HAL open science

Quel rôle peut jouer un syndicat professionnel dans un réseau inter-organisationnel innovant ? Le cas de l'Union Nationale des Entreprises de Paysage

Charlène Lambert, Albéric Tellier

To cite this version:

Charlène Lambert, Albéric Tellier. Quel rôle peut jouer un syndicat professionnel dans un réseau inter-organisationnel innovant ? Le cas de l'Union Nationale des Entreprises de Paysage. 6ième Rencontre du Groupe de Recherche Innovation de l'AIMS, AIMS, Sep 2015, Strasbourg, France. hal-01488067

HAL Id: hal-01488067

https://hal.science/hal-01488067v1

Submitted on 13 Mar 2017

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

6ème Rencontre du Groupe de Recherche Innovation de l'AIMS
Strasbourg, septembre 2015

Quel rôle peut jouer un syndicat professionnel dans un réseau inter-organisationnel innovant ? Le cas de l'Union Nationale des Entreprises de Paysage

Charlène Lambert (Doctorante)
Université de Caen Normandie, IAE, NIMEC

Albéric Tellier (correspondant, Directeur de thèse)
Université de Caen Normandie, NIMEC
alberic.tellier@unicaen.fr

Institut d'Administration des Entreprises
3, rue Claude Bloch
CS 25160
14075 CAEN CEDEX 5

Résumé :

Notre étude cherche à comprendre le rôle que peut jouer un syndicat professionnel dans des réseaux inter-organisationnels innovants en nous concentrant sur un secteur d'activité particulier : les paysagistes et leur syndicat professionnel, l'Union Nationale des Entreprises de Paysage (UNEP). La très grande majorité des entreprises de paysage sont des petites entreprises artisanales aux ressources limitées. Depuis 2013, et la création de la commission « Innovation et Expérimentation », l'UNEP tente de jouer un rôle actif en matière d'innovation.

Des entretiens avec des acteurs de la filière paysage en relation avec le syndicat ont été menés. Nous avons également pu analyser un premier projet collectif d'innovation mobilisant des entreprises de paysage particulièrement investies au sein de l'UNEP dans le cadre d'une étude de cas unique.

Notre étude montre que, sans être intégré à la gouvernance du réseau inter-organisationnel innovant, le syndicat professionnel peut jouer un rôle d'intermédiaire dont les leviers d'action se situent particulièrement dans la structuration du réseau d'innovation.

Mots clés : réseau inter-organisationnel, intermédiaire d'innovation, coopétition, gouvernance, syndicat professionnel

Quel rôle peut jouer un syndicat professionnel dans un réseau inter-organisationnel innovant ? Le cas de l'Union Nationale des Entreprises de Paysage

Introduction

Depuis plusieurs années, les métiers du paysage, qui regroupent l'ensemble des travaux de création, restauration et entretien des parcs et jardins, sont confrontés à des défis majeurs. Les évolutions technologiques (nouveaux matériaux, objets connectés…), réglementaires (traitements phytosanitaires en Zone Non Agricole, traitement des déchets…) mais aussi sociétales (préoccupations écologiques, intérêt grandissant des particuliers pour le jardinage…) sont susceptibles d'impacter des structures qui, pour la grande majorité, sont des petites entreprises artisanales.

Si d'un côté, certains (Frery, 2015) alertent sur les risques « d'Uberisation » de la filière avec le développement de plates-formes de mise en relation (comme Zaarly, fondée en 2011), d'autres (Foucard, 2008) insistent sur les difficultés à innover isolément pour les acteurs en place et préconisent le développement de stratégie de filière.

Dans ce contexte difficile, l'UNEP, le syndicat professionnel des entreprises de paysage, tente depuis 2013 de jouer un rôle actif en matière d'innovation. Une commission spécifique dédiée à l'Innovation et à l'Expérimentation a été créée et les premières actions ont été menées en 2014. En tant que syndicat professionnel, l'UNEP est au cœur d'un réseau d'acteurs variés plus ou moins concernés par de potentiels projets d'innovation, mais le développement de projets collectifs innovants ne fait pas partie de ses missions traditionnelles. La présente étude cherche à comprendre quel peut être le rôle d'un syndicat professionnel dans un réseau inter-organisationnel innovant, à travers l'étude d'une première initiative innovante impliquant le syndicat professionnel.

La première partie de l'article permet de revenir sur le cadre théorique de cette recherche, les réseaux inter-organisationnels innovants (RIOI). Le terrain et la méthode sont présentés dans

la deuxième partie. La troisième partie est dédiée aux résultats. Notre étude montre que, sans être intégré à la gouvernance du réseau inter-organisationnel innovant, le syndicat professionnel peut jouer un rôle d'intermédiaire dont les leviers d'action se situent particulièrement dans la structuration du réseau d'innovation.

1. Cadre théorique de la recherche

Le développement d'un projet d'innovation nécessite des ressources et des compétences qui sont rarement détenues intégralement par des entreprises de petite taille. Ainsi, les PME désirant innover doivent constituer des réseaux avec d'autres organisations pour acquérir les compétences difficiles à développer en interne et minimiser les coûts de R&D en partageant les actifs nécessaires (Gardet & Mothe, 2010). Ces organisations coopèrent entre-elles et constituent ainsi des réseaux inter-organisationnels innovants qui sont des « ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes (laboratoires privés ou publics, entreprises, clients, fournisseurs, organismes financiers...), qui participent activement et collectivement à la conception, à l'élaboration, à la fabrication et à la diffusion d'une innovation » (Maillat, 1996, p. 84).

Notre recherche interroge plus spécifiquement les rôles que peut jouer un syndicat professionnel comme intermédiaire d'innovation dans un RIOI. Un intermédiaire d'innovation est une organisation ou une personne qui agit comme acteur intermédiaire dans tous les aspects du processus d'innovation faisant intervenir plusieurs parties (Howells, 2006).

Les développements de cette première partie sont structurés de la manière suivante. Tout d'abord, nous verrons les composantes d'un réseau inter-organisationnel et les rôles que peut tenir un intermédiaire dans sa constitution. Ensuite, nous verrons le fonctionnement d'un tel réseau et les rôles que l'intermédiaire occupe pour maintenir ce réseau et assurer l'atteinte de ses objectifs.

1.1. La constitution d'un réseau : des effets de complémentarité et de taille

Afin de mener à bien le projet collectif, le RIOI doit disposer des ressources nécessaires à la réalisation de l'ensemble du processus d'innovation, autant qualitativement que quantitativement.

Les ressources nécessaires au processus d'innovation ne sont pas seulement des ressources financières. Das et Teng (1998a) distinguent en effet trois autres types de ressources. Les ressources technologiques, qui regroupent toutes les ressources corrélées à l'expertise du produit, comprenant les connaissances enregistrées et les brevets ; les ressources physiques, qui regroupent les ressources en infrastructure et matériel ; et les ressources managériales, qui se réfèrent davantage à des compétences spécifiques en planification, marketing et ressources humaines.

1.1.1. La complémentarité des ressources

La complémentarité « qualitative » du réseau dépend de l'hétérogénéité des organisations qui le composent : entreprises, fournisseurs, laboratoire de recherche, formation… Plus les organisations sont hétérogènes, plus les actifs apportés sont différenciés et complémentaires (Jolly, 2003). Aucune organisation du RIOI ne possédant l'ensemble des ressources nécessaires à l'aboutissement de l'innovation, l'accès à des actifs complémentaires (Teece, 1987) est indispensable, et ainsi, l'hétérogénéité des membres du réseau est recherchée. Fulconis et Joubert (2009) montrent cependant qu'une trop grande hétérogénéité du réseau augmente le risque d'isolement et diminue la coopération. En effet, l'hétérogénéité des organisations engendre une hétérogénéité des objectifs. La difficulté à constituer un RIOI hétérogène provient du manque de liens entre des organisations qui ont des objectifs divergents (Das & Teng, 1998b), mais également de la difficulté à se comprendre, liée à des

distances organisationnelle, physique, culturelle et/ou normative trop grandes (Battistella, et al., 2015).

Afin de maximiser l'hétérogénéité dans les réseaux d'innovation, un intermédiaire[1] peut intervenir au moment de la création du réseau (Assens, 2003), afin de créer du lien entre des organisations hétérogènes qui n'ont pas ou peu de liens. Il peut ainsi investir plusieurs rôles : réaliser une sélection et une mise en contact des partenaires (Howells, 2006; Leroux, et al., 2014), construire un objectif commun (Geindre, 2005; Leroux, et al., 2014) et rapprocher les membres (Battistella, et al., 2015).

Pour Howells (2006), l'intermédiaire anticipe les besoins en ressources et compétences qui seront nécessaires pour mener à bien le projet d'innovation. Ensuite, il rassemble les informations et effectue un cadrage lui permettant d'identifier les partenaires potentiels. Ainsi, l'intermédiaire évalue les besoins du réseau et sélectionne les partenaires avant de les intégrer (Leroux, et al., 2014).

Pour que les organisations soient partenaires, celles-ci doivent poursuivre un objectif commun. L'intermédiaire peut initier la relation entre les organisations en construisant un intérêt collectif qui amènera les organisations à coopérer (Geindre, 2005). L'objectif de l'intermédiaire doit aussi être compatible avec ceux des acteurs, même s'ils viennent de mondes distincts (Leroux, et al., 2014).

Enfin, la notion de réseau inter-organisationnel n'a de réalité que parce qu'il existe une autonomie juridique entre les organisations du réseau (Fulconis & Joubert, 2009). Dans le contexte d'organisations très hétérogènes, les objectifs individuels peuvent supplanter les attentes collectives. Pour limiter les risques d'appropriation unilatérale, plus largement les comportements opportunistes, l'intermédiaire cherchera à rapprocher les distances entre les organisations. Cependant, les organisations restant autonomes, l'intermédiaire ne peut pas

[1] Ci-après, nous n'emploierons la notion d'intermédiaire qu'en envisageant un acteur, c'est-à-dire un individu ou une organisation formelle (Provan & Kenis, 2008) s'investissant dans une intermédiation active ; des plateformes informatiques pouvant également produire une intermédiation passive (Lichtenthaler, 2013).

diminuer la distance organisationnelle. Il en est de même pour la distance physique, puisque le réseau n'est pas nécessairement circonscrit géographiquement depuis le développement de l'utilisation des NTIC (Assens, 2003; Loilier & Tellier, 2001). Cependant, l'intermédiaire peut agir sur la distance culturelle qui concerne le partage de représentations. Une proximité culturelle signale le partage de « règles du jeu » spécifiques (Zucker, 1986, p. 16), amenant à une compréhension commune du rôle collectif (Battistella, et al., 2015). De plus, l'intermédiaire peut diminuer la distance normative entre les organisations en instituant des règles explicites concernant la conduite des membres au sein du réseau (Battistella, et al., 2015).

Nous venons ainsi d'établir les rôles qu'un intermédiaire peut jouer dans la constitution d'un réseau hétérogène en quête de complémentarité des actifs. Voyons à présent quel rôle l'intermédiaire peut jouer dans la constitution d'un réseau à effet de taille.

1.1.2. Les effets de taille

Si tous les types de ressources doivent être détenus par le réseau d'innovation, il faut également que la quantité de ces ressources soit suffisante pour répondre aux besoins du processus. Dès lors, ce n'est plus la complémentarité des actifs qui est recherchée, mais un effet de taille, quantitatif. L'atteinte d'une taille critique permet de bénéficier d'économies d'échelle (Halliday, et al., 1987; Jolly, 2003), de partager des risques (Jolly, 2003), d'accroitre des investissements et d'accélérer le processus d'innovation. La recherche d'accumulation de ressources communes incite des organisations concurrentes à collaborer au sein de réseaux. Les relations entre les organisations d'un réseau de coopération horizontale sont un mélange entre coopération et compétition, d'où le néologisme « coopétition » (Brandenburger et Nalebuff, 2011).

La coopétition n’est pas toujours naturelle car coopérer avec ses concurrents représente un risque (Le Roy, et al., 2013) et la confiance est alors plus difficile à instaurer (Whitley, 2002). Face à la nécessité d’accumuler des ressources pour mener à bien le processus d’innovation, un intermédiaire peut là aussi s’avérer nécessaire. Son rôle sera alors de développer la confiance entre les organisations en coopétition en créant des normes partagées (Alter, 2010; Lynn, et al., 1996) et en s’établissant comme une institution légitime (Leroux, et al., 2014) en aidant à formaliser les collaborations en termes de contractualisation (Howells, 2006). En effet, l’intermédiaire contribue à l’exécution des contrats dans lesquels il donne confiance, malgré leur incomplétude, en se positionnant comme institution portant des normes (Brousseau, 2000), légitime aux yeux des membres du réseau (Leroux, et al., 2014).

Zucker définit la confiance comme un « ensemble d’attentes partagées par tous ceux qui sont impliqués dans un échange » (1986, p. 2). Plus spécifiquement, les individus accordent leur confiance aux partenaires avec lesquels ils coopèrent lorsqu’ils savent que les normes du milieu professionnel seront respectées (Alter, 2010). Afin de s’assurer du respect de ces normes, les partenaires doivent les partager (Zucker, 1986), et il peut être de la charge d’un intermédiaire d’instaurer ces normes de coopération institutionnelles (Lynn, et al., 1996). L’intermédiaire garantit la qualité des relations en se plaçant comme un tiers de confiance grâce à sa capacité à mettre en place des règles du jeu (Geindre, 2005) et à les garantir (Bessy et Brousseau, 1997).

Pour être légitime dans ce rôle, l’intermédiaire doit posséder des objectifs communs aux membres du RIOI tout en n’en captant aucun bénéfice, en étant indépendant et impartial (Leroux, et al., 2014). Pour Leroux et al. (2014), il ne peut s’agir que d’un acteur public, alors que Provan et Kenis (2008) intègrent les associations à but non lucratif et Lynn et al. (1996) envisagent plus particulièrement les associations professionnelles. Sans cette légitimité, la

présence d'un intermédiaire ne pourra apporter une meilleure confiance entre les organisations en coopétition.

Nous venons ainsi d'établir les rôles que peut jouer un intermédiaire dans la constitution d'un RIOI, qu'il soit homogène ou hétérogène. Mais son rôle peut également se poursuivre dans le processus d'innovation.

1.2. Le fonctionnement du réseau : coopétition et pilotage

La constitution du RIOI réalisée, il est nécessaire d'assurer son bon fonctionnement. Le collectif doit être pérennisé et atteindre les objectifs fixés malgré les relations de coopétition qui peuvent exister.

Afin que les objectifs envisagés lors de la constitution du RIOI soient atteints, le réseau doit être piloté par une instance de gouvernance. La gouvernance d'un RIOI peut être interne ou externe au réseau, mais également centralisée ou décentralisée (Assens, 2003). Ainsi, Provan et Kenis (2008) distinguent les réseaux à pilotage centralisé et décentralisé en interne, des réseaux pilotés en externe. Dans des réseaux impliquant des concurrents, le transfert de connaissances peut être ralenti et les conflits sont plus susceptibles de survenir, mettant en péril la stabilité et la pérennité du réseau. La gouvernance par un tiers permet d'étendre le réseau tout en évitant son déclin (Assens, 2003), et concerne l'orchestration du réseau. Elle comprend la mobilité des connaissances (Dhanaraj & Parkhe, 2006), l'arbitrage des conflits (Leroux, et al., 2014; Howells, 2006), notamment sur l'appropriation de l'innovation (Dhanaraj & Parkhe, 2006), et la recherche de stabilité (Dhanaraj & Parkhe, 2006).

Pour les organisations en coopétition, l'équilibre entre protection des connaissances et partage peut s'avérer un vrai dilemme (Le Roy, et al., 2013). L'intermédiaire peut ainsi avoir un rôle à jouer dans la mobilité des connaissances, c'est-à-dire la facilité avec laquelle les connaissances sont partagées, acquises et déployées au sein du réseau (Dhanaraj & Parkhe,

2006). Dans ses travaux, Howells (2006) suggère que le rôle principal de l'intermédiaire est d'initier le transfert technologique en identifiant les opportunités de transfert technologique. Ainsi, il est facilitateur dans l'échange entre les organisations (Geindre, 2005). Pour Battistella et al. (2015), l'intermédiaire intervient dans le réseau en agissant en tant que médiateur entre les parties pour créer un contexte relationnel favorable, soutenant le processus de transfert. Ce contexte relationnel est défini par la confiance entre les partenaires, la fréquence de leurs échanges et leur distance (*ibid*).

Le rôle de l'intermédiaire peut également concerner l'arbitrage des conflits car il est difficile pour les membres de se sanctionner mutuellement (Brousseau, 2000). Cette résolution se répercute en comblant les écarts cognitifs (Leroux, et al., 2014), en ayant un rôle d'évaluation, de classement et de validation des technologies (Howells, 2006), mais également en gérant l'appropriation de l'innovation (Howells, 2006; Dhanaraj & Parkhe, 2006). Cette gestion porte sur la confiance que la distribution de la propriété sera équitable (Dhanaraj & Parkhe, 2006).

Dans le cas particulier des réseaux d'innovation, il existe une forte incertitude quant au résultat final du projet, et il est parfois impossible d'en évaluer la nature et la valeur au début de l'engagement dans le projet. Cela rend incertaine l'évolution de la configuration du réseau qui doit donc supporter l'entrée et la sortie de membres (Dhanaraj & Parkhe, 2006). Afin d'éviter l'effritement du RIOI par l'isolement de ses membres, leur migration vers un réseau concurrent, et afin d'éviter la formation de cliques au sein du réseau, le RIOI doit acquérir une stabilité comprenant ces entrées et départs de membres : il s'agit de la stabilité dynamique (*ibid*). L'intermédiaire pourra ainsi générer des « barrières à l'entrée » (*ibid*), améliorer la réputation du réseau pour conserver ses membres (*ibid*) et restructurer le réseau s'il est perturbé (Lynn, et al., 1996). L'intermédiaire densifie le réseau et comble les trous structurels

(Leroux, et al., 2014; Howells, 2006) en construisant une multiplexité (Dhanaraj & Parkhe, 2006) c'est-à-dire en augmentant le nombre d'interactions entre le maximum de membres.

Nous venons de montrer comment un intermédiaire peut aider à la pérennisation et à l'atteinte des objectifs du RIOI en tant que gouvernance tierce. Le tableau 1. récapitule les différents rôles mis en exergue dans la littérature.

Tableau 1. Synthèse des rôles d'un intermédiaire et auteurs associés

Fonction		Rôles	Auteurs cités
Structuration	Hétérogène	Mise en contact des membres	Howells, 2006
		Construction d'un objectif commun	Geindre, 2005
		Diminution de la distance entre les membres	Battistella, et al., 2015
	Homogène	Développement de la confiance	Lynn, et al., 1996 Brousseau, 2000 Geindre, 2005 Howells, 2006
		Assise de sa légitimité	Leroux, et al., 2014
Fonctionnement	Gouvernance	Mobilité des connaissances	Geindre, 2005 Howells, 2006 Dhanaraj & Parkhe, 2006 Leroux, et al., 2014 Battistella, et al., 2015
		Arbitrage des conflits	Brousseau, 2000 Dhanaraj & Parkhe, 2006 Howells, 2006 Leroux, et al., 2014
		Stabilité dynamique	Dhanaraj & Parkhe, 2006 Leroux, et al., 2014

Dans le cas de la filière paysage, nous nous interrogeons sur les rôles que peut jouer le syndicat professionnel dans la structuration et l'orchestration d'un RIOI.

2. Méthode de recherche

Cette recherche à caractère exploratoire fait appel plus particulièrement à l'exploration hybride (Charreire-Petit & Durieux, 2014), consistant à mener un processus de recherche opérant par aller-retour entre des observations empiriques et des connaissances théoriques. Ce type d'exploration conduit à un raisonnement abductif.

L'innovation collaborative dans la filière paysage est un phénomène rare, et peu étudié. C'est la raison pour laquelle l'étude de cas unique peut être de nature à produire des résultats intéressants, susceptibles d'être confrontés à d'autres contextes par la suite.

2.1. Présentation du terrain de recherche

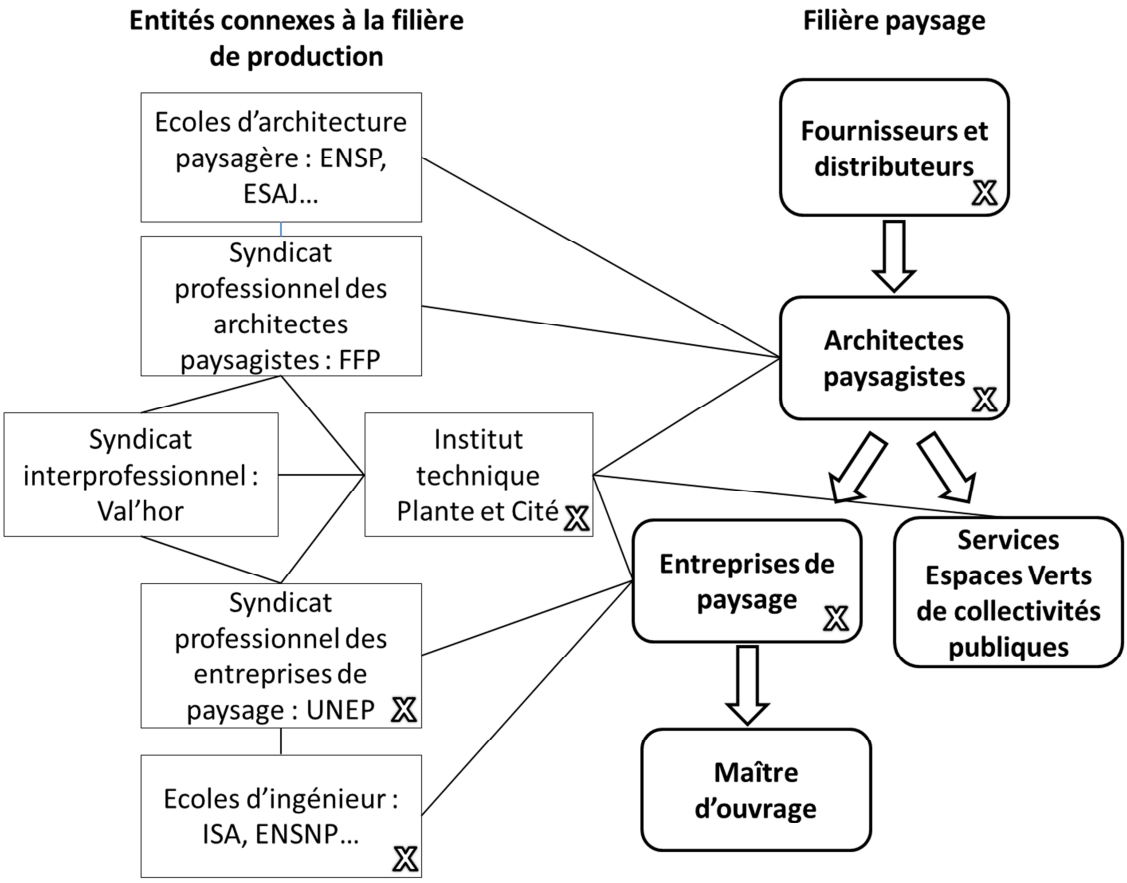
2.1.1. La filière paysage

Les métiers du paysage sont traditionnellement regroupés au sein de la filière agricole des végétaux de pépinière (Foucard, 2008). Les activités des entreprises de paysage recouvrent l'ensemble des « travaux de création, restauration et entretien des parcs et jardins », y compris « les travaux de maçonnerie paysagère »[2]. Ces activités amènent les entreprises à développer des relations avec des fournisseurs et distributeurs de végétaux, de matières premières, de matériels… Elles sont également en relations avec de nombreux acteurs connexes dont les principaux sont les écoles d'architecture paysagère et d'ingénierie, l'institut technique « Plante et cité » et les syndicats professionnels.

La grande majorité des entreprises de paysage sont des petites entreprises artisanales ; 72% d'entre-elles possèdent moins de 10 salariés en 2014[3]. Les travaux de Foucard (2008) ont montré que l'innovation ne peut être développée par ces entreprises isolées, ne pesant pas suffisamment lourds pour solutionner les problèmes techniques et assurer la promotion du produit.

[2] Article L722-2 du Code rural et de la pêche maritime.
[3] Rapport annuel des entreprises du paysage 2014 – UNEP.

Figure 1. Les acteurs de la « filière » paysage



2.1.2. L'Union Nationale des Entreprises de Paysage

L'UNEP est le syndicat professionnel des entreprises de paysage. Depuis 1963, ses missions sont de représenter et défendre la profession, mais également d'accompagner, former, informer et conseiller les adhérents et le grand public. Depuis 2013, l'UNEP tente de jouer un rôle actif en matière d'innovation afin de permettre aux entreprises de tirer profit des évolutions technologiques, réglementaires et sociétales. En 2013, une commission spécifique dédiée à l'Innovation et à l'Expérimentation a été créée à l'UNEP. Les premières actions de la commission ont été le lancement d'un concours d'innovation destiné aux entreprises de paysage et la rédaction du « guide pratique de l'innovation » en 2014.

2.2. Méthode

Afin de comprendre comment l'UNEP peut contribuer au développement d'innovations au sein d'un réseau, nous avons mené un travail d'analyse en trois temps.

Tout d'abord, nous avons mené des entretiens exploratoires avec des acteurs en relation directe ou indirecte avec le syndicat (identifiés par un **X** sur la Figure 1.). Des acteurs de 9 organisations ont ainsi été interrogés. Pour les entreprises de paysage, les critères de sélection étaient l'adhésion à l'UNEP et une variété quant à la taille de ces entreprises.

Ensuite, afin d'analyser les données obtenues, les entretiens ont tous été traités par codage *a priori*, c'est-à-dire sans cadre conceptuel préconçu (Miles & Huberman, 2003). 73 unités de codage ont finalement été retenues dans 15 codes distincts. Ces codes sont répartis en trois catégories : l'objectif de l'innovation, les organisations concernées par l'innovation et les limites rencontrées par l'innovation.

Enfin, nous avons pu analyser un premier projet collectif d'innovation mobilisant des entreprises de paysage, le projet De Natura. Les entreprises impliquées dans ce projet sont des membres particulièrement investis au sein de l'UNEP. Pour analyser ce projet, nous avons choisi d'utiliser l'entretien semi-directif comme source primaire, ainsi que des sources secondaires : échanges de mails entre les différents partenaires, documents internes liés à l'innovation et revue de presse.

3. Résultats

3.1. Les réseaux d'innovation dans la filière paysage : entre freins et nécessité

Les entretiens ont été réalisés entre octobre 2014 et avril 2015 et mettent en lumière une difficulté pour les entreprises de paysage à innover. En effet, d'un côté, elles rencontrent un certain nombre de lacunes à innover seules, et d'un autre, les craintes de la concurrence et les difficultés à s'accorder sur une définition partagée de l'innovation freinent l'innovation collective.

« Dans les entreprises de paysage, on a plusieurs fois fait des enquêtes, mais c'est plus difficile pour une entreprise de lâcher un petit peu son savoir parce que c'est ce qui lui apporte un avantage concurrentiel ». Institut technique Plante et cité.

« *L'intérêt, d'avoir mis en avant cet aspect innovation au sein de l'UNEP, c'est d'amener nos confrères à la prise en compte de l'innovation. Ce qui n'est pas simple parce que pour beaucoup de gens, l'innovation c'est faire du high-tech, de la haute-technologie et c'est un peu déjà le premier combat qu'on a à gérer, c'est de convaincre nos adhérents que même le jardinier peut faire de l'innovation. Alors, pour tout le monde, l'innovation ce n'est qu'avec des éprouvettes, ça se fait avec des ingénieurs et de la mécanique, alors que même dans le paysage, on peut innover simplement.* » Président d'une entreprise d'aménagement paysager d'une trentaine de salariés, Vice-Président de l'UNEP délégué à l'innovation.

La plupart des entreprises de paysage sont de petites structures artisanales qui manquent de moyens et de compétences pour assurer seules le développement et la diffusion d'une innovation. Les entreprises interrogées s'accordaient à dire que le principal frein à l'innovation venait d'importants manques de temps, et parfois, de manques de relations.

« On n'a pas d'échange au sujet de l'innovation parce qu'on a trop régulièrement le nez dans le guidon et donc on ne prend parfois peut-être pas assez de hauteur non plus sur ce genre de choses.», Secrétaire générale dans une entreprise de 200 salariés.

Finalement, l'innovation individuelle se heurte à de nombreux handicaps que le collectif peut surmonter. Pourtant, rares sont les entreprises de paysage à s'être déjà déployées au sein de RIOI. Ainsi, l'étude de cas unique peut nous permettre de mettre en lumière le rôle que le syndicat professionnel a joué dans cette innovation.

3.2. Les rôles de l'UNEP dans le réseau De Natura

De Natura est le premier fonds de dotation dans les métiers du paysage. Ce fonds de dotation est destiné à financer des missions de protection de la biodiversité en aménagement paysager, en soutenant notamment la sauvegarde d'espèces ovines adaptées à l'écopastoralisme[4]. Cette innovation est managériale ; elle est un nouveau moyen pour financer des projets dans la filière ; et incrémentale ; l'innovation consiste en l'application d'un procédé existant dans un nouveau domaine.

Le RIOI De Natura se compose de quatre entreprises de paysage réparties sur le territoire français (Région parisienne, Nord-Pas-de-Calais, régions lyonnaise et bordelaise), un avocat et une coopérative de génétique. De l'initiation de l'idée en novembre 2013 à l'aboutissement de l'innovation en juin 2014, sept mois se sont écoulés.

3.2.1. Une structuration en quête d'effet de taille

La constitution du réseau d'innovation De Natura a débuté à partir de l'idée de Monsieur F., dirigeant d'une entreprise d'aménagement paysager d'une trentaine de salariés. Ce dernier souhaitait sensibiliser à l'extinction de la race de brebis Solognot, particulièrement rustique et adaptée à la gestion pastorale des espaces verts. Considérant qu'il aurait du mal à y parvenir seul, il décide de s'associer avec d'autres entreprises de paysage sensibles à la question, afin de partager des ressources financières et physiques (Das & Teng, 1998a), mais également relationnelles et temporelles.

> *« Je me suis dit qu'on pouvait faire de belles choses, mais que seul, ça allait être compliqué, donc il fallait que je trouve éventuellement quelques confrères qui*

[4] L'écopastoralisme est une méthode d'entretien des espaces verts par la pâture d'animaux herbivores tels les moutons, les vaches, les ânes… Bien que millénaire, cette technique retrouve un regain d'intérêt dans un contexte législatif de plus en plus strict en matière d'emploi de produits chimiques pour l'entretien des espaces verts.

avaient une démarche plus ou moins identique à la nôtre pour développer un peu ce pastoralisme dans nos entreprises au niveau national. »[5]

« Pour que notre action pèse, il fallait déjà qu'elle ait une couverture nationale sur le territoire, ce qui nous a donné la force là de l'avoir puisqu'en se regroupant à 4, ça nous permet pratiquement de couvrir les ¾ du territoire national, alors que si j'avais été seul, à part couvrir l'Ile-de-France, je n'aurais pas été plus loin. […] Tout le monde a en effet œuvré dans le même sens mais chacun à sa façon, dans sa région, avec ses relations. »

Les entreprises à l'origine de De Natura sont des entreprises de paysage assez homogènes : ce sont des PME spécialisées dans l'éco-pastoralisme. Les chefs d'entreprises de ces différentes structures géographiquement éloignées se sont rencontrées dans le cadre de leur engagement bénévole au sein du syndicat professionnel UNEP, et c'est là qu'elles ont appris à se connaître et à développer ensemble un intérêt commun pour l'écopastoralisme.

« Je les ai connus grâce à l'UNEP et c'est l'intérêt à un moment de s'investir dans ces organismes, […] le fait de prendre le temps d'être dans ces organismes et puis prendre le temps de dialoguer avec ses collègues, ça permet de prendre le recul et de grandir. »

Bien que distants géographiquement, ces derniers ont développé une idée commune de leur profession et ont ainsi cultivé un objectif commun (Geindre, 2005) grâce à leurs nombreuses interactions au sein de l'UNEP.

« Les autres collègues à qui j'ai donné le virus du pastoralisme dans les entreprises, c'étaient des collègues qui sont aujourd'hui encore au bureau national [de l'UNEP], ou qui y étaient. »

Le réseau s'est initialement constitué avec des entreprises qui se ressemblent et qui sont très proches culturellement (Battistella, et al., 2015). Leur rapprochement a été d'autant plus fort que leur démarche était unique dans le contexte de la filière paysage française, et que l'acceptation de cette activité par les autres entreprises de paysage était médiocre.

[5] L'ensemble des verbatim de cette section se réfèrent aux propos de Monsieur F.

« Mes collègues, avec qui j'étais au bureau national de l'UNEP à l'époque, croyaient réellement au fait que cette activité était certainement une des possibilités d'avenir. […] On était tous sur des marchés identiques. C'est-à-dire qu'on est tous AFAQ 26000, on est tous ''experts jardins[6]'' bien évidemment, et on a tous une sensibilité sur le fait de dire qu'on devait être garant de la biodiversité»

«Par rapport au commun des mortels de la profession, [l'écopastoralisme] était plutôt une activité qui n'était pas très bien accueillie parce que le chef d'entreprise lambda considérait que ce n'était pas notre métier en fait. »

Ainsi, l'appartenance commune des entreprises à l'UNEP garantit le partage de mêmes normes (Alter, 2010; Lynn, et al., 1996) et règles (Geindre, 2005). La confiance entre les différentes organisations peut ainsi s'instaurer malgré la compétition qui pourrait exister entre ces entreprises qui évoluent sur le même secteur et parfois sur la même zone de chalandise.

L'UNEP, en tant que syndicat professionnel est légitime dans le rôle de l'intermédiaire d'innovation (Geindre, 2005; Lynn, et al., 1996). En se plaçant comme tiers de confiance institutionnelle, son seul objectif est d'aider ses adhérents à se développer, sans chercher à s'approprier de bénéfices technologiques ou pécuniaires au détriment des entreprises qu'elle soutient (Leroux, et al., 2014).

« Le rôle de l'UNEP est de faire comprendre à ses adhérents qu'il faut absolument innover, si on veut que notre métier soit en haut de l'affiche. »

Le syndicat professionnel dynamise la filière en matière d'innovation en valorisant les projets innovants au travers de son concours innovation. Cette médiatisation de l'UNEP autour du sujet peut initier des RIOI en donnant l'impulsion de départ et en aidant à leur constitution.

« On a à peine fini de créer De Natura qu'on a participé au concours d'innovation de l'UNEP. »

[6] Marque garantissant le respect des règles de l'art de la profession de paysagiste.

3.2.2. Un fonctionnement indépendant, sans intermédiaire

Au cours du processus d'innovation, les organisations réunies au sein du RIOI ont partagé leurs ressources et compétences afin de développer une structure capable de répondre à leurs besoins. Ainsi, le réseau a évolué au fur et à mesure que de nouvelles problématiques techniques et juridiques sont apparues. Une forte proximité a été établie avec une coopérative de génétique, issue de la filière de la production animale, et un avocat a été intégré au réseau.

> *« On a intégré du coup un cinquième larron, c'était un ami de notre collègue de Lyon, qu'on appelle notre avocat, qui est spécialisé en droit de l'environnement, c'est lui qui nous a bâti le projet, et du coup, on lui avait demandé à l'époque s'il ne voulait pas entrer en tant qu'administrateur, ce qu'il a accepté. »*

A chaque phase du projet, la résolution de problématiques diverses et la prise de décisions ont été fondamentales. Par exemple, les limites imposées par le statut juridique du fonds de dotation se sont avérées problématiques car les institutions publiques étaient dans l'impossibilité d'être donateurs. Ces contraintes ont amenés les membres du RIOI à imaginer ensemble des solutions et à les mettre en place.

> *« En fait, ce qu'il faut savoir, c'est que tout est permis globalement dans un fonds de dotation, sauf qu'une collectivité ne peut pas alimenter directement un fonds de dotation, c'est la seule interdiction qu'on ait. Alors après, il y a des moyens dérivés j'ai envie de dire. On a fait des miniatures, la collectivité va en acheter, on est en train de regarder mais a priori elle peut acheter directement à De Natura, mais elle ne peut pas faire de dons directement. »*

Grâce à des moutons miniatures en feutrine, le fonds dispose d'un moyen de communication singulier, mais ceux-ci permettent avant tout de contourner les difficultés rencontrées.

La compétence acquise va bien au-delà de la co-construction d'idées créatives. En associant cette idée à un autre problème rencontré dans leurs entreprises –la gestion des déchets de tonte des ovins-, les membres du réseau ont pu réellement développer un nouveau savoir-faire.

> *« On savait qu'il y avait quelque chose à faire avec la laine, mais on ne savait pas quoi. On peut faire [ces petits moutons en feutrines] par exemple, c'est une idée*

d'un de mes collègues de Lyon. Ces animaux qui sont des races en voie de disparition et « soit disant » ne valent rien. Finalement, on se rend compte que cette race de brebis a une qualité de laine qui est bonne, voire très bonne. On s'est rendu compte qu'il fallait revaloriser chaque chose sur ces animaux et montrer que malgré qu'ils soient en voie de disparition, il y a plein de choses à faire avec. »

La laine des brebis est passée de statut de déchet à ressource : elle est un actif endogène. C'est la laine récupérée dans les entreprises qui est la matière première des miniatures fabriquées.

Comme le montre l'exemple des miniatures en laine, le transfert de connaissances, la gestion des conflits et la stabilité du réseau (Dhanaraj & Parkhe, 2006) ont été maîtrisés à l'intérieur du réseau formé. Dans la gouvernance du réseau en tant que telle, l'UNEP n'a joué aucun rôle. Elle n'a pas été mise au courant du développement de l'innovation et n'a pas été sollicitée.

Le contexte relationnel au sein du réseau s'est avéré très favorable au transfert technologique : la confiance entre les individus entretenant des relations amicales est solide, l'intensité de leurs relations est forte, fréquente et familière, leur distance culturelle est faible et leur distance normative, du fait de leur appartenance commune à l'UNEP, est extrêmement faible également (Battistella, et al., 2015). Ce contexte a permis d'éviter l'apparition de conflits au sein du réseau, renforcé par le caractère non-concurrentiel de l'innovation.

Le réseau a naturellement instauré des barrières à l'entrée stricte qui lui assurent une certaine stabilité (Dhanaraj & Parkhe, 2006) reposant sur la seule intégration d'amis. Ces nouvelles interactions se sont donc appuyées sur les réseaux sociaux des membres déjà en place et non sur une aide de l'UNEP. Le tableau 2 offre une synthèse des rôles joués par l'UNEP durant le projet De Natura.

Tableau 2. Synthèse des rôles joués par l'UNEP dans De Natura

Fonction		Rôles	Commentaire	Rôle de l'UNEP ?
Structura-tion	Hétérogène	Mise en contact des membres	Les entreprises de paysage se sont rencontrées dans le cadre de leur investissement au sein de l'UNEP, mais l'avocat et l'institut de recherche, qui apportent l'hétérogénéité au réseau, faisaient partie du cercle amical des membres du RIOI.	N'est pas intervenu sur la mise en contact de membres non adhérents
		Construction d'un objectif commun	L'objectif commun entre les organisations hétérogènes s'est construit uniquement entre les membres du RIOI, et aucun intermédiaire n'a été nécessaire.	N'est pas intervenu
		Diminution de la distance entre les membres	Grâce à l'UNEP la proximité normative entre les adhérents du syndicat est forte et la distance géographique est reléguée au second plan. Cependant, l'UNEP n'a pas eu de rôle dans le rapprochement des organisations hétérogènes	N'est pas intervenu
	Homogène	Stimulation de la constitution de RIOI	En s'imposant comme un média dynamisant au sein de la profession, le syndicat a été un moteur de l'initiative d'innovation en valorisant les démarches innovantes de ses adhérents. Or, la nécessité de la structure collective pour innover dans ce type de filière favorise la constitution de RIOI.	Incitation forte
		Développement de la confiance	Les organisations concurrentes impliquées dans le RIOI sont investies au sein de l'UNEP qui agit comme un tiers de confiance évitant l'opportunisme.	Rôle indirect
		Assise de sa légitimité	L'UNEP, en tant que syndicat professionnel, ne cherche pas à capter de bénéfices de l'innovation et le RIOI peut s'appuyer sur elle en toute confiance.	Légitimité inhérente à son statut quasi associatif
Fonctionne-ment	Gouvernance	Mobilité des connaissances	Les connaissances circulent librement entre les différentes organisations du RIOI, d'autant plus que De Natura est un cas d'innovation non-concurrentielle.	N'est pas intervenu
		Arbitrage des conflits	Les conflits sont réglés en interne, le pouvoir est décentralisé entre les membres du RIOI.	N'est pas intervenu
		Stabilité dynamique	Des barrières d'entrée strictes permettent au réseau de s'étendre au fil de ses besoins sans être déstabilisé.	N'est pas intervenu

Ce tableau permet d'envisager des axes de développement nouveaux pour un syndicat professionnel soucieux de soutenir l'innovation. Ces axes portent sur la structuration hétérogène et la gouvernance des réseaux d'innovation émergeants dans sa profession. Concernant la structuration hétérogène, le syndicat professionnel pourra développer des

relations étroites avec d'autres professions, par le biais d'autres syndicats professionnels par exemple, afin d'aider à une constitution pluridisciplinaire des RIOI. Enfin, le syndicat professionnel pourrait se comporter comme un pivot en aidant le RIOI dans sa gouvernance au cours du processus d'innovation.

Conclusion/Discussion

Notre étude cherchait à comprendre le rôle que peut jouer un syndicat professionnel dans des réseaux inter-organisationnels innovants en nous concentrant sur un secteur d'activité particulier : les paysagistes et leur syndicat professionnel, l'Union Nationale des Entreprises de Paysage (UNEP).

Dans cette étude, nous avons vu que le syndicat professionnel, en restant tiers au RIOI, facilite la constitution du réseau, mais n'intervient pas directement dans sa gouvernance. Comme la littérature le suggérait (cf. Tableau 1.), l'intermédiaire facilite la constitution du réseau en initiant la relation entre les entreprises de paysage, en diminuant la distance culturelle entre elles, en instaurant des normes et en asseyant sa légitimité, mais il a également facilité la constitution du réseau en stimulant sa formation. Ainsi notre étude révèle trois contributions théoriques sur le rôle joué par un syndicat professionnel comme intermédiaire d'innovation, mais notre étude a également mis en exergue un apport sur la typologie des ressources utilisée.

Tout d'abord, la littérature à laquelle nous nous sommes référés n'évoque pas la possibilité pour le syndicat professionnel de stimuler la constitution de RIOI. En se positionnant comme un média dynamisant au sein de la profession, le syndicat peut être un moteur de l'initiative d'innovation en valorisant les démarches innovantes de ses adhérents par voie médiatique : concours innovation, articles de presse, colloques, tables rondes… Or, la nécessité de la structure collective pour innover dans ce type de filière favorise la constitution de RIOI. Notre

première contribution s'attache donc à relever un rôle nouveau de l'intermédiaire d'innovation au regard de la littérature exploitée, celui d'impulser la constitution de RIOI.

Par ailleurs, le syndicat professionnel peut initier la relation entre ses adhérents, des entreprises de paysage, comme le suggèrent Lynn et al. (1996) et Geindre (2005) dans le cadre d'alliances inter-entreprises (Jolly, 2003). Mais dans les réseaux inter-organisationnels hétérogènes, le rôle du syndicat semble plus difficile à mener à bien. Dans De Natura, la coopérative de génétique et l'avocat ont été intégrés car ils faisaient partie du réseau social des membres. L'UNEP peut, et essaye, de créer du lien entre ses adhérents, une école d'ingénieur et l'institut technique de la filière paysage, mais possède peu de relations en dehors de ce secteur pour pouvoir aider à la formation de réseau pluridisciplinaires. Ce cas illustre la difficulté pour un syndicat professionnel à permettre la constitution d'un RIOI hétérogène : les organisations à mettre en lien peuvent être extrêmement variées en termes de structure organisationnelle et de discipline.

Enfin, le cas De Natura met particulièrement en évidence la portée nationale de l'UNEP. Grâce au syndicat professionnel, la proximité normative entre les adhérents du syndicat est forte (Battistella, et al., 2015) et la distance géographique est reléguée au second plan. Dans De Natura, des entreprises de diverses régions ont pu se connaître et développer des intérêts communs grâce à leur syndicat professionnel et malgré leur distance géographique. Ce cas met particulièrement bien en exergue la spécificité d'un syndicat professionnel à avoir une envergure nationale, spécificité dont d'autres intermédiaires ne peuvent se prévaloir.

Par ailleurs, cette recherche nous a amené à compléter la typologie des ressources de Das et Teng (1998a). Ces derniers identifiaient en effet quatre types de ressources partagés par les partenaires au sein d'une alliance : technologique, managérial, physique et financier. Mais les entreprises de paysage qui innovent ont besoin non seulement de ces quatre types de ressources, mais également d'importantes ressources temporelles et relationnelles. Le cas De

Natura nous a permis de montrer l'importance de ces ressources et de renforcer les premiers résultats émergeant de nos entretiens exploratoires. Pour autant, ce constat ne permet pas de généraliser sur la criticité des ressources temporelles et relationnelles au sein d'un réseau d'innovation. En effet, les entreprises de paysage artisanales montrent des caractéristiques particulières : elles sont de petites tailles et multitâches. Pour ces entreprises, il semble que le temps soit une ressource rare, souvent insuffisante pour accroître leurs champs de relations professionnelles. Ce dernier point pourrait faire l'objet d'approfondissements et ouvre ainsi une nouvelle voie de recherche.

Références bibliographiques

Alter, N., 2010. *Donner et Prendre : la coopération en entreprise*. La découverte.

Assens, C., 2003. Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 7(4), pp. 49-59.

Battistella, C., De Toni, A. F. & Pillon, R., 2015. Inter-organisational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. *The Journal of Technology Transfer*, pp. 1-40.

Bessy, C. & Brousseau, E., 1997. Brevet, protection et diffusion des connaissances : une relecture néo institutionnelle des propriétés de la règle de droit. Revue d'Economie Industrielle,
Issue 79, pp. 233-254.

Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J., 2011. *Co-opétition*. New York: Doubleday.

Brousseau, E., 2000. *La gouvernance des processus de coopération*. [En ligne] disponible à: http://brousseau.info/pdf/EBGovCoop.pdf [Accès le 06 avril 2015].

Charreire-Petit, S. & Durieux, F., 2014. Explorer et tester. Dans: *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, pp. 57-80.

Das, T. K. & Teng, B.-S., 1998a. Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*, 24(1), pp. 21-42.

Das, T. K. & Teng, B.-S., 1998b. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 491-512.

Dhanaraj, C. & Parkhe, A., 2006. Orchestrating innovation networks. *Academy of management review*, 31(3), pp. 659-669.

Foucard, J.-C., 2008. *Filière Pépinière de la production à la plantation*. Tec et doc éd. Paris: Lavoisier.

Fréry F. (2015), Votre entreprise est-elle menacée d'uberisation ?, *Harvard Business Review France*, 26 mars.

Fulconis, F. & Joubert, J., 2009. Management des pôles de compétitivité et structures en réseau d'innovation : une analyse de la filière agroalimentaire. *Management & Avenir*, Issue 5, pp. 184-206.

Gardet, E. & Mothe, C., 2010. Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, Issue 5, pp. 171-186.

Geindre, S., 2005. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue Française de Gestion*, Issue 1, pp. 75-91.

Halliday, T. C., Powell, . M. J. & Granfors, M. W., 1987. Minimalist organization : vital events in state Bar Association. *American Sociological Review*, Issue 52, pp. 456-471.

Howells, J., 2006. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35(5), pp. 715-728.

Jolly , D., 2003. Les alliances interentreprises. Dans: *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisations*. Insep Consulting Editions, pp. 59-64.

Le Roy, F., Robert, M. & Lasch, F., 2013. Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis. *Revue française de gestion*, 39(232), pp. 81-100.

Leroux, I., Muller, P., Plottu, B. & Widehem, C., 2014. Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité: le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. *Revue d'économie industrielle*, 146(2S), pp. 115-151.

Lichtenthaler, U., 2013. The collaboration of innovation intermediaries and manufacturing firms in the markets for technology. *Journal of Product Innovation Management*, S1(30), pp. 142-158.

Loilier, T. & Tellier, A., 2001. La configuration des réseaux d'innovation: une approche par la proximité des acteurs. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Issue 4, pp. 559-580.

Lynn, L. H., Reddy, N. M. & Aram, J. D., 1996. Linking technology and institutions: the innovation community framework. *Research policy*, 25(1), pp. 91-106.

Maillat, D., 1996. *Système territoriaux de production et milieux innovateurs*. Edition de l'OCDE, pp. 75-90.

Miles, M. B. & Huberman, A. . M., 2003. *Analyse des données qualitatives*. De Boek superieur.

Provan, K. G. & Kenis, P., 2008. Modes of network governance : structure, managment and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), pp. 229-252.

Teece, D. J., 1987. Profiting from technological innovation. *Research policy*, 15(6), pp. 285-305.

Whitley, R., 2002. *Developing Innovative Competence : the role of institutional frameworks. Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 497-528.

Zucker, L. . G., 1986. Production of trust : institutional sources of economic structure. *Research in organizational behavior*, Volume 8, pp. 53-111.