Midler (2003) selon lesquels la T.R.S donnerait « *une construction [...] trop exclusivement « verticale » de la construction-*

négociation des règles »²⁵⁶. En effet, dans le cas GlobalÉlectro la régulation sociale se joue aussi bien de bas en haut (des dirigeants vers les exécutants) que de gauche à droite (des acteurs en fonction de leur groupe d'appartenance). Pour autant, l'horizontalité de la régulation se distingue de la latéralité (Hatchuel, 1996) qui désigne quant à elle les « *prescriptions réciproques* »²⁵⁷, qui émergent des processus d'apprentissage. L'horizontalité intègre la contradiction permanente qui oppose les groupes d'acteurs dans la défense d'un même territoire celui de la négociation commerciale. Sans lien de « *subordination institutionnelle* » (Reynaud, 2003, p.105), de rapport de pouvoir officiel, et comme « *plusieurs légitimités peuvent se concurrencer* » (Reynaud, 1997, p.42), chaque acteur social peut non seulement « *affirmer son statut* » (*Ibid.*) auprès de ses pairs (ici celui de négociateur), mais aussi à défendre / combattre l'entreprise sociale à travers laquelle il s'exerce.

1.6 Une légitimation rhizomique

Alors que le modèle trinitaire de la T.R.S n'inclut pas cette notion d'horizontalité de la régulation autonome nous proposons de l'y intégrer. Pour désigner la dynamique à la fois verticale et horizontale de la régulation sociale, nous nous inspirons de Kuty (2004) pour proposer la notion de « négociation régulatoire » et qualifions la formation de légitimité organisationnelle de rhizomique (Deleuze et Guattari, 1980).

D'une part, la « négociation régulatoire » permet de dénommer le processus continu, explicite mais aussi tacite, de négociation des règles par les acteurs. D'autre part, l'adjectif rhizomique renvoie à la définition de l'agencement de Deleuze et Guattari selon laquelle « *un agencement est précisément cette croissance des dimensions dans une multiplicité qui change nécessairement de nature à mesure qu'elle augmente ses connexions. Il n'y a pas de points ou de positions dans un rhizome, comme on en trouve dans une structure, un arbre, une racine. Il n'y a que des lignes.* » (*Ibid.*, p.15). L'agencement ainsi conceptualisé, s'il s'oppose aux strates fondatrices, se forme néanmoins à partir d'elles. Il est une excroissance qui les dépasse tout en partant

²⁵⁶ Les citations sont données sans références mais issues de la Réflexion I de J-D Reynaud dans l'ouvrage « La Théorie de la régulation sociale de J-DD Reynaud, Débats et prolongements », 2003.

²⁵⁷ Idem note précédente

d'elles (Raulet-Croset, 2021, à paraître). Cette description correspond justement aux agencements composites de la légitimation organisationnelle. Ils se distinguent en effet par leur développement multidirectionnel, dépassant les logiques de niveaux hiérarchiques, polymorphes, sans début ni fin prédéterminée, imprévisibles car animés par chaque acteur dans ses relations avec les autres tout en étant issus d'un même socle de règles. Connectés entre eux (nos résultats donnent d'ailleurs à voir qu'ils s'intriquent), différents et variés, se rompant pour se régénérer dans d'autres situations, les agencements composites identifiés recouvrent les quatre principes de connexion, d'hétérogénéité, de multiplicité et de « *rupture asignifiante* » (Deleuze et Guattari, 1980, p.16) au cœur du concept de rhizome (Raulet-Croset, 2021, à paraître, p.11).

Caractériser la légitimation de « rhizomique » nous permet ainsi d'incorporer à sa conceptualisation les « *three key axioms of process metaphysics : heterogeneous becoming, otherness and immanence* » ²⁵⁸(Chia 1999, p 222) et de rendre compte de l'« *ensemble des flux* » qui la constituent et l'animent en permanence (Raulet-Croset, 2021, à paraître, p.7). Finalement, ce qualificatif souligne encore un peu plus le « *devenir continuel* » (*Ibid.*, p.11) de la formation de légitimité tout en invitant à une exploration plus approfondie des apports de cette métaphore.

²⁵⁸ les trois axiomes clés de la métaphysique des processus : devenir hétérogène, l'altérité et l'immanence (Traduction personnelle).

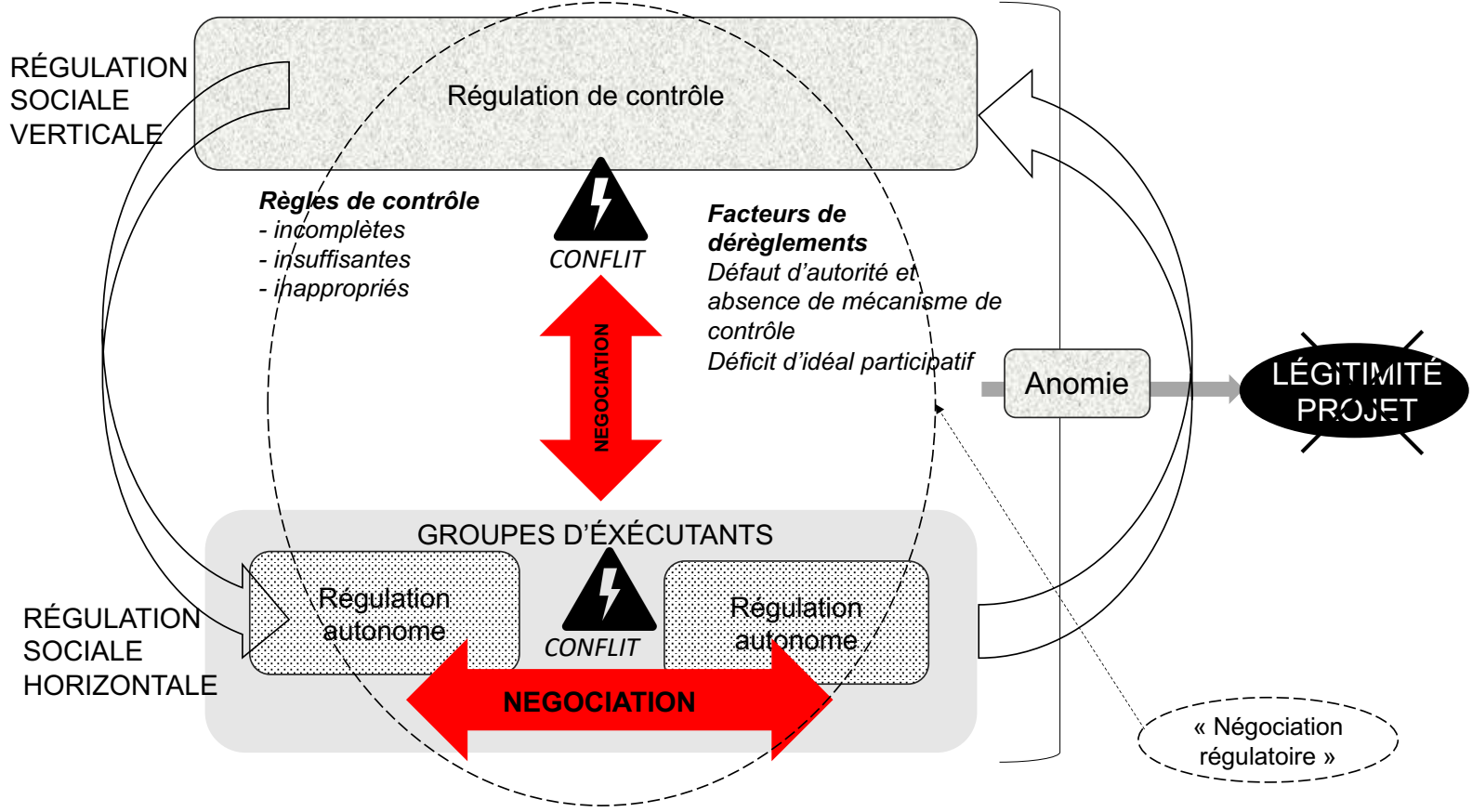


Figure 22 : Verticalité et horizontalité de la régulation sociale et facteurs d'anomie

.....

Mémo intermédiaire C9 – SP1

Cette première partie de la discussion a porté sur la formation de légitimité organisationnelle.

En revenant sur les vertus d'une approche processuelle et située pour la comprendre nous avons montré que nos résultats se distinguaient des travaux qui, inscrits dans une ontologie du changement temporel, découpaient la légitimation en étapes. En effet, le mouvement - négociation de la légitimité intentionnellement construite / légitimation encadrée dans la négociation des règles - donne moins à voir une dynamique temporelle que sociale. Ils nous conduisent ainsi à les rapprocher des travaux qualifiant les acteurs de la légitimation, mettant en évidence sa nature sociale, collective et dialogique et insistant sur son caractère intrinsèquement négocié. De ce fait, nous avons (re) précisé la notion de négociation puis souligné son double rôle dans la formation de légitimité. Plus particulièrement, la négociation de règles, comme médiateurs de légitimation/dé légitimation d'une entreprise sociale, mise en lien avec le modèle trinitaire de la régulation sociale, nous a conduit à identifier un mécanisme horizontal de régulation autonome. En le comparant avec la régulation latérale qui a déjà fait l'objet de débats et de prolongements de la T.R.S (Reynaud, Midler, Hatchuel, 2003) nous avons finalement proposé le concept de « négociation régulatoire » (emprunté à Kuty, 2004) pour nommer cette dynamique verticale et horizontale de régulation dans laquelle s'enchevêtre la légitimation. La formation de la légitimité organisationnelle nous est ainsi apparue comme un processus de régulation sociale de type rhizomique.

2. Le délitement d'une stratégie d'alliance

Alors que dans la thèse les alliances stratégiques ont été traitées dans une perspective relationnelle (Forgues *et al.*, 2006) comme des objets d'étude intéressants²⁵⁹ pour mieux comprendre la formation de légitimité organisationnelle, nos résultats portant sur les obstacles à la construction intentionnelle de légitimité nous conduisent ici à discuter de leurs apports au sein de la littérature étudiant les alliances en tant que sujets.

De ce fait, nos résultats ne contribuent pas à enrichir les antécédents de création d'alliance d'un nouveau motif stratégique (Lorange *et al.*, 1992) ni leur développement d'un bénéfice (Dacin *et al.*, 2007) inédit. Au contraire, en montrant les tensions non seulement inhérentes (Das et Teng, 2000) mais aussi permanentes à la mise en œuvre de la coopération, ils confirment les limites d'une approche fonctionnaliste des alliances et éclairent la manière dont en tant qu'organisations elles se désagrègent.

2.1 De l'importance d'une perspective relationnelle et située des alliances

2.1.1 Pour comprendre leur dynamique

En reconsidérant l'autonomie des acteurs et en intégrant les enjeux de la coopération à l'étude des alliances, différents obstacles à la construction intentionnelle de légitimité ont été mis en évidence : la barrière de la confiance, l'écueil de la domination, l'absence d'horizon commun, l'incomplétude des règles de contrôle. Cependant, au-delà de proposer une explication à la résistance constatée de l'audience à se laisser passivement persuader, ce résultat nous conduit à faire valoir les apports d'une perspective relationnelle (Forgues *et al.*, 2006) et située des alliances pour comprendre leur dynamique, en particulier quand, comme dans notre cas, elles sont coopératives.

Tout d'abord, dans un contexte où les recherches sur la coopération ont été développées au niveau macro et meso quand « *le niveau microscopique a reçu une attention beaucoup plus faible* » (Battista Dagnino *et al.* (2007), p.23), l'approche

²⁵⁹ du fait de certains de leurs caractéristiques (leur taux d'échec élevé, leurs problèmes de performance, leur instabilité, etc.), voir le chapitre 2.

située, en les transcendant, donne à voir la manière dont les acteurs expriment ces deux logiques a priori opposées. Ainsi, nos résultats montrent que les acteurs concrètement engagés par l'alliance adoptent des comportements oscillants entre coopération et compétition, confiance et vigilance, conflits et compromis, etc. Les situations, comme celle dans laquelle le PMO de l'enseigne FoodMarket refuse d'envoyer les données au PMO de l'alliance (qu'il ne connaît pas) en invoquant justement le risque que ce dernier partage ces informations avec le partenaire-concurrent tout en finissant par le faire, révèlent l'intégration de la dimension paradoxale de la coopération au niveau individuel. La dimension temporelle de la coopération est également éclairée.

En effet, trois sources de conflits temporels ont été distinguées. Il y a les conflits qui émergent des différents rythmes (« *pacing* », Gersick, 1994) (ici ils portent sur la négociation commerciale et son séquençement). D'autres liés aux oscillations entre les orientations de court terme et de long terme des acteurs (Das et Teng, 2000) qui peuvent être internes à l'alliance (les partenaires exigent des résultats immédiats en y investissent le minimum de moyens humains et techniques) mais aussi externes (dans le cadre des relations avec les fournisseurs qui hésitent entre y investir pour contribuer à la rénovation des modèles marchands des enseignes ou refuser de principe toutes les demandes d'améliorateurs). Il y a enfin, des tensions de temporalités (Sterjne *et al.*, 2019) liées aux différentes interprétations de la durée de vie de l'alliance. Dans le cas, l'ambiguïté (Kogut, 1981) initiale quant aux nombres d'années d'existence prédéterminée de GlobalÉlectro, (un an, trois ans, cinq ans sont alternativement évoqués) favorisent la discussion au sujet de sa longévité. Différents futurs sont possibles donc différents futurs sont négociés. Nous avons montré que des tensions temporelles « objectives » mais aussi « subjectives » (Bansal *et al.*, 2019) stimulaient le développement de l'alliance.

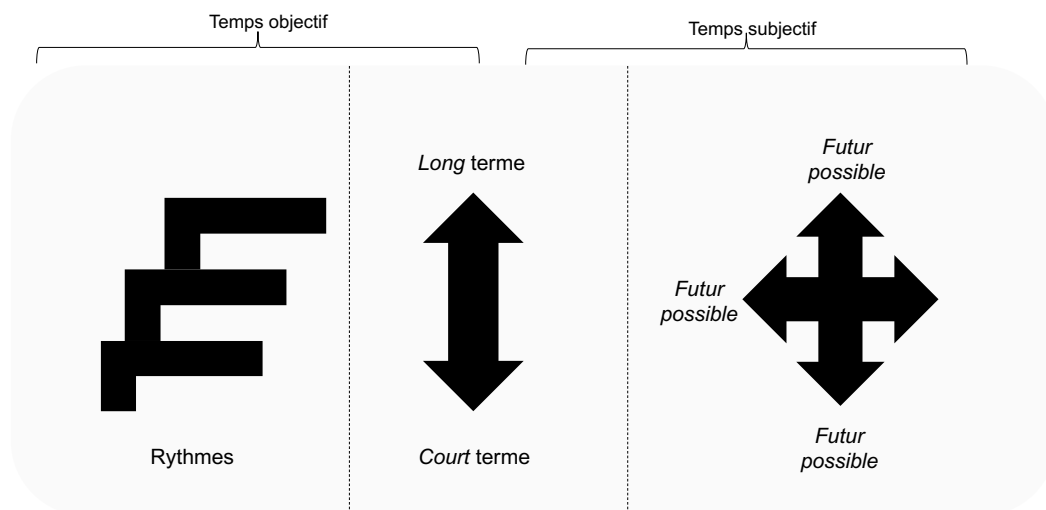


Figure 23 : Tensions de temps et de temporalités

2.2.2 Pour les étudier

Dans un contexte où « *the field of strategic management has experienced increased criticism of its research methods* »²⁶⁰ (Borch et Arthur, 2009, p.419) du fait notamment du réductionnisme des résultats produits au détriment de la complexité, la nécessité d'inclure les dimensions sociales et relationnelles des alliances à leur examen a été soulignée (*Ibid.*). Et même si paradoxalement la tradition objectiviste (Parkhe, 1993) demeure la plus suivie pour étudier les alliances (les chiffres datent un peu mais nos lectures tendent à confirmer la proportion reportée par Schenk et Dalton (1991) selon laquelle 72% des recherches sur leur sujet reposent sur l'utilisation d'archives et de questionnaires), une voie alternative qualifiée de plus « subjective » (Borch et Arthur, 2009) reposant notamment sur la méthode ethnographique, permet de prendre en considération l'échange relationnel, l'interdépendance entre les différents niveaux d'analyse et leur inter-connectivité au sein du phénomène étudiée (Pettigrew, 1987).

Nos résultats au regard des moyens utilisés pour les obtenir, nous conduisent ainsi à identifier deux contributions méthodologiques de la thèse. Le premier apport est celui de l'« opération observante » (voir C4, 2.1). Conjugée aux recommandations que nous avons émises dans le cadre du développement de la notion de chercheur

²⁶⁰ le domaine du management stratégique a connu une critique croissante de ses méthodes de recherche

funambule, il nous semble être un procédé particulièrement porteur pour avoir accès aux alliances comme terrain de recherche, réussir à s'y maintenir malgré leur caractère généralement très sensible et réussir à recueillir des données riches et originales. En effet, il facilite l'accès au terrain mais aussi ouvre la porte à tous ces moments pendant lesquels les individus et les groupes constituent les fondations de l'échange inter-organisationnel (Van Maanem, 1988), pendant lesquels les tensions sont exprimées, pendant lesquels la stratégie est mise en œuvre. Les événements composant les différentes situations ne nous ont pas été racontés : nous les avons vécus en direct avec les acteurs. Et puis, certainement plus que quand l'observation prime, la dimension opérante évite d'être exclue des situations sensibles : l'alliance a besoin du chercheur opérant. C'est un dispositif qui permet de se maintenir sur le terrain.

La seconde contribution, en cohérence avec le dispositif de collecte de données, porte sur le choix de la situation comme unité d'analyse pertinente des données. En tant que lieu de l'instanciation des différents niveaux de relations macro, méso et microscopiques de la coopération, il se révèle bénéfique pour continuer d'explorer la dynamique des alliances et la notion de coopération qui sont toujours à l'agenda de recherche (Lehianny et Chiambaretto, 2019) notamment dans ses expressions individuelles (Le Roy, 2021).

2.2 Sur le concept d'instabilité des alliances stratégiques

Si l'instabilité chronique des alliances stratégiques a été présentée comme un des points de départ de la thèse pour justifier de les porter en objets d'étude de la formation de légitimité, notre terrain et les résultats qui s'en dégagent nous donnent ici l'opportunité de revenir sur cette notion. Comme cela nous l'a été justement indiqué lors de la présentation d'une communication à l'AIMS²⁶¹, l'instabilité des alliances n'est pas nécessairement synonyme d'une dissolution pour cause d'échec. Une alliance jugée performante peut être dissoute précocement justement parce que les résultats attendus ont été générés plus tôt que prévu. La définition de Inkpen et Beamish, (1997) selon laquelle l'instabilité se traduit par tout changement majeur ou dissolution qui ne serait pas planifié du point de vue d'un ou plusieurs partenaires intègre cette nuance qui néanmoins mérite d'être explicitée.

²⁶¹ AIMS 2021, nous remercions Anne-Sophie Fernandez et Paul Chiambaretto pour cette remarque constructive.

Nos résultats confrontés à cette conception de l'instabilité ne contribuent pas à prescrire la bonne (ou même une bonne) configuration à donner à l'alliance pour qu'elle produise des résultats performants mais ils nous semblent permettre de mieux comprendre comment se désagrège une stratégie d'alliance lors de sa mise en œuvre. Ils font en effet ressortir la manière dont les acteurs mettent en pratique la stratégie, montrent ce qu'ils en font. Ou plutôt ici comment ils la défont en produisant une régulation sociale malade.

Il nous revient alors de faire preuve d'humilité quant à la pertinence généralisable de notre analyse d'autant qu'elle s'appuie sur un cas non seulement unique mais aussi extrême d'alliance coopérative. Ainsi, sans chercher à prétendre de l'intérêt systématique d'une lecture régulationniste des alliances, nous avançons une explication plausible (Suchman, 1987) à leur instabilité intrinsèque. Nous pensons en effet que les alliances sont instables parce que l'ordre social est lui-même instable, perpétuellement négocié. Elles sont instables par le succès quand il y a régulation conjointe vécue qui permet une action collective efficace. Elles sont instables par l'échec quand les anomies se multiplient et se généralisent.

Si cette contribution théorique au sujet de l'instabilité des alliances ne prend la forme que d'une suggestion, elle nous incite néanmoins à introduire la notion de « d'alliance comme projet » qui intègre cette mobilité permanente. Nous la discutons dans le paragraphe suivant.

2.3 L'alliance comme projet

Nos résultats suggèrent finalement d'appréhender les alliances comme des collectifs englobant actualisés par les interactions des acteurs qui les composent. Cette proposition est adossée à une conception régulationniste du projet.

2.3.1 Conception et réalisation d'une alliance

Nos résultats figurant, par la négative, comment l'action collective ne se produit pas, nous ont conduit à proposer une explication à l'instabilité chronique des alliances. Dans la continuité de cette idée de mouvement permanent, nous les rapprochons du concept de « projet » proposé par Reynaud (1997) puis enrichi par de nombreux

auteurs²⁶² adoptant sinon une perspective régulationniste *stricto sensu*, à tout le moins une ontologie processuelle ou développementale, pragmatiste et constructiviste, dans laquelle connaissances et actions sont liées (Bréchet, 2019).

Ici, la notion de projet se distingue absolument de la définition « *très gestionnaire, très technique* » (Desreumaux, 2011, p.5) qui lui est généralement attribué dans les Sciences de gestion. À l'opposé donc des considérations instrumentales qui le réduisent à une planification contrôlée (Bréchet et Desreumeux, 2006) de tâches prédéterminées, il est à entendre au sens de « *quelque chose qui se développe grâce à des échanges sociaux* » (Richebé, 2011, p.5) et « *qui implique une itérativité continue entre une orientation souhaitée et sa mise en œuvre complète* » (Desreumaux, 2011, p.6).

Or, justement notre analyse du cas dessine des boucles d'« *aller-retour entre conception et réalisation* » (*Ibid.*) de l'alliance. Les dirigeants l'ont pensée, l'ont configurée, lui ont donné des attributs, l'ont dotée des moyens humains et ont produit des règles visant à coordonner l'action collective. Mais les « *exécutants* », pour reprendre le lexique de Reynaud, (ici les négociateurs, les chefs de produits, les fournisseurs) autonomes, s'opposant verticalement à la régulation de contrôle et horizontalement entre eux, produisent l'organisation. Alors que « *l'action collective recouvre une diversité de formes* » (Bréchet, 2019, p.59), il nous semble que l'alliance qui « *se développe dans un collectif englobant, dans un contexte d'interaction avec d'autres acteurs sans lesquels (elle) ne pourrait s'actualiser* » (Bréchet et Desreumaux, 2006, p.8) s'apparente ainsi à un projet.

Ce recoupement entre alliance et projet nous paraît fructueux théoriquement pour la littérature qui, dans le champ particulier du « *Marketing & Retail Management* », s'intéresse aux alliances.

D'une part, l'adoption d'une approche projective pour étudier les activités spécifiques confiées généralement aux « *retail alliances* », parmi lesquelles la sélection des fournisseurs, la définition d'une politique de prix d'achat, le traitement des commandes

²⁶² Parmi lesquels, Bréchet, J-P., Boutinet J-P., Desreumaux A. et Richebé N.

opérationnelles, les modalités de coordination au sein de l'alliance et la nature des ordres du jour des réunions de coordination, (Robinson et Clarke-Hill, 2006) permettrait de renouveler et d'affiner leur compréhension en intégrant leur dynamique.

D'autre part, cela compléterait les enjeux Marketing de la distribution (le « *Place* » parmi le « *Product, Price, Promotion* », du modèle Marketing Mix 4P de Kotler, 1960) de considérations sociales émanant des relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Plusieurs aspects étonnants émergent du cas : la construction du prix de vente final sur le marché d'un produit se révèle comme le produit d'une négociation, la distribution de certains produits dépend de l'entente entre acteurs du triptyque alliance-enseignes-fournisseurs, une campagne de *co-branding* pour le lancement d'un produit se retrouve au cœur d'une bataille de territoire entre alliance aux achats et enseigne en charge de sa distribution, etc.

De la notion de projet émerge également une contribution managériale. Elle fait l'objet du point suivant.

2.3.2 Pilotage et cadrage d'une alliance

Savoir gérer une alliance devient un métier. La nécessité d'une fonction dédiée à ce management a été récemment soulignée par Blavet *et al.*, 2019. Si notre thèse confirme cet impératif (l'absence criante d'*alliance manager* a certainement contribué à la dissolution pour cause d'échec de GlobalÉlectro) elle permet également de mieux définir les missions qui la composent.

Rôle ambigu voire contradictoire (Pellegrin-Bouchet *et al.*, 2010) du fait de sa position d'interface entre l'alliance et les organisations-parents (Blavet *et al.*, 2019), l'*alliance manager* - ou autrement dénommé « *Strategic partnerships director* », « *Alliance manager* », « *VP alliances & channels* », « *Alliance director* » ou en français « Responsable des partenariats », « Directeur des alliances », « Allianceur », etc. - est en train de devenir une profession à part entière. Dans ce contexte à la fois de jeunesse et d'expansion du métier, dont témoigne d'ailleurs la multitude d'appellations, plusieurs recommandations pour réussir le lancement et la gestion de la collaboration (voir justement l'ouvrage « L'alliance manager en action » précédemment cité) ont été

récemment élaborées. À visée normative, elles perpétuent le dualisme classique prescription/exécution en positionnant l'*alliance manager* à l'extérieur de l'action de la collaboration. Il est par exemple présenté comme celui qui propose « *des lignes directives ou guidelines, claires qui définissent dès le départ quel partenaire sera en charge de quelle(s) tâche(s)* » (Ibid., p.87).

Or il nous semble que l'introduction du concept de projet, qui en tant qu' « *effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation participe de la rationalisation de l'action collective et contribue à la régulation des collectifs et à leur autonomisation* » (Bréchet et Desreumaux, 2006, p. 20), génère quelques d'indications managériales et organisationnelles inédites pour favoriser la création de valeur à travers la mise en œuvre d'une action collective coordonnée et efficace. Précisons-les.

Au niveau organisationnel, nous commençons par préconiser le recrutement d'un *alliance manager*²⁶³. Ce conseil pourrait paraître à la fois simpliste et tautologique. Pourtant, dans le cas de GlobalÉlectro, qui unissait une entreprise du CAC 40 et une enseigne de plus de 18000 salariés en France, aucun *alliance manager* n'a été engagé.

Au niveau managérial, nous proposons de définir le rôle d'*alliance manager* autour de deux types d'activités : le pilotage, et le cadrage du processus de négociation et de mise en œuvre des règles de la collaboration.

Le pilotage interviendrait « *dans des situations routinières qui mobilisent un système de règles existant qu'il faut adapter à la situation transactionnelle courante* » (Zacklad, 2013, p. 211). Le cadrage impliquerait quant à lui « *la mobilisation de règles originales en situation de résolution de problèmes, que les règles soient inspirées de situations préexistantes ou qu'elles soient authentiquement originales* » (Ibid., p.211).

Concrètement, ces deux types d'activités conduiraient l'*alliance manager* à être attentif à l'usage qui est fait des règles (dans le fond comme dans leur fréquence pour que s'instaurent des routines) en favorisant le dialogue entre groupes d'acteurs pour les

²⁶³ Les néologismes « *alliance manager* » et « *partner manager* » nous semblent les plus communs dans la pratique.

adapter. Il serait ainsi soucieux des discussions et des débats qui émergent de situations banales et quotidiennes. Il n'adopterait pas une posture de contrôleur des règles mais plutôt de médiateur vigilant de l'usage qu'en font les acteurs en situations, prévues ou non et de toute façon toujours indéterminées.

Pour cadrer la régulation, il organiserait des groupes de travail et des rencontres pour favoriser l'actualisation des règles et en faciliter l'intelligibilité réciproque. Il effectuerait en somme un travail d'articulation (« *articulation-work* », Schmidt et Simone, 1996) qui permettrait à la régulation sociale de demeurer en bonne santé, condition pour que se forme une action collective autonome.

.....

Mémo intermédiaire C9 – SP2

Les alliances stratégiques ont constitué le deuxième thème de discussion de ce chapitre.

Tout d'abord, en mettant les obstacles identifiés en regard de l'examen du développement des alliances, nous avons proposé des contributions à la fois théoriques et méthodologiques. Du point de vue théorique, nos résultats montrent comment s'expriment et se combinent, au niveau interindividuel, les différentes tensions qui participent de la dynamique des alliances. Du point de vue méthodologique, le dispositif de chercheur opérant pour recueillir des données et de situation comme unité d'analyse viennent enrichir les approches ethnographiques qui s'attachent à étudier, depuis l'intérieur, la dynamique des alliances.

Ensuite, l'intérêt porté à l'évolution des alliances nous a conduit à revenir sur la notion d'instabilité. En précisant que l'instabilité des alliances renvoie à un changement majeur ou dissolution non anticipée pour cause de succès ou d'échec, nous avons proposé de la lier à la nature indéterminée de l'action collective. Sous forme d'explication théorique, nous avons ainsi associé régulation sociale saine *versus* malade à l'instabilité des alliances par les succès ou par l'échec.

Enfin, du fait des ondolements de l'action collective dans le cadre d'alliance, nous avons introduit le concept de « projet » tel qu'il s'entend dans la perspective régulationniste. Cela nous a permis d'apporter une contribution théorique en parlant d'« *alliance comme projet* ». Nous en avons également extrait des recommandations organisationnelles et managériales à propos du métier d'*alliance manager*.

3. La puissance analytique de la T.R.S

Dans cette troisième partie de discussion, nous identifions les contributions de notre thèse à la T.R.S. Cela nous conduit à défendre la pertinence de la perspective régulationniste pour étudier l'action collective dans le cadre d'une grande variété de projets.

3.1 Extension du domaine d'investigation

La T.R.S dont les trois concepts clés sont issus de l'étude des relations professionnelles, est marquée par son histoire et ses origines. Pour autant sa mobilisation dans notre thèse confirme qu' « *elle peut dépasser les frontières disciplinaires* » (de Terssac, 2012, p.34) de manière originale et pertinente.

L'originalité de sa mobilisation et des résultats qu'elle produit tient au caractère inédit de notre terrain d'investigation. En effet, la transversalité disciplinaire de la T.R.S a été signalée dans le dialogue qu'elle établit avec la Sociologie, la Politique, le Droit, l'Économie (*Ibid.*). Dans le champ des Sciences de gestion, Bréchet (2019) a récemment souligné la variété des différents terrains d'application de la T.R.S. Plus précisément, il a retenu cinq contextes d'action collective permettant d'appliquer les problématiques d'une lecture en termes de régulation : la négociation collective et le travail prescrit, à l'origine de son élaboration, et trois autres terrains moins familiers : un pôle de compétitivité, une coopérative et la gouvernance de l'entreprise cotée. À l'issue de ce travail de thèse, nous ajoutons alors celui d'alliance stratégique.

Pour autant, cette contribution n'a pas pour objet d'enrichir la T.R.S d'un nouveau terrain d'applicabilité ce qui n'aurait pas grand intérêt nous semble-t-il. Il s'agit plutôt d'explorer et de défendre l'ouverture de la T.R.S à d'autres contextes quand se pose la question de l'action collective. Les alliances et autres formes de partenariats entre organisations, bien qu'ayant fait sortir l'action organisée des frontières de l'entreprise sociale, partagent la problématique de son continuum. Comment se forme-t-elle, comment se maintient-elle ? comment se délite-t-elle ?

Or notre thèse bien que décrivant des *expériences singulières de production normatives* » (*Ibid.*,) répond à ces questions. En effet, elle donne à voir la manière et les raisons pour lesquelles les individus agissent dans différentes situations. Elle explicite la formation des règles de contrôle par les créateurs de l'alliance, leur négociation par les acteurs mais aussi la formation de règles autonomes entre groupes aux intérêts contradictoires. Elle explique comment l'invention de règles conjointes trop étroitement et intermittemment vécues met au défi la permanence de l'action organisée. Enfin, à travers l'issue en échec du cas, présumée par le cercle vicieux de la régulation anémique, elle confirme la pertinence analytique de la T.R.S tout en l'étendant aux systèmes ouverts.

Notre thèse défend ainsi, par l'originalité pertinente de la T.R.S, l'extension de son domaine d'investigation. Elle promeut également son caractère heuristique.

3.2 Fertilité et ouverture de la T.R.S

Trois contributions de la thèse à la T.R.S témoignent du caractère prolifique de l'approche régulationniste pour étudier l'action organisée : la découverte d'un mouvement horizontal de régulation sociale, la mise au jour d'une « négociation régulatoire » et l'élaboration d'une définition proprement régulationniste des « *alliances comme projets* » mettant en exergue le rôle de la négociation des règles dans leur développement et valorisant le pilotage de régulation collective autonome dans leur management.

En effet, la mobilisation de la T.R.S se révèle fertile théoriquement mais aussi pratiquement. Au-delà du modèle trinitaire enrichi de régulation horizontale et d'agencements composites anémiques, la T.R.S éclaire et guide la pratique du manager d'alliance ou plus largement du manager régulationniste.

En revisitant la T.R.S, notre thèse confirme son caractère à la fois « *inachevé et heuristique* » (de Terssac en 2003, p. 16). Elle valide son extension à d'autres sphères d'analyses empiriques. Elle promeut sa mise à l'épreuve théorique. Elle invite enfin à poursuivre l'ambition de Reynaud (1997) de faire dialoguer la T.R.S avec d'autres approches de l'échange social, de l'ordre négocié, de la légitimation.

En d'autres termes, et pour conclure il s'agit de continuer à favoriser son ouverture par les terrains qu'elle permet d'explorer et par les échanges théoriques qu'elle invite à fertiliser.



.....

Synthèse du chapitre 9

Le chapitre 9 a été consacré à la discussion de nos résultats. En l'articulant autour de trois thèmes nous avons exposé les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la thèse.

Le premier thème portait sur la formation de légitimité organisationnelle à propos de laquelle nous avons commencé par souligner les vertus d'une approche processuelle pour expliciter sa dynamique sociale. Une double négociation, dont les objets ont été spécifiés, a ainsi été découverte. Puis, le rôle de médiateur des règles dans le processus de légitimation organisationnelle a été argumenté. En mettant en regard nos résultats avec le modèle trinitaire de la T.R.S et ses prolongements, des agencements composites (de Terssac, 2012) dysfonctionnels ont été identifiés. Nous avons finalement proposé le concept de « négociation régulatoire » pour décrire à la fois la verticalité et l'horizontalité de la régulation sociale dans laquelle légitimation organisationnelle s'insère en se révélant rhizomique.

Les alliances ont constitué le deuxième sujet de discussion. Les apports théoriques et méthodologiques d'une lecture non seulement relationnelle mais aussi située pour comprendre de l'intérieur leur dynamique et leur développement ont été défendus. Sous la forme d'une proposition faillible, nous avons alors apporté une explication au délitement des alliances stratégiques. Ensuite, en mettant en lien leur caractère intrinsèquement instable avec la notion de projet dans son acception régulationniste, des contributions théorique et managériale ont été identifiées. En effet, la définition d'une « *alliance comme projet* » invite l'*alliance manager* dans le cadre de ses missions à piloter la formation d'une action collective autonome.

Enfin, nous avons discuté de nos contributions au sein de la T.R.S. Le caractère inédit du terrain de recherche de la thèse nous a permis, en montrant sa pertinence pour éclairer des phénomènes de régulation sociale lorsque l'action collective se déploie dans les relations inter-organisationnelles, d'étendre le champ de sa mobilisation aux alliances. Puis en revenant sur les trois apports théoriques de la thèse au sujet de la formation de légitimité, la fertilité et l'ouverture de l'approche régulationniste ont été soulignées.

Conclusion générale

Le constat de praticienne, déclencheur de cette recherche, portait sur l'impact de la révolution digitale que traverse actuellement la grande distribution, sur la négociation commerciale. Les alliances stratégiques aux achats, se multipliant dans le secteur, nous sont alors apparues comme de formidables cas d'étude. Mais, notre enracinement épistémologique pragmatiste couplé à la puissance orientante du terrain, ont fait émerger un problème de gestion inattendu et sous exploré : celui de la formation de leur légitimité organisationnelle. Construite autour du concept de légitimité en tant que sujet et des alliances en tant qu'objets de recherche, la revue de la littérature nous a permis d'affiner notre question de recherche en l'articulant en deux temps. Nous avons tout d'abord porté nos interrogations sur les obstacles rencontrés par une construction intentionnelle de légitimité pour ensuite nous demander comment se déroulait collectivement la légitimation organisationnelle. Le cadre théorique de la T.R.S de J.-D Reynaud, notamment via la notion d'autonomie des acteurs et l'identification de deux principes de légitimation imbriqués dans la régulation sociale, nous a ainsi amenée à exposer une analyse fine de ce processus social complexe. L'étude du cas, dans lequel une place importante a été laissée aux récits de situations, a permis de donner à voir la dynamique sociale de formation de la légitimité organisationnelle. Nous avons suggéré la notion de « négociation régulatoire » pour dénommer la négociation permanente des règles sur laquelle s'adosse la légitimation qualifiée de rhizomique. Puis, en identifiant des agencements composites à tendance anomique de la régulation sociale, nous avons proposé une explication plausible à l'instabilité, par l'échec, des alliances. En ce sens, notre recherche apporte un regard renouvelé et projectif sur leur gestion. Enfin, nos travaux invitent à (re) considérer la pertinence et la puissance analytique de la T.R.S pour étudier de manière originale l'action collective dans le cadre d'une grande variété de relations-inter-organisationnelles.

Les résultats de la thèse ne correspondent pas au dénouement de notre enquête. Au contraire, du fait de leurs limites, ils nous orientent vers de nouvelles investigations sur le thème de la légitimité organisationnelle bien sûr mais aussi sur les alliances. Sur le plan méthodologique, le caractère unique et extrême du cas, au-delà d'incarner la limite classique de la recherche qualitative, invite également à de futures recherches. C'est pour cela que même si à court terme il s'agira de valoriser les contributions de la thèse, nous donnons quelques indications quant à ces pistes à explorer.

Sur le plan théorique, la puissance analytique de la T.R.S nous conduira, en premier lieu, à poursuivre nos réflexions sur les apports d'une perspective régulationniste de la formation de légitimité dans d'autres contextes organisationnels. En complément, nous voyons dans l'approche expérientielle de la légitimation « *as an (embodied) experience constituting a legitimate space and time for those involved in* »²⁶⁴ (de Vaujany, 2019, p. 343) un angle d'analyse intéressant pour continuer de se pencher de façon plus détaillée sur ce processus social complexe. En effet, l'intégration de la « temporalisation » et encore plus de la « spatialisation »²⁶⁵ n'a été que superficielle dans notre analyse. Or nos données de terrain pourraient nous permettre de décrire, par le récit des activités quotidiennes des acteurs, comment leurs émotions contribuent de manière ampliative à la formation de légitimité/illégitimité.

De plus, le rôle des outils de gestion dans la légitimation (évincés de notre analyse du cas), mériterait davantage d'attention. En effet, comme souligné par Broussard (2001) les différents indicateurs d'une organisation revêtent un rôle dans la formation d'un certain ordre social. Dans le cas justement, les nombreuses controverses à leur sujet conduisent les acteurs à négocier et à former de nouvelles règles de calcul d'indicateurs de performance : les synergies. Il s'agirait alors de porter notre regard sur la manière dont les outils de gestion incarnent les règles (*Ibid.*) dans le processus de légitimation.

²⁶⁴ « une expérience (incarnée) constituant un espace et un temps légitimes pour les acteurs ». Traduction personnelle

²⁶⁵ C'est-à-dire « la constitution conjointe d'un temps/d'un espace à travers les activités humaines » *Ibid.* Traduction personnelle.

Concernant les alliances maintenant, et même si elles n'étaient pas en tant que tel le sujet de la thèse, nos résultats liant la formation de leur légitimité organisationnelle et leur instabilité chronique nous semblent fructueux pour poursuivre des recherches. Pour autant, le concept de coopétitivité que nous avons traité comme une simple caractéristique de l'alliance requiert sans aucun doute un examen plus détaillé. Alors que le cas donne à voir une vraie situation de coopétition (critique et simultanée) (Le Roy, 2021) cela consisterait à intégrer une dimension temporelle (chronologique mais aussi expérientielle) aux tensions émergeant de cette stratégie. Enfin, en réduisant le périmètre d'étude des alliances au secteur de la distribution, nous souhaiterions étendre nos réflexions à une audience académique rattachée au champ du Marketing mais également à un public de praticiens du secteur ou plus généralement à toutes les personnes qui s'intéressent, au-delà des clichés, aux coulisses de la négociation commerciale.

Sur le plan méthodologique, le choix d'une étude de cas unique s'oppose à la sagesse conventionnelle²⁶⁶ (Flyvbjerg, 2006) selon laquelle les résultats tirés ne seraient pas généralisables. Cependant, en justifiant le choix du cas au regard de sa nature extrême à laquelle se sont ajoutées une opportunité quasi inédite d'accès au terrain (Yin, 1994) et une contextualisation détaillée, nous avons ancré la recherche pour montrer de quoi notre cas était le cas : celui d'une alliance stratégique collectivement délégitimée du fait d'une régulation sociale malade ; mais aussi ce qu'il n'était pas encore : celui d'une alliance dans laquelle la régulation conjointe conduirait à sa légitimation. Ainsi, le produit de notre travail apparaît non pas comme un résultat généralisable mais comme une proposition générique (Martinet, 2020) composée d'explications possibles (Hirschman, 1958) qui, dans d'autres contextes, pourraient être pertinentes tout autant que faillibles. Ces dernières constituant alors, pour la chercheuse réflexive (et funambule) que nous sommes devenue, des opportunités nouvelles de les faire évoluer.

.....

²⁶⁶ « *conventional wisdom* »

En fin d'écriture
On range la plume
On ferme l'encrier
On tente de rejoindre
Le monde des vivants
Qui tremble toujours un peu
Les jours où le vent
Sèche trop brusquement
Les larmes sur les joues
Puis s'infiltré dans l'âme
Et la triture
Et la secoue

Jacques Herman
2011

Glossaire

Par ordre alphabétique

.....

A

- AdIC : l'Autorité de la concurrence est une autorité administrative indépendante, spécialisée dans le contrôle des pratiques anticoncurrentielles, l'expertise du fonctionnement des marchés et le contrôle des opérations de concentration. Au service du consommateur, elle a pour objectif de veiller au libre jeu de la concurrence et d'apporter son concours au fonctionnement concurrentiel des marchés aux échelons européen et international.
- Alimentaire : ensemble des produits destinés à l'alimentation mais aussi à l'hygiène. L'« alimentaire » regroupent les produits consommables que sont les Produits Frais (PF et PFT pour Produits Frais Transformés), des Produits Grandes Consommation (PGC) et la Droguerie Parfumerie Hygiène (DPH)
- Non Alimentaire : ensemble des autres familles de produits c'est-à-dire le Textile, le Bazar et enfin l'Électronique.

C

- CES : le Consumer Electronic Show est la grand-messe de l'innovation électronique grand public. Avec près de 4 500 exposants de 150 pays et 200 000 visiteurs attendus, le CES de Las Vegas, qui ouvre ses portes tous les ans début janvier, est le plus important rendez-vous mondial high-tech de l'année.

- Click and mortar : « un réseau de magasins intégrant à la fois des canaux de vente physique et en ligne. »

Gulati, R. and Garino, J., 2000, "Get the right mix of bricks and clicks," Harvard Business Review, Vol. 78, No. 3, p. 107-115

- Compte-Clé : ou responsable Grands-Comptes ou KAM (Key Account Manager)
Voir responsable Grands-Comptes.

D

- Distribution numérique : la distribution numérique d'une marque (ou d'une référence déterminée) est le pourcentage des magasins vendant la catégorie de produits, qui ont référencé cette marque ou cette référence et la proposent à leurs clients. On distingue habituellement la DN par univers de distribution (hypermarché, supermarchés, etc.).

E

- Employé Libre-Service : l'employé de libre-service approvisionne en marchandises les rayons d'un magasin. Il dispose les différents produits et articles dans un ordre précis. Selon les ventes et l'état des stocks, il alimente les rayons.

F

- Fevad : la Fédération du e-commerce et de la vente à distance est un syndicat professionnel français regroupant plus de 500 entreprises ayant une activité de vente à distance quel que soit le moyen de communication utilisé. Elle publie régulièrement des rapports sur le e-commerce.

G

- GIE : le groupement d'intérêt économique (GIE) est un groupement composé de personnes physiques ou morales ayant comme but de faciliter l'exercice de l'activité économique de ses membres (ou d'en améliorer ou d'en accroître les résultats), via la mise en commun de divers composants de cette activité (services, comptoirs de vente, assistance technique, etc.). Bien que doté de la personnalité morale, un GIE n'est ni une société ni une association. Il ne peut être constitué que pour une durée déterminée et ne doit pas avoir pour objectif de réaliser des bénéfices pour lui-même.

- Gkf: Le groupe GfK (Gesellschaft für Konsumforschung, « société pour la recherche sur la consommation »), est le plus grand institut d'études de marché et d'audit marketing sur le marché des produits électroniques.
- GSA : GSA est l'acronyme utilisé dans la distribution pour désigner les grandes surfaces alimentaires. Il s'agit dans la pratique des grandes surfaces à dominante alimentaire car celles-ci commercialisent évidemment d'autres types de biens. Les GSA sont essentiellement des hypermarchés et supermarchés principalement situés en périphérie des villes. Mercator 11e édition, p.317.
- GSS: Grandes Surfaces Spécialisées, vendant un assortiment extrêmement profond dans une catégorie de produits (vêtements par exemple) ou de produits attachés à une activité (bricolage ou sport par exemple). Se distinguent des GMS (Grandes et moyennes surfaces) ou grandes surfaces alimentaires. Mercator 11e édition, p.317.

H

- Hausse tarifaire : la révision des prix est opérée par application, au prix de base d'un marché, d'une formule paramétrique dite formule de révision. La révision des prix a pour objectif de prendre en compte, en hausse comme en baisse, l'évolution des conditions économiques des principaux facteurs de coût d'un marché.

K

- KAM : Key Account Manager voir Responsable Grands-Comptes

M

- Marge avant : Différence entre un prix de vente et un prix de revient. Cette marge est également appelée marge avant. La marge est calculée en pourcentage du prix de vente consommateurs (PVC) ou par un coefficient multiplicateur appliqué au prix d'achat.

- Marque arrière : Avantages financiers versés par un fournisseur à un distributeur en échange (en principe) de services. Il s'agit de la différence entre le prix d'achat facturé par le fournisseur au distributeur, et le prix réel payé par le distributeur.
- MDD : une marque de distributeur est une marque créée et détenue par une enseigne de distribution et utilisée pour commercialiser des produits fabriqués sur demande par des industriels indépendants ou plus rarement par des filiales de productions appartenant à l'enseigne.
- Mètre Linéaire : le mètre linéaire est l'unité de mesure utilisée pour mesurer le linéaire développé d'un rayon ou d'un point de vente. Il mesure 1m33. Il est également utilisé dans le cadre d'indicateurs de gestion dans la grande distribution. Il est par exemple possible de calculer le chiffre d'affaires d'un magasin ou d'une référence par mètre linéaire pour une période donnée.
- MN : une marque nationale est une marque détenue par un industriel et qu'on retrouve dans la plupart des enseignes de grande distribution d'un pays.

P

- Part de marché : la part de marché est un indicateur qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée. La part de marché se calcule par le ratio : ventes de la marque / ventes totales sur le marché. Les ventes peuvent être exprimées en valeur monétaire (C.A.) (voir PDM valeur) ou en volumes de produits vendus (voir PDM volume). Par définition, la somme des parts de marché des différents offreurs est égale à 100 %.
- Part de voix : la notion de part de voix est un indicateur utilisé par une marque dans le cadre de sa veille concurrentielle et de l'analyse des campagnes de communication (publicité, RP, *community management*, ...) La part de voix vise généralement à mesurer la prise de parole ou la visibilité d'une marque au regard de celle de l'ensemble des marques de son secteur d'activité.

- Pricing : Le métier « chargé d'études *pricing* » ou « *pricer* » consiste à optimiser le positionnement des produits d'une société, grâce à une analyse pertinente du marché, ainsi que de la concurrence, tout en ne quittant pas des yeux les objectifs de rentabilité de l'entreprise. Fiche métier Carrefour
- Produit Blancs : Produits du rayon électroménager destinés en priorité à la cuisine ou à la salle de bains. Table de cuisson, four, réfrigérateur, lave-linge, lave-vaisselle, etc. pour le Gros Electro-Ménager (GEM), Grille-pain, aspirateur, cafetière, ... pour le Petit Electro-Ménager (PEM). L'on parle de produit « Blanc » tout simplement parce que leur habillage utilise très fréquemment cette couleur. Ne pas confondre avec le blanc, représentant le linge de maison.
- Produits Brun : les produits bruns correspondent aux télévisions et autres produits audio. Le terme de produit brun vient naturellement du fait qu'à l'origine les téléviseurs et postes de radio étaient essentiellement de couleur brune.
- Produit Gris : dans le domaine de la grande distribution, le terme de produit gris désigne les produits informatiques et multimédia (ordinateurs, tablettes, smartphones, etc.)
Le terme de produit gris vient du fait qu'à l'origine les unités centrales des ordinateurs étaient le plus souvent de couleur grise.
- Pure players : distributeurs qui ne vendent qu'à travers un site Internet marchand. Boyer, K.K. (2001), "E-operations: a guide to streamlining with the internet", Bus Horizon, Vol. 44 No. 1, p.47-54.

R

- Responsable Grands-Comptes : ou Compte-Clé ou KAM (Key Account Manager) a la charge du portefeuille des clients les plus importants de la société, c'est-à-dire, ceux qui apportent le plus gros chiffre d'affaires à l'entreprise. Il est l'intermédiaire entre le client et les intervenants de sa structure et travaille sous la responsabilité du directeur commercial.

S

- Sorties caisses : le terme « sorties caisse » font référence aux données collectées lors du passage des consommateurs en caisses des points de vente. Elles sont essentiellement constituées des données d'achat quantité/prix/produit permettant de connaître le total et le détail du chiffre d'affaires issus des ventes aux clients finals par marque / catégorie de produits. Dans le jargon anglicisant de la distribution, on parle aussi de « sell out » par opposition au sell in qui correspond aux ventes réalisées cette fois entre le fournisseur et son distributeur.
- SRP : Le seuil de revente est la limite de prix en dessous de laquelle un distributeur ne peut revendre un produit sous peine de pouvoir être lourdement sanctionné. Il est défini légalement par les Lois Dutreil et Chatel comme étant le prix d'achat effectif. Le calcul du prix d'achat effectif se calcule alors comme suit :

Prix d'achat effectif = Prix unitaire net figurant sur la facture – montant de l'ensemble des avantages financiers consentis par le vendeur exprimés en pourcentage unitaire du prix de vente du produit + TVA et taxes spécifiques liées au produit + Prix du transport

L'interdiction de la revente à perte, parfois abusivement désignée comme interdiction de vente à perte, ne concerne que l'activité de revente et non la vente directe par un fabricant.

Depuis 2019 et la Loi EGAlim, le seuil de revente à perte est majoré de 10% pour les produits alimentaires.

T

- Tarif de base ou Prix de base : prix de départ qui sert de base pour l'application éventuelle de remises. Il représente le prix de vente habituel du fournisseur au distributeur sans réduction ni majoration.

Bibliographie

A

- Agarwal, S. et Ramaswami, S., (1992) Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*, 23, p.1-27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Aldrich H. et Marlene Fiol, M., (1994) Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review*, 19, p.645-670. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>
- Alioua, H. et Simon, F., (2017) Managing time pacing in organizations transitioning to a project-based mode – 3 cases studies of two multinational companies, *International Journal of Project Management*, 35 (8), p.1427-1443. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.005>.
- Alter, N. (1993) La lassitude de l'acteur de l'innovation. *Sociologie Du Travail*, 35(4), p.447-468. www.jstor.org/stable/43149891
- Amblard H., Bernoux, P., Herreros G., Livian, Y-F., (1996) Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Éditions du Seuil, Paris.
- Anderson, E. et Gatignon, H., (1986) Models of foreign market entry: a transaction cost analysis and propositions”, *Journal of International Business Studies*, 17, p.1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Anderson, J. C., et Narus, J. A., (1990) A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54(1), p.42–58. <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>
- Audard, C., (2002) Le principe de légitimité démocratique et le débat Rawls-Habermas, In : Rainer Rochlitz éd., Habermas : L'usage public de la raison, PUF, Paris, p.95-132. <https://doi:10.3917/puf.rochl.2002.01.0095>
- Arendt, H. (1972) Sur la violence repris dans du mensonge à la violence. *Essais de politique contemporaine*, Calmann-Levy (coll. Agora), Paris, p.105-187.
- Ashforth, B.E. et Gibbs, B.W., (1990) The Double-Edge of Organizational Legitimation, *Organization Science*, 1, p.177-194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Axelrod R., (1984) *The evolution of cooperation*. Basic Books, New-York.
- Ayache, M. et Dumez. H., (2011) Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (2 - Été), p.33-46. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00657490>

B

- Bacqué M-H., (2013) Intervention au Congrès de la Fédération des centres sociaux à Lyon. <http://www.upp-acepp.com/wp-content/uploads/2015/09/pouvoir-dagir-mHbacqué-1.pdf>
- Badot, O., Lemoine, J-F. et Ochs, A., (2018) *La distribution 4.0*, Pearson.
- Badot, O., Lemoine, J-F. et Ochs, A., (2019) Distribution 4.0 : A new commercial revolution?. *L'Économie politique*, 1(1), p.8-22. <https://doi.org/10.3917/leco.081.0008>
- Bandura, A., (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bansal, P., et Clelland, I., (2004) Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47, p.93-103. <https://doi.org/10.5465/20159562>
- Barnett, M. L., (2006) Waves of Collectivizing: A Dynamic Model of Competition and Cooperation Over the Life of an Industry. *Corporate Reputation Review*, 8(4), p.272-292. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540255>
- Barney, J., (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barron, D. N., (1998) Pathways to Legitimacy Among Consumer Loan Providers in New York City, 1914-1934. *Organization Studies*, 19(2), p.207-233. <https://doi.org/10.1177/017084069801900203>
- Barth, I. et Bobot, L., (2011) Penser la négociation commerciale aujourd'hui. *Négociations*, 15, p.5-9. <https://doi.org/10.3917/neg.015.0005>
- Basak, S., Basu, P., Avittathur, B. et Sikdar, S., (2017) A game theoretic analysis of multichannel retail in the context of “showrooming”, *Decision Support Systems*, 103, p.34-45. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.09.002>
- Baszanger, I., (1992) La trame de la négociation, *Sociologie quantitative et interactionniste, texte réunis d'Anselm Strauss*, L'harmattan, Logique Sociale, Paris.
- Battista Dagnino, G., Le Roy, F. et Yami, S., (2007) La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, 176, p.87-98. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.87-98>
- Baum J. et Oliver, C., (1991) Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), p.187-218. <https://doi:10.2307/2393353>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), p.544-559. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>
- Beaulieu, S., et Pasquero, J., (2002) Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking: A Negotiated-Order Perspective, *The Journal of Corporate Citizenship*, (6), p. 53-69. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.6.53>
- Beetham, D., (1995) Max Weber et La légitimité politique. *Revue Européenne Des Sciences Sociales*, 33(101), p.11-22. www.jstor.org/stable/40370096
- Bengtsson, M. et Kock, S., (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29 (5), p.411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Berger, P. L., et Luckmann, T., (1967) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bergeron, H. et Castel, P., (2016) Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agency. *L'Année sociologique*, 66(1), p.31-72. <https://doi:10.3917/anso.pr1.0007>
- Berkowitz, L., et Daniels, L. R., (1963) Responsibility and dependency. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(5), p.429-436. <https://doi.org/10.1037/h0049250>
- Berndtson, E., (2014) Pre-Facing Power: The Study of Power in American Political Science, 1920-1950. *Journal of Political Power*, 7(3), p.343-361. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2014.964993>
- Berten, A., (1980) Légalité et légitimité. À propos de J. Habermas. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 4(1), p.1-29. <https://doi:10.3917/rirej.004.0001>

- Bessire, D., (1997) Grande distribution : l'efficacité de la régulation interne in Jacques Marseille (dir.), La Révolution commerciale en France. Du Bon Marché à l'hypermarché, Paris, Le Monde Éditions, p. 165-182.
- Bitektine, A., (2011) Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 36 (1), p.151–179. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2009.0382>
- Bitektine A. et Haack P., (2015) The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*, 40 (1), p. 49–75. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>
- Blanchot, F. & Guillouzo, R., (2011). La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 15(2), 95–107. <https://doi.org/10.7202/1003452ar>
- Blau, P., (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, 1964, p.118
- Bleeke, J. et Ernst, D., (1995) “Is your strategic alliance really a sale?”, *Harvard Business Review*, 73, January, p. 97-105.
- Bluedorn, A. C., et Denhardt, R. B., (1988) Time and Organizations. *Journal of Management*, 14(2), p.299–320. <https://doi.org/10.1177/014920638801400209>
- Boltanski, L., et Thévenot, L., (1999) The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), p.359–377. <https://doi.org/10.1177/136843199002003010>
- Boltanski L. et Chiapello E., (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Boje, D., M., Luhman, J., T., et Cunliffe, A., (2003), A Dialectic Perspective on the Organization Theatre, *American Communication Journal*, 6(2), https://www.researchgate.net/publication/244955010_A_Dialectic_Perspective_on_the_Organization_Theatre
- Borys B et Jemison D., (1989) Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), p.234–249. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4282106>
- Bouquet, B., (2014) La complexité de la légitimité, *Vie sociale*, 8(4), p.13-23. <https://doi.org/10.3917/vsoc.144.0011>
- Bourdieu, P., (1994) Raisons pratiques, sur la théorie de l'action, note de lecture des étudiants MIP du Cnam, https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/bourdieu2html_1263216407978.html
- Bourdieu, P. (1989) *La Noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*, Edition de Minuit, Paris.
- Bourdieu, P. (1980) *Questions de sociologie*, Les éditions de Minuit, Paris.
- Boutinet, J-P. (2012- 1990). *Anthropologie du projet*, PUF, Paris.
- Boutinet, J., Desreumaux, A., Richebé, N. et Bréchet, J-P., (2011). Le projet dans l'action collective. *Humanisme et Entreprise*, 304, 5-12. <https://doi.org/10.3917/hume.304.0005>
- Bouty, I. et Drucker-Godard, C., (2011) Émergence de l'agir collectif dans la course à la voile : rythme et coordination. *Management & Avenir*, 1(1), 435-448. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0435>
- Bouty, I., Gomez, M. et Chia, R., (2019) Strategy emergence as wayfinding. *M@n@gement*, 3(3), 438-465. <https://doi.org/10.3917/mana.223.0438>
- Bourque, R. et Thuderoz, C., (2011) *Sociologie de la négociation*. Nouvelle édition, avec études de cas, Rennes, Presses universitaires de Rennes, séries: « Didact Sociologie ».

- Bozeman, B., (1993) A theory of government 'red tape'. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 3, p.273-304 <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037171>
- Bréchet J-P., (2019) *L'action collective. Une perspective régulationniste*, Presses Universitaires de Provence, Aix-Marseille.
- Bréchet, J. et Desreumaux, A., (2011) La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique. *Humanisme et Entreprise*, 304, p. 57-64. <https://doi.org/10.3917/hume.304.0057>
- Brint S. et Karabel J., (1991) Les community colleges américains et la politique de l'inégalité. In: *Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 86-87, Éducation et sociétés*, p. 69-84. <https://doi.org/10.3406/arss.1991.2970>
- Broussard, V., (2001) Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail*, 43 (4), p.533-551. <https://doi.org/10.4000/sdt.35527>
- Buisson, M., (2008) Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 289(4), p.29-57. <https://doi:10.3917/hume.289.0029>

C

- Catellin, S., (2004) L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 2(2), p.179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Chazel, F., (1964) Réflexions sur la conception parsonienne du pouvoir et de l'influence. *Revue Française De Sociologie*, 5(4), p.387-401. <https://doi:10.2307/3319601>
- Chia, R., (1999) A "rhizomic" model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*, 10, p.209-227. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00128>
- Chia, R., (1996) *Organizational analysis as deconstructive practice*. Walter de Gruyter, Berlin.
- Christoffersen, J., (2013) A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs. *International Journal of Management Reviews*, 15, p.66-85. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00335.x>
- Cléro, J., (2018) La loi entre deux fictions : la légalité et la légitimité. *Cités*, 76(4), p.151-158. <https://doi:10.3917/cite.076.0151>
- Cloutier, C. et Langley, A., (2013) The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22, p.360-380.
- Coleman, J-S., (1968) *Games as Vehicles for Social Theory*, The Johns Hopkins University. <https://eric.ed.gov/?id=ED023145>
- Conner, K. R., (1991) A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), p.121-154. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Contractor, J., et Lorange, P., (2002) The growth of alliances in the knowledge-based economy, *International Business Review*, 11 (4), p. 4 85-502. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00021-5).
- Cox, A., (1999) Power, value and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 4(4), p.167-175. <https://doi.org/10.1108/13598549910284480>

- Crozier M., Friedberg, E., (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, Paris
- Crozier M., (1964). *Le Phénomène bureaucratique*, Les éditions du Seuil, Paris.
- Cravens, D., Shipp, S., Karen S. Cravens, S., (1993) Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*,1(1), p. 55-70. <https://doi.org/10.1080/09652549300000005>
- Cuevas, J., Julkunen, S., Gabrielsson, M., (2015) Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence, *Industrial Marketing Management*,48, p.149-159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.015>.

D

- Dacin, M.T., Oliver, C. et Roy, J.-P., (2007) The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28 (2), p. 169-187. <https://doi.org/10.1002/smj.577>
- Dagonet, F., (1973) *Ecriture et iconographie*, Paris, Vrin
- Dahl, R.A., (1957) The concept of power. *Syst. Res.*, 2, p.201-215. <https://doi:10.1002/bs.3830020303>
- Dale, K. et Burrell, G., (2008) The Spaces of Organisation and the Organisation of Space: Power, Identity and Materiality at Work. https://www.researchgate.net/publication/27247021_The_Spaces_of_Organisation_and_the_Organisation_of_Space_Power_Identity_and_Materiality_at_Work
- Daumas, J-C., (2006) La grande-distribution, une révolution permanente, Vingtième siècle, *Revue d'histoire*, 3 (91), p.57-76.
- D'Aunno, T. A. et Zuckerman, H. S., (1987) A life cycle model of organizational federations: The case of hospitals. *Academy of Management Review*, 12 (3), p.534–545. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306568>
- David A., (2012) Logique, épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, p.111-142, (hal-01635114)
- Das, T.K. et Teng, B. S., (2000) Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science* 11(1), p.77-101. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.77.12570>
- Das, T.K. et Teng, B. S., (1998) Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3), p.491–512. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926623>
- Deephouse, D L., (1996) Does Isomorphism Legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39 (4), p.1024–1039. <https://doi.org/10.5465/256722>
- Deephouse D. L., et Suchman, M., (2008) Legitimacy in Organizational Institutionalism in *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* de Greenwood R., Oliver C., *et al.* Sage publications Ltd.
- Delerue, H. & Bérard, C. (2007) Les dynamiques de la confiance dans les relations inter organisationnelles. *Revue française de gestion*, 175(6), p.125-138. <https://doi:10.3166/rfg.175.125-138>
- Deledalle, G., (2006) La théorie de l'enquête et le problème de la vérité. Présentation, In. Dewey, J. *Logique : la théorie de l'enquête*. PUF,Paris, p. 9 -49.
- de Rond M. et Hamid Bouchikhi H. (2004) On the Dialectics of Strategic Alliances *Organization Science*, 15(1), p. 56-69 <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0037>
- de Terssac, G., (2012) *La théorie de la régulation sociale : repères introductifs*, 45,

Hors Thème, <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1476>

- de Terssac, G., (2003) La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements. Edition La Découverte, Paris.
- Deleuze, G. et Guattari, F., (1980) Capitalisme et schizophrénie 2 : Mille plateaux, Les Éditions de minuit, Paris.
- de Vaujany FX., (2019) Legitimation Process in Organizations and Organizing: An Ontological Discussion. In: de Vaujany FX., Adrot A., Boxenbaum E., Leca B. (eds) Materiality in Institutions. Technology, Work and Globalization. Palgrave Macmillan, Cham, p.343-377. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97472-9_12
- De Vaujany, F. et Vaast, E., (2014) If These Walls Could Talk: The Mutual Construction of Organizational Space and Legitimacy, Organization Science, 25(3), p.713–731. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0858>
- Devereux, G., (1967, 2012), De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement, Flammarion, Paris.
- Dewey, J. et Bentley A. F., (1949) Knowing and the known. Beacon Press, Boston, 1949.
- Dewey, J., (2011, 1939), La formation des valeurs, Empêcheurs de penser en rond, La découverte, Paris.
- Dewey, J., (1938) Experience and Education. Macmillan Company, New York, p.121.
- Dewey, J., (1933) How we think. A statement of the relation of reflective thinking to the educative process. D.C. Heath, Boston.
- Di Maggio P. J. et Powell Walter W., (1997) Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. In : Politix, vol. 10, n°40, Quatrième trimestre. Les sciences du politique aux États-unis. I. Histoire et paradigmes, sous la direction de Loïc Blondiaux. p. 1 13-154. <https://doi.org/10.3406/polix.1997.1703>
- DiMaggio, P. J., et Powell, W., (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 48 (2): p.147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dockès P., (2006) « Hobbes et le pouvoir », Cahiers d'économie politique, 50, p. 7 -26. <https://doi.org/10.3917/cep.050.0007>
- Dogan, M., (2010) La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques. Revue internationale des sciences sociales, 196(2), p.21-39. <https://doi.org/10.3917/riss.196.0021>
- Dowling J., Pfeffer J., (1975) Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. Pacific Sociological Review, 18 (1), p.122–136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Doz, Y. et Hamel, G., (1999), Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Doz Y., Hamel G. et Prahalad C. K., (1989) Cooperate with your competitors and win. Harvard Business Review, 67 (1) : p. 133–139.
- Drori, I. et Honig, B., (2013) A Process Model of Internal and External Legitimacy, Organization Studies, 34(3), p.345-376. <https://doi.org/10.1177/0170840612467153>
- Dumez, H., (2016) Méthodologie de la recherche qualitative, Magnard-Vuibert, Paris, 2ème édition.
- Dumez, H., (2012) Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?, Le Libellio d'Aegis, 6 (3), p3-10.
- Dumez, H., (2010) Éléments pour une Épistémologie de la recherche qualitative

- en gestion, Le Libellio d'Aegis, 6 (4), p3-16. https://www.researchgate.net/publication/50280501_Elements_pour_une_epistemologie_de_la_recherche_qualitative_en_gestion_2
- Dumez, H., (1988) Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion, Économie et Sociétés, 8, p173-186. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-00263231.html>
- Dunlop J. T., (1958) Industrial relations systems, New York, H. Holt & Co.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., et Oh, S., (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 51(2), p.11–27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>

E

- Easton, G., (2002) Marketing: A critical realist approach. Journal of Business Research, 55(2), p.103-109. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00145-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00145-4)
- Egholm, L., Heyse, L., & Mourey, D. (2020) Civil Society Organizations: The Site of Legitimizing the Common Good - a Literature Review. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 31(1), p.1-18. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00171-y>
- Eisenhardt, K., & Graebner, M., (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. The Academy of Management Journal, 50(1), p.25-32. <https://doi.org/10.2307/20159839>
- Eisenhardt K. et Schoonhoven C., (1996) Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms Organization Science, 7(2), p. 1 36-150 <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>
- Elmuti, D. and Kathawala, Y., (2001) "An overview of strategic alliances", Management Decision, 39 (3), p.2 05-218. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Elsbach, K. D., (1994) Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. Administrative Science Quarterly, 39, 57-88. <https://doi.org/10.2307/2393494>
- Elsbach K. et Sutton, R., (1992) Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. Academy of Management Journal, 35 (4), p.699–738, <https://doi.org/10.5465/256313>
- Elster J., (1989) Nuts and bolts for the Social Sciences, Cambridge, Cambridge University Press.
- Emerson, R. (1962) Power-Dependence Relations. American Sociological Review, 27(1), p.31-41. www.jstor.org/stable/2089716
- Engwall, M., (2003) 'No project is an island: Linking projects to history and context'. Research Policy, 32 (5), p.789-808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Ewick, P., & Silbey, S. (1995) Subversive Stories and Hegemonic Tales: Toward a Sociology of Narrative. Law & Society Review, 29(2), p.197-226. <https://doi.org/10.2307/3054010>

F

- Favereau, O., (2020) La théorie de la régulation sociale aujourd'hui : un hommage à Jean-Daniel Reynaud. Contributions de J.P.Bréchet, P. Eynaud, D. Mourey et N.

- Raulet-Croset, C.Havard, O.Favereau, Y.Livian, N.Richebé et L.Taskin. *Revue Française de Gestion*, 6 (6), p. 105-128. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00437>
- Favereau O., (2003) « La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions? », In G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale* de J.D. Reynaud, La Découverte, Paris, p.367-384.
 - Feldman, M., (2000) *Organizational Routines as a Source of Continuous Change* *Organization Science*, 11(6), p.611-629. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>
 - Fernandez, A. & Le Roy, F., (2010) *Pourquoi coopérer avec un concurrent : Une approche par la RBV*. *Revue française de gestion*, 5(5), p.155-169. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-155.htm>
 - Feyerabend, Paul. (1975) *How to Defend Society against Science* *Introductory Readings in the Philosophy of Science - 3rd Edition*. Klemke, Hollinger, et.al. (Eds.);
 - Fisher G., Kotha S. et Lahiri A., (2016) *Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles*, *Academy of Management Journal*, 41 (3), p.383-409. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2013.0496>
 - Flanders, A. (1968) *Collective Bargaining: a theoretical analysis*, *British Journal of Industrial Relations*, 6 (1), p.1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1968.tb00526.x>
 - Fligstein, N. (1997). *Social skill and institutional theory*. *American Behavioral Scientist*, 40 (4), 397-405. <https://doi.org/10.1177/0002764297040004003>
 - Flyvberg, Bent. (2006) *Five misunderstandings about case study Research*, *Qualitative Inquiry*, 12 (12), p. 2 19-245.
 - Follett M-P., (1925) *Diriger au-delà des conflits*, Edition Village Mondial, Paris, p.146-148. Conférence prononcée à New York en janvier 1925.
 - Follett M-P., (1924) *Creative Experience*, Longmans.
 - Forgues, B., Fréchet, M. et Josserand, E., (2006) *Relations interorganisationnelles : Conceptualisation, résultats et voies de recherche*, *Revue française de gestion*, 5 (5), p. 1 7-31. <https://doi.org/10.3166/rfg.164.17-32>
 - French J-R et Raven B., (1959) « The bases of Social Power », in D. Cartwright et A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory* (2e éd.), Londres, p. 6 0.
 - Fridenson, P., (1999) *La recherche saisie par l'innovation*. *Entreprises et histoire*, 23(4), p.5-10. <https://doi.org/10.3917/eh.023.0005>

G

- Galbreath, J. (2005) *Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory*, *Technovation*, 25 (9), p.979-987. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.008>.
- Gamson, William A., (1968) *Power and discontent*, Horaewood Dorsey Press.
- Ganesan, S. (1994) *Determination of long-term orientation in buyer-seller relationships*. *Journal of Marketing*, 58 (2), p.1-19. <https://doi.org/10.1177%2F002224299405800201>
- Gardberg N. et Fombrun, C. (2006) *Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments*. *Academy of Management Review*, 31, p. 3 29-346. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.20208684>
- Garette B., Dussauge, P., (1995) *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, Paris.

- Gersick, CJG (1994), Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal* (37 (1), p.9-45.
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B., Scheer, L., Kumar, K. (1996) The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), p. 303-317. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00006-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7).
- Giddens, A. (1968) Power in the Recent Writings of Talcott Parsons. *Sociology*, 2(3), p.257-272. <https://doi.org/10.1177/003803856800200301>
- Girin J., (1990) « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet (Ed.), *Épistémologie et sciences de gestion*, *Economica*, p. 141-182
- Girin J., (1989) L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations
- Girin J., (1986) L'objectivation des données subjectives. *Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive*, Colloque ISEORFNEGE, « Qualité des informations scientifiques en gestion », p. 170-186.
- Girod Seville, M., Perret. V. (2002) Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme. *Questions de méthodes en sciences de gestion*, *EMS Management & Société*, p. 315-333. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536771>
- Glozer, S., Caruana, R., et Hibbert, S. A. (2019) The Never-Ending Story: Discursive Legitimation in Social Media Dialogue. *Organization Studies*, 40(5), p.625–650. <https://doi.org/10.1177/0170840617751006>
- Goetschy, J. (1981) Les théories du pouvoir. *Sociologie Du Travail*, 23(4), p.447-467. www.jstor.org/stable/43149081
- Gohler, G (2009) Power to and Power over. *The sage handbook of Power*, Sage Edition, p.27-39.
- Golant, B. D., et Sillince, J. A. A. (2007) The Constitution of Organizational Legitimacy: A Narrative Perspective. *Organization Studies*, 28(8), p.1149–1167. <https://doi.org/10.1177/0170840607075671>
- Gomes-Casseres, B., (1994) 'Group Versus Group: How Alliance Networks Compete', *Harvard Business Review*, (Jul.–Aug.), p. 62–74. <https://hbr.org/1994/07/group-versus-group-how-alliance-networks-compete>
- Gomes E., Barnes, B. et Mahmood T., (2016) A 22-year review of strategic alliance research in the leading management journals, *International Business Review*, 25 (1), p. 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>.
- Gouldner, A. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. www.jstor.org/stable/2092623
- Gulati, R. and Garino, J., 2000, "Get the right mix of bricks and clicks," *Harvard Business Review*, 78(3), p. 107-115.
- Gulick L. et Urwick L., (1937) *Papers on the Science of Administration*, Édition I Urwick et L. Urwick, New York, Institute of Public Administration.
- Gulati, R., (1999) Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), p.397-420. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-)
- Grandori, A., (1997) An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes, *Organization Studies*, 18(6), p. 897-925. <https://doi.org/10.1177/017084069701800601>

- Grant, R. M., (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), p.114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Greenwood, R., Hinings, C. R. et Whetten, D., (2014) Rethinking institutions and organizations, *Journal of Management Studies*, 51 (7), p. 1 206-1220. <https://doi.org/10.1111/joms.12070>
- Gulati, R., (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4), p.293-317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M)
- Gulati, R., (1995) Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38 (1), p. 8 5–112. <https://doi.org/10.5465/256729>
- Goguelin, P. (2005) Le concept de négociation, *Négociations*, 3 (1), p.149-170.

H

- Haack, P. et Sieweke, J., (2020) Advancing the Measurement of Organizational Legitimacy, Reputation, and Status: First-order Judgments vs Second-order Judgments—Commentary on “Organizational legitimacy, reputation and status: Insights from micro-level management”. *Academy of Management Discoveries*, 6 (1), p.153–158. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0103>
- Habermas, J., et McCarthy, T., (1977) Hannah Arendt's Communications Concept of Power. *Social Research*, 44(1), p.3-24. www.jstor.org/stable/40970268
- Habermas, J., (1975) Legitimation crisis. Beacon Press, Boston.
- Hagel, John., (1996) Spider Versus Spider, *McKinsey Quarterly* 1.
- Hallström, K. T. et Boström, M., (2010) Transnational multi-stakeholder standardization: Organizing fragile non-state authority. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hamel, G., (1991) Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12 (S1), p. 83-103. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
- Hannan, M. T. et Glenn C. R., (1992) Dynamics of organizational populations: Density, competition, and legitimation. Oxford: Oxford University Press
- Hannan, M. T., et Freeman, J., (1984) Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), p.149–164. www.jstor.org/stable/2095567
- Hanssen-Bauer, J. et Snow, C., (1996), Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization, *Organization Science* 7(4), p.413-427. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.413>
- Harrigan, K.R. (1988), Joint ventures and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, 9 (2), p.141-58. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090205>
- Hatchuel, A. (2003) La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud. Dans : Gilbert de Terssac éd., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : Débats et prolongements* (p. 289-302). La Découverte, Paris
- Haugaard M., (2008) Power and Legitimacy, Chapter7 in: *Knowledge as Social Order: Rethinking the Sociology of Barry Barnes*, Routledge, London, p117-131.
- Havard, C., (2020) De l'importance des acteurs, des règles et des processus de régulation pour comprendre l'action collective organisée, *Revue Française de Gestion*, p. 105-128

- Heide J. et Miner, A., (1992) The Shadow Of The Future: Effects Of Anticipated Interaction And Frequency Of Contact On Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, 35, p.265–291. <https://doi.org/10.5465/256374>
- Hennart, J-F., (1988) A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, :9 (4), p. 361-364. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090406>
- Hibbard, J-D., Kumar, N. et Stern, L. W., (2001) Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), p.45-61. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.1.45.18831>
- Hingley, M., Angell, R. et Lindgreen, A., (2015) The current situation and future conceptualization of power in industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 48,p. 226-230. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.022>.
- Hirschman, Albert O. (1958), *The Strategy of Economic Development*, New Haven, Conn., Yale University Press. (Édition française: *Stratégie du développement économique*, Paris, Éditions Ouvrières, 1964).
- Holquist, M. (2002)., *Dialogism: Bakhtin and his world* (2nd edition). London: Routledge.
- Hottois G., (1997) *De la renaissance à la Postmodernité*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hussenot, A., Hernes, T., Bouty, I., (2020), *Studying Organization from the Perspective of the Ontology of Temporality: Introducing the Events-Based Approach in: Time, Temporalité, and History Process Organization Studies*, Oxford University Press. <https://doi:10.1093/OSO/9780198870715.003.0005>.
- Hybels, R.C., (1995), On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model, *Academy of Management*, Mississippi State, p.241-250. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536509>

I

- Inkpen A. C et Beamish, P. W., (1997) Knowledge, Bargaining power, and the stability of international joint ventures, *Academy of Management Review*, 22 (1), p.177-202. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180263>

J

- Jarillo, J.C., (1988) On strategic networks. *Strategic Management Journal*., 9 (1), p. 3 1-41. <https://doi.org/10.1002/smj.425009010>
- Jepperson, R., et Meyer, J. W., (2011) Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms. *Sociological Theory*, 29(1), p.54-73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01387.x>
- Johnson, C., Dowd, T. J., et Ridgeway, C. L. (2006), Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32(1), p.53-78. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123101>
- Jones, C., Hesterly, W.S., Fladmoe-Lindquist, K et Borgatti, S.P., (1998), “Professional service constellations: how strategies and capabilities influence collaborative stability and change”, *Organization Science*, 9 (3), p.396-410. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.396>
- Jones, C., et Massa, F. G. (2013). From Novel Practice to Consecrated Exemplar: Unity Temple as a Case of Institutional Evangelizing. *Organization Studies*, 34(8), p.1099–1136. <https://doi.org/10.1177/0170840613492073>

- Jones, E. et Pittman, S., (1982) "Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation," In J. Suls (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self*, 1, p.231-262, Hillsdale, NJ: Erlbaum
https://www.researchgate.net/publication/248124372_Toward_a_general_theory_of_strategic_self-presentation
- Journé, B. & Raulet-Croset, N., (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 1(1), p. 27-55. <https://doi.org/10.3917/mana.111.0027>

K

- Kalika M., (2020), Avant-propos de l'ouvrage la recherche enracinée en management, Editions EMS, Paris.
- Kandemir, D., Yaprak, A., et Cavusgil, S. T., (2006) Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), p.324-340. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>
- Kant, E., (2011) *Doctrine du droit ; préface par Michel Villey ; introduction et traduction par Alexis Philonenko*, Alexis Philonenko, Paris
- Kanter, R. M., (1994) Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), p.96-108.
- Kaplan, A. M., et Haenlein, M., (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, p.59–68.
- Kaplan S. et Orlikowski W., (2013) Temporal Work in Strategy Making, *Organization Science* 24(4), p.965-995. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0792>
- Kauffmann, E. (2014) « Les trois types purs de la domination légitime » de Max Weber : les paradoxes de la domination et de la liberté. *Sociologie*, 3(3), p.307-317. <https://doi.org/10.3917/socio.053.0307>
- Khanna, T., Gulati, R. and Nohria, N., (1998) The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19 (3), p.193-210. <http://www.jstor.org/stable/3094095>
- Killing, J.P., (1988) Understanding alliances: the role of task and organizational complexity, in Contractor, F.J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, p. 55-68.
- Kogut, B., (1988) A study of the life cycle of joint ventures, in Contractor, F. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, p. 169-85.
- Koot, W., (1988) "Underlying Dilemmas in the Management of Joint Ventures. In F. Contractor, and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Koopmans, R., et Olzak, S., (2004) Discursive opportunities and the evolution of right wing violence in Germany. *American Journal of Sociology*, 110 (1), p.198-230. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/386271>
- Koumakhov, R., (2009) Conventions in Herbert Simon's theory of bounded rationality, *Journal of Economic Psychology*, 30 (3), p.293-306. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2009.03.001>
- Kostova T. et Kendall Roth K., (2002) Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45 (1), p.215-233. <https://doi.org/10.5465/3069293>

- Kotabe, M. et Scott Swan, K. (1995), The role of strategic alliances in high-technology new product development. *Strategic Management Journal*, 16 (8), p. 621-636. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160804>
- Kuran, T. (1987) Preference Falsification, Policy Continuity and Collective Conservatism. *The Economic Journal*, 97(387), p.642-665. doi:10.2307/2232928

L

- La Boétie, E., (1576), *Discours de la servitude volontaire*.
- Lagenspetz, O., (1992) Legitimacy and trust, *Philosophical Investigations*, 15, p.1-21.
- Lamont, M., et Molnar, V., (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology* 28, p.167-195. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141107>
- Langley, A, Smallman C., Tsoukas H. et Van de Ven A., (2013) Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56 (1), p.1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>.
- Langley A. (2009), *The sage handbook of process research*, Sage Edition.
- Langley, A., (1999), Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24 (4), p.691-710, <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Latour, B., (1991), *Nous n'avons jamais été modernes*, La Découverte, Paris.
- Lehiany, B., et Chiambaretto, P., (2019) L'apport de la méthode fsQCA à l'étude de la complexité causale : une application à la stabilité des alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, NS-6. <https://doi.org/10.4000/fcs.3368>
- Lehiany, B. et Chiambaretto, P., (2014) ASMA : Un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18, p.85–105. <https://doi.org/10.7202/1027867ar>
- Le Roy, F. (2021), *La coopétition : What it is and What it is Not*, *Le libellio d'Aegis*, 17(2), p.19-24.
- Le Velly, R., (2017) *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs. Une promesse de différence*, Presse des Mines, Paris.
- Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. et Connolly, B., (2005) The concept of the "Big Middle", *Journal of Retailing*, 81 (2), p.83-88. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.04.001>
- Lincoln Y.S. et Guba E., (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lorange, P., Roos, J., Simcic Brønn, P., (1992) Building successful strategic alliances, *Long Range Planning*, 25(6), p 10-17. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90164-W](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90164-W)
- Lorino, P. (2018) *Pragmatism and Organization Studies*, Philippe Lorino. Oxford: Oxford University Press.
- Lorino, P. et Mourey, D., (2013) The experience of time in the inter-organizing inquiry: A present thickened by dialog and situations. *Scandinavian Journal of Management*, 29 (1), p.48–62. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.011>
- Lounsbury, M. et Glynn M. A., (2001) Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), p.545-564. <https://doi.org/10.1002/smj.188>

M

- MC Nair, M.P., (1958) Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and its implication for the University, University of Pittsburgh Press, Pittsburg, p 1-25.
- Macneil, I.R., (1980) The new social contract: An inquiry into modern contractual relations.
- Madhok A et Tallman S., (1998) Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships, *Organization Science* 9(3), p.326-339. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.326>
- Maggi, B. (2003) Régulation sociale et action organisationnelle : théories en perspective. Dans : Gilbert de Terssac éd., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : Débats et prolongements* (pp. 303-311). La Découverte, Paris.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958/1993) *Organizations* (2nd ed.). Cambridge, MA: Blackwell.
- Martin, J., Feldman, M., Hatch, M., et Sitkin, S., (1983) The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), p.438-453. <https://doi:10.2307/2392251>
- Martinet, A-C., (2020) Quelle épistémologie pour la recherche en management en Afrique. Chapitre 10 in *La recherche enracinée en management*, Editions EMS, Paris.
- Martinet, A-C., (2016) Recherche en stratégie : un problème de granularité, *Revue Française de Gestion.*, 42 (256), p.11-18. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00047>
- Martuccelli, D., (2004) Figures de la domination. *Revue française de sociologie*, 45(3), p.469-497. doi:10.3917/rfs.453.0469
- Maurer, J. G., (1971) *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*. New York: Random House.
- Menissier T., (2005) *Éléments de philosophie politique*, Ellipses
- Meschi P-X., (2006) Réseaux interorganisationnels et survie des alliances, *Revue française de Gestion* 32(164), p.33-55 <https://doi.org/10.3166/rfg.164.33-54>
- Messu M., (2012) Explication sociologique et domination sociale, *SociologieS, Théories et recherches*. <http://journals.openedition.org/sociologies/4198>
- Metcalf, H-C. et Urwick L., (1941) *Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, Harpers & Bros [Publishers, New York & London](http://www.publishers.com).
- Meyer, J. W., & Rowan, B., (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), p.340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. W. et Scott R. W., (1983) *Organizational Environments : Ritual and Rationality*. London: Sage
- Midler, C., (2003) L'apprentissage organisationnel : une dynamique entre cohérence et pertinence des règles ? in de Terssac, G. (2003) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Edition La Découverte, Paris.
- Mineur, D., (2018) Légitimité de l'origine et légitimité de la conduite du pouvoir chez Kant et Fichte. *Cités*, 4(4), p.141-150. <https://doi.org/10.3917/cite.076.0141>
- Mjoen H. et Tallman S., (1997) Control and Performance in International Joint Ventures
- Hans Mjoen and Stephen Tallman *Organization Science*, 8(3), p. 257-274. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.3.257>

- Moati, P., (2016) Vers la fin de la grande distribution?, *Revue Française de Socio-Économie*, 1 (16), p.99 -118. <https://doi.org/10.3917/rfse.016.0099>
- Moati, P., (2001) L'avenir de la grande distribution. Odile Jacob, Paris.
- Mohr, J. et Spekman, R., (1994) Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15 (2), p.135-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Morton, N. O., & Lindquist, S. A., (1997) Revealing the Feminist in Mary Parker Follett. *Administration & Society*, 29(3), p.348-371 <https://doi.org/10.1177/009539979702900305>
- Mousli, M., (2005) Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif, *Négociations*, 4(2), p.21-33. <https://doi.org/10.3917/neg.004.0021>
- Mowery, D.C., Oxley, J.E. et Silverman, B.S., (1996) Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, 17 (S2), p.77-91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171108>
- Mumby, D. (2004) Discourse, power and ideology: unpacking the critical approach, in Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. and Putnam, L. (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Murray, E. A., Jr., J. F. Mahon. (1993) Strategic alliances: Gateway to the new Europe? *Long Range Planning* 26 (4), p.102-111. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90063-L](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90063-L)

N

- Neilsen, E. H., et Rao, M. V. H., (1987) The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12 (3), p. 523-533. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306567>
- Neslin, S., Grewal, D., Shankar, V., (2006) Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, 9 (2), p.95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Nicolini, D. (2009) Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, 30(12), p.1391-1418. <https://doi.org/10.1177/0170840609349875>
- Nohria, N. and Garcia-Pont, C. (1991) Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12 (S1), p.105-124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120909>
- Nonaka I. et Zhu, Z., (2012) *Pragmatic Strategy: Eastern Wisdom, Global Success*, Ikujiro Nonaka, Cambridge University Press.

O

- Oliver, C. (1991) Strategic response to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16, p.145-179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Oliver, C., (1990) Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15 (2), p. 241-265. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>

P

- Panjeta, A., (2019) Expérimenter la qualité à l'université. Une approche pragmatiste une approche pragmatiste des processus de médiation instrumentée. Thèse soutenue le 28 novembre 2019 à l'IAE de Paris, Directeur de thèse Patrick Gilbert.
- Paradeise, C., (2003) La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique. Dans : Gilbert de Terssac éd., La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: Débats et prolongements (pp. 4 1-49). Paris: La Découverte.
- Parkhe, A., (1993) Strategic alliance structuring: A game theory and transactioncost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36 (4), p.794–829. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256759>
- Parsons, T., (1969) On the Concept of Political Power, in T. Parsons, *Politics and Social Structure*, New York.
- Parsons, T., (1938) The Role of Theory in Social Research. *American Sociological Review*, 3 (1), p.13-20. <https://doi.org/10.2307/2083507>
- Peirce, C.S., (1934) *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Vol. V: Pragmatism and Pragmaticism*, Harvard University Press, Cambridge.
- Pellegrin-Bouche, E., Fournier et C., Fenneteau H., (2010) « Le profil du loup solitaire et le management des alliances commerciales : une étude exploratoire », *Management et Avenir*, 31, p.312-338.
- Pellegrin-Boucher, E. et Fenneteau, H., (2007) Le management de la coopération : Le cas du secteur des ERP. *Revue française de gestion*, 176(7), p.111-133.
- Pepper, S. C. (1982). Metaphor in philosophy. *Journal of Mind and Behavior*, 3 (3), p.197-205.
- Perrow, C., (1961) Organizational Prestige, *American Journal of Sociology*, 66, p.335-451.
- Pesqueux, Y. et Soghossi B., (2020) Quelle(s) théorie(s) des organisations pour la recherche en management en Afrique ? Chapitre 1 in *La recherche enracinée en management*, dirigée par Kamdem E., Chevalier, F., Payaud, M., (2020) Editions EMS, Paris
- Pesqueux, Y., (2020) Institution et organisation. Doctorat. France. halshs-02498914
- Pezet E. et Louart, P., (2003) De l'analyse des relations professionnelles à la théorie de la régulation sociale. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud, *Gérer et Comprendre*, 73, p.4-13. <http://www.annales.org/gc/2003/resumes/septembre/01-gc-resum-FR-AN-AL-ES-septembre-2003.html>
- Pfeffer, J., (1981) Research in Organizational Behavior, *Research in Organizational Behavior* 3, 1-52.
- Pfeffer, J., et Nowak, P., (1976) Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), p.398-418. <https://doi.org/10.2307/2391851>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. et Hardy, C. (2004) Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), p. 635-652. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208693>
- Phillips, N. & Malhotra, N. (2008) Taking social construction seriously: extending the discursive approach in institutional theory. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin &

R. Suddaby, Bitektine, et Haack (eds.), Handbook of Organizational Institutionalism, pp. 702-720. London: Sage.

- Piaget J., (1970) L'épistémologie génétique, Paris, PUF, col. Que sais-je, n°1399.
- Piaget, J., (1967) Logique et connaissance scientifique. Encyclopédie de la
- Pléiade, Gallimard, Paris.
- Pierides, D. et Woodman, D., (2012) Object-oriented sociology and organizing in the face of emergency. The British Journal of Sociology, 63, p.662-679. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2012.01431.x>
- Piteau M., (1992) À propos de De la justification (L. Boltanski, L; Thévenot). In: Revue française de science politique, 42 (6), p. 1023-1035 https://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1992_num_42_6_404364
- Pitkin, H. (1972). The Concept of Representation, Berkeley: University of California Press.
- Popper, K., (1979/1969), La logique des sciences sociales, in Adorno Thodor et Pooper K., (1979) De vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales, Bruxelles, Editions Complexes, p.75-90.
- Porter, M., (1980) Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, Financial Analysts Journal, 36(4), p.30-41, <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Porter, M., et Fuller, M., (1986) Coalitions and Global strategy from Competition in Global Industries, Boston, Harvard Business School Press.
- Powell, W. W., (1987) Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? California Management Review, 30(1), p.67-87. <https://doi.org/10.2307/41165267>
- Pudal, R., (2011) Contribution à l'analyse de la circulation internationale des idées : le « moment 1900 » de la philosophie française et la philosophie pragmatiste américaine, Histoire@Politique, 3(3), p.60-89. <https://doi.org/10.3917/hp.015.0060>

Q

- Quelquejeu, B., (2001) La nature du pouvoir selon Hannah Arendt : Du 'pouvoir-sur' au 'pouvoir-en-commun'. Revue des sciences philosophiques et théologiques, 85(3), p.511-527. <https://doi.org/10.3917/rspt.853.0511>.
- Quéré L., (1997) La situation toujours négligée ? Réseaux, 85 (15), La coopération dans les situations de travail. p.163-192. <https://doi.org/10.3406/reso.1997.3139>
- Qribi, A., (2010) Socialisation et identité. L'apport de Berger et Luckmann à travers « la construction sociale de la réalité ». Bulletin de psychologie, 506(2), p.133-139. <https://doi.org/10.3917/bupsy.506.0133>

R

- Rao H., (2004) Institutional activism in the early American automobile industry. Journal of Business Venturing, 19 (3), p.359-384. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00036-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00036-3)
- Raulet-Croset N., (2021, à paraître) Agencement, machine et rhizome : la philosophie de Gilles Deleuze pour réfléchir aux outils de gestion chapitre de l'ouvrage « Philosophie et outils de gestion. Entre impensés et nouvelles potentialités de théorisation », coordonné par Gilbert, P. et Mourey, D.
- Raven, B. H., (1965) Social influence and power. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), Current studies in social psychology, p 371–382, Holt, Rinehart, Winston : New York..

- Reinecke, J., van Bommel, K. et Spicer, A., (2017), "When Orders of Worth Clash: Negotiating Legitimacy in Situations of Moral Multiplexity", *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 52)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 33-72. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052002>
- Reynaud E., (1980) Olson Mancur, *Logique de l'action collective*, *Revue française de sociologie*, 21 (3). p. 451-454. https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1980_num_21_3_5030
- Reynaud J.-D., (1979). « Conflit et régulation sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 20 (2), p.367-376. https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1979_num_20_2_6698
- Reynaud, J.-D. et Adam G., (1982) *Sociologie des conflits du travail*, PUF, Paris.
- Reynaud, E., et Reynaud, J.-D., (1982). *Identités collectives et changement social : Les cultures collectives comme dynamique d'action*. *Sociologie Du Travail*, 24(2), p.159-177. www.jstor.org/stable/43149110
- Reynaud J.-D., (1988). « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29 (1), p.5-18. doi:10.2307/3321884
- Reynaud J.-D., Reynaud E. (1994) *La régulation conjointe et ses dérèglements*, *Le Travail Humain*, 57(3), p.227-238. <https://www.jstor.org/stable/40659854>
- Reynaud J.-D., (1994) *L'analyse stratégique. Autour de Michel Crozier*, Paris, Seuil.
- Reynaud J.-D., (1997) *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 2ème édition.
- Reynaud J.-D., (1999) *Le conflit, la négociation et la règle*. 2ème édition, Octarès Editions, Paris.
- Reynaud J. D., (2003a) *Réflexion 1 : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe*, in G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, La Découverte, Paris, 103-113.
- Reynaud J. D., (2003b) *Réflexion 4 : l'utilité individuelle et la réciprocité*, in G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris, 313 à 324.
- Reynaud J. D. (2003c) *Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ?*, in G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris, 399 à 446.
- Reynaud J.-D., (2007) *La construction des acteurs collectifs*. Relire François Sellier, *Revue Française de sociologie*, 46 (2), p.369-386. <https://doi.org/10.3917/rfs.482.0369>
- Reynaud J.-D. (2012)., *Théorie de la régulation sociale* in Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. eds, *Dictionnaire du travail*, PUF, Paris.
- Reynaud, J.-D., (2005) *Dans une relation de régulation, il y a une régulation de pouvoir*, entretien, propos recueillis par P. Cadin, in *Les organisations ; état des savoirs*, Sciences Humaines, Paris, p.155-162.
- Reynaud J.-D., Richebé N. (2007) *Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire*, *Revue Française de sociologie*, 46 (1), p.3-36. <https://doi.org/10.3917/rfs.481.0003>
- Reynaud J.-D., (1997). *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 2ème édition.

- Reynaud J.-D., (1988) Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome , Revue française de sociologie, 29 (1) 5-18.<https://doi.org/10.2307/3321884>
- Richardson, A., (1985) Symbolic and Substantive Legitimation in Professional Practice. The Canadian Journal of Sociology / Cahiers Canadiens De Sociologie, 10 (2), p.139-152. <https://doi.org/10.2307/3340349>
- Richebé, N., (2020), La théorie de la régulation sociale aujourd'hui : un hommage à Jean-Daniel Reynaud. Contributions de J.P.Bréchet, P. Eynaud, D. Mourey et N. Raulet-Croset, C.Havard, O.Favereau, Y.Livian, N.Richebé et L.Taskin. Revue Française de Gestion, 6 (292), p.105-128.<https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00437>
- Ricoeur, P., (1980) La narrativité, Paris, Éditions du CNRS.
- Ring, P.S. et van de Ven, A.H., (1992) Structuring cooperative relationships between organizations, Strategic Management Journal, 13 (7), p. 483-498. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994) Development process of cooperative inter-organizational relationships. Academy of Management Review, 19(1), p.90-118. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>
- Rival M., Eynaud P. et Gautier A., (2008) Associations et entrepreneuriat institutionnel, La gouvernance des associations, p. 215-225.
- Rosa, J. A., Porac, J. F., Runser-Spanjol, J., et Saxon, M. S., (1999) Sociocognitive Dynamics in a Product Market. Journal of Marketing, 63(4_suppl1), p.64-77. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s108>
- Rosanvallon, P., (2003) Pour une histoire conceptuelle du politique, Éditions du Seuil, Paris.
- Rosanvallon, P., (2008) La Légitimité démocratique, Impartialité, réflexivité, proximité, Éditions du Seuil, Paris.
- Rubin, H. et Rubin, I., (2011) Qualitative Interviewing: the art of hearing data, 3rd edition, Sage Publications.

S

- Salancik, G., et Meindl, J., (1984) Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control. Administrative Science Quarterly, 29(2), p.238-254. doi:10.2307/2393176
- Saxton, T., (1997) The Effects of Partner and Relationship Characteristics On Alliance Outcomes. Academy of Management Journal, 40 (2), p. 4 43-461. <https://doi.org/10.5465/256890>
- Schatzki, T., (2010) The Timespace of Human Activity: On Performance, Society, and History as Indeterminate Teleological Events, Lexington Book
- Schenker, B.-R., (1980) Impression management. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980
- Schenk, C. R et Dalton, D. R (1991) The changing shape of strategic management research, Advances in Strategic Management, 7, p.277-300.
- Schmidt, K., & Simone, C., (1996) Coordination mechanisms: Towards a conceptual foundation of CSCW systems design. CSCW Journal, 5(2-3), p.155-200. DOI : 10.1007/BF00133655
- Schriber, S. et Löwstedt J., (2015) Resources and the development of organizational capabilities, Scandinavian Journal of Management, 31 (1), p. 54-68. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.003>
- Schon, D., (1991). The reflective practitioner: How professionals think in action. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.

- Schön, D.A., (1983) *The reflective practitioner*, Temple Smith, London.
- Scott, R.W., (1995/2001/2008/2013) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R., (1987) *Organizations: Rational, natural, and open systems* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Searle, J-R., (1969) *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press.
- Segrestin D., (2019) Jean-Daniel Reynaud (1926-2019). Un itinéraire scientifique , *Sociologie du travail*, 61 (2). <https://doi.org/10.4000/sdt.18092>
- Shah, R.H.et Swaminathan, V., (2008) Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29 (5), p.471-494. <https://doi.org/10.1002/smj.656>
- Sharfman, M. P., Gray, B., et Yan, A., (1991) The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), p.181–208.<https://doi.org/10.1177/0021886391272003>
- Siggelkow, N., (2007) Persuasion with Case Studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1), p.20-24. <https://doi:10.2307/20159838>
- Sillince, J. A. A. et Brown, A. D., (2009) Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62 (12), p.1829–1856.<https://doi.org/10.1177%2F0018726709336626>
- Simon, H., (1952) Comments on the Theory of Organizations, *The American Political Science Review*, 46 (4), p.1130-1139. <https://doi:10.2307/1952117>
- Simpson, B., (2018) Pragmatism: A philosophy of practice In Cassell, Cunliffe & Grandy (eds) (2018) *SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods Volume 1: History and traditions*
- Sintomer Y., (1994) Pouvoir et autorité chez Hannah Arendt in: *L'Homme et la société*, N. 113, *Figures actuelles du capitalisme*. p. 117-131.
- <https://doi.org/10.3406/homso.1994.2756>
- Slater, M., Snyder L., Hayes A-F., (2006) Thinking and Modeling at Multiple Levels: the Potential Contribution of Multilevel Modeling to Communication Theory and Research, *Human Communication Research*, 32(4), p.375–384, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2006.00292.x>
- Spiggle, S., (1994), Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 21(3), p. 491-503
- Starr, J., et MacMillan, I., (1990) Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures, *Strategic Management Journal*, 11, p.79-92. <http://www.jstor.org/stable/2486671>
- Strauss A., (1992) *The web of negotiation: Qualitative sociology and interactionism*. L'Harmattan, Paris.
- Suchman L., (1987) *Plans and situated actions: the problem of human/machine communication*. Cambridge University Press : Cambridge.
- Suchman, M-C., (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, p.571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Suchman, M. C., (1988) Constructing an institutional ecology: Notes on the structural dynamics of organizational communities. Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Atlanta, GA.

- Suchman, M. C., et Eyre, D. P., (1992) Military procurement as rational myth: Notes on the social construction of weapons proliferation. *Sociological Forum*, 7, p.137-161. <https://doi.org/10.1007/BF01124759>
- Suddaby, R., (2010) Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), p.14-20. <https://doi.org/10.1177/1056492609347564>
- Suddaby, R., Bitektine, R. et Haack, P., (2017) Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), p.451-478. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2015.0101>
- Suddaby R. et Greenwood, R., (2005) Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), p.35-67. www.jstor.org/stable/30037175
- Swidler, A., (1986) Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51 (2), p.273-286. <https://doi.org/10.2307/2095521>
- Sydow S. et Braun L., (2018) Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension, *International Journal of Project Management*, 36 (1), p.4-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.012>
- Stern, L. W. et Reve, T., (1980) Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), p.52–64. <https://doi.org/10.1177/002224298004400306>
- Stjerne, I.B., Söderlund, J. et Minbaeva, D., (2019) Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in interorganizational projects, *International Journal of Project Management*, 37(2), p.347-365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.004>.
- Sutton, R., & Callahan, A., (1987) The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management. *The Academy of Management Journal*, 30(3), p.405-436. <https://doi.org/10.2307/256007>

T

- Tallman, S., et Shenkar, O. (1990) International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small Firms from NICs, *Management International Review*, 30(4), p.299-315. <http://www.jstor.org/stable/40228033>
- Terreberry, S., (1968) The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), p.590-613. <https://doi.org/10.2307/2391535>
- Tjemkes, B., Vos P., et Burgers K., (2018) *Strategic Alliance Management*, second edition, London and New York, Routledge Taylor, and Francis Group.
- Tsoukas, H., & Chia, R., (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, 13(5), p.567—582. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Teece, D., (1992) Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18 (1), p.1-25. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90050-L](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-L)
- Thiétart R-A., (2015) *Méthode de recherche en management*, 4ème édition, Dunod, Paris.
- Thuderoz, C. (2009) Régimes et registres de négociation », *Négociations*, 2(12), p.107-118.
- Todeva, E. and Knoke, D., (2005) Strategic alliances and models of collaboration, *Management Decision*, 43 (1), p.123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>

- Tost, L. P., (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36,p. 686-710. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2010.0227>
- Tsang, E., (1998), Motives for strategic alliance: A resource-based perspective, *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), p. 207-221. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00036-5).
- Tsoukas, H. (1998). The word and the world: A critique of representationalism in management research. *International Journal of Public Administration*, 21, 781—817. <https://doi.org/10.1080/01900699808525316>
- Tsoukias H. et Chia R., (2011). Philosophy and Organization Theory, *Research in the Sociology of Organizations*, 32 (21), p.1-21. [https://doi:10.1108/S0733-558X\(2011\)0000032003](https://doi:10.1108/S0733-558X(2011)0000032003)

U

- Utterback, J. M., (1994) *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston: Harvard Business School Press.

V

- Vaara, E., Tienari, J., et Laurila, J., (2006) Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6), p.789-813. <https://doi.org/10.1177/017084060606107>
- Van de Ven, A.H., (1992) 'Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note', *Strategic Management Journal*, 13 (S1), p.169-88. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131013>
- Van De Ven, A. et Poole, M., (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), p.510–540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>
- Van Leeuwen, T. (1995) Representing Social Action, *Discourse & Society* 6(1), p.81-107. <https://doi.org/10.1177%2F0957926595006001005>
- Van Maanen, J., (1988) *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press.
- van Marrewijk, A.H., (2009) Corporate headquarters as physical embodiments of organisational change", *Journal of Organizational Change Management*, 22 (3), p. 290-306. <https://doi.org/10.1108/09534810910951078>
- Vergne, J.-P. (2011). Toward a New Measure of Organizational Legitimacy: Method, Validation, and Illustration. *Organizational Research Methods*, 14(3), 484–502. <https://doi.org/10.1177/1094428109359811>
- Verhoef, P., Kannan, P.K. et Jeffrey Inman, J., (2015), « From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing », Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), p.174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Volberda H.W. (2004) Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis?", *European Management Review*, 1(1), p. 35-42. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500013>

W

- Walker, H.A., (2004) Beyond power and domination: legitimacy and formal organization. ", Johnson, C. (Ed.) Legitimacy Processes in Organizations (Research in the Sociology of Organizations, 22, p. 239-271. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(04\)22008-0](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(04)22008-0)
- Walster E. Walster, G. W. et W. Berscheid. B., (1978). Equity: Theory and Research. Boston: Allyn and Bacon.
- Watkins, J., (1952) Ideal Types and Historical Explanation. The British Journal for the Philosophy of Science, 3(9), p.22-43. www.jstor.org/stable/685472
- Weber M., 1978 (1924) Economy and Society, Vols. I and II, ed. G Roth, C Wittich. Berkeley: Univ. Calif. Press.
- Weber, M., (1972) Wirtschaft und Gesellschaft, 5ème édition, Tübingen, J.C.B. Mohr
- Weick, Karl E., (2002) Essai: Real-Time Reflexivity: Prods to Reflection, Organization Studies, 23(6), p.893-898.
- Weick, K. E. (1979) The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Whetten, D. A., (2009) An examination of the interface between context and theory applied to the study of Chinese organizations. Management and Organization Review, 5 (1), p.29-55. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00132.x>
- Whyte, W., (1984) Learning from the Field: A Guide from Experience, Thousand Oaks (CA), Sage.
- Wiewel, W., & Hunter, A., (1985) The Interorganizational Network as a Resource: A Comparative Case Study on Organizational Genesis. Administrative Science Quarterly, 30(4), p. 482-496. <https://doi.org/10.2307/2392693>
- Williamson, O. E., (1975) The Economic Institutions of Capitalism, New York, Free Press.
- Williamson, O. E., (1979) Transaction cost economics: The governance of contractual relations. Journal of Law and Economics, 22 (2), p.233-261. <http://www.jstor.org/stable/725118>
- Wood, D. J., et Gray, B., (1991) Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. The Journal of Applied Behavioral Science, 27(2), p.139–162. <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>

Y

- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoshino, M. Y., Rangan. I., S. (1995) Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Harvard Business School, Press, Boston, MA.

Z

- Zacklad, M., (2013) Le travail de management en tant qu'activité de cadrage et de recadrage du contexte des transactions coopératives », *Activités*, 10 (1), p.192-220. <https://doi.org/10.4000/activites.650>
- Zeitz, G., (1980) Interorganizational Dialectics. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), p.72-88. <https://doi.org/10.2307/2392227>
- Zelditch, M., (2011) Three Questions about the Legitimacy of Groups and the Mobilization of Resources, Thye, S.R. and Lawler, E.J. (Ed.) *Advances in Group Processes*, 28, p.255-283. [https://doi.org/10.1108/S0882-6145\(2011\)0000028012](https://doi.org/10.1108/S0882-6145(2011)0000028012)
- Zelner, B. A., Henisz, W. J., et Holburn, G. L. F., (2009) Contentious implementation and retrenchment in neo-liberal policy reform: The global electric power industry, 1989-2001. *Administrative Science Quarterly*, 54 (3), p.379-412. <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.2009.54.3.379>
- Zerubavel, E., (1982) The Standardization of Time: A Sociohistorical Perspective *American Journal of Sociology*, 88(1), p.1-23 <https://doi.org/10.1086/227631>
- Zilber, T. B., (2006) The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49 (2), p.281–303. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786073>
- Zimmerman, M. A., et Zeitz, G. J. 2002. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27 (3), p.414–431. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389921>
- Zineldin M. et Vasicheva, V., (2016) Marriage versus strategic alliance: soft and hard dissatisfaction and failure factors *International Journal of Strategic Business Alliances*, 5 (1), p. 22-32. <https://doi.org/10.1504/IJSBA.2016.078250>

Annexes

.....

Annexe 1 : Morceaux choisis de mon journal de bord

15 octobre 2018

« La journée commence au café. Tout le monde discute de l'accès aux données. Explication : des personnes de l'équipe viennent d'ÉlectroShop d'autres de FoodMarket. Elles n'ont plus accès au réseau depuis, il leur a été retiré quand elles sont parties pour l'alliance. Annabelle dit : « pas de données, pas de négos ». Les acheteurs ont l'air d'en avoir assez. Christelle dit « ça fait trois mois que l'on en parle en disant que ce n'est plus possible pour négocier, rien ne bouge ».

Je me rends compte qu'ils ont bien conscience qu'à cause du statut de l'alliance entre concurrents ils ne peuvent pas récupérer l'ensemble des données (exemple les fournisseurs qui n'ont pas été déclarés à l'AdIC) et qu'en même temps ils en auraient besoin pour négocier. Annabelle dit : « on a négocié le catalogue anniversaire de FoodMarket, on ne sait même pas combien de pièces ont été vendues par les enseignes, franchement ».

24 octobre 2018

Arrivée à 9h00. Je travaille toute la matinée sur la présentation et les fichiers de travail préparatoires à la négociation 2019. Je discute avec Loïck. Il me dit que chez FoodMarket et ElectroShop il y a deux « personnages » qui refusent totalement la nouvelle organisation. Il me parle de « boycottage » de leur part.

15 novembre 18

RDV chez FoodMarket. Je suis dans le hall, les acheteurs de l'alliance arrivent au fur et à mesure. Saïd me dit qu'il ne comprend pas comment a été organisée la journée. Les acheteurs arrivent super en avance : je comprends dans la discussion qu'ils ont reçu un mail la veille de la part de Patricia pour arriver bien à l'heure. Laurent de FoodMarket vient nous chercher à l'accueil. Il nous accompagne dans la salle de réunion. Patricia et Bertrand ne sont pas encore arrivés. Nous commençons le tour de table. Quasiment à la fin du tour de table, ils arrivent, sans frapper, en faisant une blague sur le fait qu'ils ont récupéré un acheteur qui s'était perdu. Leur arrivée est théâtrale. Ils font du bruit, s'installent en bout de table, places réservées. Ils commencent à échanger quelques blagues avec Laurent. Ils rigolent. Je suis frappée par cet humour, ces blagues qui fusent ... cela dure dix minutes puis Patricia commence enfin l'introduction en disant : « je pourrai vous présenter la répartition des tâches, nous avons fait de jolis schémas mais je préfère le dire de vive voix... »

Pourquoi ne le montre-t-elle pas ??? je cherche différentes explications :

- Elle a peur d'ouvrir un débat qu'il n'est pas opportun d'ouvrir pour le moment, elle a peur de cristalliser des tensions sur un support qui est affiché.

- Elle a peur que cela prenne trop de temps
- Elle ne croit pas en cette organisation elle-même
- Cela lui évite de rentrer trop dans le détail.

13 décembre 2018

Je suis sur le terrain ce jour. Je passe la matinée avec Loïck pour travailler sur le fichier de négo du Brun. C'est laborieux, il y a des informations dans tous les sens, certaines sont fausses, les outils (GfK) rament. Cela prend beaucoup de temps de constituer le dossier. On discute peu on travaille. Loïck est régulièrement interrompu par son téléphone pour finaliser le paiement anticipé des ristournes qui doit être fait par virement : il y a une vraie question comptable. Ce sujet revient souvent : il y a ce qui a été négocié et ce qui est dans les caisses pour de vrai. La différence est le suivi, le sérieux, le fait d'être carré... Il me dit : « il y a des choses que j'aime bien faire et d'autres que je n'aime pas : typiquement cela ».

24 janvier 2019

Arrivée à 9h ce matin. Quasiment tous les acheteurs sont présents (ce qui n'est pas le cas d'habitude). Il y a en effet plus d'activité, de bouillonnement, de mouvement. Bertrand nous convie (DM) à une réunion pour débriefer les équipes de ses échanges avec le dirco de FoodMarket. Voir le CR. Il fait une allusion à la manière dont il a été accueilli par les équipes de l'enseigne lors de sa visite : mal. J'ai tout noté dans le CR. Il présente ensuite l'outil que j'ai créé pour le calcul du 3nets en demandant à ses DM de le faire pour leur top 10. J'ai bien fait de proposer cet outil, il a l'air de leur être utile.

5 février 2019

Sur le terrain : une annonce est prévue à midi. C'est en fait pour fêter l'anniversaire de la centrale qui a un an aujourd'hui. Patricia fait un petit discours, rappelle le chemin parcouru depuis le 5 février 2019, les départs, les arrivées, les difficultés. Bien utile cette rétrospective.

18 février 2019

Ça me chamboule beaucoup ce doctorat. C'est un vrai parcours introspectif et puis cette montagne de données... Bref, sur le terrain ce jour. Je croise Emmanuel qui me dit : « ça va l'espion » ? je suis un peu choquée, je souris sans rien dire. Je botte en touche quoi. Pourquoi dit-il cela ? on a du parler de moi chez FoodMarket...je ne suis pas à l'aise.

1^{er} mars 2019

Ça y'est c'est la fin des négos. Sur le fil du rasoir... Je crois que ça ne s'est pas très bien passé avec FoodMarket sur la TV et la micro. Il y a encore pas mal de négos qui ne sont pas terminées. Je vais voir chaque directeur de marché pour faire un point.

19 mars 2019

Une nouvelle mission m'est confiée par Bertrand : faire le bilan quanti / quali des négociations. C'est l'occasion pour moi d'interroger les acteurs. Leurs discours évoluent. Surtout ceux des acheteurs. Je ressens chez eux comme une perte de motivation... ou en tout cas un doute quant à leur mission. Le sentiment me semble partagé quel que soit le marché.

11 avril 2019

Bon je crois que Patricia se méfie de moi. Deuxième réunion où elle ne m'a pas invitée alors qu'elle le faisait d'habitude. Je m'appuie sur Loïck et Bertrand en me rendant utile. J'ai repris tous les fichiers des résultats de négociations pour comparer les trois nets avant/après. Un levier additionnel de synergies semble apparaître.

23 avril 2019

Patricia m'a carrément sortie de son bureau pour s'entretenir avec les directeurs de marché. C'est Annabelle qui est intervenue pour me laisser y assister et Bertrand a demandé que la réunion se fasse dans le sien. Cet évènement confirme l'hostilité de Patricia à mon égard. Il ne me reste que quelques jours avant le départ. Heureusement. C'est tendu entre nous.

Annexe 3 : Tableaux récapitulatifs des entretiens par type d'acteurs.

Acteurs de l'alliance				
AKA	Fonction	Date	Durée	Enregistré
Bertrand_1	DG 1 de l'alliance	04-oct-18	1h40	OUI
Bertrand_2		14 avril 2019 au soir	48'	OUI
Bertrand_3		06-mai-19	30'	OUI
Bertrand_4		28-juin-19	1h environ	OUI
Patricia_1	DG2 de l'alliance	16-oct-18	25'	NON
Annabelle_1	Directrice de marché GRIS	05-oct-19	50'	OUI
Annabelle_2		28-juin-19	33'	NON
Gaïl_1	Directrice de marché BRUN	03-oct-18	3h10	OUI
Daniel_1	Directeur de marché PEM (BLANC)	05-oct-18	1h environ	OUI
Hector_1	Directeur de marché GEM (BLANC)	12-oct-18	1h20 environ	OUI

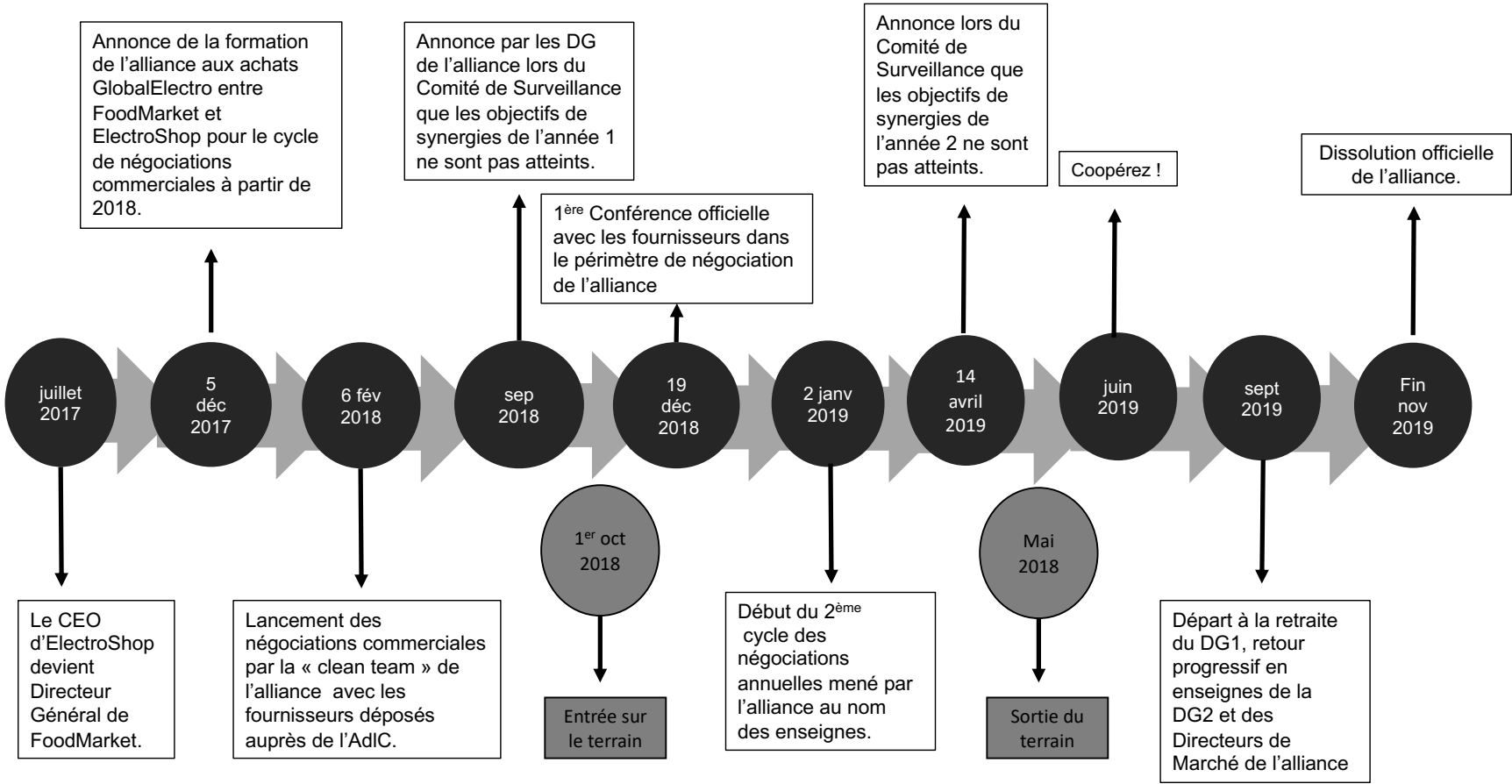
Acteurs des enseignes

AKA	Fonction	Date	Durée	Enregistré
Emmanuel_1	Directeur commercial marché Blanc FoodMarket	11-déc-18	45'	OUI
Sophie_1	Directrice commerciale marché Gris / Photo ElectroShop	17-déc-18	50'	NON
Flavie_1	Directrice commerciale marché Brun FoodMarket	05-déc-18	1h environ	OUI
Joachim_1	Chef de produit photo - FoodMarket	08-avr-18	35'	OUI

Acteurs - fournisseurs

AKA	Fonction	Date	Durée	Enregistré
Flavien_1	Key Account Manager	07-juin-19	57'	OUI
Claude_1	Directeur Commercial	11-juin-19	36'	OUI
Véronique_1	Key Account Manager	18-juin-19	1h30 environ	NON
Fanny_1	Sales Director	22-juin-19	45'	OUI
Sylvain_1	Directeur commercial	04-juil-19	30 minutes environ	NON
Gabriel_1	Directeur Marketing et Commercial	07-août-19	50'	OUI

Annexe 4 : Chronologie des événements



Annexe 5 : Le courrier officiel de lancement de l'alliance

En tête FoodMarket

En tête ÉlectroShop

Le 6 février 2018

Objet: mise en œuvre d'une centrale de négociation commune FoodMarket/GlobalÉlectro

Cher Partenaire,

Depuis le 5 février 2018, nos deux Groupes, FoodMarket et ÉlectroShop, négocient en commun, auprès de certains fournisseurs dont vous faites partie, les conditions d'achat pour certains produits dans les catégories Blanc (Cookware inclus), Brun, Gris et Gaming sur le marché français.

Cette négociation commune est menée par une Centrale de négociation autonome du nom de « GlobalÉlectro », co-dirigée par Bertrand F. et Patricia V.

L'ambition de cette Centrale est de :

- continuer d'améliorer la proposition de valeur de chaque Groupe auprès de leurs clients.
- établir un partenariat fort et pérenne avec nos fournisseurs, capable de mettre en avant vos marques et produits en tirant profit de la complémentarité des deux Groupes.

Les négociations opérées par la Centrale porteront sur les conditions commerciales d'achat pour le marché français des produits concernés par la coopération, en commençant à partir d'aujourd'hui par les conditions de contrats cadres 2018. Les deux Groupes restent en revanche entièrement maîtres de la définition de leurs assortiments, de leurs politiques commerciales et promotionnelles et de leurs plans de communication.

Sur la base des conditions d'achat négociées par la Centrale, chacun des deux groupes continuera en outre à signer directement avec vous les conventions annuelles définissant les conditions et modalités de commercialisation de vos produits dans leurs magasins respectifs. Dans le même esprit les commandes, les livraisons et les facturations s'opéreront directement entre vous et chacun des 2 Groupes.

Nous sommes persuadés que cette nouvelle collaboration constitue une belle opportunité de construire ensemble l'électronique et l'électroménager de demain. Nous comptons sur votre étroite collaboration.

Nous nous tenons à votre disposition pour toute information complémentaire et vous prions d'agréer, Cher Partenaire, l'expression de notre considération distinguée.

Directeur Exécutif
FoodMarket France

Directeur Général
ÉlectroShop

Préparation du contre-argumentaire de la Centrale (1/2)

Argumentaire fournisseurs	Contre-argumentaire centrale
<ul style="list-style-type: none"> • Je n'ai aucune raison d'aligner les conditions entre les enseignes <ul style="list-style-type: none"> - Ce sont des enseignes qui restent séparées contrairement à la fusion FD - Les contrats sont signés séparément et en enseigne - Les politiques commerciales et rayons sont différentes - Il est normal que les remises varient entre les spécialistes et généralistes (GSS vs. GSA) - Le mix promo/ permanent est différent - ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision tactique de négociation: <ul style="list-style-type: none"> - Nous demandons un prix 3 net unique mais non identique: la remise en bas de ligne doit être la même, mais les conditions peuvent être structurellement différentes - Les CGV permettent de donner un cadre à la négociation, mais elles restent négociables - Il n'y a pas de raison qu'un même service soit rémunéré différemment (ex: échange de données, logistique) - Nous pouvons favoriser pour un certain nombre de partenaires clés l'augmentation du CA, du patronage, de la distribution ou de la visibilité • Vision stratégique du partenariat <ul style="list-style-type: none"> - Le marché français de la distribution des produits électroniques et électroménagers a un besoin fort de se redéfinir. Il est trop fragmenté pour affronter les pure players de plus en plus présents (on le voit vs. autres marchés européens) - C et FD ont l'ambition de construire un modèle alternatif à celui d'Amazon, en misant sur l'omnicanal. Les alliances entre partenaires complémentaires tels que spécialistes et généralistes prennent tout leur sens - C n'est pas un généraliste comme les autres mais se veut peut un "spécialiste d'hypermarché". - C'est un partenariat qui doit s'inscrire dans la durée, qui a pour vocation à transformer le paysage de nos catégories dans les années à venir. - Nous cherchons donc également à créer des partenariats forts avec nos fournisseurs car seules ces alliances nous permettront de créer de la valeur. Il ne s'agit pas de casser les prix, mais de savoir capter des ressources et des soutiens pour pouvoir continuer de nous différencier face à nos concurrents et améliorer notre proposition de valeur client (ex: excellence opérationnelle, déploiement des enseignes, service best-in-class)



Préparation du contre-argumentaire de la Centrale (2/2)

Argumentaire fournisseurs	Contre-argumentaire centrale
<ul style="list-style-type: none"> Vous nous demandez de la rentabilité pour FoodMarket alors que X casse tous les prix 	<ul style="list-style-type: none"> Ceci est déjà une problématique interne à Carrefour, elle n'est pas nouvelle RdC est un price follower : il ne fait que suivre des prix déjà cassés par d'autres
<ul style="list-style-type: none"> Vous préférez avoir de la marge ou de l'animation commerciale? Vous préférez du soutien Promo ou Marketing? 	<ul style="list-style-type: none"> Ces investissements ont vocation à développer la marque et créer des partenariats forts entre les distributeurs et les fournisseurs Carrefour et Fnac-Darty cherchent des fournisseurs prêts à développer le marché par de l'animation commerciale et promotionnelle tout en offrant des niveaux de rentabilité corrects aux distributeurs Les budgets marketings permettent de générer du trafic en magasin, même si l'opération ne porte pas spécifiquement sur votre produit. Le budget marketing permet une mise en avant sans altérer les marges. Les budgets promos permettent de mener une opération ciblée sur certains de vos produits que nous sélectionnons ensemble
<ul style="list-style-type: none"> J'ai déjà commencé à négocier avec l'enseigne, il n'y a pas de raison de changer d'interlocuteur 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez reçu une lettre signée des DG et CEO vous informant de la mise en place de la Centrale La Centrale reprend les négociations sur la base de ce qui a déjà été discuté entre le fournisseur et les enseignes
<ul style="list-style-type: none"> Les délais sont trop courts pour négocier 	<ul style="list-style-type: none"> Nous sommes habitués à négocier dans des délais courts
<ul style="list-style-type: none"> Je ne négocie pas tant que je n'ai pas vu les statuts juridiques de la Centrale 	<ul style="list-style-type: none"> Vous avez reçu une lettre signée des DG et CEO vous informant de la mise en place de la Centrale
<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...



Annexe 7 : Q&A

Ce document a vocation à aider les équipes à répondre aux questions des fournisseurs mais pas à être partagé comme tel avec eux –

NE PAS ENVOYER CE DOCUMENT AUX FOURNISSEURS

Stratégie et structure

- **Quels sont les objectifs de la Centrale ?**
 - Il s'agit d'une Centrale de négociations commune, pour le marché français, entre FoodMarket et ÉlectroShop, de certaines conditions d'achat sur les catégories Blanc, Brun, Gris et Gaming.
 - En l'absence d'opposition de l'Autorité de la concurrence, la Centrale aura pour objectif, à compter du 5 février 2018, de négocier au nom des deux Groupes (FoodMarket et ÉlectroShop) et d'assurer une croissance pérenne sur les catégories de produits concernés en :
 - continuant d'améliorer la proposition de valeur de chaque Groupe auprès de ses clients
 - se renforçant face à une concurrence accrue, notamment de pure players internet
 - tout en permettant aux fournisseurs de bénéficier d'une réduction significative des coûts de transaction.

- **Quelles activités sont mutualisées ? Quel est le périmètre de la Centrale ?**
 - Le périmètre de négociations de la Centrale inclut les produits Blanc, Brun, Gris, Gaming, pour une liste de top fournisseurs sélectionnés en fonction de leur potentiel de création de valeur et de leur importance stratégique pour les Groupes (voir Appendix).
 - Etant donné les délais courts de la mise en place de la Centrale, la Clean Team (forme de coopération provisoire dans l'attente de la constitution de la Centrale) et la Centrale monteront progressivement en puissance et commenceront par se concentrer sur une liste spécifique de produits et fournisseurs.
 - La Centrale négociera les Contrats cadres annuels, à compter de 2018, et les conditions d'assortiment, à compter du 5 février 2018.
 - Dans un premier temps, les produits de Marques de distributeurs, les négociations internationales on-top ainsi que le sourcing lointain sont exclus du périmètre de la Centrale.

- **Comment se passera la négociation avec les fournisseurs qui ne sont pas dans le périmètre de la Centrale ?**
 - Rien n'est changé pour ces fournisseurs. Les équipes dans chaque Groupe procéderont comme à l'ordinaire, de manière absolument indépendante de la Centrale ou de la Clean Team.

- **Quel est le rôle / périmètre des Groupes ?**
 - De manière générale, la Centrale négociera avec les fournisseurs, au nom des deux Groupes, certaines conditions commerciales d'achat pour le marché français.
 - Cependant, chacun des deux Groupes restera entièrement maître de la définition de ses assortiments, son plan de vente et de communication et de sa politique commerciale et promotionnelle.
 - La signature des contrats reste également entièrement gérée par chacun des Groupes – la Centrale étant uniquement mandatée pour négocier les conditions financières d'achat conjointement.

- **Qui sera notre point de contact ? Qui signera les contrats ?**
 - Le montage de l'équipe Centrale est en cours. A ce stade, vos points de contacts privilégiés sont les directeurs catégories à savoir :
 - PEM : Hector
 - GEM : Daniel
 - Brun : Gaïl
 - Gris : Annabelle
 - Vous garderez également un point de contact dans chacun des deux Groupes pour (i) la négociation des conditions d'achat des produits qui ne sont pas concernés par la coopération et (ii) la signature des contrats de tous les produits (cette étape restant entièrement gérée par les Groupes).

- **Quelle est la durée de vie prévue de la Centrale ?**
 - L'ambition est d'établir un partenariat aux achats pérenne. La Centrale a reçu un premier mandat de 5 ans, renouvelable.

Structure

- **A quelle date la Centrale sera-t-elle effective ? Quand commencerons-nous à discuter via la Centrale ?**
 - En l'absence d'opposition de l'Autorité de la concurrence, la Centrale sera constituée progressivement à partir du 5 février 2018.
 - L'équipe montera rapidement en puissance pour atteindre une taille cible d'une vingtaine d'acheteurs
 - La Centrale aura pour mission de préparer les négociations puis de négocier conjointement au nom des Groupes les conditions d'Achats France des produits des catégories Blanc, Brun, Gris, Gaming.
 - Les premières négociations porteront sur les contrats cadres 2018 puis sur l'assortiment T2 2018.

- **Où sera localisée la Centrale ?**
 - La Centrale sera basée à Massy.
 - Les équipes seront indépendantes et isolées des équipes achats Groupes afin d'assurer l'étanchéité des données confidentielles et commercialement stratégiques.

- **Quelle est la forme juridique de la Centrale ?**
 - La Centrale est une société à part au nom de GlobalÉlectro et a pour forme juridique un GIE.

Gouvernance et mode de travail

- **Quelle est la répartition exacte des rôles et responsabilités entre Centrale et Groupes ?**
 - De manière générale, la Centrale négociera avec les fournisseurs les conditions commerciales d'achat pour le marché français, notamment :
 - les réductions de prix émanant des Conditions Générales de Vente du fournisseur et celles émanant des Conditions Particulières de Vente négociées par la Centrale ;
 - les conditions de règlement et notamment les délais de paiement et pénalités de retard, et les conditions d'escompte le cas échéant ;
 - les améliorations contractuelles du prix négociées en cours d'année dans le cadre de l'assortiment de l'offre commerciale ;
 - les renégociations en cours d'année liées notamment au suivi de la vie des produits ;
 - les rémunérations de services de quelque nature que ce soit.
 - Sont expressément exclus du champ du mandat de négociation et resteront donc négociés indépendamment et séparément par chacun des Groupes:
 - les Nouveaux Instruments Promotionnels;
 - les conditions techniques d'approvisionnement des produits
 - Chacun des Groupes restera entièrement maître de la définition de ses assortiments, son plan de vente et de communication et de sa politique commerciale et promotionnelle.
 - Chaque Groupe communiquera à la Centrale ses instructions, notamment pour les services de coopération commerciale et les promotions (en termes de type de produits, de volume, de dates, etc.). La Centrale négociera le prix d'achat des promotions et le budget de coopération commerciale pour la mise en œuvre de la politique commerciale déterminée individuellement et respectivement par les deux Groupes.
 - Le pilotage de l'activité journalière (pilotage des ventes, approvisionnement, renégociations, suivi de la vie des produits) est le fait des Groupes.

- **Vous dites que la Centrale négociera le prix d'achat des promotions et le budget de coopération commerciale mais en même temps les Groupes restent maîtres de leur politique promotionnelle et des NIPs. Concrètement comment cela va-t-il se passer ?**
 - Concrètement chacun des deux Groupes continue à définir ses besoins promotionnels spécifiques.
 - Les Groupes remontent ensuite leurs besoins à la Centrale sous forme d'un brief (spécificités techniques, volumes, dates...).
 - La Centrale négocie ensuite ces promotions conjointement pour les deux Groupes.
 - Les budgets marketing restent totalement à la main des Groupes, ainsi que la négociation spécifique des conditions SAV.

- **Quels échanges d'informations auront lieu entre la Centrale et les Groupes ?**
 - Des documents de liaisons (ex : brief promos, brief assortiment) seront à compléter par les personnes au sein des Groupes pour communiquer leurs besoins aux acheteurs de la Centrale.
 - Ces documents seront strictement confidentiels et les acheteurs au sein de la Centrale auront interdiction stricte de communiquer ces informations de quelque façon que ce soit à l'autre Groupe.

- **Dois-je modifier mon organisation/équipe pour mieux interagir avec vous ?**
 - Nous n'avons bien sûr pas à intervenir dans vos choix organisationnels.
 - Il nous semble cependant préférable d'avoir pour chaque fournisseur une personne dédiée en charge à la fois de la relation avec la Centrale et avec les équipes achats FoodMarket et ÉlectroShop.

- **Quelles implications pour la logistique / supply chain ?**
 - Aucune, les contrats, commandes et stockage restent gérés par chacun des Groupes sans changements par rapport à aujourd'hui. Les négociations spécifiques relatives aux conditions techniques d'approvisionnement des produits, restent dans les Groupes.

Négociations

- **Quel est votre objectif de synergies ? Comment a-t-il été défini ?**
 - Les données chiffrées de cibles de synergies sont confidentielles et ne seront connues que des équipes clean team / Centrale.

- **Combien de synergies attendez-vous spécifiquement de moi [fournisseur x] ? Comment seront communiquées ces demandes ?**
 - Les demandes spécifiques vous seront communiquées individuellement lors des premiers rendez-vous de négociation avec la

Centrale à compter du 5 février, sous réserve de l'absence d'opposition de l'Autorité de la concurrence.

- **Comment seront répartis les bénéfices entre FoodMarket et ElectroShop?**
 - Les bénéfices générés par le partenariat seront redistribués de manière équitable entre les deux Groupes.

- **Pourquoi devrais-je harmoniser mes conditions entre FoodMarket et ElectroShop alors que vos stratégies ainsi que vos politiques commerciales et promotionnelles sont très différentes ?**
Il me semble normal d'avoir des conditions différentes pour un acteur spécialiste vs un généraliste.
Pourquoi est-ce que j'investirais dans mes prix alors même que l'EPCS est en forte baisse dans les hypermarchés FoodMarket ?
 - L'alliance des forces de FoodMarket et de ElectroShop en EPCS doit nous permettre d'offrir à nos clients la meilleure proposition de valeur.
 - Notre ambition de travailler avec vous pour améliorer cette proposition de valeur et ainsi dynamiser la catégorie pour les deux Groupes.
 - La coopération vous permettra de bénéficier d'importantes économies de coûts de transaction.
 - Nous espérons bien sûr travailler dans cet esprit avec chacun d'entre vous
 - En tout état de cause, l'harmonisation des conditions d'achat de FoodMarket et ElectroShop n'aura pas vocation à coordonner leurs politiques commerciales et promotionnelles au stade de la vente au détail.


- **Les engagements précédents seront-ils honorés ?**
 - Nous souhaitons bien sûr confirmer nos engagements précédents.
 - Les négociations avec la Centrale démarreront avec les contrats cadres 2018 et l'assortiment à partir de février 2018.
 - Concernant la période avant février 2018, les contrats signés avec chaque Groupe seront honorés comme négociés avec les Groupes.

- **Comment allons-nous travailler ensemble ? Quels seront les prochains points de contact ? Quand et comment seront mis en place les meetings de négociation ?**
 - A court terme, la priorité est la négociation des contrats cadres annuels et celle de l'assortiment T2 2018.
 - Sous réserve d'absence d'opposition de l'Autorité de la concurrence, une réunion commune avec les Directeurs de la Centrale et les top fournisseurs sera organisée à compter du 5 février 2018

- Les acheteurs en clean team / Centrale planifieront également la première vague de réunions avec les fournisseurs pour les négociations Contrats Cadres 2018.
- Les processus détaillés du fonctionnement de la Centrale seront définis progressivement

Annexe 8 : Les leviers de négociations

Leviers positifs – 4 niveaux d'intensité identifiés



	<u>A VALIDER EN ACCORD AVEC LA POLITIQUE COMMERCIALE</u> <u>POUR DISCUSSION</u>
1 « Business as usual » <ul style="list-style-type: none">- Pas de leviers différents comparé à ce qui est fait de 'classique' dans les enseignes	
2 Leviers supplémentaire légers <ul style="list-style-type: none">- Augmentation du partage de données- Partage des prévisions d'achat (ex: trimestrielles)- Augmentation légère des <i>incentives</i> vendeurs- Augmentation faible de l'espace dédié sur catalogue/ internet- Marketing direct pour certains groupes ciblés de consommateurs	
3 Leviers supplémentaires moyens <ul style="list-style-type: none">- Avantages logistiques (direct usine, livraison par container etc.)- Dessaisonnalisation des commandes- Augmentation du patronage (engagement sur part de marché)- Augmentation significative des <i>incentives</i> vendeurs- Ouverture de quelques référencements exclusifs à l'autre Groupe (permettant de s'engager sur des gros volumes)- Implication plus importante du category manager- Augmentation moyenne de l'espace dédié sur catalogue/ internet- Meilleure exposition et mise en avant des produits en magasin- Augmentation de la part de linéaire en magasin- Possibilité d'opérations communes F et E	
4 Leviers supplémentaires importants <ul style="list-style-type: none">- Augmentation du poids du premium et des produits de distribution sélective dans les achats et les mises en avant magasin- Augmentation des promotions en magasin- Protection des produits d'un déréférencement- Augmentation significative de l'espace dédié sur catalogue/ internet- Ouverture de davantage de référencements exclusifs à l'autre Groupe (permettant de s'engager sur des gros volumes)	

Leviers négatifs – 4 niveaux d'intensité identifiés



	<u>A VALIDER EN ACCORD AVEC LA POLITIQUE COMMERCIALE</u> <u>POUR DISCUSSION</u>
1 « Business as usual » <ul style="list-style-type: none">- Simple convocation pour renégociation, pas d'intensité fournisseur	
2 Arrêt de toute mise en avant du fournisseur, avec impact business certain <ul style="list-style-type: none">- Diminution temporaire de l'exposition (i.e. dans le plan marketing, passage online de certains produits vs. magasins etc.)- Resserrement de la gamme sur certaines références- Diminution des <i>incentives</i> vendeurs (i.e. €/pièce)- Diminution de la communication sur les produits (notamment les catalogues chez F et mise en avant web chez E)- Diminution de la mise en avant des nouveautés ainsi que du support de lancement	
3 Prise de mesures à l'encontre du fournisseur, avec impact business significatif <ul style="list-style-type: none">- Diminution permanente de l'exposition en magasin, voire exposition uniquement en ligne- Resserrement de la gamme (i.e. tous produits hors références clés, uniquement produits maitres etc.)- Arrêt des <i>incentives</i> vendeurs (i.e. €/pièce), message clair envoyé à l'ensemble des forces de vente- Arrêt de la communication sur les produits (notamment les catalogues chez F et mise en avant web chez E)- Arrêt de la mise en avant des nouveautés ainsi que du support de lancement	
4 Rupture temporaire de la relation fournisseur <ul style="list-style-type: none">- Dé-référencement du fournisseur jusqu'à nouvel ordre	

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	5
ORGANISATION DE LA THESE	8
INTRODUCTION GENERALE	12
CHAPITRE 1 LA FORMATION DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE : D'UNE CONSTRUCTION A LA LEGITIMATION	24
1. LA LEGITIMITE : AUX ORIGINES D'UN CONCEPT POLYSEMIQUE.....	25
1.1 <i>Étymologie et au-delà</i>	25
1.2 <i>De la servitude volontaire à la démocratie</i>	25
1.3 <i>Légitimité n'est pas légalité</i>	27
1.4 <i>La légitimité au fondement d'un ordre social</i>	28
1.4.1 Les conditions d'un ordre social légitime	28
1.4.2 Des principes de légitimité situés	28
1.5 <i>Légitimité et pouvoir</i>	29
1.5.1 Les approches classiques du pouvoir.....	30
1.5.2 La domination légitime	31
1.5.3 La domination tacite donc légitime	34
1.5.3 Le pouvoir légitime d'agir de concert	35
Mémo Intermédiaire C1 - SP1.....	40
2. LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE	41
2.1 <i>Définir la légitimité organisationnelle</i>	41
2.1.1 La légitimité organisationnelle : une double condition	41
2.1.2 Un concept résolument gestionnaire	42
2.1.3 Les typologies de légitimité	45
2.2 <i>La construction de légitimité : l'organisation et son environnement</i>	47
2.2.1 Conformisme et mimétisme	47
2.2.2 Sélection ou formatage de l'environnement	48
2.2.3 La mesure de la légitimité construite	48
2.3 <i>La construction perceptive de légitimité organisationnelle</i>	49
2.3.1 Du jugement individuel à une perception généralisée de légitimité	49
2.3.2 Les symboles réduisent l'effort mental de jugement	50
2.3.3 La rhétorique	51
2.3.4 L'utilisation des objets	52
2.3.5 Mesurer un jugement	54
2.4 <i>Une compréhension partielle du processus de formation de légitimité</i>	54
2.4.1 Les défis	54
2.4.2 Les limites	56
Mémo Intermédiaire C1 - SP2.....	60

3. LES LEGITIMATIONS ORGANISATIONNELLES	61
3.1 <i>La légitimation : une création collective</i>	61
3.2 <i>La légitimation : un processus dynamique</i>	62
3.2.1 Dynamique dans le temps	63
3.2.2 Dynamique socialement	65
Mémo intermédiaire C1 – SP3	68
SYNTHESE DU CHAPITRE 1	69
CHAPITRE 2 LES ALLIANCES : DE STRATEGIES A PROCESSUS INTER-ORGANISANT	70
1. LES APPORTS ET LES LIMITES D'UNE APPROCHE FONCTIONNALISTE DES ALLIANCES.....	71
1.1 <i>Les alliances : des formes particulières de relations inter-firmes</i>	71
1.2 <i>Les antécédents à la formation d'une alliance</i>	73
1.2.1 Les éclairages de la Théorie des Coûts de Transaction.....	74
1.2.2 Les apports de l'approche par les ressources.....	74
1.3 <i>S'allier : pourquoi et pour quoi ?</i>	75
1.3.1 Les motifs stratégiques.....	76
1.3.2 Les bénéfices organisationnels	76
1.5 <i>Le traitement de l'enjeu de la coopération dans l'approche fonctionnaliste des alliances</i>	80
1.5.1 Une coopération réifiée.....	80
1.5.2 Structuralisme et manque de réalisme.....	81
1.5.3 Une vision statique et mécaniste.....	81
Mémo intermédiaire : C2 - SP1.....	83
2. LES ECLAIRAGES DE LA PERSPECTIVE RELATIONNELLE DES ALLIANCES.....	85
2.1 <i>L'intégration du temps et de la socialité à la compréhension de la coopération</i>	85
2.2 <i>Les enjeux de la coopération inter-organisationnelle</i>	87
2.2.1 Combinaisons de coopération et de compétition	87
2.2.2 Les rôles de la confiance et du pouvoir dans la coopération.....	88
2.2.3 Les temporalités de la coopération	89
2.3 <i>Des organisations dynamiques comme objets d'étude de la formation de légitimité</i>	91
2.3.1 Les processus de développement des alliances.....	91
2.3.2 Des organisations dynamiques voire instables.....	92
2.3.3 Une performance souvent contestée	93
2.3.4 La légitimité des alliances stratégiques	94
Mémo intermédiaire C2 - SP2.....	97
SYNTHESE DU CHAPITRE 2	98
QUESTIONS DE RECHERCHE	99
CHAPITRE 3 LA REGULATION COMME PROCESSUS COLLECTIF DE LEGITIMATION D'UNE ENTREPRISE SOCIALE	101
1. LA REGULATION : FAIT SOCIAL MAJEUR	101
1.1 <i>Présentation générale de la T.R.S</i>	101

1.2 L'organisation dans la T.R.S	105
1.2.1 Une vision pluraliste de la société	105
1.2.2 L'organisation : « <i>a going concern</i> »	105
1.2.3 Les acteurs créent l'organisation	106
1.3 De la règle à la régulation.....	107
1.3.1 La règle.....	107
1.3.2 Les différents types de règles	108
1.3.3 Au-delà de l'officiel et du clandestin	108
1.3.4 Contrôle et autonomie	109
1.3.5 Les relations de pouvoir.....	110
1.4 La régulation sociale	111
1.4.1 La régulation de contrôle et la régulation autonome.....	111
1.4.2 La rencontre des régulations	111
1.4.3 Le concours ou la concurrence des régulations.....	112
1.4.4 Du conflit à la négociation	112
1.4.5 Du compromis à la régulation conjointe.....	113
1.5 Les dérèglements de la régulation	116
1.5.1 La régulation conjointe n'est pas synonyme d'institutionnalisation des règles	116
1.5.2 Les pathologies de la régulation conjointe	117
Mémo intermédiaire C3 - SP1.....	121
2. DE LA LEGITIMITE DE LA REGLE A LA LEGITIMATION DE L'ORGANISATION	122
2.1 Le consentement.....	122
2.1.1 Le consentement fait la légitimité de la règle.....	122
2.1.2 La légitimité est instable.....	123
2.2 Deux principes de légitimation.....	123
2.2.1 La légitimation de source plurielle est relative à un projet	123
2.2.3 Les principes de légitimation	125
Mémo Intermédiaire C3 - SP2.....	127
SYNTHESE DU CHAPITRE 3	128
PARTIE II METHODOLOGIE	129
CHAPITRE 4 LE TERREAU EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE.....	131
1. DE LA PRATIQUE A LA PHILOSOPHIE PRAGMATISTE	132
1.1 Un souci de cohérence	132
1.2 L'assertibilité comme validité des connaissances	133
1.3. Le temps et la socialité.....	134
1.4 Une perspective « <i>trans-actionnelle</i> ».....	135
2. UNE RECHERCHE EN STRATEGIE ENRACINEE DANS LE PRAGMATISME	136
2.1 D'un renoncement à un double refus.....	136
2.2 L'épistémologie pragmatiste pour étudier la stratégie.....	138

3. LE PRAGMATISME : UNE PHILOSOPHIE DE REGULATION DE LA CONNAISSANCE	139
SYNTHESE DU CHAPITRE 4	142
CHAPITRE 5 DESIGN DE LA RECHERCHE	143
1. CONSTRUIRE SA METHODOLOGIE, RECHERCHE FAISANT	144
1.1. Définition d'une méthodologie « diacolaire » (Panjeta, 2019, p.140)	144
1.2 La force orientante du terrain	145
1.3 Les invariants de cette enquête abductive.....	146
1.4 Le choix justifié d'une étude de cas.....	149
2. L'ENQUETE	150
2.1 Recherche interactive, opération-observante et réflexive	150
2.2 Subjectivité et gestion du contre-transfert	151
2.3 Une enquête de terrain	152
2.3.1 L'accès au terrain : un « deal »	152
2.3.2 L'atterrissage	153
2.3.3 La période des négociations commerciales annuelles.....	154
2.3.4 La sortie de terrain : un détachement progressif	156
2.4 Une chercheuse funambule.....	157
2.4.1 Lignes de conduite	157
2.4.2 Ajustements sur le terrain : faire preuve d'audace prudente	160
3. LES BOUCLES D'ANALYSE.....	163
3.1 Boucle 1 : Les prémices de l'analyse.....	163
3.2 Boucle 2 : Données complémentaires, réflexivité et récit du cas.	166
3.3 Boucle 3 : Vers la fin de l'enquête	174
SYNTHESE DE LA METHODOLOGIE	181
PARTIE III LE CAS	182
CHAPITRE 6 CONTEXTUALISATION : L'ALLIANCE GLOBALÉLECTRO DANS LE SECTEUR DE LA GRANDE	
DISTRIBUTION EN FRANCE	184
1. LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION SE TRANSFORME	185
1.1 Les dynamiques du secteur	185
1.1.1 De l'avènement de la grande-distribution à la crise d'un modèle.....	186
1.1.2 Une révolution commerciale omnicanale.....	189
1.2 Les effets de l'omnicanalité dans le secteur de la distribution de produits non alimentaires.....	191
1.2.1 La forte pénétration du e-commerce sur les marchés non-alimentaires	191
1.2.2 Les réponses commerciales des enseignes vendant des produits « électro »	195
1.2.3. Une concurrence renforcée par la transparence des prix de vente	198
1.3 La négociation entre distributeurs et fournisseurs dans la grande distribution de « produits électro »	
.....	199
1.3.1 Qui sont les fournisseurs ?.....	199

1.3.2. Le contrat entre fournisseurs et distributeurs et la logique des remises	200
1.3.3 L'encadrement légal de la relation entre fournisseurs et distributeurs	204
1.4 Les concurrents distributeurs s'allient pour mieux acheter.....	208
1.4.1 L'esprit de la loi sur le marché de l'électro	208
1.4.2. Les alliances entre distributeurs de produits « électro ».....	209
Mémo intermédiaire C6 – SP1.....	212
2. CARACTERISATION DE L'ALLIANCE GLOBALÉLECTRO	213
2.1 Le contexte de la naissance de l'alliance GlobalÉlectro	213
2.1.1 Des enseignes concurrentes qui se transforment	213
2.1.2 La formation de l'alliance	216
2.2 Les spécificités de l'alliance GlobalÉlectro	217
2.2.1 Les membres de l'alliance, ceux de ses organisations-parents et les fournisseurs	218
2.2.2 Les objectifs de synergies de GlobalÉlectro.....	220
2.2.3. Les moyens financiers et instruments de gestion de l'alliance.....	221
Mémo Intermédiaire C6 – SP2.....	224
SYNTHESE DU CHAPITRE 6	225
CHAPITRE 7 LA FORMATION DE LA LEGITIMITE DE GLOBALÉLECTRO	226
1. LA CONSTRUCTION INTENTIONNELLE DE LA LEGITIMITE DE GLOBALÉLECTRO A L'EPREUVE DE LA COOPERATION INTER-ORGANISATIONNELLE.....	226
1.1 L'audience visée	226
1.2 Les légitimités construites.....	228
1.2.1 Les fondations d'une légitimité morale et pragmatique	228
1.2.2 L'édification d'une légitimité cognitive.....	231
1.3. Des tensions visibles.....	236
1.3.1 L'alliance : un catalyseur de tensions	236
1.3.2 Les enjeux complexes de la négociation commerciale	240
1.3.3 Tensions de temps et de temporalités	250
Mémo intermédiaire C7 – SP1.....	254
2. LA NEGOCIATION DES REGLES	255
2.1 Les règles du triptyque organisationnel.....	255
2.1.1 Les règles de la collaboration	255
2.1.2 Les règles de mesure de l'efficacité de l'alliance.....	260
2.2 Les situations de légitimation	262
2.2.1 La préparation du cycle de négociations 2019.....	262
Situation n°1 : Gains passés et synergies à venir	262
Situation n°2 : L'accès empêché aux données des enseignes.....	266
Situation n°3 : Des objectifs revus à la hausse	269
Situation n°4 : Demandes d'exceptions	271
Situation n°5 : Définition des leviers	273
Situation n°6 : Qui s'occupe des Conditions Générales de Vente ?.....	275

Situation n°7 : Une conférence pour repartir du bon pied	278
2.2.2 Les tours de négociation	282
Situation n°8 : Pourquoi sommes-nous ici ?	282
Situation n°9 : Négocier la négociation	285
Situation n°10 : Prêts à tout pour générer des synergies	289
Photo n°4 – des boîtes prêts à vendre de produits de Droguerie Parfumerie HYGIÈNE	291
Situation n°11 Arrangements locaux et mauvaise foi	294
2.2.3 L'évaluation du cycle de négociation commerciale annuelle	296
Situation n°12 : Négocier le gain obtenu	296
Situation n°13 : Rien ne va plus	299
Situation n°14 : Ultime tentative !	301
Situation n°15 La fin de l'alliance	303
SYNTHESE DU CAS	306
PARTIE IV RESULTATS, DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS	308
CHAPITRE 8 RESULTATS : LA LEGITIMATION DE L'ALLIANCE, UNE TRAGEDIE EN CINQ ACTES	310
1. LE PASSAGE VERS LA LEGITIMATION COLLECTIVE DE L'ALLIANCE	311
1.1. <i>Un oubli majeur : l'autonomie des acteurs</i>	311
1.1.1 Le pouvoir ignoré de l'audience.....	311
1.1.2 L'autonomie protéiforme des acteurs	312
1.2 <i>Quand les tensions se transforment en obstacles</i>	313
1.2.1 La barrière de la confiance	313
1.2.2 L'écueil de la domination.....	314
1.2.3 L'absence d'horizon commun	315
1.2.4 L'incomplétude des règles	316
1.3 <i>Les acteurs et les lieux de légitimation</i>	317
1.3.1 Un collectif pluriel d'acteurs en relation	317
1.3.1 La légitimation s'instancie en situations.....	318
1.3.2 Les règles au cœur de la négociation de la légitimité de l'alliance.....	318
Mémo intermédiaire C8 – SP1	320
2. LA (DE)LEGITIMATION DE L'ALLIANCE.....	321
2.1 <i>Les usages variés des règles de contrôle</i>	322
2.2 <i>Invention de règles autonomes contradictoires</i>	326
2.3 <i>La régulation sociale est malade</i>	329
2.4 <i>Quand le renouvellement des règles de contrôle ne guérit pas la régulation sociale</i>	332
2.5 <i>Généralisation anomique</i>	334
2.6 <i>L'alliance délégitimée</i>	336
Mémo intermédiaire C8 – SP2	337
SYNTHESE DU CHAPITRE 8	338
CHAPITRE 9 DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS	339

1. LA FORMATION DE LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE : UNE DOUBLE NEGOCIATION	340
1.1 <i>Les vertus d'une approche processuelle et située de la légitimité</i>	340
1.2 <i>La négociation dans la légitimation</i>	341
1.3 <i>La légitimité intentionnellement construite est négociée par les acteurs</i>	343
1.4 <i>La règle comme médiateur d'une légitimation organisationnelle négociée</i>	345
1.5 <i>Les agencements composites dysfonctionnels</i>	348
1.6 <i>Une légitimation rhizomique</i>	349
Mémo intermédiaire C9 – SP1	352
2. LE DELIEMENT D'UNE STRATEGIE D'ALLIANCE.....	353
2.1 <i>De l'importance d'une perspective relationnelle et située des alliances</i>	353
2.1.1 Pour comprendre leur dynamique	353
2.2.2 Pour les étudier.....	355
2.2 <i>Sur le concept d'instabilité des alliances stratégiques</i>	356
2.3 <i>L'alliance comme projet</i>	357
2.3.1 Conception et réalisation d'une alliance	357
2.3.2 Pilotage et cadrage d'une alliance	359
Mémo intermédiaire C9 – SP2	362
3. LA PUISSANCE ANALYTIQUE DE LA T.R.S	363
3.1 <i>Extension du domaine d'investigation</i>	363
3.2 <i>Fertilité et ouverture de la T.R.S</i>	364
SYNTHESE DU CHAPITRE 9	366
CONCLUSION GENERALE	367
GLOSSAIRE.....	371
BIBLIOGRAPHIE.....	377
ANNEXES	401
TABLE DES MATIERES.....	417
TABLES DES ILLUSTRATIONS.....	424
RESUME.....	426
ABSTRACT.....	427

Tables des illustrations

.....

Figures

FIGURE 1 : DE LA REVUE DE LA LITTERATURE AU CADRAGE THEORIQUE DE LA THESE.....	23
FIGURE 2 : POUVOIR(S) ET LEGITIMITE.....	39
FIGURE 3 : L'EXAMEN DE LA LEGITIMITE EN GENERAL – RECAPITULATIF	40
FIGURE 4 : LA CONSTRUCTION DE LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE.....	60
FIGURE 5 : EXAMENS PROCESSUELS DE LA FORMATION DE LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE.....	68
FIGURE 6 : DE RIO A ALLIANCES, D'APRES TODEVA ET KNOKE, 2005, P.125.....	72
FIGURE 7 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE D'UNE ALLIANCE, D'APRES GARRETTE ET DUSSAUGE, 1995, P.25	73
FIGURE 8 : L'APPROCHE FONCTIONNALISTE DES ALLIANCES STRATEGIQUES.....	84
FIGURE 9 : D'UNE CONCEPTION INTEGRATIVE DES ALLIANCES A LA FORMATION DE LEUR LEGITIMITE.	97
FIGURE 10 : SYNTHESE DU MODELE TRINITAIRE DE LA REGULATION SOCIALE SELON J.-D REYNAUD.	115
FIGURE 11 : SYNTHESE DES PROCESSUS ANOMIQUES SELON J.-D REYNAUD.	121
FIGURE 12 : LA LEGITIMATION D'UNE ORGANISATION ENCHEVETREE DANS LA REGULATION SOCIALE.	127
FIGURE 13 : UN EXEMPLE DE CODAGE MANUEL D'UNE PRISE DE NOTE D'UN ENTRETIEN FOURNISSEUR.	175
FIGURE 14 : CODAGE (PARTIEL) DE LA RETRANSCRIPTION D'UNE CONFERENCE (23 PAGES).....	176
FIGURE 15 : LES BOUCLES D'ANALYSE.	180
FIGURE 16 : LA NEGOCIATION D'UN PRIX D'ACHAT ENTRE DISTRIBUTEUR ET FOURNISSEUR.....	203
FIGURE 17 : L'ALLIANCE, SES ORGANISATIONS-PARENTS ET SON MANDAT.....	217
FIGURE 18 : L'ORGANISATION CIBLE DE L'ALLIANCE GLOBALÉLECTRO.....	218
FIGURE 19 : LES LIENS ENTRE ACTEURS DU TRIPTYQUE ALLIANCE - ENSEIGNES - FOURNISSEURS.	220
FIGURE 20 : LE CHAMP INSTITUTIONNEL ET L'ENVIRONNEMENT LOCAL DE L'ALLIANCE : NIVEAU DE CONSTRUCTION DE SA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE.....	227
FIGURE 21 : LA FORMATION DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE DE L'ALLIANCE PAR UNE DOUBLE NEGOCIATION.....	347
FIGURE 22 : VERTICALITE ET HORIZONTALITE DE LA REGULATION SOCIALE ET FACTEURS D'ANOMIE	351
FIGURE 23 : TENSIONS DE TEMPS ET DE TEMPORALITES.....	355

Tableaux

TABLEAU 1 : UNE COMPARAISON DES APPROCHES PAR LA T.C.T ET R.B.V A PROPOS DES ALLIANCES, TSANG, 1998, P.218.	75
TABLEAU 2 : LE ROLE LEGITIMANT DES ALLIANCES STRATEGIQUES, DACIN ET AL., 2007, P.173.....	79
TABLEAU 3 : PERFORMANCE ET INSTABILITE DES ALLIANCES STRATEGIQUES, DAS ET TENG, 2000, P.79.	94
TABLEAU 4 : BIBLIOGRAPHIE NON EXHAUSTIVE DES TRAVAUX DE J.-D REYNAUD.....	104
TABLEAU 5 : INTERVIEWS DES ACTEURS-FOURNISSEURS, 2EME BOUCLE.....	168

TABLEAU 6 : LE RECUEIL PROGRESSIF DU MATERIEL EMPIRIQUE : TYPES ET STOCKAGE DES DONNEES.....	170
TABLEAU 7 : EXEMPLE D'ANALYSE DE QUATRE SITUATIONS DE LEGITIMATION	178
TABLEAU 8 : PANORAMA DES ENSEIGNES DE GRANDE DISTRIBUTION DE PRODUITS ELECTRO EN FRANCE.	193
TABLEAU 9 : PARTS DE MARCHE EN VALEUR PAR CIRCUIT DE DISTRIBUTION SUR LE MARCHE DE L'ELECTRO, SOURCE GFK.....	195
TABLEAU 10 : LES STRATEGIES OMNICALES DES ENSEIGNES DE LA GRANDE DISTRIBUTION.	197
TABLEAU 11 : ALLIANCES STRATEGIQUES AUX ACHATS DANS LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE DEPUIS 2014.....	210
TABLEAU 12 : LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'ALLIANCE.	221
TABLEAU 13 : LES OBJECTIFS DE GAINS A L'ACHAT DE L'ALLIANCE SUR 3 ANS PARTAGES AUX ENSEIGNES.	229
TABLEAU 14 : LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE DE L'ALLIANCE : AGENTS, OUTILS, ET CIBLES.	235
TABLEAU 15 : LA LOGIQUE DE NEGOCIATION DES PALIERS DE REMISES DE FIN D'ANNEE.....	300

Photos

PHOTO 1 : LES PETITS CARNETS (6), MES GRANDS AMIS.	165
PHOTO 2 : LE DARTY EST PLACE AU COEUR DE L'HYPER CARREFOUR, ENTRE LE JOUET ET LA MAISON. CREDIT @ NEOMAG, NOVEMBRE 2018.	196
PHOTO 3 : LA PORTE D'ENTREE DE LA CENTRALE GLOBALÉLECTRO.	242
PHOTO 4 : LE PARKING VISITEUR DU CENTRE LOGISTIQUE D'ÉLECTROSHOP ET DE L'ALLIANCE.	243

Graphiques

GRAPHIQUE 1 : CHRONO-CONTRAT DE L'ALLIANCE.....	223
---	-----

Augmentation iconographique

AUGMENTATION ICONOGRAPHIQUE 1 : LA CONSTRUCTION DE LEGITIMITE A L'ÉPREUVE DES TENSIONS.....	254
AUGMENTATION ICONOGRAPHIQUE 2 : VERS LA LEGITIMATION COLLECTIVE DE L'ALLIANCE.....	320
AUGMENTATION ICONOGRAPHIQUE 3 : LA DELEGITIMATION DE L'ALLIANCE COMME RESULTAT D'UNE REGULATION SOCIALE MALADE.....	337

Résumé

Mots clés : légitimité, légitimation, situation, négociation, alliance stratégique, management stratégique, régulation sociale, pragmatisme

Cette thèse se propose d'examiner la formation de légitimité organisationnelle à travers une étude de cas, celle d'une alliance stratégique aux achats entre deux enseignes concurrentes du secteur de la grande distribution française.

Si la construction de légitimité des organisations a fait l'objet de nombreuses publications rattachées au courant (néo) institutionnel, elle a été relativement peu abordée dans une perspective à la fois processuelle et sociale. Dans ce contexte, les alliances stratégiques caractérisées par leur dynamique et leur instabilité organisationnelles se révèlent des objets de recherche pertinents pour enrichir la compréhension de la formation de la légitimité. La mobilisation de la théorie de la régulation sociale (T.R.S) permet ici d'apporter un regard renouvelé sur la manière dont la légitimation d'une organisation se déroule collectivement.

Une enquête, au sens pragmatiste du terme, a été menée au cœur d'une alliance stratégique pour étudier en situation la manière dont les acteurs participent au processus de légitimation. Notre matériau empirique de nature principalement ethnographique nous a conduit en suivant une stratégie narrative à faire le récit de quinze situations dans lesquelles se joue la négociation de la légitimité de l'alliance à travers les règles de la collaboration inter et intra organisationnelle.

Notre thèse révèle le double mouvement animant la formation de la légitimité : la résistance des acteurs du fait de leur autonomie face aux intentions légitimantes des leaders organisationnels, et la réappropriation collective de l'enjeu de légitimité de l'alliance. L'approche régulationniste met en exergue les agencements composites de la légitimation se manifestant alors comme un processus social rhizomique de négociation de règles. La thèse avance ainsi une explication inédite à l'instabilité chronique des alliances stratégiques en la liant à l'impermanence de l'ordre social. L'enjeu est alors d'intégrer les enjeux de régulation à la fonction de manager d'alliance. Enfin, la thèse invite, en soulignant l'originalité et la pertinence de la T.R.S, à étendre son champ d'investigation à d'autres recherches qui s'attachent à intégrer l'indétermination et le pluralisme des phénomènes organisationnels.

Abstract

.....

Keywords: Legitimacy, Legitimation, Situation, Negotiation, Strategic alliance, Strategic Management, Social Regulation, Pragmatism.

Based on a case study related to a strategic alliance between two competitors in the French retail sector, this dissertation examines the formation of organizational legitimacy.

While extensive publications belonging to the (neo) institutional stream of research deal with legitimacy construction tactics, less attention has been paid to the processual dimensions of this social phenomenon. In this context, strategic alliances characterized by their organizational dynamics and instability are proving to be relevant research objects to enrich the understanding of legitimacy formation. The mobilization of the Theory of Social Regulation (T.R.S in French) provides a new perspective on legitimacy in the collective making.

A pragmatist inquiry was conducted at the heart of a strategic alliance to study in situation the way by which the actors participate in the process of legitimation. This methodology of investigation building on an operational nine-month assignment, interviews, and a diversity of data collection, led us to adopt a narrative strategy to show how legitimacy is permanently negotiated through inter et intra organizational collaboration rules.

The dissertation reveals the double movement animating the formation of legitimacy: the resistance of the autonomous actors facing the legitimizing intentions of the organizational leaders, and the collective reappropriation of the issue of legitimacy. The T.R.S framework highlights the composite arrangements of legitimation which appear as a rhizomic social process. This approach offers an unprecedented explanation for the chronic instability of strategic alliances by linking it to the impermanence of the social order. The challenge is then to integrate regulatory issues into the function of alliance manager. Finally, the thesis invites, by emphasizing the originality and relevance of the T.R.S., to extend its field of investigation to other fields of management research that seek to integrate the indeterminacy and pluralism of organizational phenomena.