

Renan PERREAU

Cours « Théorie des organisations » - CNAM, juillet 2005

*Sous la direction de Colette VOISIN, Sihem BEN MAHMOUD-  
JOUINI et Serge EDOUARD*

*« Les réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles »*

*Editions ECONOMICA*

## *Sommaire*

<b>I – BIOGRAPHIES DES AUTEURS</b>	<b>3</b>
<b>II – POSTULATS</b>	<b>4</b>
<b>III – HYPOTHESES</b>	<b>4</b>
<b>IV – DEMONSTRATION</b>	<b>4</b>
<b>V – RESUME DE L’OUVRAGE</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>4</b>
<b>PREMIERE PARTIE : Le réseau, objet de recherche en gestion</b>	<b>6</b>
Chapitre 1 : UN « MODELE » DE L’ORGANISATION RESEAU ?	6
Chapitre 2 : D’UN MODELE DE REFERENCE A UNE CLASSE DE PROBLEMES RECURRENTS EN GESTION	8
Chapitre 3 : La pluralité des cadres d’analyse	9
Chapitre 4 : La pluralité des approches methodologiques	12
Chapitre 5 : LA COHERENCE DECISIONNELLE	13
<b>DEUXIELE PARTIE : Le réseau, construction organisationnelle</b>	<b>15</b>
Chapitre 6 : LES LOGIQUES DE CONTROLES AU SEIN D’UN RESEAU DE FRANCHISES	15
Chapitre 7 : LA GESTION DES SERVICES PUBLICS DE RESEAUX PAR LES INCITATIONS	17
Chapitre 8 : LES EFFETS DES ERP SUR LA RECOMPOSITION DES RESEAUX SOCIAUX	18
Chapitre 9 : LA GESTION DE CONNAISSANCES PAR UN RESEAU D’EXPERTS	20
Chapitre 10 : L’EMERGENCE D’UN RESEAU INSTITUTIONNEL LOCAL	21
<b>TROISIEME PARTIE : Le réseau, option stratégique</b>	<b>23</b>
Chapitre 11 : LE CONCEPT DE RESEAU EN MANAGEMENT STRATEGIQUE : DE L’EXCLUSION A LA CENTRALITE	23
Chapitre 12 : LES MOTIVATIONS STRATEGIQUES DES COOPERATIONS INTERFIRMES	25
Chapitre 13 : LES RESEAUX RELATIONNELS DANS LA CONSTRUCTION D’UNE ALLIANCE INTERFIRMES	27
Chapitre 14 : LES PEPINIERES ET INCUBATEURS DANS L’ACCOMPAGNEMENT DE LA CREATION D’ENTREPRISE	29
Chapitre 15 : LES RESEAUX INDUSTRIELS DE PROXIMITE	30
Chapitre 16 : DU RESEAU STRATEGIQUE A L’INTEGRATION	31
<b>VII – DISCUSSION ET CRITIQUE</b>	<b>33</b>
<b>VIII – ACTUALITE DE LA QUESTION</b>	<b>33</b>

## I – Biographies des auteurs

### *Colette VOISIN*

Professeur, Faculté de Droit/Economie/Gestion Jean Monnet, Laboratoire de pilotage économique et social des organisations (PESOR), vice-présidente de l'Université Paris-Sud 11 chargée des relations avec les entreprises.

#### Ouvrages:

- La coopération industrielle (2000) Edition : Economica (Colette Voisin; Anne Plunket; Bertrand Bellon )
- Le Système financier français - crises et mutations (1994) Nathan (Jean-Pierre Faugère; Colette Voisin)
- Système financier et monétaire international - Crises et mutations (2000) Nathan (Jean-Pierre Faugère; Colette Voisin )

### *Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI*

Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université Paris-Sud Faculté Jean Monnet  
Chercheur au CRG et au PESOR (Faculté Jean Monnet)

#### Ouvrages:

- Pratiques de projet en conception : l'interaction entre la conception du produit et du process (2005) Edition Eyrolles (contribution à un ouvrage collectif)
- Peut-on gérer l'innovation par projet ? (2004) Edition Vuibert Fnege (contribution à un ouvrage collectif)
- Les coopérations interentreprises dans les projets de développement (2004) Edition Vuibert Fnege (contribution à un ouvrage collectif)
- Pilotage du temps et création de valeur dans les projets (2004) Edition Vuibert Fnege (contribution à un ouvrage collectif)

### *Serge EDOUARD*

Docteur en sciences économiques depuis 2000, Maître de conférences en sciences de gestion depuis 2002 à l'Université Paris-Sud Faculté Jean Monnet

#### Ouvrages:

- Diversité et portée des approches institutionnalistes de la coopération (C. Voisin, Anne Plunket, S. Edouard et B. Bellon)
- L'économie hors de l'équilibre (2001) Edition Economica (Coordonné par Jean CARTELIER et Roger FRYDMAN)
- La coopération industrielle (2000) Edition : Economica (Colette Voisin; Anne Plunket; Bertrand Bellon )

#### Articles:

- Dynamique des conventions et rendements croissants d'adoption localisés, Economie Appliquée, tome L, décembre 1997, n° 4, p. 33-62

## **II – Postulats**

Il existe un dénominateur commun à toutes les approches en termes de réseau : le réseau est un système coordonné d'acteurs hétérogènes, développant des transactions fondées sur des relations de coopération, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé. De plus, le réseau est une organisation dotée d'une identité collective plus ou moins affirmée et la modalité de coordination est principalement la coopération.

## **III – Hypothèses**

Cet ouvrage s'attache à préciser que cette nouvelle matrice organisationnelle, l'organisation-réseau, s'inscrit dans des jeux d'acteurs, des stratégies d'entreprises, des contextes concurrentiels spécifiques qui créent de la diversité dans ses déclinaisons. De plus, pour les auteurs le modèle « organisation – réseau » concerne soit les relations interfirmes (réseau d'organisation), soit les relations intrafirmes (organisation en réseau). Ce qui revient à expliciter ces modes relationnels par l'image de « réseaux entre organisations » ou celle de « réseaux comme organisation ». Quoiqu'il en soit, l'important pour l'analyse de ce modèle est de comprendre l'articulation entre le jeu des acteurs et la structure en réseau. Aboutir à une définition unique est illusoire et la pluralité des approches retenues dans cet ouvrage ne fait que le confirmer.

## **IV – Démonstration**

L'ouvrage est articulé autour de trois parties.

La première partie de l'ouvrage traite de l'originalité théorique, opérationnelle et méthodologique de la notion de réseau dans les sciences de gestion. L'objectif de cette partie est de mettre en évidence à la fois les particularités de l'objet de recherche réseau en gestion, l'existence d'une matrice commune « organisation-réseau ».

La deuxième partie de l'ouvrage traite de l'organisation-réseau du point de vue global, afin d'identifier les spécificités en termes de règles du jeu, de modes de partage de la valeur, de mode de fonctionnement.

La troisième partie de l'ouvrage aborde le réseau sous un angle plus individuel, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un acteur. Elle tente de donner les raisons des entreprises qui appuient leur comportement ou leur stratégie sur une organisation-réseau.

## **V – Résumé de l'ouvrage**

### INTRODUCTION GENERALE

#### **1. Notions de réseau**

Nombreuses sont les disciplines qui recourent à la notion de réseau depuis quelques décennies, notamment les sciences de gestion qui ont produit un nombre non négligeable de connaissances dans le domaine en terme conceptuel, organisationnel ou stratégique.

Le sens premier du mot réseau évoque un maillage, structure composée de nœuds en interrelation. Ce qui permet de distinguer le réseau comme principe organisationnel (organisation fonctionnelle modulaire) et le réseau comme processus structurant (relations de l'organisation avec son environnement). Il n'existe pas de définition unique capable de fédérer les différentes approches, mais il existe tout de même certains invariants.

**Le réseau entre organisation**, les relations de l'organisation avec son environnement se sont accentuées ces dernières années du fait des externalisations ou de l'établissement de partenariat, il en ressort la création de réseau constitué de nœuds (activité économique créatrice de valeur) et de relations entre nœuds (transactions).

**Le réseau comme organisation**, définit comme une forme hybride entre marché et hiérarchie (Williamson 1991) ce mode d'organisation dispose d'un avantage organisationnel en matière de coût de coordination, de gestion de ressources et des compétences hétérogènes du fait des relations interpersonnelles qui la structure.

Au delà de ces deux approches, il existe deux dénominateurs communs qui sont l'identité collective permettant d'obtenir un avantage concurrentiel et la coordination par coopération reposant sur le principe de confiance, l'autorité et les incitations.

## 2. Réseau et sciences sociales

L'analyse sociologique a mis en avant la notion de "réseau social". Leur analyse à partir de la méthode dite "structurale" permet de donner une représentation simplifiée d'un système social complexe. Au travers la sociologie des marchés cette notion de réseau social a permis d'analyser les conséquences des interactions sociales sur les marchés. Et à l'inverse, la sociologie des organisations, et plus particulièrement l'analyse stratégique, à permis d'analyser l'importance de l'appartenance à des réseaux sociaux intra-organisationnels dans la stratégie individuelle. Enfin, la sociologie de l'innovation a mis en avant l'intensité des liens qui lient les acteurs du réseau social pour expliquer la supériorité du réseau dans la gestion de l'innovation.

Dans les sciences économiques, on retrouve la notion de réseau dans trois approches. La première fait ressortir la dimension institutionnelle des marchés en assimilant l'économie à un réseau d'agents économiques reliés entre eux par des transactions. La deuxième concerne les « externalités de réseau », décrivant les industries de réseaux comme des activités économiques construisant et utilisant les grands systèmes techniques (réseaux ferroviaires, aériens, postaux, électriques, ...). La troisième concerne l'économie des organisations, s'intéressant aux formes organisationnelles efficaces et viables minimisant les coûts de production et de coordination. Les formes organisationnelles en réseau sont interprétés comme des modèles organisationnels possédant un mode de régulation intermédiaire entre celui du marché et la hiérarchie.

## 3. Réseau et sciences de gestion

Les sciences de gestion, au travers une approche organisationnelle et d'une approche stratégique, dégagent quatre grandes thématiques.

**La formation et la recomposition des réseaux**, face à un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent et à la complexité croissante des processus créatifs et productifs, les entreprises ont mis en place une structure interne en réseau et participent activement à des réseaux d'entreprise. Ce mode organisationnel lui permettant d'exploiter ces ressources internes tout en explorant de nouvelles trajectoires stratégiques. Ces modèles organisationnels connaissent des évolutions liés aux modifications de leur liens internes et externes (introduction de nouvelles technologies, concurrences, ...).

**Le design organisationnel des réseaux**, il comprend l'intensité des relations, ainsi que leur nature et leur structure. Les liens constitutifs d'un réseau sont multiformes : liens

stratégiques, liens juridiques, relations d'autorité et liens relationnels. La structure d'un réseau est identifiée par l'analyse des flux d'informations.

**Le management et les outils de pilotage**, le management comprend à la fois le management global du réseau et le management individuel par la firme de ses relations de réseau. En parallèle du management individuel de chaque organisation, le management global d'un réseau repose sur la coopération des acteurs, celui-ci sera facilité par des outils de pilotage favorisant la confiance, l'autorité et les incitations. La confiance étant l'élément principal favorisant l'adhésion des membres au réseau. En plus des mécanismes de contrôle, la mise en place de mécanisme d'autocontrôle et d'incitations permet de réduire les coûts de surveillance.

**L'évaluation de la performance**, individuelle et globale, repose sur des outils de pilotage de plus en plus nombreux. Mais également via des modalités de contractualisation permettant de maîtriser les relations informelles. La difficulté étant le partage de la valeur générée collectivement par le réseau.

### PREMIERE PARTIE : Le réseau, objet de recherche en gestion

## **Chapitre 1 : UN « MODELE » DE L'ORGANISATION RESEAU ?**

Le modèle de l'organisation réseau se retrouve au travers d'autres modèles tel que le modèle informationnelle de l'organisation, le modèle de l'organisation éclatée, le modèle économique de l'organisation, le modèle post-taylorien. Ce modèle d'organisation, de part sa plasticité, se décline en de nombreuses formes très disparates qui trouve leur justification dans ne logique de l'efficience. Ce modèle vise le fonctionnement interne, les relations sociales et l'organisation du travail.

### **1. Le réseau comme forme mythique d'organisation.**

Le concept de « **réseau** » est souvent associé à celui de « **système** ». Toute deux comprennent les idées de complexité et de plasticité. En lui associant la notion de réseau, on associe au concept de système l'idée d'un phénomène dynamique avec des entités en interactions autorégulées. On retrouve cette idée dans la modélisation neuromimétique.

Le concept de réseau est aujourd'hui porteur d'une idée de révolution des modes organisationnels traditionnels (industriels), qui remettrait en cause les modalités de la division du travail, et au travers duquel, une nouvelle société serait possible. Ceci grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette idée utopiste repose sur la confusion entre Internet et la notion de réseau. Internet serait porteur de croyance et de promesses utopiques promettant un mode meilleur porté par une société mondiale de l'information.

L'informatique a apporté au réseau une réalité technique, mais son impact comme objet technique reste à définir. Derrière un discours valorisant Internet comme un moyen de faire évoluer les modalités de transactions en jouant sur la compression du temps et de l'espace, c'est l'idéologie du marché parfait et de ses catégories qui semble percer.

### **2. Technoscience et réseau**

La technoscience exprime l'idée d'un développement scientifique et technique découplé d'un projet moral ou politique. La démocratie technique peut être considérée comme une réponse à l'autonomie des développements technoscientifiques, de part la question du sens de ses développements. Mais également, sous la forme de réseau, comme permettant matériellement la

concrétisation d'une démocratie délibérative en substituant la question du bien commun politique par le bien commun moral dans un contexte où le juste prime sur le bien. L'organisation réseau rend ainsi possible une politique des intérêts raisonnables.

L'organisation réseau permettrait de penser la démocratie moderne sans les partis politiques et la substitution d'une raison d'entreprise à la raison d'état. Elle rendrait possible le débat raisonnable et neutre par l'expression d'une pluralité, elle construirait aussi un nouvel imaginaire politique basé sur le consensus. Mais la démocratie technique pose la question de la substance démocratique de la perspective informationnelle rendue possible par le réseau.

### **3. Le réseau comme configuration organisationnelle**

Cette idée pose la question d'un autre débat que celui qui, en économie, propose la dualité de la hiérarchie et du marché au travers du concept de transaction. Pour introduire le débat, la distinction entre la technique et la technologie est nécessaire. Cette dernière est une pratique consciente d'elle-même et se distingue de la science par son objet, la « réalité technique ». Elle indique une référence à des objets technique susceptible de la matérialiser. En organisation, la conception et la réalisation de systèmes techniques sont une activité ancienne. Aujourd'hui cette activité est très orientée vers la mise en place de système d'information et de production. Mais existe-t-il un déterminisme technologique de cette activité sachant que les technologies actuelles de l'information sont souvent considérées comme ayant le potentiel d'améliorer la communication et la prise de décision ?

La notion de réseau trouve son origine avec la notion de filet, mais sa première utilisation scientifique remonte au XIXe siècle dans les métaphores médicales, puis biologiques. C'est Saint-Simon qui introduit la notion de réseau dans un contexte social, vient ensuite le développement de cette notion à travers l'essor technologique. Aujourd'hui, il existe quatre champs disciplinaires principaux reprenant la notion de réseau, la sociologie, les sciences de l'ingénieur, l'économie et les sciences des organisations.

Dans ce dernier domaine, la profusion des interprétations rend difficile d'appréhender cette notion. En générale, le concept d'organisation-réseau rend compte de l'idée d'un changement permanent, d'un espace-temps toujours remodelé et d'une innovation organisationnelle permanente. Il permettrait de représenter les organisations hétérogènes et dispersées, mais libérées d'un déterminisme géographique. On peut retenir trois arguments pour définir ce concept :

- Un argument technologique basé sur le remodelage possible des flux d'information.
- Un argument concurrentiel basé sur des économies d'échelle possibles
- Un argument renvoyant à la construction des compétences basé sur l'amélioration de celle-ci par spécialisation plus efficaces des actifs, développement des échanges et de processus d'apprentissage.

Mais ces concepts restent très imprégnés de l'idéologie de la firme. Ceci depuis les théories des coûts de transaction, l'organisation, modèle hybride entre le marché et la hiérarchie, tendrait à prendre les mêmes contours que ceux du marché et déclasserait la hiérarchie par référence à la plasticité du marché.

### **Conclusion**

La généralité du concept de réseau permet de trouver une issue intelligible à la perspective de changement en s'inscrivant dans une perspective évolutionniste. Il propose une définition d'un autre modèle du contrôle et de la coordination. Tout ceci conduit sous la suprématie des

technologies de l'information. Le modèle du réseau devient un objet organisationnel nouveau basé sur le fonctionnement réticulaire à l'opposé de celui de la bureaucratie.

## **Chapitre 2 : D'UN MODELE DE REFERENCE A UNE CLASSE DE PROBLEMES RECURRENTS EN GESTION**

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent trois principaux domaines contribuent à la détermination de la notion de réseau, l'économie, les sciences de l'ingénieur et la sociologie. Qui plus est, ces contributions se nourrissent les unes des autres, ainsi, pour l'économiste le réseau technique permet l'échange marchand, pour l'ingénieur les technologies de réseau lui permettent d'exercer son talent et les sociologues observent les usages effectifs de ces technologies dans l'organisation.

Ces trois contributions fournissent aujourd'hui les arguments du développement de ce modèle dans notre société. Mais l'observation et l'analyse révèlent le déterminisme technologique de ce développement.

### **1. Portée et limites du réseau comme modèle de référence**

Le réseau apparaît comme un moyen pour les entreprises de faire face aux défauts du marché sans avoir à supporter le coût d'une intégration des activités correspondante au sein d'une structure hiérarchique, ceci grâce aux formes intermédiaires fondées sur des relations de coopération basées principalement sur la confiance. Il devient une forme spécifique d'organisation, il développe sa propre logique distincte du marché et de la hiérarchie. Il s'y fait et défait également des interactions sociales. Le réseau possède une double dimension dynamique, la première est liée au fonctionnement synchronique de toute coopération interentreprises basés sur la production et l'échange d'informations de toutes nature, la deuxième concerne son évolution diachronique basé sur les processus d'apprentissage que les membres du réseau génèrent (cognitif et relationnel). Par conséquent, le réseau est un espace où se développe des apprentissages différenciés et des interactions dissymétriques, ce qui ne rend pas garantie son efficacité.

Sur la question du rôle des technologies de l'information dans le développement des réseaux, nous constatons qu'aujourd'hui ce sont les capacités relationnelles des systèmes informatisés et leur interconnexion qui constituent le point focal des développements et notamment l'utilisation de l'Internet (intranet, extranet) pour les échanges d'informations. Ces pratiques entraînent la « virtualisation » des entreprises. Ces dernières mobilisent ainsi des actifs, ressources et compétences qu'elles ne possèdent pas. Ces stratégies permettent de partager les coûts, de diminuer les coûts fixes et de remplacer les contrats de travail par des accords de coopération. Ceci est possible parce que les coûts, fixes en grande partie dus à la mise en réseau électronique, des services informationnels baissent avec l'augmentation de la volumétrie des échanges.

Néanmoins, les réseaux électroniques ne semblent pas entretenir de relation biunivoque avec les coopérations interentreprises. Au contraire, leur utilisation est très répandue dans les organisations hiérarchiques et ils ne se substituent pas aux relations humaines. Il semblerait donc qu'il y ait un phénomène de mode autour du réseau bien que les problèmes à résoudre soient réels et que les technologies de l'information apportent des solutions. C'est la façon dont se posent ces problèmes qui est véritablement structurante.



## **2. Le réseau comme classe de problèmes récurrents en gestion**

Le problème de la centralisation ou de la décentralisation de la prise de décision est un problème central des systèmes de gestion. La question est de savoir dans quels domaines et jusqu'à quel degré il faut centraliser ou décentraliser. Les progrès techniques sur le traitement de l'information et les capacités relationnelles des systèmes d'information conduit à une meilleure maîtrise du couple centralisation-décentralisation. Néanmoins, la possibilité de mémoriser des informations ne résout en rien le problème de discerner les informations importantes et de les communiquer correctement. De plus, la codification des connaissances tacites, au cœur des coopérations interentreprises reste difficile.

L'autorité, définie comme le pouvoir de prendre des décisions pour les autres, est liée à la position hiérarchique dans une entreprise intégrée. De même est tenu pour responsable celui qui exerce une autorité. Ce qui ne peut être le cas dans le modèle du réseau, en dehors de la relation basée sur la transaction, on considère souvent que la confiance est le principal vecteur de coopération. L'autorité est souvent portée par une instance dédiée fonctionnant comme un collège de pair. Où le principe de l'autorité professionnelle est appliqué et reconnue.

Le réseau est souvent considéré comme un moyen de renforcer leur emprise de marché, autrement dit de renforcer leur pouvoir. Dans les réseaux centrés, les entreprises sous-traitantes ou les franchisés sont en situation de dépendance. Dans les réseaux fédérés, on trouve une collaboration entre plusieurs entreprises indépendantes, souvent ce sont des alliances, le pouvoir et plus le moyen de tirer parti de la conjugaison des efforts. Mais quelque soit le cas de figure, le réseau est un lieu de pouvoir inhérent à la dissymétrie des relations. L'interdépendance parfaite est inaccessible pour la simple raison que la relation de pouvoir est une relation causale non réversible.

### **Chapitre 3 : La pluralité des cadres d'analyse**

Depuis quelques années, il y a une prise de conscience que l'entreprise peut améliorer sa position concurrentielle par le développement des relations partenariales. Pour cerner ce phénomène, des recherches pluridisciplinaires ont été menées dans les domaines de la stratégie, du marketing, de l'organisation, les systèmes d'informations. Mais elles n'ont pas débouché sur un consensus sur la notion de réseau. Dans un cadre large, la structure en réseau peut être ramenée à la mise en oeuvre de stratégies de coopération entre entreprises sur une même chaîne de valeur.

#### **1. Les structures en réseau : quelle existence théorique ?**

Malgré une place importante dans les études théorique et dans le monde des affaires, les structures en réseau n'ont pas de modèle conceptuel. Ceci semblerait du à la diversité organisationnelle de ces structures, à leur positionnement au carrefour de plusieurs disciplines et à l'importance de la maîtrise des ressources. Il semblerait également que l'essor de ces structures est trop récent.

En science de gestion, l'économie et la sociologie, sont les deux disciplines les plus souvent mobilisées pour les étudier.

L'analyse économique des structures en réseau s'est fait principalement au travers de la théorie des coûts de transaction. Il en ressort que les structures en réseau s'inscrivent comme une forme hybride entre le marché et l'entreprise réduisant les coûts de transaction, tout en évitant d'internaliser la transaction. La théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence ont également permis de préciser les frontières des structures en réseau.

La sociologie remet en cause la rationalité propre à la logique des coûts de transaction au profit d'une préférence à travailler avec un partenaire particulier afin d'arriver à une transaction humainement satisfaisante plutôt qu'économiquement.

En sciences de gestion, L'école suédoise du marketing industriel a développé le concept de « réseau industriel » qui reprend les apports de la TCT et les critiques des sociologues. La perspective stratégique décrite consiste pour les entreprises à appuyer leur compétitivité sur l'accumulation, le développement et l'exploitation de ressources et de compétences, tant en son sein qu'à l'extérieur de celle-ci. En terme de configurations réticulaires, l'une des principales recherches dans le domaine part du constat selon lequel, après avoir intégré massivement, les entreprises se sont recentrées sur leurs activités « cœur de métier » et mis en place des relations de coopération avec d'autres entreprises, constituant ainsi des configurations réticulaires.

## **2. Proposition d'un modèle d'analyse de recherche**

Deux volets structures le modèle proposé : le premier correspond à l'élaboration du concept de « structure en réseau vecteur de compétitivité », le second se consacre à la formulation de propositions théoriques qui constituent les charnières entre réflexion théorique et travail empirique.

Pour appréhender les structures en réseau dans une perspective de management stratégique, une approche en termes de cohérence a été privilégiée. Quatre critères ont été mis à jour : la cohérence structurelle qui se rapporte à l'union étroite des diverses composantes des structures en réseau, la cohérence externe qui concerne la coordination des activités des entreprises partenaires, la cohérence interne qui porte sur l'organisation des entreprises devant être compatible avec le fonctionnement de la structure du réseau et la cohérence du système de valeur qui a pour fonction d'unir les entreprises en renforçant les relations entre les individus.

Ces quatre critères sont associés chacun à une composante fondamentale :

- L'hétérogénéité de la structure dans son ensemble;
- Le partenariat destiné à coordonner les actions ;
- L'autonomie des entreprises composant la structure en réseau;
- La cohésion qui unie les entreprises de la structure du réseau autour d'un projet ;

A ces composantes sont associés des indicateurs observables ou mesurables qui permettent ainsi d'avoir une grille d'observation du concept de « structures en réseau vecteur de compétitivité ».

Schéma 1. – Grille d'observation « HPAC »

CONCEPT	STRUCTURES EN RÉSEAU EN TANT QUE VECTEUR DE COMPÉTITIVITÉ			
DIMENSIONS	Cohérence structurelle	Cohérence externe	Cohérence interne	Cohérence du système de valeurs
COMPOSANTES FONDAMENTALES	Hétérogénéité	Partenariat	Autonomie	Cohésion
INDICATEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de structure en réseau</li> <li>- Positionnement sur la chaîne de valeur</li> <li>- Degré de réticulation de la chaîne de valeur</li> <li>- Type d'architecture de la structure en réseau</li> <li>- Modalités de choix d'un partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type d'accords entre les partenaires</li> <li>- Durée de l'accord et fréquence de renouvellement des tâches entre les partenaires</li> <li>- Mode de coordination de la production et du travail</li> <li>- Degré d'intégration des TIC</li> <li>- Degré d'utilisation des TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type d'autonomie</li> <li>- Degré d'autonomie de décision</li> <li>- Modes d'expression de l'autonomie de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'élaboration du système commun de valeurs</li> <li>- Nature du pouvoir décisionnel</li> <li>- Modes d'articulation des logiques d'action des partenaires</li> <li>- Modalités de contrôles et de résolution de problèmes ou de conflits</li> <li>- Activités des acteurs réticulaires</li> <li>- Degré de variété des activités</li> <li>- Temps consacré à la relation</li> <li>- Degré de confiance</li> </ul>

Après l'étape de conceptualisation, les propositions théoriques permettent d'appréhender le fonctionnement des structures en réseau. Là aussi, quatre propositions ont été élaborées :

Proposition n°1 : Par leur hétérogénéité, les structures en réseau sont susceptibles de contribuer à une meilleure maîtrise de la chaîne de valeur ajoutée.

Proposition n°2 : Par le partenariat, les structures en réseau sont susceptibles de faciliter la coordination des activités le long d'une chaîne de valeur ajoutée.

Proposition n°3 : Par leur autonomie, les structures en réseau sont susceptibles de conjuguer indépendance et interdépendance dans le management de chacune des entreprises partenaires.

Proposition n°4 : Par leur cohésion, les structures en réseau sont susceptibles de maintenir unies, tout au long d'un processus de production et/ou de commercialisation, les entreprises partenaires.

## Conclusion

Les approches économiques et sociologiques constituent des cadres analytiques permettant de décrire la structure en réseau, ces approches sont insuffisantes mais nourrissent les sciences de gestion pour proposer des outils de diagnostics, de changement et d'aide à la décision. Cependant, en tant qu'objet de recherche, les structures en réseau souffrent d'une pluralité de cadres d'analyse possibles. Dans ce contexte, le modèle proposé dans ce chapitre a été construit pour faciliter la compréhension du fonctionnement des structures en réseau.

## **Chapitre 4 : La pluralité des approches méthodologiques**

La recherche sur les réseaux se caractérise par une grande hétérogénéité du fait de la variété des objets étudiés. Ce qui introduit de la confusion dans les résultats et rend difficile toute structuration du champ. Aussi, pour appréhender au mieux les réseaux stratégiques, il semble utile d'étudier les différents cadres méthodologiques.

### **1. Positionnements épistémologiques et réseau stratégiques**

En utilisant les grands principes des positionnements épistémologiques (positivisme/constructivisme), il est possible de dégager des contours plus précis de l'objet « réseau ».

L'étude des tableaux 1 et 2 (cf. fin du chapitre) montre que le positivisme se fonde sur cinq grands principes : le principe d'ontologie du réel, d'objectivité, de naturalité de la logique et de l'optimum unique. Le constructivisme s'appuie sur la représentativité du réel, l'univers construit, l'interaction objet-sujet, l'argumentation générale et l'action intelligente.

Au regard des cinq points présentés, l'approche constructiviste est plus pertinente pour étudier un processus de construction des relations de réseau, elle sera donc plus adaptée pour étudier les fondement sociaux du réseau stratégiques . L'approche positiviste sera plus adaptée lorsque les composants de la structure seront objectivables, composants économiques ou contractuel par exemple. Mais celle-ci est restrictive dans la portée de ces études, écartant un large ensemble de variables, notamment sociales, et ne saisit pas la dimension dynamique du développement stratégique.

### **2. L'impact des choix méthodologiques**

La forme des données est importante pour la nature des connaissances produites. L'utilisation de données quantitatives permet d'étudier la structure du réseau, ainsi on peut étudier la fréquence des contacts, la position des acteurs dans le réseau, son architecture. Ce type de méthodologie présuppose une identification objective des nœuds du réseau en se focalisant sur l'étude de leur structure. L'utilisation de données qualitatives permet de comprendre la création, l'évolution des relations et identifier leurs apports. Elles permettent de traiter des relations comme une donnée subjective.

La problématique de la délimitation du réseau se ramène à l'examen du réseau centré sur un acteur ou à l'examen du réseau complet. Etudier un réseau centré consiste à sélectionner un acteur particulier et analyser la qualité de ses relations avec son environnement. Les relations retenues peuvent être fondées sur des données objectives ou subjectives. Ce type d'approche favorise l'étude des processus de construction et d'évolution des relations L'étude du réseau complet consiste à étudier les interactions entre tous les acteurs d'un même réseau. Elle s'opère principalement sur des critères objectifs, ce type d'étude permet d'évaluer l'incidence de la structure sur les acteurs. L'analyse structurale, héritée de la sociologie structurale, est une troisième méthodologie possible. Elle reconstitue un système de relations et décrit l'influence de ce système sur le comportement de ces membres. Au préalable, le chercheur dégage une variable qui met en relation tous les acteurs pour identifier une frontière entre les membres potentiels du réseau.

## Conclusion

L'objectif de ce chapitre est de souligner l'importance de la réflexion en matière de méthodologie et d'épistémologie pour l'étude des réseaux stratégiques. Le positionnement épistémologique influe sur la nature de l'objet réseau, la méthodologie facilite l'étude des réseaux sous un angle particulier et le problème de la délimitation du réseau se pose.

**Tableau 1.** – *L'étude des réseaux selon l'épistémologie positiviste*

Principes épistémologiques	Conception des réseaux et implication pour leur étude
La réalité du réel	Le réseau a une existence ontologique. Le réseau est vrai et a une structure formelle. Le rôle du chercheur consiste à identifier le vrai réseau. Le réseau n'est pas un artefact.
L'univers câblé	Le réseau est déterminé par un ensemble de lois. Sa construction et son fonctionnement obéissent à des règles naturelles. En tant qu'objet d'étude, le réseau peut être décomposé « en autant de parcelles qu'il le faudra » sans pour autant que soit modifiée sa nature. Il incombe au chercheur de mettre au jour les lois et règles qui expliquent le pourquoi et le comment du réseau (causalité). Il faut identifier les nœuds et les interroger. Pour connaître le réseau, on mesure les flux, les distances entre les nœuds, leur position, leur performance, etc. Analyser des relations dyadiques, c'est analyser une partie du réseau, donc c'est rendre possible l'analyse du réseau dans son ensemble.
L'indépendance sujet/objet	Le réseau existe indépendamment de l'observateur. Le chercheur n'agit pas sur le réseau (sa représentation, son action). La représentation qu'il en donne est la matérialisation objective de la structure étudiée. Quel que soit le chercheur, le réseau est invariant. L'interaction avec le réseau ne modifie pas sa structure. L'observation des acteurs est neutre.
La naturalité de la logique	Il existe une théorie des réseaux qui permet de construire des hypothèses testables et d'obtenir des résultats valides par déduction. Le chercheur doit choisir un corpus théorique, sélectionner un réseau, tester ses hypothèses.
L'optimum unique	Le produit de la recherche cherche à démontrer que le réseau correspond à un optimum. Le réseau est une solution inférieure ou supérieure aux autres formes de coordination des relations (marché, hiérarchie). Le chercheur essaie de démontrer quel est le nombre optimal d'interactions entre les acteurs, de calculer leur fréquence, d'établir la position idéale dans le réseau, de mesurer les économies, etc.

**Tableau 2.** – *L'étude des réseaux selon l'épistémologie constructiviste*

Principes épistémologiques	Conception des réseaux et implication pour leur étude
Représentabilité du réel (l'expérience du réel)	Le réseau est une représentation d'un monde constitué par l'expérience du chercheur (son modèle du monde). La réalité du réseau est donc construite par l'expérience du chercheur.
L'univers construit	Le réseau est construit en fonction d'une finalité. Il existe selon l'intentionnalité des acteurs. Le chercheur étudie la (les) finalité(s) du réseau et les moyens mis en œuvre pour l'(les) atteindre. En fonction de la finalité du projet, le chercheur crée des possibles qu'il attribue au réseau pour le mettre en place ou le faire fonctionner.
L'interaction objet/sujet	L'interaction objet/sujet est constitutive de la représentation du réseau étudié. Celui-ci n'existe pas indépendamment de cette interaction. Le chercheur agit donc directement sur l'existence même du réseau. C'est de la rencontre des acteurs et du chercheur que se construit la représentation que ce dernier donne du réseau et de son existence. La structure du réseau est donc propre à l'interaction qui le construit.
L'argumentation générale	La représentation du réseau est subjective ; elle n'est ni vraie, ni fausse. Elle doit être argumentée pour être rendue plausible. Les théories sont des éléments qu'on mobilise pour l'étayer. L'expérience du terrain est un argument du raisonnement élaboré par le chercheur, car il rend compte de la plausibilité de ses résultats.
L'action intelligente	Le réseau est une solution convenable (ou adéquate) de l'organisation des relations en fonction d'une finalité. Le « gestologue » produit des connaissances plausibles sans les démontrer, mais en les argumentant (en montrant qu'elles sont constructibles et reproductibles).

## Chapitre 5 : LA COHERENCE DECISIONNELLE

Les structures et procédures mise en place sont conçues pour assurer une cohérence minimale des décisions prises.

### 1. Définition du réseau

Dans ce chapitre, une différenciation est faite entre l'entreprise de réseau et l'entreprise en réseau. La première correspond à une interconnexion physique d'équipements complémentaire, le but étant le transport de personnes, de biens matériels ou immatériels. La seconde correspond à une interconnexion organisationnelle associé à une stabilité minimale des flux échangés entre plusieurs entreprises. Une entreprise pouvant appartenir à plusieurs réseaux.

## **2. Cohérence décisionnelle**

L'idée de cohérence est généralement associée à celle d'harmonie et comporte donc une connotation normative qui la rend rationnelle et souhaitable. D'un point de vue épistémologique, le paradigme de recherche en gestion auquel on adhère a une incidence sur le concept de cohérence décisionnelle. Dans l'optique positiviste, on peut définir la cohérence décisionnelle comme le résultat de prise de décisions s'appuyant sur le même ensemble d'hypothèses et de règles d'évaluation et de décision, permettant d'assurer l'allocation optimale des ressources (efficacité), conformément aux objectifs de l'organisation (efficacité). Le paradigme constructiviste repose sur le principe que la réalité est une affaire de perception subjective et ne peut être objectivement connue.

La position prise dans ce chapitre est un compromis entre ces deux paradigmes. Dans ce compromis, la modélisation contribue à éclairer la prise de décisions tactiques et stratégiques, mais la recherche de sens et de levier d'action sur les comportements joue un rôle tout aussi important sur le plan managérial.

Le concept de cohérence décisionnelle repose sur l'idée selon laquelle les décisions prises contribuent toutes à la réalisation de la stratégie de l'organisation. Selon la vision positiviste, la cohérence décisionnelle peut être évaluée a priori en s'appuyant sur un modèle de représentation du fonctionnement d'une organisation. Mais les modélisations sont souvent très approximatives, le lien décision-effet est donc difficilement vérifiable. Il faut donc partir des résultats observés, cette approche étant la seule envisageable dans la vision constructiviste. Par ailleurs, l'analyse de la cohérence décisionnelle n'a de sens que si l'on retient le concept d'entreprise en réseau car il n'y a que dans ce cas que le point de vue stratégique est unique et que les degrés de liberté exploitables sont connus.

## **3. La cohérence spatiale des décisions**

Dans une organisation, la mise en place de mécanisme de coordination s'impose dès lors que les centres de décision s'échangent des flux de biens ou de prestations de service. Les premiers mécanismes de coordination suggérés relèvent d'une approche positiviste. Ils reposèrent d'abord (XIXe) sur une coordination par les prix, puis ce fut sur l'allocation optimale de ressource reposant sur un bon système de prix de cession que l'on basa les mécanismes de coordination décisionnelle. Dans l'entreprise en réseau, ces modes de coordination jouent un rôle faible, la coordination décisionnelle repose tout autant sur le respect des délais et sur les spécifications à respecter. Il existe également d'autres modes de supervision comme ceux du contrôle de gestion, du contrôle basé sur la maîtrise des flux entrants et sortants d'un centre de décision et à laisser libre celui-ci de ces décisions, ou une nouvelle forme de contrôle, pour les environnements complexes, qui consiste à laisser le centre de décision adopter ses propres règles à condition qu'un certain nombre de méta-règles soient respectées.

## **4. La cohérence temporelle des décisions**

Deux conceptions complémentaires du temps peuvent être mobilisées pour cette analyse. La première concerne l'horizon d'impact de la décision, cet horizon temporel est associé à une hiérarchie des types de décision allant de la décision stratégique, à la décision tactique puis à la décision opérationnelle. Ce découpage allant avec un niveau de détail croissant. Ce modèle ne garantit pas la cohérence, ceci explique le recours fréquent à des simulations du système productif pour s'assurer de l'obtention des niveaux de performance désirés. Pour l'entreprise en réseau, le risque d'incohérence décisionnelle s'accroît en raison de l'interdépendance des entreprises d'une même chaîne logistique.

La deuxième conception concerne le renouvellement des portefeuilles d'activités et de ressource permanentes. Elle consiste à examiner la séquence des décisions prises sur le cycle de vie d'un produit. La plus importante d'entre elles, d'un point de vue des coûts engagés, sont celles qui sont prises pendant la phase de conception et développement d'un nouveau produit. La cohérence temporelle des décisions est mal assurée. L'étude économique devrait imputer sur tout nouveau projet la valeur résiduelle des équipements réutilisés, ce qui est rarement fait. De plus, le calcul de ces valeurs devrait être cohérent avec l'étude économique ayant justifié l'introduction de ces équipements. Nous sommes donc en présence d'une source d'incohérence décisionnelle importante. Dans une entreprise en réseau, ces remarques prennent une résonance accrue, il est peu probable que les méthodes et paramètres utilisés dans le montage des dossiers d'investissement soient les mêmes, il est donc illusoire d'obtenir une cohérence d'ensemble.

## DEUXIEME PARTIE : Le réseau, construction organisationnelle

### **Chapitre 6 : LES LOGIQUES DE CONTROLES AU SEIN D'UN RESEAU DE FRANCHISES**

Ce chapitre aborde la problématique de la mise en œuvre d'un contrôle auprès de partenaires juridiquement indépendants, du partage du contrôle entre firme pivot et firmes satellites d'un réseau inter-organisationnels. Celle-ci peut être classée en trois grandes approches, qui sont respectivement l'approche contractuelle, relationnelle et stratégique. Ce chapitre s'appuiera sur l'étude du réseau de franchisés de la société SO.DIS.COS (SOCIÉTÉ de DISTRIBUTION de produits COSMÉTIQUES) composé 1300 points de ventes en France et à l'étranger.

#### **1. La logique économique-contractuelle**

L'approche contractuelle des relations inter-organisationnelle a pour principale préoccupation la maîtrise des transactions au moindre coût de coordination. Les réseaux de franchisés combinent grâce au contrat conclu entre le franchiseur et le franchisé des relations hiérarchiques et des mécanismes incitatifs proche de la relation marchande.

Pour la société SO.DIS.COS, l'enseigne a privilégié un développement rapide du réseau dans le but d'occuper avant les autres un marché prometteur. Le contrat entre le franchisé et le franchiseur est conclu pour cinq ans renouvelables avec un ensemble de clauses. Par ailleurs, il indique que l'enseigne dispose d'un droit de contrôle sur le franchisé ainsi que le cadre de ces contrôles, le refus de s'y plier entraînera l'annulation ou le non renouvellement du contrat.

Les mécanismes d'autorité se concrétisent par une certaine centralisation de la prise de décision par le franchiseur et la fixation d'objectifs aux franchisés. Ainsi, l'enseigne prend les décisions sur la définition des assortiments, la fixation des prix de vente, le choix des fournisseurs, l'agencement du point de vente, le choix du matériel informatique et les opérations de marketing. De plus, le franchiseur fixe des objectifs en terme d'évolution du chiffre d'affaires, mais surtout sur la qualité des prestations.

Le pilotage des unités de vente, relativement précis, est supporté par un système informatique permettant le suivi en temps réel. Chaque semaine les franchisés reçoivent leur chiffre d'affaires comparé à celui des autres points de ventes du réseau. Le suivi en temps réel de l'activité de ses franchisés permet au franchiseur de dresser des tableaux de bord hebdomadaires, mensuels et annuels sur l'activité des franchisés. Le franchisé reçoit également la visite de délégués régionaux qui viennent conseiller mais également contrôler le franchisé. Par ailleurs, le franchiseur se permet l'envoi de client mystère pour effectuer ses contrôles.

En plus de la motivation du point de vente à la réussite de son entreprise, des éléments incitatifs sont aussi mis en œuvre. Ces mesures sont plutôt du type dissuasif dans le sens où il y a un risque pour le franchisé de ne pas avoir de renouvellement de son contrat. Mais des mesures incitatives sont également mises en œuvre par le biais de concours pour développer le chiffre d'affaire.

## **2. La prise en compte des dimensions socio-relationnelle et stratégique-organisationnelle du contrôle en réseau**

L'approche relationnelle des arrangements interfirmes dépasse la logique d'efficacité économique. Elle permet ainsi d'enrichir la vision du réseau et de passer de la notion de nœud de contrats à celle de réseau social par l'utilisation des concepts de confiance et de réciprocité. A la SO.DIS.COS cette dimension se concrétise à la phase de recrutement du futur franchisé et par la mise en œuvre de mécanismes de socialisation. Suivant un profil bien déterminé, une première sélection est effectuée à l'issue de laquelle le futur franchisé sera évalué sur ses compétences et ses motivations. La socialisation des franchisés passe par la mise en œuvre d'un journal interne bi-annuel et l'organisation de réunions mensuelles.

L'approche stratégique des relations inter-organisationnelles développe une vision dans laquelle les compétences et les capacités organisationnelles constituent l'attribut essentiel de la firme. Dans ce cadre, la franchise est vue comme un moyen de procéder à un partage des tâches entre franchisés et franchiseur. Cette conception des relations inter-organisationnelles induit un système de contrôle reposant sur la mise en œuvre de procédures ou de règles définissant le comportement des agents participant à la relation, sur l'échange d'information et la communication pour coordonner, sur un système d'interactions verticales ascendantes pour faire remonter les apprentissages locaux et descendantes pour faire intégrer ces nouveaux apprentissages par les membres. A la SO.DIS.COS, il existe des dispositifs assurant une homogénéisation du réseau, approche centralisatrice basée sur la formalisation des connaissances, l'assistance et la formation et une structure participative permettant de tirer parti des initiatives et apprentissages locaux. Il existe notamment, une association mettant en place des groupes de travail sur des sujets que les franchisés souhaitent voir aborder.

### **Conclusion**

On constate qu'à côté des dispositifs de contrôle d'essence contractuelle, l'enseigne met en œuvre des mécanismes relevant d'approches relationnelles ou stratégiques. C'est donc un contrôle pluriel qui permet au franchiseur de garder la maîtrise de son réseau et de le pérenniser.

Le système de contrôle doit permettre à l'enseigne de gérer de trois types de contradiction :

- La gestion de la dualité entre maîtrise quasihiérarchique du réseau et caractère incitatif d'une relation quasimarchande
- La gestion de la dualité entre influence et confiance.
- La gestion de la dualité entre régulation et expérimentation

La prise en compte de l'ensemble de ces dualités aboutit à la mise en œuvre de systèmes de contrôle combinant la logique contractuelle, relationnelle et stratégique.



## **Chapitre 7 : LA GESTION DES SERVICES PUBLICS DE RESEAUX PAR LES INCITATIONS**

L'enjeu de ce chapitre est d'analyser la gestion, par les contrats et les incitations, des services publics de réseaux, confrontés à des modifications radicales de leur organisation productive, commerciale et de la structure de régulation. Depuis, le milieu des années 1990, émerge du secteur public un enchevêtrement de contrats et de systèmes incitatifs entre les différentes parties prenantes, qui impose une clarification de ces relations afin d'en améliorer le pilotage. L'analyse des services publics de réseaux pensé en terme de chaîne d'offre couvrant les processus de production de l'amont à l'aval fait ressortir l'importance de l'information dans l'organisation des relations entre les différents partenaires, ce qui place les « incitations » au cœur du dispositif de gestion des réseaux de services publics

### **1. les services publics de réseaux comme chaîne d'offre**

Une chaîne d'offre peut se définir comme un réseau d'organisations inter-reliées au service d'une co-utilisation/création de ressources.

Dans un objectif de performance concurrentielle, les firmes s'attaquent à réduire les coûts et les temps de mise sur le marché et à augmenter la qualité. Il s'en suit un recentrage des firmes sur leur points forts en externalisant certaines de leurs activités. Il en réside une difficulté dans la gestion d'externalités entre les activités maintenues en internes et celles externalisées.

Cette forme organisationnelle suppose une implication amont des partenaires, un partage de l'information, la prise en charge par les parties prenantes des investissements, ceci afin de réduire les coûts et augmenter la qualité. On perçoit l'importance de l'informations, via la qualité du contrat et les incitations à dire ou à faire. Dans ce cas les problèmes sont liés à l'incomplétude et à l'asymétrie informationnelle. Chaque partenaire étant incité à mentir sur ses capacités ou à surestimer son investissement.

Au regard de la variété des partenaires, des évolutions technologiques et à la dynamique de la concurrence, une coordination toujours plus étroite des maillons de la chaîne d'offre est nécessaire. La question centrale devient celle de la qualité de la coordination des différentes parties prenantes.

### **2. L'information, le contrat et les incitations au cœur de la chaîne d'offre**

La chaîne d'offre est structurellement marquée par une forte incertitude qui porte en grande partie sur la connaissance. Il en résulte des développements de comportements opportunistes, d'où la nécessité du contrat aussi incomplet soit-il

Un contrat est complet si toute l'information observable au moment de la conclusion du contrat est identifiable par les parties. Avec les contrats complets, la distribution des droits de propriété est indifférente, au sens où tout droit associé à un actif put être dévolu à un autre par le contrat. Dans la réalité, les contrats sont incomplets, ils définissent donc le cadre général de la transaction. Et l'information à un rôle indirect sur le comportement des agents.

Par construction, les réseaux permettent un partage plus efficient de l'information. Et la performance globale de la chaîne d'offre dépend de la qualité de l'information et des mécanismes de coordination. Selon l'approche néo-institutionnaliste et s'agissant de la variable informationnelle, les systèmes incitatifs permettent de repérer une part importante des

dysfonctionnements de la structure productive et plus généralement de la configuration organisationnelle et donc de conduire le changement dans le sens d'une efficacité accrue.

### **3. Les incitations et le changement organisationnel**

Les contrats étant incomplets, une autorité de pilotage est instituée pour compléter et rendre opérationnel le cadre général qui préside à la réalisation des transactions. Elle définit notamment les mécanismes d'incitation.

Les fournisseurs de services en réseau sont confrontés à des décisions de compatibilité et d'interconnexion de plusieurs types. Un fournisseur de services en réseau peut se retrouver dans une situation de dépendance par rapport au détenteur de l'infrastructure. Par ailleurs, s'il est détenteur de son infrastructure, il peut vouloir se connecter à un autre fournisseur détenteur de sa propre infrastructure. Dans la perspective du fonctionnement de la chaîne d'offre, on comprend l'importance de la standardisation. Pratiques coopératives et contrats doivent donc être associés dans la mesure où le contrat contient des mécanismes de comportement coopératif.

Dans la relation entre fournisseur et client, dans les réseaux de services publics pensés en terme de chaîne d'offre, il existe une particularité liée au droit français qui impose un accès égal au service pour tous. Il est donc impossible de choisir ses clients, c'est à dire ceux qui les feront prendre le moins de risque. Il s'agit donc de mutualiser les risques. Si le marché devient ouvert à la concurrence, le contrat permet au service public par ses mécanismes incitatifs d'intégrer une logique de performance.

La multiplicité des contrats envisagés précédemment va de pair avec le développement, au sein de la chaîne d'offre de service public, d'autorité de régulation. Le contrôle des comportements par l'autorité de régulation détermine in fine la performance globale du réseau. Cette autorité doit être techniquement compétente en plus de son indépendance politique et économique. Le contrat par les incitations qu'il peut instaurer, contribue à une meilleure définition de la mission du régulateur, permettant d'arbitrer entre sa capacité à contrôler des missions précises et sa capacité à s'adapter aux circonstances. Dans ce contexte, les fournisseurs sont dépendants dans leurs choix stratégiques par rapport au régulateur, des choix, techniques et économiques, du régulateur qu'ils soient bon ou mauvais et de sa partialité possible.

### **Conclusion**

L'analyse des services publics de réseaux, considérés comme des chaînes d'offre, a permis de souligner l'importance des mécanismes contractuels. La mise en évidence de l'enchevêtrement de contrats montre la nécessité des différentes parties de disposer de garanties quant à la qualité des termes du contrat avant sa signature et quant aux modalités de son exécution.

## **Chapitre 8 : LES EFFETS DES ERP SUR LA RECOMPOSITION DES RESEAUX SOCIAUX**

L'ERP joue un rôle majeur dans la structuration organisationnelle de l'entreprise autour des processus intra et inter-organisationnels. Il constitue une opportunité technologique et organisationnelle pour converger vers une organisation en réseau. L'ERP peut être représenté sous deux angles, comme une mise en réseau fondée sur une interconnexion physique de modules fonctionnels interdépendants et comme un réseau social structuré par des relations hiérarchiques et des relations fondées sur la coopération.

## **1. L'ERP : les enjeux d'une configuration en réseau**

Dans la perspective de l'organisation en réseau, la mise en place d'ERP correspond au développement de nouvelles forme-réseaux intra-organisationnelles. Il permet de gérer les relations d'interdépendance dans une entreprise, entre les individus, les fonctions, voire les partenaires autour des processus de gestion. Son implémentation va se traduire par la création d'une infrastructure informatique en réseau et de deux types de réseaux sociaux, l'un fondé sur des relations hiérarchiques, l'autre sur des relations de coopération.

## **2. L'ERP : une mise en réseau des fonctions**

L'ERP permet d'avoir une cartographie des processus fonctionnels de la firme reposant sur une modélisation des activités par domaines et des flux de données entre les fonctions et les acteurs. Son implémentation va redistribuer le pouvoir des entités car certaines d'entre elles vont avoir une position centrale en terme de pouvoir. Par ailleurs, l'implémentation d'un ERP contribue à renforcer la logique transversale de la firme et il va rationaliser et rigidifier la nature des relations entre les entités du réseau. Les études montrent que la mise en réseau informatique a pour effet de diminuer les déplacements, les coups de téléphones internes et les communications incessantes. L'ERP se structure autour d'une base de données commune partagée les entités concernées, cette représentation en réseau permet d'appréhender le processus de décloisonnement horizontal.

## **3. L'ERP : une mise en réseau d'acteurs**

Les ERP peuvent être considérés comme des réseaux sociaux, les acteurs étant les nœuds des réseaux. Une des caractéristiques de ces réseaux sociaux est la notion d'externalité de réseau traduisant un phénomène d'interdépendance entre les acteurs. Ce qui impose aux acteurs davantage de contrôle et vigilance quant à leur travail.

Cette représentation de l'ERP comme réseaux sociaux montre que son implémentation va définir un ensemble de relations hiérarchiques et informelles entre les utilisateurs. Les relations hiérarchiques sont définies par les zones d'habilitation. Autrement dit, l'ERP peut engendrer un réseau de relations hiérarchiques qui ne se superpose pas formellement à celui de l'organigramme.

En parallèle, l'ERP engendre un réseau basé sur la coopération. Ce réseau repose sur des mécanismes d'apprentissage et la connaissance des routines de chacun. Il va permettre aux acteurs du réseau d'acquérir une meilleure visibilité sur le qui fait quoi. Afin de contourner les situations de blocage, les personnes se rapprochent pour comprendre comment elles fonctionnent. Tout un réseau d'interactions informelles fondé sur la négociation et la coopération va ainsi se construire sur la base de l'ERP.

## **4. L'ERP comme élément structurant de réseaux complémentaires**

L'ERP en tant que forme-réseau constitue un espace privilégié d'échanges standardisés passant par le système ainsi qu'un espace d'échanges sociaux entre utilisateurs. Si le premier type de réseau – la mise en réseau des fonctions – est stable et formellement identifiable, en revanche, les réseaux sociaux sont plus difficiles à appréhender. De plus, ces derniers sont indispensables pour faciliter le processus de transformation des représentations des acteurs et les sortir de leur silo fonctionnel. Ainsi, tout l'enjeu dans un projet ERP est de faire émerger de tels réseaux sociaux et de les pérenniser afin d'améliorer les ajustements mutuels entre acteurs, indispensable à la flexibilité de l'entreprise.

## **Chapitre 9 : LA GESTION DE CONNAISSANCES PAR UN RESEAU D'EXPERTS**

La connaissance organisationnelle est aujourd'hui largement considérée comme une réelle ressource stratégique. Elle est, de ce fait, un domaine de gestion incontournable axé sur la création et la diffusion de connaissance. Le réseau semble être un modèle organisationnel adapté à la collecte et la diffusion de savoirs épars.

### **1. Le contexte de l'analyse**

Le contexte de l'analyse met en avant les notions de connaissance, de réseau et la présentation du réseau étudié : l'Inter-Réseaux Développement Rural.

Il existe deux genres de connaissances : la connaissance implicite ou tacite et la connaissance explicite ou codifiée. La gestion des connaissances revient à se demander comment naît une connaissance, comment se développe-t-elle, se transforme-t-elle, s'échange-t-elle, se conserve-t-elle et comment meurt-elle.

L'étude d'un réseau construit s'attache à montrer sa dynamique de construction. La méthode à mettre en œuvre est l'approche centrée sur un acteur en étudiant la qualité des relations qu'il entretient avec son environnement. Un réseau de compétence repose sur trois fondements : des pôles, des liens entre les pôles et une tête de réseau. L'émergence d'idées neuves est considérée comme la fonction la plus importante de ce type de réseau.

L'Inter-Réseaux Développement Rural (IR) est un réseau francophone à vocation internationale, spécialisé dans le développement rural des pays du sud. C'est un lieu d'échanges d'expériences qui s'appuie sur 2500 membres répartis dans une soixantaine de pays. L'IR a pour ambition d'encourager les échanges entre praticiens en organisant des débats et en privilégiant le dialogue.

### **2. Vision d'ensemble du processus de gestion des connaissances par le réseau**

L'organisation en réseau semble être particulièrement adapté pour effectuer une veille efficace, les informations disponibles en îlots seront intégrées dans un processus d'échange en équilibre entre la coopération et la concurrence. L'animation d'un réseau de connaissance demande donc la mise en place d'une gestion par processus des connaissances.

La gestion du capital réseau est un élément indispensable. Il s'agit de connaître les idées et les expériences du Sud. Parmi les réflexions qui circulent, certaines vont faire l'objet d'études plus approfondies. C'est lors de la phase suivante, l'instruction du dossier, qu'un petit groupe va se rassembler autour de la tête de réseau. Un consultant expérimenté sera convié à ce premier cercle. Une fois que des connaissances sur le sujet seront produites, le débat sera ouvert à un second cercle plus large. Ce cercle sera composé du consultant, de l'animateur, des bailleurs de fond, de chercheurs, de représentants d'organisation paysanne, de cadres d'ONG et de cadres du développement. L'addition du second cercle se fait par le truchement d'un médium technologique. Il permet de toucher des personnes qui ne pourront pas physique se rencontrer. La dernière étape consiste à capitaliser les connaissances obtenues et à entretenir le capital réseau. Cette capitalisation ou explicitation des résultats sera effectuée par des animateurs appuyés par des experts.

### **3. Les points clés de l'animation**

L'animateur développe un savoir-faire en gérant deux aspects clés pour la création de connaissances et sa diffusion : le temps et la formalisation. Son savoir-faire repose sur sa propre expertise, sur sa capacité de mise en contact des acteurs et sur ses capacités de repérage et de motivation des membres. Il faut également animer le groupe de décideurs et de bailleurs afin de retenir un thème pertinent et viable. Durant les différentes phases, il s'efforcera de contrôler le débat pour que celui-ci ne termine pas dans une impasse et soit créateur de connaissances. Enfin, il procédera à une restitution, faisant suite à une formalisation, des connaissances au travers des bulletins d'information du réseau.

La gestion du temps est un aspect délicat de la fonction de l'animateur, il doit déterminer le moment de passage d'une phase à l'autre. L'ensemble du processus se déroule entre dix-huit mois et deux ans. C'est l'animateur qui décide d'arrêter le processus et de formaliser les connaissances qui feront références. Pour chaque étape, différents outils sont disponibles, contacts directs, moyen de communications électroniques (TIC), cédéroms. Mais l'ambition de l'IR est de mettre en place des relais africains capables de diffuser l'information et surtout d'animer des groupes de discussion. Ce qui permettrait aussi à l'IR d'augmenter son capital-réseau.

### **Conclusion**

Les réseaux de compétence sont très peu traités dans la littérature, alors qu'ils ont ouvert la porte à la création et la diffusion de connaissances. Ce travail montre que des groupes de professionnels partagent des savoirs, créent et enrichissent des pratiques communes dans des domaines d'intérêts partagés sans faire partie d'un groupe projet, d'un même service ou d'un réseau.

## **Chapitre 10 : L'EMERGENCE D'UN RESEAU INSTITUTIONNEL LOCAL**

Le Pôle Image Magelis constitue un projet de développement local récent qui permet l'étude des processus organisationnels et stratégiques d'émergence. A travers une analyse des institutions en présence, des modalités de coordination qui s'établissent progressivement et de la démarche de construction collective de compétence et d'expertises originales, ce chapitre tente de dégager les enjeux stratégiques et organisationnels liés à l'émergence de ce réseau.

### **1. L'appréhension de la phase d'émergence d'un réseau : des approches théoriques contrastées**

Un réseau est considéré comme ayant émergé lorsqu'il possède des interactions stabilisées. L'émergence peut être analysée comme la réunion et l'organisation progressive d'un contexte suffisamment stabilisé pour capter et coordonner un ensemble de ressources rares afin de permettre la constitution progressive d'un savoir faire distinctif au plan d'un territoire. Il nécessite donc la création de liens suffisamment forts et persistants entre les parties prenantes du réseau afin que les interactions deviennent récurrentes. De plus, un certain nombre de relations considérées sont souvent architecturées de façon très formelle.

Par ailleurs, une vision plus systémique basée sur la plasticité et la nature évolutive du réseau considère que le réseau se caractérise par sa capacité d'émergence permanente. Sa structure réticulaire se caractérise par sa capacité d'auto-organisation induisant la modification des schémas existants et la mise en place de relations plus riches favorisant l'apparition

d'apprentissage collectif. Le pilotage du réseau suppose de réussir à prendre en compte les émergences en cours de constitution et de les accompagner.

Du point de vue de la théorie de la structuration, le réseau peut apparaître comme le support ou le moyen grâce auquel des interactions de développement, mais également comme une forme institutionnalisée résultant de ces mêmes interactions. La théorie de la structuration montre que le fonctionnement d'un réseau et sa performance sont des constructions sociales qui reproduisent entre les différentes parties prenantes des relations de pouvoir.

## **2. Magelis : un réseau de développement territorial en cours d'émergence**

Le Pôle Image Magelis constitue un réseau en cours de d'élaboration sur un territoire dont la finalité est de favoriser un développement endogène de même territoire à long terme. Il a pour ambition affichée de créer un contexte innovant afin de susciter des initiatives collectives réellement originales et durables.

Magelis est un projet fédérateur qui s'appuie sur l'histoire industrielle locale, la papeterie et l'imprimerie, ainsi que sur des réalisations culturelles structurantes, le Festival International de Bande Dessinée et le Centre National de Bande Dessinée et de l'Image. L'ambition du projet est de développer un site de production d'image, un centre de ressources techniques et de formation, et enfin, un espace de découverte auprès du grand public. Ce projet n'étant pas le seul de ce type en France, il s'inscrit dans une perspective de compétition territoriale.

## **3. Les enjeux du pilotage de l'émergence du Pôle Image Magelis**

Ce projet a permis le regroupement à Angoulême d'une large palette de compétences complémentaires dans l'industrie de l'image. La complexité du projet a nécessité la mise en place d'organismes explicitement chargés de la coordination :

- L'agence Charente-Développement, elle fédère les acteurs locaux. Son rôle est la prospection et l'accueil des entreprises.
- Le syndicat Mixte du Pôle Image (SMPI), Son rôle est la mise en œuvre du projet. Son président est le président du Conseil Général. Il s'accompagne de la Société d'Aménagement et d'Economie Mixte (SAEM Magelis) qui est chargée d'appliquer les décisions prises par la SMPI.
- La Chambre de Commerce et d'Industrie.

Certains acteurs mettent en avant la qualité de la collaboration fondée sur une culture territoriale préexistante. La construction de cette proximité institutionnelle s'appuie sur des réunions formelles tous les mois favorisant des relations de confiance et suscitant de forte densité d'interactions. De plus, la SMPI est conçue comme un réseau dynamique et ouvert, non figé et capable de mutations fréquentes en terme de participation. Le réseau intègre régulièrement de nouvelle compétence, ce qui lui confère une évolution permanente et une certaine plasticité qui permet à chaque institution de trouver progressivement sa place.

Cette évolution constante rend nécessaire un réel effort d'identification des compétences présentes et nécessaire pour dynamiser le réseau. Ce qui fait que le pôle Image regroupe, aujourd'hui, des entreprises de secteur d'activité présentant des synergies potentielles fortes en vue de faire converger technologie et créativité artistique, mais aussi de susciter des processus d'apprentissage dynamique.

Au total, le projet bénéficie d'une bonne lisibilité. Mais il reste au pôle à franchir l'étape de l'activation des synergies existantes pour faire émerger un véritable savoir-faire collectif. Le

défi réside sans doute dans une articulation plus systématique de ces compétences et dans l'exploration de nouvelle combinatoire. Le potentiel de synergies existe mais ne semble pas à ce jour activé de façon systématique. Il s'agit là d'un blocage potentiel susceptible de mettre en danger le développement du pôle image.

## **Conclusion**

Le réseau peut être également pensé comme une source d'instabilité du fait des rigidités que son développement génère. Pour comprendre son fonctionnement, il convient d'appréhender la profondeur des transformations qu'il provoque dans les relations inter-institutionnelles et des apprentissages collectifs qu'il suscite. Ainsi piloter l'émergence d'un réseau suppose de constamment réévaluer les bénéfices de la mise en place de ce même réseau.

### TROISIEME PARTIE : Le réseau, option stratégique

## **Chapitre 11 : LE CONCEPT DE RESEAU EN MANAGEMENT STRATEGIQUE : DE L'EXCLUSION A LA CENTRALITE**

Le concept de réseau s'est imposé progressivement dans la littérature en management stratégique. Ce chapitre se propose d'étudier l'intégration du réseau dans la problématique de la construction de l'avantage concurrentiel.

### **1. Le réseau, figure exclue de l'analyse concurrentielle**

Le management stratégique s'est d'abord structuré autour du cadre analytique de l'économie industrielle. L'un des modèles les plus répandus fut le modèle Structure-Comportement-Performance (SCP). Ce modèle a été adapté et enrichi par M. Porter à travers le modèle des cinq forces qui montre que la structure d'un secteur se décompose en cinq éléments: le rivalité dans le secteur, l'existence de produits de substitution, la possibilité de nouveaux entrants, les relations avec les secteurs clients et les relations avec secteurs fournisseurs. Ce choix théorique a permis de faire progresser le champ du management stratégique.

Cette approche basée sur les mécanismes de concurrence a exclu de son champ d'analyse le concept de réseau. Le marché est considéré comme l'unique instance de coordination, l'échange informationnel ne peut se réaliser que sur les prix ou les quantités. Or les firmes ont un comportement déterminé par leur environnement. La capacité des firmes à développer des facteurs endogènes de performances reste ignorée.

### **2. Le réseau comme mode d'organisation**

La thématique du réseau s'est également développée en management stratégique à travers la métaphore technologique. L'idée centrale étant que l'organisation en réseau permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation et sa position concurrentielle.

Sur la base de ce modèle technologique, s'est développée une littérature sur le réseau comme mode d'organisation, sur la base théorique de l'économie des coûts de transaction. On peut détailler les facteurs spécifiques de cette forme organisationnelle sous cinq principaux items.

*Des groupes de firmes indépendantes,* Les firmes qui composent un réseau restent indépendantes au niveau de la propriété des actifs.

*Des activités spécialisées*, les firmes impliqués dans le réseau ont généralement la caractéristique d'être spécialisées sur un métier ou des compétences qui ne leur permettent pas de fournir seules l'offre requise.

*Une fréquence faible*, la fréquence transactionnelle entre les membres du réseau est généralement faible.

*D'importantes relations d'intergroupes*, des relations intergroupes souvent aussi importes que les relations intragroupes.

*Des environnement incertains*, l'organisation en réseau émerge souvent dans des environnements où dominent des facteurs d'incertitudes et dans lesquels une structure hiérarchique peut s'avérer trop rigide.

Cette approche connaît des critiques sur le fait qu'elle soit trop portée sur les coûts d'organisation et qu'elle ne prenne pas en compte la dimension du réseau comme lieu de création de compétences.

### **3. Le réseau, lieu de connaissance**

Une question centrale qui se pose pour une firme au sein d'un réseau est sa capacité à apprendre et surtout à s'approprier les résultats de ces apprentissages pour développer des compétences et améliorer sa performance.

Le réseau est souvent considéré comme une structure constituée de relations bilatérales (dyades). Ces dyades s'opérant dans le cadre des accords de coopération permettent aux partenaires de produire des connaissances ou apprendre de l'autre. Avec un management approprié dans les question liées à la résolution des conflits et l'instauration d'une relation de confiance on favorise la réalisation d'apprentissages, tout en permettant aux firmes de protéger leurs compétences distinctives. Ces apprentissages donneront lieu au développement de nouvelles compétences, sources d'avantages concurrentiels et de performances supérieures.

Un deuxième niveau d'analyse consiste à tenir compte dans sa globalité du portefeuille d'accords dans lequel une entreprise est engagée. La capacité d'apprentissage et d'appropriation d'une firme dépendra notamment de la possibilité de combiner des connaissances acquises dans chaque partenariat pris isolément et de les valoriser dans d'autres partenariats. Cette capacité dépendra des mécanismes de transferts intra-organisationnels de l'entreprise. Plusieurs études indiquent que les accords et leur multiplication ont un lien positif à la performance et semblent accroître le nombre de possibilités d'établir de nouveaux accords.

Le réseau créé par les alliances entre entreprises est vu comme autant de canaux permettant une circulation et une diffusion des connaissances et offrant des opportunités d'apprentissage à ses parties prenantes. Le volume, la diversité et la richesse des informations et des connaissances accessibles varieront en fonction de la structure du réseau et de la place occupée dans le réseau. Le capital social généré par le réseau peut être caractérisé par trois dimensions. Elles sont exprimées en termes de quantité, de variété et de richesse des informations.

*Quantité*, le nombre de partenaires d'une firme et le nombre de liens qu'elle entretient avec chacun d'eux influencent la densité des interaction et le volume d'informations.



*Variété*, la diversité des informations auxquelles les membres du réseau peuvent accéder grâce à leurs relations au sein du réseau.

*Richesse*, la qualité et la nature de l'information et de la connaissance dans le réseau.

L'appartenance à un réseau entraîne naturellement pour la firme des obligations et elle peut aussi être source de rigidités, de par l'existence de barrière à la sortie et à la mobilité entre réseaux et « blocs stratégiques ».

## **Conclusion**

Nombre de questions stratégiques comme la motivation des membres, les transferts de connaissances vers un autre réseau, l'évolution de la position de la firme dans le réseau, restent encore peu explorées. De même, la question du partage entre les firmes partie prenantes de la valeur créée par le réseau reste à développer.

## **Chapitre 12 : LES MOTIVATIONS STRATEGIQUES DES COOPERATIONS INTERFIRMES**

On considérera une coopération interentreprises au sens de l'interaction plus ou moins étendue entre les activités de deux entreprises juridiquement distinctes. Cette forme d'organisation est souvent appelée : « alliance », « relations externalisées » ou « réseaux ».

### **1. Présentation d'une grille de lecture des réseaux**

Cette grille repose sur plusieurs critères distinctifs : la logique additive de réseau, la logique d'intégration de réseau et la spécificité des actifs de réseau.

**La logique additive** s'entend comme la mise en œuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyen émanant des partenaires du réseau et permettant un nouveau processus de valeur ajoutée.

**La logique d'intégration** associe différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat donné. Elle se fonde sur le recours à marché comme moyen de constitution ou de renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Dans de nombreux cas, les théories se sont focalisées sur l'une ou l'autre des logiques. C'est néanmoins dans l'économie industrielle et dans l'évolutionnisme que les deux possibilités sont simultanément les mieux envisagées.

A cette première distinction des réseaux en logiques additives ou d'intégration une seconde dimension peut être rajoutée, celle de **spécificité des actifs du réseau**. Le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction de ces membres. Cet actif propre au réseau peut être fort ou faible, son importance conditionne l'évolution du réseau et le degré de réversibilité des coopérations.

Les combinaisons suivant ces deux dimensions permettent de définir quatre famille-type de réseaux.

**Les réseaux d'adjonction** sont caractérisés par la combinaison des logiques additives avec une faible spécificité des actifs du réseau. Le résultat de la collaboration consiste en une

réalisation conjointe spécifique par mise en commun de moyens, qu'elle soit matérielle ou immatérielle, à laquelle aucun des partenaires pris isolément ne serait parvenu.

**Les réseaux heuristiques** sont caractérisés par la combinaison des logiques additives avec une forte spécificité des actifs du réseau. Ils correspondent aux situations où le degré d'engagement et d'influences réciproques des partenaires est le plus fort. Il engendre et développe alors un apprentissage spécifique important.

**Les réseaux transactionnels** sont caractérisés par la combinaison des logiques d'intégrations avec une faible spécificité des actifs du réseau. Ils privilégient des relations d'échange entre partenaires, à partir du recours au marché, permettant de prendre en charge ou de renforcer une part de la chaîne de valeur de la firme, qu'elle soit actuelle ou « visée ».

**Les réseaux d'orchestration** sont caractérisés par la combinaison des logiques d'intégrations avec une forte spécificité des actifs du réseau. Ils apparaissent globalement fondés sur un niveau de stabilité significatif. Le partenariat est lui-même générateur d'un actif spécifique plus fort propre au réseau, avec des possibilités d'appropriation faibles de cet actif par l'un ou l'autre des partenaires et avec souvent l'existence de barrière à l'entrée ou à la sortie du réseau. Ce savoir faire spécifique relève essentiellement d'un savoir-faire d'orchestration.

## **2. La dimension stratégiques des réseaux : un champ à explorer**

Pour appréhender le champ des coopérations interentreprises sous l'égide du management stratégique, il s'agit de considérer quelles sont les motivations concurrentielles pouvant inciter les entreprises d'aujourd'hui à nouer des relations de partenariat.

L'analyse de ce chapitre repose sur la constitution d'un échantillon de quatre-vingts articles de la presse économique française et une méthode d'analyse multidimensionnelle sur le contenu de ces articles.

Plusieurs types de variables de codage ont été définis, des variables de repérage dans le temps (année de la coopération 200, 2001), des variables de caractérisation des coopérations de premier niveau (forme juridique de la coopération, secteur d'activité, pays d'origine) et des variables de caractérisation des coopérations de second niveau (entreprises de secteurs d'activités identiques ou non, coopération de type additive ou d'intégration, objectifs de la coopération).

## **3. L'analyse des résultats**

Les analyses ont débouchées sur la description de quatre profils d'alliances.

**La gestion de l'innovation** : Le premier groupe de coopérations a comme objectif la gestion des activités d'innovation et de recherche et développement. La gestion de l'innovation s'appuie de manière significative sur la gestion d'activités entre des entreprises appartenant à des secteurs d'activités distincts.

**La gestion des coûts** : Le deuxième groupe de coopération se fonde sur l'optimisation de la gestion des coûts et sur un accroissement de la performance à travers le renforcement de la couverture financière

**La gestion des synergies de gamme** : Ce groupe comprend des entreprises qui mettent en place des synergies afin de se procurer des effets de gamme et de mieux valoriser le potentiel de marché de l'un par rapport à l'autre.

**Le gestion couplé coûts-nouveaux marchés** : le dernier groupe met en place des coopérations selon un mixage entre des objectifs d'accès à des marchés nouveaux étrangers et de recherche de performance par les coûts.

Une grande majorité des coopérations citées dans la presse économique se situe du côté des logiques additives. Les cas correspondant à des logiques d'intégration sont plus cachés, moins exposés dans la presse économique. Elles sont généralement moins spectaculaires.

## **Conclusion**

Dans cette recherche, nous avons montré que l'analyse de contenu d'un échantillon de presse portant sur les coopérations interentreprises constitue une démarche où plusieurs niveaux-clés d'interactions entre terrain et théorie sont mis en œuvre. L'interaction théorie-pratique nivelle toute la démarche menée, et lui donne l'allure d'un constructivisme récurrent et respectueux du terrain. Cette démarche cherche donc à se situer dans une théorie de l'action collective.

## **Chapitre 13 : LES RESEAUX RELATIONNELS DANS LA CONSTRUCTION D'UNE ALLIANCE INTERFIRMES**

Les choix réalisés lors de la première étape du « cycle de vie » d'un réseau, à propos de la recherche et de la sélection du partenaire, engagent et orientent les phases ultérieures de mise en place et de fonctionnement du réseau. Le propos consiste à étudier le rôle des réseaux relationnels dans la construction de la confiance, lors de la première étape de mise en place des partenariats d'entreprises.

### **1. Les réseaux relationnels : un capital et des repères**

La pertinence d'un réseau se conçoit à travers la valeur créée, caractérisée par une ressource, le capital relationnel, défini comme diffusion et contrôle de la diffusion de l'information. Le capital relationnel réduit l'incertitude cognitive et affective ; il permet et oriente la prise de décision.

Les acteurs, « nœuds ou sommets », peuvent être caractérisés à la fois par des attributs (sexe, âge, métier, religion...) et par la nature des liens qui les unissent aux autres nœuds. La diversité et l'hétérogénéité des acteurs, des réseaux ouvrent l'accès à de nouvelles ressources. L'efficacité du réseau dans la création de capital relationnel tient aussi aux normes et aux valeurs qui sous-tendent les relations. La confiance joue aussi un rôle prépondérant.

La confiance peut être définie comme un état de vulnérabilité face à une situation d'incertitude créée par le comportement stratégique du partenaire ou de possibles manifestations d'opportunisme. Les caractéristiques des réseaux relationnels stimulent la construction de la confiance. Encore convient-il de pouvoir connecter les réseaux qui offrent les ressources recherchées, et pour cela d'identifier les personnes susceptibles d'opérer ces connexions. Identifier le domaine d'action du réseau et ses valeurs se révèle alors fondamental pour un engagement avec le réseau.

## 2. Les effets de réseaux, illustration

Dans le cadre du programme CEDRE (programme portant sur les alliances franco-libanaises), une étude à mis en évidence la prégnance du phénomène *wasta* (signifie intermédiaire en arabe) et des réseaux relationnels au Liban.

Les alliances étudiées sont des alliances complémentaires. L'entreprise Française est détentrice de compétences technologiques et porteuse d'une réputation, l'entreprise Libanaise possède une bonne connaissance des marchés ciblés. Deux cas étudiés (LIBCO et APAVE) ont eu recours aux réseaux relationnels pour la recherche de partenaire.

Cas n°1 : APAVE contrôle technique. Cette entreprise est introduite en 1993 suite à contacts entre les responsables franco-libanais d'APAVE et une personnalité politique libanaise. Puis en 1995, par l'intermédiaire d'un industriel Libanais, APAVE utilise sa marque pour s'installer sur le marché Libanais.

Cas n°2 : LIBCO fabricant de porte. Un partenaire Français FRANCECO est présenté à la famille propriétaire par le biais d'un réseau relationnel. L'alliance aboutit à une faillite de FRANCECO et à la fin du partenariat.

Cas n°3 : AGF/SNA Assurances, cette alliance s'est créée suite à la prospection du marché Libanais par AGF. Les deux entreprises ont pris le temps d'étudier leur complémentarité et ils considèrent que leur alliance est aujourd'hui une réussite.

Au Liban, les réseaux relationnels s'articulent autour de l'appartenance confessionnelle, ceci est maintenu et consolidé par la Constitution libanaise qui garantit le statut de chacune des dix-sept communautés confessionnelles. Par ailleurs, la France entretient historiquement des liens très forts avec le Liban, la diaspora libanaise très présente en France exerce dans le commerce, les services et la finance. Les réseaux sont présents au Liban et sont incontournables dans le monde des affaires. Toutefois, le réseau ne protège pas des manifestations d'opportunismes comme avéré par le cas LIBCO.

La confiance engendrée par le réseau relationnel peut être un élément de contrainte ou un facilitateur. Au Liban nombre de réseaux relationnels ressortent plutôt de la confiance-sentiment établie sur des liens forts. Cette forme de confiance peut être considérée comme une double contrainte qui s'exerce sur les acteurs et sur l'efficacité des alliances. La confiance comme élément facilitateur se construit dans le temps. Le cas AGF/SNA est révélateur de l'importance de la phase de construction de la confiance entre les partenaires. La confiance a été accordée à SNA selon des critères choisis par AGF et suite à une étude de plusieurs mois. Cependant, le cas n°1 APAVE montre avec un partenariat réussi que la construction de la confiance peut s'appuyer sur les réseaux relationnels. Toutefois, la seule appartenance à un réseau relationnel a été insuffisante pour justifier un engagement. D'autres critères (comptabilité, complémentarité des ressources) ont été étudiés.

### Conclusion

Les réseaux relationnels sont une composante de la vie sociale. Ils sont créateurs de ressources entre les membres. Pour la construction de réseaux d'entreprises, dans la première phase du cycle de vie, la confiance permise par le capital relationnel réduit l'incertitude quant au choix du partenaire.

## **Chapitre 14 : LES PEPINIERES ET INCUBATEURS DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE LA CREATION D'ENTREPRISE**

La création d'entreprise est un processus risqué qui mobilise des acteurs et des ressources multiples. De nombreuses initiatives politiques ont été mise en œuvre pour développer l'entrepreneuriat. Notamment en favorisant la création de pépinières et d'incubateurs.

### **1. Les oubliés de la création d'entreprise**

Les structures d'accompagnement de la création d'entreprise sont largement oubliées par la recherche académique. Un questionnaire sur leur rôle est dès lors pertinent. Les incubateurs font partie des organisations intervenant en amont de la phase de création d'entreprise, les pépinières accompagnent les entreprises nouvellement créées. Dans la pratique, les périmètres de ces deux activités ne sont pas aussi tranchés. Le recours à une catégorie générique P&I semble plus pertinent pour l'étude.

Les P&I peuvent être de statut public (75%), privée (16%) ou semi-public (9%) elles ne possèdent donc pas toutes les mêmes contraintes financières et donc impacter leur accompagnement. La nature des prestations offertes par les P&I est très large (fourniture de locaux, services communs, prestations logistiques, conseils). Elles ne sont pas reliées à l'efficacité de la création d'entreprise en leur sein, il est plus opportun de s'interroger sur la qualité de la prestation offerte.

### **2. Une proposition de cadre théorique**

Deux ensembles de travaux peuvent être mobilisés pour étudier la question de l'efficacité du dispositif d'insertion que constitue la P&I :

- La théorie des ressources et compétences (TRC) : Les travaux sur la création d'entreprise mettent en exergue le fait que le créateur a besoin de mobiliser des ressources différentes selon les moments du processus de création. La P&I apparaît ainsi comme une organisation disposant d'une panoplie plus ou moins étendue de compétences et de relations.
- La théorie des réseaux sociaux : L'analyse des réseaux permet de mieux comprendre l'entrepreneuriat, en saisissant l'influence de la structure sociale sur l'entrepreneur, sa capacité à mobiliser des ressources pour créer la firme et assurer sa survie. L'encastrement dans un réseau est nécessaire pour assurer la confiance et la délégation de ressource ou d'autorité.

L'articulation entre la théorie des réseaux sociaux et la théorie des ressources et compétence paraît intéressante dans la mesure où elle permet un éclairage des dimensions clés du succès de l'organisation et qu'elle met l'accent sur les relations qui jouent un rôle dans le succès du développement de la jeune entreprise.

### **3. Des vecteurs d'accès à des réseaux différenciés**

L'entrée dans une P&I permet à la jeune entreprise de prendre place au sein de différents réseaux. La P&I joue un rôle important dans la médiation avec des réseaux d'expertises extérieurs. Elle entretient des relations avec des organismes financiers, économiques et de recherche, qui lui permet de trouver des contacts pour aider les entreprises hébergées ou de déceler des porteurs de projet. Dans le cas des P&I disposant d'une gouvernance mixte, l'aide au financement peut être facilité par l'intervention des partenaires externes.

La P&I constitue, également, une communauté regroupant un ensemble d'entreprises. Elle permet des interactions entre les entreprises hébergées qui profitent mutuellement des échanges d'informations. Plus encore, il ressort que les entreprises de la P&I peuvent dans certains cas constituer des partenaires économiques. Enfin, le fait de partager des difficultés communes, et d'être dans une grande proximité facilite le tissage de liens forts, à même de permettre aux entrepreneurs de rompre leur solitude.

## **Conclusion**

Les P&I constituent elles-mêmes des organisations, soumises à des contraintes de rentabilité et de solvabilité, pouvant ainsi être conduite à disparaître. L'étude à travers la théorie des réseaux sociaux montre que la P&I est à la fois le médiateur entre le créateur et des ressources extérieurs et comme le vecteur de l'épanouissement d'un réseau interne.

## **Chapitre 15 : LES RESEAUX INDUSTRIELS DE PROXIMITE**

L'articulation entre les clients et les fournisseurs fait partie des préoccupations dominantes de l'industrie automobile. Elle a développé des nouvelles formes d'organisation (Sites Avancés Fournisseurs, Parc Industriels Fournisseur) qui se caractérisent par une proximité géographique renforcée des acteurs externes, les fournisseurs étant basés dans l'enceinte du site de production de leur donneur d'ordres.

### **1. Un nécessaire rapprochement**

La création de sites avancés fournisseurs (SAF) trouve sa justification dans la forte tension des flux de production. Cependant, les études menées sur les nouvelles géographies du juste à temps (JAT) montrent que les constructeurs parviennent à travailler en flux tendus avec des fournisseurs distants de plusieurs milliers de kilomètres. Par ailleurs, beaucoup de constructeurs restent opposés à toute logique de rapprochement de leurs fournisseurs car une taille critique de production serait nécessaire. Ainsi, l'idéal de proximité physique ne peut pas être toujours atteint. Ce qui n'empêche pas de produire en JAT.

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) peut être vu comme un moyen de diminuer la contrainte géographique entre les acteurs. Mais, des travaux sur la gestion de projet ont démontré qu'elle nécessitait des relations de face-à-face entre les différents intervenants, ce qui nécessite un rapprochement spatial. Si la proximité géographique et électronique apparaissent complémentaires, il n'empêche que l'agglomération spatiale apparaît davantage comme réductrice d'incertitudes.

### **2. Les forces et faiblesses des sites industriels étendus**

Les avantages de la mise en place de sites industriels étendus (SIF) sont de trois ordres: premièrement, un avantage logistique, deuxièmement, une capacité à répondre plus vite aux problèmes, troisièmement, une capacité à échanger plus grande. En fait, nous retrouvons les avantages classiques du JAT.

Les sites avancés fournisseurs sont des unités dont l'installation est coûteuse. De plus, il convient de souligner le manque d'autonomie stratégique des fournisseurs qui sont "pieds et poings liés" à leur donneur d'ordres. Ils peuvent être également soumis à des tentatives d'ingérence de la part du constructeur qui peuvent la forme, par exemple, d'audit qualité. Par ailleurs, la proximité entre les unités constitutives de sites industriels étendus laisse augurer une possible propagation des mouvements sociaux et donc la paralysie du réseau productif.

### **3. Vers la pérennité**

Les sites avancés fournisseurs s'inscrivent dans l'évolution tendancielle de la fonction logistique globale. Ils peuvent apparaître comme une forme d'archaïsme organisationnel, eu égard au développement de la proximité électronique. Leur pérennité des sites industriels étendus dépend de la capacité des acteurs à mettre en commun leurs problèmes et à les résoudre sur la base du consensus. Le traitement des problèmes opérationnels de base est une première étape qu'autorisent les SAF. Enfin, dans les sites industriels étendus, le déséquilibre des pouvoirs (constructeur/fournisseurs) génère une certaine asymétrie informationnelle à double sens.

### **Conclusion**

Les potentialités offertes par les technologies de l'information et de la communication permettraient de restreindre significativement les barrières spatio-temporelles. Les TIC seraient susceptibles de conduire à un éclatement du lieu de travail. Dans de nombreux domaines, la proximité électronique permet de suppléer la proximité physique. Pourtant en matière de flux physiques, il est nécessaire d'avoir un rapprochement physique immédiat des fournisseurs de leur donneur d'ordres. C'est pourquoi la proximité électronique ne semble pas pouvoir se substituer à la proximité physique dans tous les domaines.

La création de sites industriels étendus permettraient de reconstruire un modèle organisationnel fondé sur la hiérarchie. De plus, le besoin de réactivité des fournisseurs est un élément prioritaire dans le choix de mise en place d'unités de proximité immédiate, ils permettent de palier les variations des activités productives. Pour finir, la proximité favorise les communications informelles et les liens affectifs entre les individus, permettant ainsi de faciliter la gestion des difficultés rencontrés dans l'activité productive.

## **Chapitre 16 : DU RESEAU STRATEGIQUE A L'INTEGRATION**

Parmi les préoccupations qui retiennent l'attention des chercheurs en gestion figure la problématique des relations entretenues entre la firme et ses partenaires. Dans les années 80 et 90 les entreprises se sont recentrées sur leurs compétences clés en instaurant une entreprise transactionnelle. La structure réticulaire est alors considérée comme novatrice.

### **1. Entre la théorie et les pratiques mises en oeuvre**

La forme réseau est considérée comme la structure la plus à même de répondre aux exigences concurrentielles. Plusieurs éléments expliquent le recours à cette forme organisationnelle, comme la globalisation, la déréglementation, le rythme exponentiel des percées technologiques, les économies d'échelle ainsi rendues possibles, la flexibilité face au changement ou la maîtrise de la complexité des processus.

Cependant, contre toutes idées reçues, les phénomènes de concentration sont toujours constatés à l'échelle mondiale. Il existe donc un écart entre la pratique et la théorie, les opérations de croissance externe, avec en corollaire des phénomènes de concentration sectorielle, dominant l'actualité.

### **2. La méthodologie de la recherche**

Un dispositif de recherche de type étude de cas est proposé, du fait du caractère exploratoire que présente ce type de réflexions. La recherche entreprise rend compte de

l'évolution du GIE Superjouet (réseau coopératif initiée par six industriels jurassiens du jouet) qui devient par la suite une structure intégrée, le groupe Berchet.

L'objet retenu présente un intérêt à la fois intrinsèque (pour lui-même), mais aussi instrumental, dans le sens où il est à même d'aider à éclaircir la question de recherche posée, à savoir la mise en œuvre de formes relationnelles et le choix entre formes intégrées et en réseau.

### **3. L'intégration du réseau**

A la fin des années 60, l'émergence de nouvelle concurrence exigent de forts investissements pour des entreprises qui oeuvrent dans une logique artisanale. Le réseau Superjouet est fondé par des constructeurs concentrés sur quelques kilomètres dans le Jura. Le but étant d'assurer aux partenaires un développement de leurs ventes à l'exportation. Le succès est alors au rendez-vous. Dans les années 90, le réseau disparaît pour donner naissance à deux structures intégrées : Berchet et Smoby.

Dans un secteur dynamique et hypercompétitif l'intégration est option stratégique pour les responsables des structures. Elle est donc mise en œuvre contrairement aux recommandations stratégiques académiques. L'organisation est repensée pour bâtir un groupe à plus forte rentabilité. Ce choix du renoncement au réseau n'est pas appréhendé comme la conséquence d'un échec mais comme une évolution logique.

La coopération initiale est commerciale. Les interactions concernent initialement les dirigeants fondateurs, puis elles se propagent parmi les dirigeants des unités et quelques cadres. Ensuite, des relations se créent entre les salariés qui n'hésitent pas à utiliser des ressources et des compétences qu'ils appréhendent ensemble. Ces pratiques, en se renforçant, donnent aux individus la volonté de travailler ensemble. Ce phénomène d'escalade de l'engagement coopératif met en avant le fait que l'intégration apparaît comme normale.

### **4. Les critères justifiant l'intégration**

Dans le cas Berchet, la solution intégrée doit permettre d'atteindre divers avantages: économie de coûts, amélioration du fonctionnement organisationnel et proposition d'une offre plus adaptée à la nouvelle donne économique. A noter, que les arguments utilisés pour justifier l'intégration sont les mêmes que ceux employés habituellement pour le choix opposé.

Le processus d'escalade coopérative génère des dépenses nouvelles, liées aux nouvelles charges qui apparaissent à la marge. L'organisation intégrée permet leur diminution. L'intégration est considérée à la fois comme un moyen de réduire les dépenses internes.

L'intégration permet d'uniformiser les comportements ainsi que les investissements. Elle vise à ajuster les moyens aux besoins à lisser les taux d'utilisation des actifs et à réduire les distances. Les synergies plus grandes sont censées permettre de bénéficier au mieux des complémentarités entre les unités.

Dans notre cas, elle permet également de proposer une offre plus conforme au marché du jouet. La gestion des marques comporte un aspect affectif important, d'où certaines inerties dans le cadre d'un fonctionnement autonome. L'intégration permet donc une gestion des marques centralisée. L'offre en devient plus claire et plus lisible, le groupe est perçu de façon plus homogène par les clients. De plus, grâce aux moyens financiers dont il dispose, le nouveau groupe peut effectuer une forte communication de marque.



## **Conclusion**

Dans la situation décrite, les arguments habituellement employés pour expliquer un fonctionnement en réseau justifient au contraire la solution de l'intégration. Au delà, de la simple opposition manichéenne des deux formes d'organisation, il convient de souligner leur complémentarité dans une perspective dynamique de structuration-déstructuration organisationnelle. Le renoncement au réseau horizontal n'est qu'une étape. Dans notre cas, le groupe Berchet est susceptible d'évoluer vers une autre forme réticulaire. Les types d'organisation sont trop souvent considérés comme rivales et antagonistes alors qu'elles peuvent être complémentaires.

## **VII – Discussion et critique**

Cet ouvrage montre bien que cette nouvelle matrice organisationnelle, l'organisation-réseau, connaît un nombre de déclinaisons divers. Si la filiation économique et sociologique est évidente en étudiant notre histoire, les sciences de gestion sont aujourd'hui à l'origine d'une production de connaissances indiscutables, mais, de part l'importance du développement de ce phénomène ces dernières années, ces connaissances ne permettent pas d'aboutir sur des concepts matures. Le phénomène d'organisation réseaux est étudié depuis peu par les sciences de gestion et il n'est qu'au début d'une certainement longue évolution. Evolution qui aurait été intéressante de développer afin d'expliquer aux lecteurs les moteurs de cette évolution, est-elle liée au développement technologique de la fin du XXe siècle ? Quelles sont les grandes tendances de cette évolution pour les décennies à venir ?

L'ouvrage est néanmoins très complet, il permet d'aborder différents points comme la dynamique des réseaux, leur design, le management et les outils de pilotage, l'évaluation de la performance et le partage de la valeur, autant de points qui permettent d'appréhender dans son ensemble l'étude concrète d'une organisation-réseau. Ceci au travers d'une argumentation académique ou d'étude de cas très riche.

## **VIII – Actualité de la question**

Le monde des affaires connaît une profonde mutation en ce début de troisième millénaire. La mondialisation des échanges et le dépeçage à grande échelle des technologies de l'information et des communications bouleversent le contexte dans lequel les entreprises évoluent. A cela, s'ajoutent les exigences accrues des consommateurs, les impératifs du développement durable et la puissance économique grandissante de pays en voie de développement. Les règles du jeu changent. Et pour s'adapter à cette évolution, l'organisation réseau est une des solutions mises en œuvre par les entreprises.

En fait, l'évolution actuelle des organisations peut être représentée par le passage d'une organisation traditionnelle, unitaire, centrée sur ses produits à une organisation réseaux, où les partenaires ont leur place, et où la gestion des compétences et des savoirs facilite le développement des capacités d'entreprendre.