

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

INSTITUT d'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

***Les configurations de contrôle au sein des
réseaux interorganisationnels
Une recherche exploratoire***

Thèse pour l'obtention du Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement par :

Régis DUMOULIN

Jury



Directeur de recherche

Monsieur Alain DESREUMAUX, Professeur,
Université des Sciences et technologies de Lille

Rapporteurs

Monsieur Henri BOUQUIN, Professeur,
Université de Paris IX Dauphine

Monsieur Christian MARMUSE, Professeur,
Université de Lille II

Suffragants

Monsieur Joël BAF COP, Docteur d'Etat,
Maître de Conférences, Université des Sciences
et technologies de Lille

Monsieur Robert PATUREL, Professeur,
Université Pierre Mendès France de Grenoble II

Lille, juillet 1996

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

*N'y a-t-il pas assez de tombeaux
en Egypte que tu nous emmènes mourir
dans le désert ?*

L'Exode

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent d'abord à mon directeur de recherche, le Professeur Alain Desreumaux. Sans son encadrement, sans sa culture, ceci ne serait pas ainsi, ou ne serait pas. Sans sa confiance non plus.

Cette thèse doit beaucoup aux entreprises qui, loin de n'être que des terrains de recherche, se sont impliquées au-delà de leur rôle attendu : Stéphane Dacquin, DRH et André Wettstein, Directeur Général adjoint, m'ont ouvert les portes du groupe ALCATEL-ALSTHOM, le Directeur Général de GEMM m'a donné accès à BOUYGUES, et Bruno V., contrôleur de gestion de GEMM m'a été d'une aide constante. Merci à tous mes interlocuteurs principaux en entreprise.

Mes remerciements vont également aux personnes qui ont contribué à la réalisation de cette thèse : Alfred Gbaka pour sa disponibilité et son savoir, Joël Massol pour les interrogations qu'il a suscitées au cours de nos nombreux échanges, les membres du GREMCO, notre centre de recherche, pour leur soutien, Alexis Ferrand, du CNRS, pour ses explications sur la sociométrie, Jean-Luc Janet, pour sa connaissance sur la Théorie de l'Agence, Laétitia Ambert, du centre de documentation de l'EDHEC, pour son efficacité et Antoine Kerrinckx, pour son intelligence graphique.

Le Groupe EDHEC m'a fourni une aide logistique et financière tout au long de cette recherche. Qu'il en soit ici remercié, ainsi que tous mes collègues qui ont fait part de leur intérêt dans mes travaux.

Merci à mes proches, qui le sont restés malgré mon éloignement, à ma famille qui m'a encouragé, à ma soeur, qui s'est chargée de la relecture de ces nombreuses pages, à mes amis.

Ma compagne a supporté beaucoup. Je lui suis redevable de plus encore.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE I. UNE FORME DE COOPERATION PARTICULIERE : LES RESEAUX D'ENTREPRISES	16
CHAPITRE 1. PRESENTATION DU CONCEPT	17
Section 1. DESCRIPTION DU RESEAU : L'APPROCHE STRATEGIQUE	20
Section 2. L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE L'ORGANISATION DES TRANSACTIONS	51
Section 3. LES RAISONS DE L'EXISTENCE DES RESEAUX	77
CHAPITRE 2. CONTROLE DES RESEAUX D'ENTREPRISES LE POINT SUR LA LITTERATURE	92
Section 1. LE COURANT ECONOMIQUE	95
Section 2. DES CONCEPTIONS PLUS ORGANISATIONNELLES DU CONTROLE DES RESEAUX	122
Section 3. LA CONFIANCE DANS LES COOPERATIONS : UNE RELECTURE	156
PARTIE II. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE	165
CHAPITRE 1. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	166
Section 1. PROBLEMATIQUE ET CHOIX DES CONCEPTS	169
Section 2. UNE APPROCHE TRANSACTIONNELLE DU CONTROLE ORGANISATIONNEL	190
Section 3. LE CADRE D'ANALYSE DE LA THEORIE DE L'AGENCE	216
CHAPITRE 2. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE PAR L'ETUDE DE CAS	231
Section 1. ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES	234
Section 2. LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN	249
Section 3. ANALYSE DES MATERIAUX	262
PARTIE III. LA RECHERCHE EMPIRIQUE	275
CHAPITRE 1. LE TERRAIN	276
Section 1. DESCRIPTION DES QUATRE CAS INITIAUX	280
Section 2. L'ETUDE APPROFONDIE DU CAS GEMM	295
Section 3. IDENTIFICATION DES RESEAUX STABLES ET DYNAMIQUES	303
CHAPITRE 2. ANALYSE DES CAS	312
Section 1. LE CONTROLE RENCONTRE DANS LES CINQ RESEAUX ETUDIES	314
Section 2. L'ANALYSE DES CAS PAR LA THEORIE DE L'AGENCE	366
Section 3. MARCHE, BUREAUCRATIE ET CLAN DANS LES RESEAUX DYNAMIQUES ET STABLES	401
CONCLUSION GENERALE	414

TABLE DES ILLUSTRATIONS

<i>Figure 1. Réseaux interne, stable et dynamique, MILES, SNOW & COLEMAN, 1992.</i>	27
<i>Figure 2. La relation d'achat en marketing industriel, HALLEN, 1982.</i>	36
<i>Figure 3. Le processus d'interaction, HALLEN, 1982.</i>	37
<i>Figure 4. Distances entre l'acheteur et le vendeur, HALLEN, 1982, p. 43.</i>	40
<i>Figure 5. Réseaux, positions et équilibre, d'après COOK & Alii, 1983.</i>	43
<i>Figure 6. Le triptyque acteurs-activités-ressources, HAKANSSON, 1989, p. 17.</i>	45
<i>Figure 7. Les imperfections organisationnelles, WILLIAMSON, 1975.</i>	55
<i>Figure 8. Du marché à la hiérarchie, les configurations intermédiaires, THIETART & KOENIG, 1987.</i>	64
<i>Figure 9. Les finalités de la configuration en réseau.</i>	89
<i>Figure 10. Le processus de négociation dans les coopérations, RING & VAN DE VEN, 1994, p. 97.</i>	126
<i>Figure 11. La formation du partenariat - un processus en deux temps, LARSON, 1991, p. 179.</i>	129
<i>Figure 12. Le système d'information réticulaire, TARONDEAU, 1993.</i>	141
<i>Figure 13. Un modèle original d'analyse de la coopération, DESREUMAUX, 1993b.</i>	152
<i>Figure 14. Le cadre de fonctionnement coopératif, DOZ & SHUEN, 1987.</i>	153
<i>Figure 15. Fondements de la définition du réseau retenue.</i>	186
<i>Figure 16. Contrôle à orientation Règles, Culture ou Marché, d'après LEBAS & WEINGENSTEIN, 1986.</i>	196
<i>Figure 17. La boucle de rétroaction du contrôle cybernétique.</i>	203
<i>Figure 18. Antagonisme des forces présentes dans les réseaux.</i>	210
<i>Figure 19. Schéma d'analyse des données de terrain.</i>	273
<i>Figure 20. Le réseau RALI.</i>	283
<i>Figure 21. Le réseau TANC.</i>	289
<i>Figure 22. Le réseau AREN.</i>	290
<i>Figure 23. Le réseau UBIK SAV.</i>	294
<i>Figure 24. Le cloisonnement des échanges entre Partenaires Principaux.</i>	319
<i>Figure 25. Les déterminants du contrôle interorganisationnel, adapté de DESREUMAUX, 1993b.</i>	418

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Classement schématique des courants développés, traitant de la définition du concept de réseau.	10
Tableau 2. Evolution des formes organisationnelles, MILES & SNOW, 1984, p. 19.	23
Tableau 3. Les comportements stratégiques et le développement des réseaux, d'après MILES & SNOW (1978, 1986).	25
Tableau 4. Comportements stratégique et rôles dans les réseaux, d'après MILES & SNOW (1978, 1986).	26
Tableau 5. Comparaison entre la forme réseau et les structures dites « classiques », d'après MILES & SNOW, 1992.	29
Tableau 6. Les causes des transformations structurelles, d'après MILES & SNOW, 1992.	30
Tableau 7. Les causes d'échecs dans les structures classiques, d'après MILES & SNOW, 1992.	31
Tableau 8. La corruption des logiques opératoires des réseaux, d'après MILES & SNOW, 1992.	33
Tableau 9. Orientation du caractère de l'échange, d'après HALLEN, 1982.	38
Tableau 10. Eléments de comparaison entre le réseau dynamique et le réseau industriel.	49
Tableau 11. Les structures de gouvernement efficaces. D'après WILLIAMSON, 1994, p. 106.	59
Tableau 12. Les attributs des structures de gouvernement, d'après WILLIAMSON, 1994.	61
Tableau 13. Comparaison schématique entre Marché, Hiérarchie et Réseau. POWELL, 1990, p. 300.	69
Tableau 14. Coopérations et manoeuvres stratégiques. KOENIG, 1990, p. 189.	85
Tableau 15. Présentation synthétique de la Théorie de l'Agence, EISENHARDT, 1989a, p. 59.	99
Tableau 16. Les choix contractuels, d'après EISENHARDT (1989a) et DELMOND (1994, p. 169).	110
Tableau 17. Comparaison entre structure mécaniste et organique, d'après BURNS & STALKER, 1962.	112
Tableau 18. Phases de développement réticulaire et contrôle, BERRY, 1994.	133
Tableau 19. Objectifs assignés aux systèmes d'information, MIRA, 1993.	146
Tableau 20. Quatre visions de l'organisation et du management, ASTLEY & VAN DE VEN, 1983, p. 247.	175
Tableau 21. Les domaines de base des recherches sur les contenus et les processus, CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992, p. 7.	179
Tableau 22. La structure organisationnelle vue par FOMBRUN, 1986.	182
Tableau 23. D'après FOMBRUN, 1986, complété par DESREUMAUX, 1994.	184
Tableau 24. Eléments constitutifs de la définition du réseau retenue.	188
Tableau 25. Les trois stratégies de contrôle, OUCHI, 1980, p. 197.	196
Tableau 26. Matrice contextuelle du contrôle, OUCHI, 1979.	197
Tableau 27. Caractéristiques des trois stratégies d'OUCHI transposées aux réseaux interorganisationnels.	214
Tableau 28. Comparaison inter-théories, EISENHARDT, 1989a, p. 63.	219
Tableau 29. Quatre logiques appliquées à la recherche, d'après BERGADAA & NYECK, 1992.	236
Tableau 30. Types de méthodes de recherche, d'après SNOW & THOMAS, 1994.	238
Tableau 31. Contextes des différentes stratégies de recherches, YIN, 1989, p. 17.	240
Tableau 32. Sources de collecte d'informations.	256

Tableau 33. Liste des personnes interrogées. _____	260
Tableau 34. Données internes et externes recueillies. _____	261
Tableau 35. Différences entre partenariat et sous-traitance, d'après CHEVALIER, 1994. _____	278
Tableau 36. Identification des réseaux stratégiques. _____	307
Tableau 37. Identification des deux niveaux réticulaires de GEMM. _____	310
Tableau 38. Classement des fournisseurs selon la procédure officielle. _____	322
Tableau 39. Classement des fournisseurs selon la procédure officieuse. _____	323
Tableau 40. Caractéristiques du contrat entre GEMM et ses sous-traitants, d'après BROUSSEAU, 1993, p 126. _____	341
Tableau 41. La sélection dans les réseaux dynamiques. _____	370
Tableau 42. La sélection et ses dérivés dans les réseaux stables. _____	372
Tableau 43. Les différentes logiques de sélection dans le réseau GEMM. _____	374
Tableau 44. Les risques liés à la sélection des satellites. _____	378
Tableau 45. Les outils et organes formels de contrôle des réseaux dynamiques. _____	381
Tableau 46. Outils de contrôle en vigueur aux TANC. _____	383
Tableau 47. Outils de contrôle utilisés par UBIK SAV. _____	384
Tableau 48. Les différences constatées sur le plan contractuel. _____	387
Tableau 49. Les risques liés à la gestion des satellites _____	392
Tableau 50. Contrôle et phases de développement réticulaire. _____	402
Tableau 51. Comparaison des formes de sélection rencontrées. _____	404
Tableau 52. Les implications structurelles de la stratégie de contrôle dominante dans les réseaux étudiés. _____	406
Tableau 53. Les logiques transversales des trois stratégies de contrôle. _____	409

INTRODUCTION GENERALE

Le réseau d'entreprises est une configuration interorganisationnelle relativement nouvelle ou à tout le moins étudiée depuis peu en stratégie et en économie. Forme particulière de coopération, il allie des firmes indépendantes dans un projet commun, sans les aspects concurrentiels de l'alliance ni la structure commune de la joint-venture. On ne peut que constater le développement de la recherche sur ces pratiques de coopération interfirmer.

Le concept de réseau interorganisationnel, qu'il convient de cerner dans ce cadre plus large de la coopération entre organisations, puise ses bases dans la sociologie. Il permet de comprendre les relations d'interdépendance entre agents économiques et donc les mécanismes dynamiques des structures industrielles (GUGLER, 1991). Si certaines formes de coopération sont décrites et « établies », la définition du concept de réseau se cherche au travers de nombreux courants peu conciliables. La littérature consacrée aux réseaux interorganisationnels présente deux aspects. Le premier est essentiellement descriptif. Les courants de pensée sont établis et peuvent s'intégrer dans des théories homogènes ou dans le prolongement de travaux de référence. Le deuxième point traite du contrôle des réseaux interorganisationnels. De notre point de vue, cette littérature est beaucoup plus parcellaire et ne dégage pas de logique transversale. Il existe un fort déséquilibre entre ces deux tenants d'une même réalité.

Constatant cela, l'objet de cette thèse est de proposer des éléments de réponse à la question : ***comment une firme contrôle-t-elle l'ensemble des organisations qui travaillent pour elle au sein d'un réseau ?*** Les formes structurelles complexes soulèvent des problèmes de contrôle liés à la conduite de leur activité. Cette recherche se développe dans cette voie, en s'appuyant sur une étude empirique de cinq réseaux.

Il est admis que le contrôle d'entreprise et le contrôle de gestion soient de type « introverti » inscrits dans une structure stable. On peut légitimement se demander ce qu'il en est dans la configuration réseau, structure mouvante, pour laquelle un contrôle

INTRODUCTION GENERALE

Le réseau d'entreprises est une configuration interorganisationnelle relativement nouvelle ou à tout le moins étudiée depuis peu en stratégie et en économie. Forme particulière de coopération, il allie des firmes indépendantes dans un projet commun, sans les aspects concurrentiels de l'alliance ni la structure commune de la joint-venture. On ne peut que constater le développement de la recherche sur ces pratiques de coopération interfirmer.

Le concept de réseau interorganisationnel, qu'il convient de cerner dans ce cadre plus large de la coopération entre organisations, puise ses bases dans la sociologie. Il permet de comprendre les relations d'interdépendance entre agents économiques et donc les mécanismes dynamiques des structures industrielles (GUGLER, 1991). Si certaines formes de coopération sont décrites et « établies », la définition du concept de réseau se cherche au travers de nombreux courants peu conciliables. La littérature consacrée aux réseaux interorganisationnels présente deux aspects. Le premier est essentiellement descriptif. Les courants de pensée sont établis et peuvent s'intégrer dans des théories homogènes ou dans le prolongement de travaux de référence. Le deuxième point traite du contrôle des réseaux interorganisationnels. De notre point de vue, cette littérature est beaucoup plus parcellaire et ne dégage pas de logique transversale. Il existe un fort déséquilibre entre ces deux tenants d'une même réalité.

Constatant cela, l'objet de cette thèse est de proposer des éléments de réponse à la question : ***comment une firme contrôle-t-elle l'ensemble des organisations qui travaillent pour elle au sein d'un réseau ?*** Les formes structurelles complexes soulèvent des problèmes de contrôle liés à la conduite de leur activité. Cette recherche se développe dans cette voie, en s'appuyant sur une étude empirique de cinq réseaux.

Il est admis que le contrôle d'entreprise et le contrôle de gestion soient de type « introverti » inscrits dans une structure stable. On peut légitimement se demander ce qu'il en est dans la configuration réseau, structure mouvante, pour laquelle un contrôle

technique et financier de logique *feed-back* semble inadapté. La coopération décrit une situation paradoxale au niveau, entre autres, des modalités de son contrôle. Si l'indépendance entre les firmes rend ce contrôle difficile, l'interdépendance en traduit la nécessité. En résumé, la complexité des relations à l'intérieur du réseau implique-t-elle la mise en place d'un contrôle spécifique à la configuration ?

La thèse développe dans une première partie les différents textes qui décrivent les réseaux interorganisationnels et leur mode de fonctionnement. La multiplicité des courants qui s'intéressent à ces formes organisationnelles témoigne de la nouveauté relative d'un concept aux multiples acceptions (JARILLO, 1988 ; BAKIS, 1993). Choisir une définition revient à trancher sur le caractère volontaire ou non de la construction du réseau interorganisationnel et corrélativement quant à sa forme, intermédiaire entre marché et hiérarchie, ou à part entière. Cette présentation liminaire de la description de la forme est effectuée au chapitre premier.

Sur le plan de la construction volontaire, deux approches se distinguent. L'économie des coûts de transaction conceptualise la coopération comme une forme hybride entre les deux structures de gouvernement que sont le marché et la hiérarchie. Elle cherche des justifications théoriques à son existence. L'apport fondamental revient néanmoins à THORELLI (1986) qui par l'apophtegme « *Networks, between Markets and Hierarchies* » a clairement défini et situé le réseau par rapport aux deux formes antagonistes de base.

Les travaux de MILES & SNOW sur les réseaux se distinguent par un développement propre, autonome des *Institutions de l'Economie*. Leur approche, de prime abord descriptive, aboutit à la conceptualisation des réseaux dynamique et stable, dans lesquels une firme centrale pilote des firmes satellites et les coordonne autour d'un projet. Notre recherche portera sur le contrôle au sein de ces deux formes interorganisationnelles.

A l'opposé de ces conceptions volontaristes de la construction réticulaire, les sociologues, menés par GRANOVETTER (1985 ; 1994) parlent de réseau social. Celui-ci se forge à partir de relations préexistantes (et qui se développent) entre organisations, mais surtout entre les individus qui les composent. Le comportement coopératif des

acteurs dépend en fait de la nature des relations personnelles et des réseaux de relations entre firmes et au sein des firmes, ce que GRANOVETTER appelle l'*encastrement*. Le réseau interorganisationnel est d'abord un réseau de relations sociales. Sa dynamique est issue de développements historiques, politiques et surtout sociologiques.

Le concept de réseau industriel développé par le groupe IMP (HAKANSSON, 1982) a une conception similaire de l'existence (de fait) des réseaux. Le réseau implique une variété de processus essentiellement politiques, par lesquels les divers acteurs cherchent des partenaires pour la réalisation de leurs objectifs. Les courants abordés dans cette thèse peuvent se représenter dans la matrice suivante :

	FORME GÉNERIQUE	FORME SPÉCIFIQUE
CONSTRUCTION VOLONTAIRE	<i>Réseau STRATEGIQUE issu de la Théorie des Coûts de Transaction</i> <i>THORELLI (1986), JARILLO (1988)</i>	<i>Réseaux DYNAMIQUE & STABLE</i> <i>MILES & SNOW (1984 ; 1986, 1992),</i> <i>Réseau (POWELL, 1987 ; 1990)</i>
EXISTENCE PAR ESSENCE	<i>Réseau SOCIAL, ENCASTREMENT</i> <i>GRANOVETTER (1985 ; 1994)</i>	<i>Réseau INDUSTRIEL</i> <i>HAKANSSON (1982), JOHANSON (1989), MATTSON, (1987)</i>

Tableau 1. Classement schématique des courants développés, traitant de la définition du concept de réseau.

Le concept de réseau interorganisationnel est donc sujet à lecture particulière en fonction de son école d'origine. Une analyse approfondie de la littérature permet de dégager quelques paramètres communs : l'idée de coopération inscrite dans une stratégie délibérée, voire une absence délibérée de stratégie, la nécessité d'intégrer à cette coopération des relations de long terme entre acteurs indépendants, le besoin de relations suivies et fournies, générant la confiance et créant une socialisation du réseau.

Cependant, ces différentes approches ne peuvent pas, à notre avis, être synthétisées. D'abord (on pardonnera la brutalité de cet argument qui sera affiné dans le développement), il n'est pas certain que toutes parlent de la même chose. La distance qui

sépare GRANOVETTER de MILES & SNOW conduit les deux concepts à être distincts. Ensuite, l'appréhension des institutions n'est pas développée de la même manière par les économistes et les tenants d'approches plus organisationnelles. Cette opposition entre une vision normative et cognitive de l'Economie rejaille tout au long de cette revue de littérature et s'applique également à celle traitant du contrôle des formes réticulaires, développée au second chapitre de cette partie.

Les écrits portant sur le contrôle à l'intérieur des réseaux présentent la même ambiguïté que ceux évoqués ci-dessus : ils se rattachent à ces courants multiples. A cela s'ajoutent, renforçant la complexité, les emprunts faits à d'autres formes de coopération ou à la Coopération en général (les développements sur la joint-venture et sur l'alliance peuvent être sollicités¹), ainsi que les textes qui, plutôt que de décrire, voire de conceptualiser des processus, proposent des préconisations quant à la bonne façon de gérer une coopération.

La dichotomie rencontrée entre économistes et gestionnaires se retrouve. L'Economie, au travers du paradigme des contrats, offre par la Théorie de l'Agence une appréhension universelle de la gestion de toute forme structurelle. L'approche organisationnelle s'attache à ses multiples contingences au détriment de toute généralisation possible. La confiance, fil rouge commun à l'ensemble des auteurs, n'explique cependant pas tout. Plus gênant est le manque de définition de ce que ces derniers appellent le contrôle.

De cette revue de littérature, il ressort que se poser la question du fonctionnement du réseau n'est légitime que si l'on en arrête une définition précise par le choix d'une des cases de la matrice, et que l'on pose clairement ce qu'est (ou peut être) le contrôle interorganisationnel. Nécessité est faite au chercheur de sortir des préconisations pour avant tout regarder et comprendre ce qui se passe à l'intérieur d'un réseau, selon la dynamique d'évolution de la forme. La deuxième partie de cette thèse est consacrée à la

¹ Ceux-ci ne sont d'ailleurs qu'évoqués dans ces pages et renvoient le lecteur à des textes spécifiques.

définition des concepts sur lesquels faire reposer l'étude et à la justification de la méthodologie retenue.

L'orientation des concepts sur lesquels nous travaillons est liée à notre domaine scientifique mais également à une « intuition économique ». Complémentairement aux arguments théoriques justifiant la coopération comme une forme propre d'organisation, notre rattachement aux courants prônant une orientation volontariste du développement (inter)organisationnel nous renforce dans ce choix. Une approche organisationnelle de la coopération permet de scinder sa structure en trois niveaux (infra, socio et superstructure) et d'en analyser la dynamique. Cette représentation passe outre certaines limites de la Théorie des Coûts de Transaction et oriente le choix d'une définition précise du réseau. Celle des réseaux stable et dynamique de MILES & SNOW est retenue car elle entre dans notre conception de la coopération et de la construction volontaire. Elle présente également des avantages certains quant au repérage de ces formes sur le terrain. Néanmoins, notre définition ne rejette pas en bloc les autres courants mais s'en inspire pour étoffer celle-ci.

Dans un contexte coopératif, le contrôle organisationnel doit dépasser le niveau du contrôle de gestion et concerner l'ensemble des dispositifs d'orientation des comportements que met en place la firme-pivot pour maîtriser ses satellites. Nous avons choisi de travailler sur la typologie des stratégies de contrôle de OUCHI (1979 ; 1980) parce qu'elle offre une réflexion fondamentale sur le concept de contrôle et qu'elle est transposable aux contextes interorganisationnels en raison, selon nous, de ses liens avec la Théorie des Coûts de Transaction. L'avantage de cette typologie est qu'elle concilie l'approche normative du contrôle par le marché ou la bureaucratie à une approche cognitive du contrôle par le clan. Ce cadre théorique est éprouvé mais comporte des difficultés méthodologiques qui le rend difficilement opérationnalisable. Les liens entre le contrôle organisationnel et la Théorie de l'Agence sont suffisamment forts pour lever cette difficulté (EISENHARDT, 1989a). Si la typologie d'OUCHI permet de répondre au « comment » du contrôle, la Théorie de l'Agence renseigne quant au « pourquoi » de celui-ci. Elle est adaptée à notre étude car le réseau est dominé par des relations de type

mandant/mandataire fonctionnant sur la base du contrat formel ou tacite. En outre, les théories alternatives mobilisables² ont des contenus d'agence (FLEISHER, 1991).

La méthodologie, développée au second chapitre de cette deuxième partie est qualitative déductive. Nous étudions les processus organisationnels qui mènent à une configuration de contrôle. Sans poser véritablement d'hypothèses, notre problématique a essayé d'analyser la transposition de la typologie d'OUCHI dans *notre* contexte interorganisationnel. L'absence d'hypothèses n'est pas ici une lacune : l'étude est exploratoire. Notre but n'est pas de formuler une théorie du contrôle interorganisationnel mais d'enrichir les travaux d'OUCHI dans un domaine où elle est souvent citée mais non pas développée dans une étude longitudinale. L'étude de cas s'impose donc et restitue la complexité des phénomènes mentionnés ci-avant. Elle s'appuie essentiellement sur les ouvrages de YIN (1989) et de MILES & HUBERMAN (1991).

Les résultats de cette étude sont détaillés dans la dernière partie de cette thèse. Cinq cas sont développés. Il s'agit de RALI, aménageur du territoire, des TANC, chantiers navals, de AREN, concepteur de systèmes de télécommunication de haute technologie, du service après-vente de UBIK SA et enfin de GEMM, entreprise générale du bâtiment, filiale de BOUYGUES. L'étude s'est déroulée en deux temps : d'abord, les quatre cas « initiaux » ont été traités. GEMM, par rapport à eux, a pu pour diverses raisons appuyer une étude plus profonde et décrit finalement deux cas en un. Le chapitre premier décrit les cas et précise d'emblée leur validité théorique, c'est-à-dire leur cohérence par rapport à la définition du réseau retenue et, plus globalement, avec l'idée que nous avons de la coopération.

Le second chapitre analyse les cas d'abord par une étude de la nature et des formes rencontrées dans les réseaux étudiés et les relie ensuite à la Théorie de l'Agence pour cerner ce à quoi ils répondent. Enfin, une synthèse met en perspective les résultats trouvés avec la typologie d'OUCHI. Les résultats montrent que les réseaux dits stables ne se contrôlent pas comme les réseaux dynamiques. Les premiers développent un contrôle de nature informelle à dominante bureaucratique et clanique, tandis que les derniers

² Théorie des Coûts de Transaction ou Théorie de la Dépendance des Ressources.

présentent un contrôle formalisé à dominante « marché. » Le recours à une stratégie est fonction de l'implication du satellite dans la coopération et n'exclut pas les autres modes de contrôle. De plus, le niveau de l'échange, inter-institutionnel, d'institution à individu ou interindividuel implique un recours respectif au contrôle par le marché, la bureaucratie et le clan.

L'introduction de cette thèse ne serait pas complète sans l'exposé des limites de notre travail. Celles-ci sont de trois ordres : théoriques, méthodologiques et empiriques.

Théoriquement, le recours à la typologie d'OUCHI est certainement contestable. Il en existe d'autres, celle d'ANTHONY (1965) ou celle des modes de coordination de MINTZBERG (1982) auraient pu sembler plus pertinentes. Comme le signale BOUQUIN (1988), il s'agit d'une liste d'attributs de contrôle plutôt que d'une typologie des stratégies. Et d'ajouter « *Quant aux typologies dépassant les formes apparentes pour saisir l'essence ou les fondements mêmes des systèmes de contrôle, comme la tentative d'OUCHI, elles souffrent d'un flou des concepts de référence, d'incomplétude et d'un manque de cohérence interne* » (GREMCO, document interne).

D'un point de vue théorique et empirique la deuxième limite tient au choix du concept de réseaux dynamique et stable. Si nous en avons justifié le choix ultérieurement, nous sommes conscient que MILES & SNOW ont défini des formes pures, stylisées au point de se heurter à la réalité du terrain par la simplification excessive qu'elle traduisent dans leur représentation. Ce que gagnent conceptuellement de telles structures se fait au détriment d'une variété des terrains d'investigation possibles.

La troisième limite est celle de l'exhaustivité de la revue de littérature. Le lecteur ne verra qu'une partie de celle consacrée aux réseaux d'entreprises car nous n'avons pas la prétention de l'avoir présentée dans son intégralité. Nous avons pris le parti de ne présenter que les textes qui *nous paraissent* majeurs. Cette affirmation peut sembler facile mais elle se justifie dans la mesure où la recherche sur les réseaux obéit par certains côtés à des phénomènes de mode que nous avons voulu éviter. L'abondance de ces écrits est déconcertante et seule une volonté de se concentrer sur l'essentiel, aidé en cette démarche par notre directeur de recherche, a pu donner une cohérence interne à notre étude.

Le lecteur n'y trouvera ni la littérature sur les alliances ni celle sur d'autres arrangements interorganisationnels (ou du moins très peu). Il n'y rencontrera pas non plus une présentation des travaux sur le partenariat interfirmes, bien que ceux-ci puissent paraître connexes aux réseaux. Si le partenariat implique une configuration, la réciproque n'est pas vraie. Voilà pourquoi cette littérature est peu développée.

D'un point de vue méthodologique, il peut paraître délicat enfin d'utiliser la Théorie de l'Agence, qui néglige le rôle de la structure organisationnelle pour étudier les configurations de contrôle dans un arrangement où la structure est une variable primordiale. Mais la Théorie de l'Agence est utilisée ici en complément d'une approche organisationnelle.

Ces limites intégrées, la justification de cette recherche subsiste néanmoins. D'un point de vue académique, le sujet est en effet relativement vierge. Pourtant, il est d'une grande importance : si les réseaux d'entreprises se sont développés et se développent encore dans des secteurs généralement de pointe, l'industrie comme les services sont dorénavant touchés. On observe ainsi l'accélération de la configuration en réseaux de l'Economie, rendant floues les frontières de l'entreprise.

La recherche entreprise doit aider à comprendre les mécanismes de contrôle interorganisationnels lorsque les liens juridiques entre les organisations sont inexistantes. Sous cet éclairage, la question de l'abandon de l'autonomie de certaines firmes peut être étudiée. Par son caractère exploratoire, la thèse apportera des axes de recherche dans le domaine du contrôle des liens interorganisationnels.

Au plan des entreprises, l'apport d'une telle recherche est double. D'abord, pour les organisations étudiées, la « mise à plat » de leur système de contrôle par un oeil extérieur doit leur permettre de l'évaluer, ce qui n'est pas de notre ressort. Certaines études ont constaté le manque de conscience qu'ont certaines firmes de l'existence des phénomènes réticulaires. La présente thèse peut les aider à se positionner dans le réseau (prise de conscience) et leur proposer une grille de réflexion sur la mise en place du contrôle dans un tel contexte. Enfin, l'analyse des liens qu'elles entretiennent avec d'autres organisations peut se faire sous l'éclairage de notre problématique. L'intérêt et l'implication des entreprises dans notre étude montre toute l'actualité du sujet.

PARTIE I.

UNE FORME DE COOPERATION PARTICULIERE : LES RESEAUX D'ENTREPRISES

Revue de la littérature traitant de leur description et de leur fonctionnement

CHAPITRE 1.

PRESENTATION DU CONCEPT

La structure de réseau interorganisationnel, apparue en début des années 1980, est la dernière étape, à l'heure actuelle, de l'innovation organisationnelle (MILES et SNOW, 1986). Certains vont même jusqu'à parler de révolution³ comme le note DESREUMAUX (1992 ; 1993a ; 1996). La configuration réseau est la résultante de profondes mutations dans l'industrie : la fin « des entreprises intégrées cherchant à dominer un secteur » (Le Monde, 28/09/93) au profit de la désintégration verticale et de la recherche de partenaires spécifiques et temporaires.

Moyen d'atteindre et de maintenir un avantage compétitif sur d'autres firmes, le réseau stratégique est une configuration structurelle aux frontières mouvantes, succession temporelle d'alliances entre une firme-pivot et diverses organisations avec lesquelles elle est liée contractuellement, coopérant autour d'un projet (MILES & SNOW, 1986).

³ Voir le dossier spécial « *Nouvelles formes d'organisation : évolution ou révolution* » de la Revue Française de Gestion, n° 107, janvier-février 1996.

Cette forme d'organisation est censée répondre à plusieurs impératifs :

- de spécialisation : les entreprises se concentrent sur les activités pour lesquelles elles sont les plus compétitives ;
- de réduction des coûts : au sein du réseau, les entreprises produisant plus pour une activité donnée bénéficient d'une part de l'effet d'expérience et réalisent d'autre part des économies d'échelle ;
- d'accélération de l'innovation : le réseau étant une structure ouverte, les échanges sont plus riches et variés qu'au sein de hiérarchies et favorisent davantage l'innovation ;
- de diminution des coûts de transaction par l'établissement de relations de long terme.

L'objet du chapitre premier est de présenter les textes majeurs, essentiellement conceptuels traitant de la description et de l'analyse des réseaux. La première section présente les descriptions et conceptualisations de la notion de réseau. En management stratégique, celle-ci a des significations multiples et n'est pas sans présenter une ambiguïté fondamentale. En effet, si la gestion stratégique décrit et analyse les diverses formes qu'ils prennent, deux écoles se distinguent. Pour la première, dont MILES & SNOW sont les auteurs les plus prolixes, le réseau stratégique est une forme d'organisation originale et volontaire. A l'opposé, « l'école suédoise » par l'approche formelle des relations d'achat en Marketing Industriel a permis le développement du Réseau Industriel (HALLEN, 1982, HAKANSSON, 1982). Le réseau y est inhérent à l'entreprise, puisqu'il n'existe pas d'entreprises sans réseau.

Cette hétérogénéité des approches témoigne de la relative nouveauté du concept. Initialement, la recherche s'est développée hors du champ de la stratégie, sur des organisations à but non lucratif (BOISSEVAIN, 1974 ; STERN, 1979 ; ALDRICH & WHETTEN, 1981). Se situant en dehors des comportements concurrentiels classiques (BENSON, 1975), le réseau n'a rencontré l'attention que de peu de chercheurs.

Ce dernier constat peut également s'appliquer aux économistes, qui bien que soucieux de conceptualiser ce phénomène, ont développé peu de travaux dans cette voie, en raison de la prééminence des modèles stratégiques issus de la théorie micro-économique (JARILLO, 1988).

La deuxième section analyse le réseau comme une « structure de gouvernement » : l'économie néo-institutionnelle des Coûts de Transaction (WILLIAMSON, 1979 ; 1991a & b) cherche des justifications théoriques à l'existence de la coopération, y compris la configuration en réseau et son travail n'est pas sans soulever certaines critiques, notamment de la part des sociologues (GRANOVETTER, 1985) qui proposent également leur propre définition du réseau. Plus qu'un statut à donner à la coopération, c'est la vision de l'individu et de ses motivations économiques qui oppose ces deux approches.

Enfin, la troisième section fait le point sur les raisons de l'existence des réseaux, par une présentation des théories pratiques qui justifient cette forme. Le réseau est la résultante de mouvements stratégiques et organisationnels.

Section 1.

DESCRIPTION DU RESEAU : L'APPROCHE STRATEGIQUE

Au sein du courant stratégique, les descriptions formelles du concept de réseaux d'entreprises se sont développées au début des années quatre vingt. Deux écoles s'y distinguent. Les écrits de MILES & SNOW forment un tout bien spécifique dont les traits caractéristiques sont une analyse de l'évolution structurelle de type historique - proche de celle de CHANDLER (1962), pour laquelle la structure est la résultante de logiques stratégiques - et le développement de trois formes stylisées de réseaux : stable, interne et dynamique. Le réseau est une modalité d'organisation qui contredit les formes d'organisations à frontière claire.

Distincte de l'école « Américaine », celle représentée par le groupe IMP incorpore des courants théoriques multiples, sociologiques et économiques.

A. R. E. MILES & C. C. SNOW : L'ECOLE AMERICAINE

I - LA MODIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT DES FIRMES

Toute forme organisationnelle nouvelle se construit sur les bases de l'ancienne, tirant enseignement des forces et faiblesses de cette dernière (MILES & SNOW, 1986). De nouvelles configurations surgissent depuis le début des années 80, s'adaptant aux nouvelles conditions environnementales. Elles sont généralement le fruit d'expériences issues des firmes les plus innovantes en matière de structure organisationnelle.

MILES, SNOW & COLEMAN (1992) expliquent la modification de l'environnement par quatre facteurs déterminants :

- des facteurs économiques issus de la globalisation de l'économie⁴ et des changements technologiques (JAMES, 1991). A tous les niveaux de la chaîne de valeur (PORTER, 1985) la concurrence se renforce et réduit considérablement les marges de l'entreprise. L'évolution et le transfert technologique provoquent la disparition des rentes de situation, un raccourcissement sensible des cycles de production ainsi que le développement nécessaire des économies de champ et d'échelle ;
- des facteurs juridiques : la dérégulation des marchés, la privatisation et l'ouverture de secteurs naguère monopolistiques accroissent la concurrence ;
- des facteurs sociaux : la meilleure qualification, l'abandon du modèle de l'entreprise hiérarchique, une plus grande liberté sociale et politique conduisent à une main d'oeuvre plus mobile ;

⁴ Leur analyse s'applique plus spécifiquement à l'environnement industriel américain. La globalisation des marchés implique sa généralisation à l'environnement mondial.

- des facteurs scientifiques : l'amélioration des systèmes de communication, l'Echange de Données Informatisées (EMMELHAINZ, 1993), facilitent l'établissement et le maintien de relations géographiquement distantes.

La réponse organisationnelle à cette nouvelle donne environnementale, le réseau stratégique dynamique, implique :

- un recentrage sur des compétences distinctives et la possession d'actifs productifs. Après la tendance à l'intégration massive, les entreprises ont stoppé l'acquisition d'actifs supplémentaires. Les conglomérats se sont dégagés de leurs activités marginales et se sont concentrés sur les opérations pour lesquelles ils avaient un avantage comparatif certain.
- une réduction des coûts et une accélération de l'innovation : les entités produisant davantage pour une activité donnée bénéficient, d'une part, de l'effet d'expérience et réalisent d'autre part des économies d'échelle. Le réseau étant une structure ouverte, les échanges sont plus riches et variés qu'au sein d'une structure classique et favorisent l'innovation ;

Cette configuration est adaptée aux situations de concurrence dans lesquelles les acteurs sont très nombreux, là où les cycles de conception-production sont courts (la présence sur le marché est constante) et là où les droits de propriété sont protégés.

II - L'EVOLUTION STRUCTURELLE GLOBALE

Dans cette perspective historique, il convient de distinguer l'évolution des structures conduisant aux réseaux de l'évolution d'une structure particulière favorisant l'émergence d'un type de réseaux particulier. L'évolution structurelle globale est présentée dans le tableau suivant :

	STRATEGIE PRODUIT / MARCHE	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	INVENTEURS OU PREMIERS UTILISATEURS	MECANISMES DE CONTROLE
1800	<i>Produit ou service unique. Marchés locaux / régionaux.</i>	<i>Agence</i>	<i>P.M.E. (nombreuses) dirigées par leurs propriétaires.</i>	<i>Contrôle et direction personnels.</i>
1850	<i>Ligne de produits standardisés étroite. Marchés régionaux / nationaux.</i>	<i>Structure fonctionnelle.</i>	<i>Carnegie Steel.</i>	<i>Budgets et plans centraux.</i>
1900	<i>Ligne de produits diversifiée. Marchés nationaux / internationaux.</i>	<i>Structure divisionnelle.</i>	<i>General Motors. Sears Roebuck.</i>	<i>Politiques d'entreprise. Divisions érigées en centres de profit.</i>
1950	<i>Produits standards et produits innovateurs. Marchés stables et marchés changeants.</i>	<i>Structure matricielle.</i>	<i>Firmes aérospatiales et du secteur électronique (NASA, TRW, IBM, TI).</i>	<i>Equipes temporaires et moyens latéraux d'allocation des ressources (marchés internes ; systèmes de planification).</i>
2000	<i>Conception du produit ou du service. Marchés globaux changeants.</i>	<i>Réseau dynamique.</i>	<i>Entreprises internationales de construction, entreprises informatiques et électroniques (IBM)</i>	<i>Structures temporaires assemblées par un « broker ». Système d'informations partagées générant confiance et coordination.</i>

Tableau 2. Evolution des formes organisationnelles, MILES & SNOW, 1984, p. 19.

a - LE RESEAU DYNAMIQUE

Durant les 20 dernières années, l'économie mondiale a changé au point que l'on parle dorénavant d'ère postindustrielle (WILSON & DOBRZYNSKI, 1986). Du moins cette « post-industrie » est-elle probable dans les pays industrialisés. Ceux-ci voient perdre leur métier de production au profit des zones géographiques à bas salaire qui se sont, elles, rapidement industrialisées, tel l'Extrême-Orient (KANTER, 1989). La firme industrielle occidentale entre en concurrence avec les centres de production à main d'oeuvre bon marché. La solution préconisée pour l'adaptation de l'entreprise à ces nouvelles données économiques, la flexibilité, conduit à une réduction du personnel consécutive à l'abandon de certaines activités jusqu'alors intégrées. L'impact structurel de cette recherche de

flexibilité est une réduction des niveaux hiérarchiques de l'entreprise (ACHROL, 1991) en rapport avec les nouvelles technologies d'information (REIX, 1990)⁵. Cette réduction de taille et de niveau hiérarchique, même si elle est limitée par la compétence professionnelle de la force de travail ainsi que par la nécessité de garder de nombreuses fonctions dans l'entreprise, conduit à la disparition des ouvriers et des cadres moyens, au point que MILES (1989) imagine l'entreprise américaine bientôt remplacée par un standard téléphonique. Moins caricaturaux, JOHNSTON & LAWRENCE (1988) la voient composée d'une direction générale, d'équipes et d'un encadrement réduits.

Le réseau dynamique est la conséquence de cette recherche de flexibilité. Il est un ensemble de composants principaux modulaires, pouvant être assemblés et réassemblés de façon à s'adapter en permanence aux conditions de concurrence complexes et mouvantes (MILES & SNOW, 1984). Les caractéristiques du réseau dynamique sont (MILES & SNOW, 1986) :

- la désintégration verticale (*Vertical Disaggregation*) : les fonctions de production, de recherche et développement, de marketing et de distribution, jusqu'alors intégrées dans une seule organisation, sont désormais assurées par des entités indépendantes à l'intérieur d'un réseau. La complexité et le dynamisme des réseaux sont fonction des situations de concurrence ;
- le courtier (*Broker*) : chaque fonction peut être assurée par plusieurs organisations. L'une d'elles, le courtier, dirige et sous-traite les services dont elle a besoin. Il peut y avoir plusieurs brokers au sein du même réseau ;
- les mécanismes de marché (*Market Mechanisms*) : ils prévalent, dans l'assemblage des fonctions essentielles du réseau, sur les plans et contrôles. Le contrôle se fait dans le contrat et la rémunération aux résultats, plutôt que par des méthodes classiques ;

⁵ REIX constate ces deux phénomènes mais ne tranche pas quant à un lien certain de causalité.

- une diffusion totale de l'information (*Full Disclosure Information Systems*) : un accès généralisé à un système informatisé diffuse une information qui se substitue à des processus de développement de la confiance plus longs car fondés sur l'expérience. Les participants se mettent d'accord sur une structure générale de rémunération et se contrôlent par un système d'informations remis à jour en permanence pour que les contributions puissent être vérifiées mutuellement et en temps réel.

MILES & SNOW prolongent aux réseaux leur typologie des comportements stratégiques (1978). Le réseau dynamique est un moyen pour la firme-pivot de garder une capacité d'action sur l'environnement, par la création d'un sous-marché dont elle a la maîtrise relative. Pour que l'ensemble soit performant, le réseau doit être composé de prospecteurs, d'analystes et de défenseurs, le rôle dominant étant fonction de la phase de développement du secteur. Le rôle de réacteur n'est pas retenu, du fait de son caractère incohérent et peut-être mal défini. Cette typologie distribue les rôles de chacun, induisant la synergie dans la configuration.

PHASE	TYPE	EXEMPLE
<i>Emergence</i>	<i>Prospecteur</i>	<i>Bio-ingénierie</i>
<i>Maturité</i>	<i>Défenseurs</i>	<i>Electroménager</i>
<i>Transition</i>	<i>Analystes</i>	<i>Electronique</i>

Tableau 3. Les comportements stratégiques et le développement des réseaux, d'après MILES & SNOW (1978, 1986).

Le prospecteur se voit confier les fonctions de création et de design. Continuellement en quête d'innovations commerciales, son rôle sera de maintenir l'innovation technologique au sein du réseau, aidé par sa faculté à travailler de façon très peu formalisée et sur des projets parfois éloignés des préoccupations immédiates du réseau.

Par sa compétence dans la maîtrise des coûts, des prix et de la qualité, sa volonté de prudence et sa faculté à orienter les activités dans des secteurs définis, le défenseur prend en charge des aspects productifs du réseau.

Enfin, le rôle de suiveur de l'analyste lui autorise la prise en charge du marketing, par son aptitude à conserver un volant d'activités stables et à saisir de nouvelles opportunités de développement.

FONCTION	TYPE	ROLE DOMINANT
<i>Design</i>	<i>Prospecteur</i>	<i>Maîtriser l'innovation technologique</i>
<i>Marketing / distribution</i>	<i>Analystes</i>	<i>Diffuser l'information</i>
<i>Production</i>	<i>Défenseurs</i>	<i>Maîtriser les coûts</i>

Tableau 4. Comportements stratégique et rôles dans les réseaux, d'après MILES & SNOW (1978, 1986).

La firme acteur du réseau a pour bénéfice immédiat l'opportunité de poursuivre sa compétence distinctive. Un réseau bien agencé peut être issu de la spécialisation technique d'une structure fonctionnelle, la sensibilité au marché de la structure divisionnelle et l'équilibre des orientations (*balanced orientation characteristic*) de la structure matricielle. La règle de fonctionnement, fondée sur la complémentarité plutôt que sur la concurrence entre acteurs autorise des configurations adaptées en permanence à des situations complexes (internationales, par exemple) et évolutives du point de vue concurrentiel, auxquelles une organisation classique ne pourrait pas faire face. Cette complémentarité doit jouer tant au niveau technologique qu'au niveau du comportement stratégique. la structure permet d'éliminer les membres incompetents et de les remplacer par des acteurs du réseau ou par des organisations qui lui sont externes.

MILES, SNOW & COLEMAN (1992) affinent le concept de réseau stratégique pour donner naissance à deux autres configurations types. Elles sont fonction du degré

d'internalisation par la firme dominant le réseau des activités développées. Peu après, l'étude des avantages de la structure dite « classique » pour le réseau dynamique va être abandonnée au profit de l'émergence de trois types de réseaux, issus de structures spécifiques (MILES & SNOW, 1992).

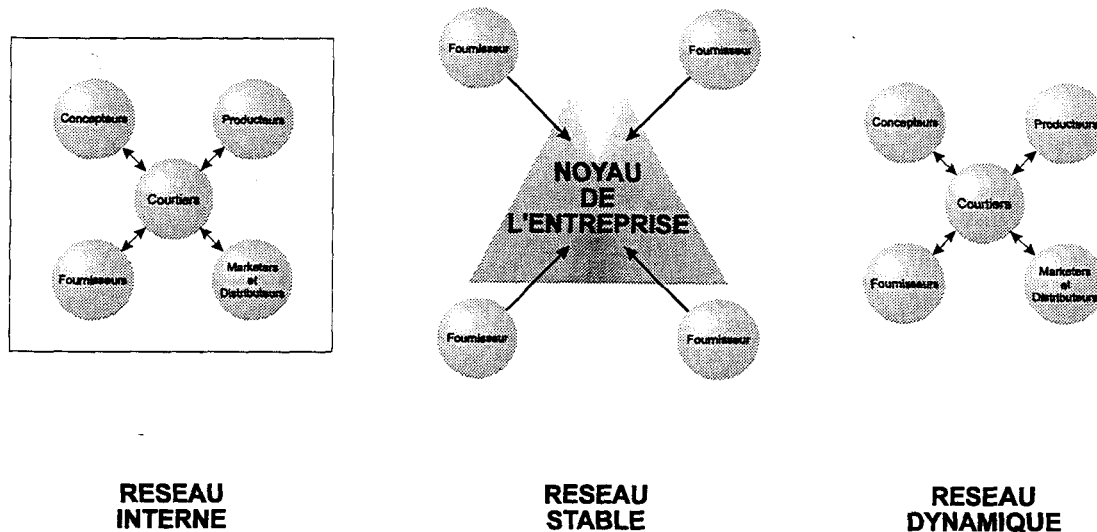


Figure 1. Réseaux interne, stable et dynamique, MILES, SNOW & COLEMAN, 1992.

b - LE RESEAU INTERNE

La firme possède tout (ou presque) les actifs nécessaires à la poursuite de son activité. Entre les divisions, la logique d'échanges est un prix de cessions internes simulant le marché. Le réseau interne implique des mesures de performances claires pour chaque division, nécessairement spécialisée, rendant possible la comparaison de leur comportement avec celui de fournisseurs externes. Ce type de configuration est adapté aux firmes multinationales produisant des ressources (pétrole, par exemple). Il permet l'utilisation optimum des ressources et réduit le temps d'accès au marché.

C - LE RESEAU STABLE

Il emploie certaines ressources externes afin de rendre relativement flexible un ensemble productif. Plusieurs firmes détiennent des actifs alloués au métier ou au projet particulier. Il s'agit surtout de fournisseurs et de distributeurs, travaillant en réseau avec la firme-pivot (*the « core » firm*). Les actifs sont mis en commun, ainsi que les risques et les résultats. La stabilité dans le réseau dépend des liens entretenus avec les fournisseurs et les vendeurs et d'une coopération forte (planification et normes de qualité).

Le réseau dynamique devient la forme de réseau poussée à l'extrême, adaptée à des environnements concurrentiels rapides et désordonnés. Une firme leader repère et agglomère des actifs possédés par différentes firmes, ayant une activité majeure dans le réseau. Les réseaux dynamiques confèrent à la fois spécialisation au niveau individuel et flexibilité au niveau global. Chaque module est un expert en son domaine. Cette forme n'est pas exempte de risques tels des standards de qualité variables, une indisponibilité momentanée du savoir-faire, la fuite technologique...

III - L'EVOLUTION STRUCTURELLE SPECIFIQUE

MILES & SNOW (1992) se proposent d'étudier la provenance structurelle des formes stable, interne et dynamique du réseau, d'étudier les causes d'échec des structures préalables pour expliquer celui de ces nouvelles configurations.

FORME CLASSIQUE	FORME RESEAU
<i>Possession de tous les actifs nécessaires à la production (ou contrat d'exclusivité)</i>	<i>Des firmes mettent en commun leurs actifs pour couvrir l'étendue de la chaîne de valeur</i>
<i>Contrôle de type classique ⁶</i>	<i>Contrôle par des mécanismes de marché avec reconnaissance d'interdépendances et volonté affichée de coopérer</i>
<i>Obligation contractuelle</i>	<i>Engagement volontaire</i>
<i>Direction unique, des prises de participation consolident le groupe</i>	<i>Direction multiple et collective, prises de participations symboliques ⁷ entre membres</i>

Tableau 5. Comparaison entre la forme réseau et les structures dites « classiques », d'après MILES & SNOW, 1992.

Le tableau suivant montre les raisons de la transformation des structures « originelles » et les conséquences au niveau de la configuration réseau :

⁶ On notera que selon les structures, ce terme recouvre une réalité complexe.

⁷ Mentionnées également par LARUE DE TOURNEMINE (1985).

ANCIENNE FORME ORGANISATIONNELLE	FORME RESEAU	RAISON DE L'EVOLUTION (EXEMPLE)	CONSEQUENCES
<i>Structure fonctionnelle</i>	<i>Stable</i>	<i>Besoin de sous-traiter la fabrication de composants, de s'allier avec des distributeurs spécifiques.</i> <i>Recentrage sur des activités opérationnelles</i>	<i>Une firme centrale avec un nombre restreint de fournisseurs et de vendeurs sélectionnés</i>
<i>Structure matricielle internationale</i>	<i>Interne</i>	<i>Abandon du prix de cession défini par une logique interne</i>	<i>Développement d'un comportement acheteur-vendeur entre divisions avec un P.C.I. de logique marché</i>
<i>Structure divisionnelle</i>	<i>Dynamique</i>	<i>Evolution technologique rapide, évolution des marchés</i>	<i>Désintégration verticale, assemblage de compétences et d'actifs indépendants</i>

Tableau 6. Les causes des transformations structurelles, d'après MILES & SNOW, 1992.

Les causes d'échecs des formes organisationnelles antérieures proviennent généralement de deux types d'erreurs :

- l'extension : « *Des extensions, logiques individuellement, qui à un niveau global étendent la structure au delà des limites de sa capacité* » (p. 59) ;
- la modification : même raisonnable, qui néanmoins corrompt la logique de fonctionnement de la structure.

	STRUCTURE FONCTIONNELLE	STRUCTURE DIVISIONNELLE	STRUCTURE MATRICIELLE
PREMIERE APPLICATION	<i>Production rationalisée de biens ou de services standardisés.</i>	<i>Diversification par produit ou par région.</i>	<i>Répartition d'actifs entre une production standardisée et des contrats prototypes. Répartition d'actifs entre une divisionnalisation mondiale de la production et une distribution nationale.</i>
ECHecs DUS A L'EXTENSION	<i>Intégration verticale au delà de la capacité afin d'exploiter pleinement les actifs spécialisés.</i>	<i>Diversification (ou acquisition) en dehors de la maîtrise technique et du métier.</i>	<i>Croissance du nombre des contrats temporaires au delà de la capacité des mécanismes d'allocation. Recherche d'une synergie globale qui limite l'adaptation locale.</i>
ECHecs DUS A LA MODIFICATION.	<i>Diversification qui surcharge les processus de planification centraux.</i>	<i>Interventions du groupe pour obliger à la coordination ou pour obtenir l'efficacité entre les divisions.</i>	<i>Modification qui distord la structure duale (favoriser un produit ou un marché par rapport à un autre).</i>

Tableau 7. Les causes d'échecs dans les structures classiques, d'après MILES & SNOW, 1992.

A partir de ces constatations, des causes potentielles d'échecs des réseaux peuvent être avancées.

En développant des liens de plus en plus étroits avec ses distributeurs ou ses fournisseurs, la firme centrale du réseau stable risque d'utiliser de façon exclusive les compétences et les actifs des satellites, créant ainsi *de-facto* une quasi intégration. La vigilance et le stimulus offerts par les liens de marché disparaissent. Une autre menace est, par le développement des normes qualité par exemple, la mainmise de la firme centrale sur le processus de production des fournisseurs. On observe le retour à la structure fonctionnelle⁸.

⁸ Le même risque est dénoncé chez BIESMANS (1990) : le réseau devient une entreprise fonctionnelle intégrée verticalement.

Le réseau interne ne peut fonctionner que si les échanges entre divisions procèdent d'une logique de marché. La création du marché interne se fait par un prix de cessions reflétant le marché externe. Tout dérèglement doit être temporaire et maîtrisé. Il conduirait alors à la centralisation.

Faisant appel à des compétences diverses, le réseau dynamique doit voir chacun de ses composants occuper une place assez étendue dans la chaîne de valeur. En cas de réduction de cette place, donc de sur-spécialisation de compétences, une firme peut ne plus connaître sa contribution au sein de cette chaîne. Elle devient alors une « Hollow Corporation » ou coquille vide de toute orientation stratégique dans le réseau. Le réseau dynamique demande une remise en cause technique permanente de chacun de ses membres ainsi qu'une « épaisseur décisionnelle ».

Le tableau suivant complète et synthétise le propos des auteurs :

	RESEAU STABLE	RESEAU INTERNE	RESEAU DYNAMIQUE
LOGIQUE OPERATOIRE	<i>Une firme-coeur importante crée des liens avec des partenaires amont et aval choisis.</i>	<i>Possession commune d'actifs. Allocation de ressources le long de la chaîne de valeur par des mécanismes de marché.</i>	<i>Utilisation de compétences le long de la chaîne de valeur, modulée au travers d'alliances temporaires entre un pool étendu de partenaires potentiels.</i>
RAISONS A L'EMPLOI	<i>Répondre aux besoins en investissements importants, limiter les risques et assurer la pleine utilisation de tous les actifs.</i>	<i>Répondre aux besoins en investissements importants. L'évaluation des divisions se fait à l'aide d'un P.C.I basé sur le marché.</i>	<i>Répondre à l'accélération et au raccourcissement des cycles conception-production.</i>
ECHecs DUS A L'EXTENSION	<i>Monopolisation des actifs des satellites ⁹ annihilant les mécanismes de marché.</i>	<i>Extension de la possession d'actifs au-delà des capacités du marché interne et des mécanismes d'évaluation des performances.</i>	<i>Des compétences trop semblables conduisent à la substituabilité entre firmes.</i>
ECHecs DUS A LA MODIFICATION	<i>Limites à la créativité des partenaires par une collaboration trop étroite.</i>	<i>La direction intervient de façon tranchée ¹⁰ et change les règles du marché interne.</i>	<i>Des protections trop importantes contre l'opportunisme, des liens d'exclusivité entre partenaires amont et aval se développent.</i>

Tableau 8. La corruption des logiques opératoires des réseaux, d'après MILES & SNOW, 1992.

Le renouvellement permanent semble être le bon moyen de s'adapter sans perte d'efficacité à l'environnement et à la logique de la configuration. Dans les réseaux, cette remise en question est liée à deux caractéristiques des relations entre acteurs :

⁹ Acheteurs comme vendeurs.

¹⁰ Les P.C.I., déterminés par l'organisation, ne définissent plus des pratiques de marché (subventions...).

- leur externalité (elles sont exposées au regard, donc au contrôle de toutes les firmes concernées, contrôle renforcé par un accès général à l'information) et leur caractère volontaire ;
- leur nécessaire anticipation : gérer un réseau demande une faculté de prévoir et d'accompagner les changements plutôt que d'attendre la crise.

De l'émergence à la description des réseaux, MILES & SNOW donnent l'impression d'avoir en quelque sorte « refermé la boucle » sur le sujet¹¹. Les écrits ont montré l'apparition et les avantages de ces nouvelles configurations pour très vite en évoquer les causes d'échec possibles et se tourner vers la définition de profils de cadres gestionnaires de réseaux.¹²

Nous avons ici une bonne description de configurations en réseau doublée d'éléments de théorisation que sont d'abord la perspective historique, puis le raccordement des réseaux à des structures organisationnelles classiques, et enfin, leur intégration dans une typologie des comportements stratégiques éprouvée. Ces trois éléments confèrent une homogénéité certaine au champ de recherche. Malgré ce « confort », celui-ci souffre d'incomplétude : les auteurs appréhendent de manière distanciée les problèmes importants de gestion. Nous n'y notons pas de préconisations précises¹³.

¹¹ Nous avons écrit ceci en 1994. Depuis, MILES & SNOW (1995) ont identifié une nouvelle configuration réticulaire : « the spherical firm », représenté sous forme d'atome. Les firmes sont des électrons. Lorsque l'une de ces firmes peut développer une activité, elle centralise dans le noyau les ressources nécessaires qui proviennent des électrons et devient un broker. Le noyau peut abriter simultanément ou séquentiellement plusieurs projets.

¹² Voir le chapitre 2 de cette première partie.

¹³ Il en est de même pour celles concernant les ressources humaines.

B. L'ÉCOLE SUÉDOISE

L'école suédoise se distingue de « l'école américaine » dans la mesure où ses représentants ont tenté d'approcher le concept de réseau à partir des fondements théoriques multiples. Les travaux de l'école suédoise se sont consacrés dans un premier temps à l'analyse de la relation d'achat en marketing industriel¹⁴, témoignant de l'importance de la fonction « achats » dans la gestion des entreprises (JOFFRE & KOENIG, 1989). Un modèle d'interaction entre l'acheteur et le fournisseur a ensuite été développé. Les deux étapes ont posé les fondements de l'idée de réseau définie dans une vision délibérément tournée vers le marché.

Les travaux de l'école suédoise ont, à la suite d'études théoriques et empiriques, développé un cadre conceptuel propre à l'appréhension du réseau. Ces études ont été conduites en collaboration avec six universités européennes¹⁵ dans le cadre de l'International Marketing and Purchasing Project Group (HAKANSSON, 1982), plus connu sous le nom de groupe I.M.P., dès 1976. Plus de mille relations entre fournisseurs et acheteurs ont été étudiées.

I - LA RELATION D'ACHAT EN MARKETING INDUSTRIEL

Le marketing industriel analyse les relations clients-fournisseurs à un niveau professionnel (LECLER & MERCIER, 1989). L'acheteur fait partie d'une chaîne globale, composée de fournisseurs, de la firme acheteuse, d'intermédiaires « marketing » et du marché. La demande du marché est l'élément principal de cette structure et c'est dans cette perspective que doit être étudiée la relation acheteur-fournisseur¹⁶

¹⁴ BLOIS et al. (1990) reconnaissent que ce terme recouvre des réalités multiples.

¹⁵ Dont l'I.R.E. de Lyon. Voir VALLA (1987).

¹⁶ Pour une présentation générale, voir GOUGET et alii, 1992.

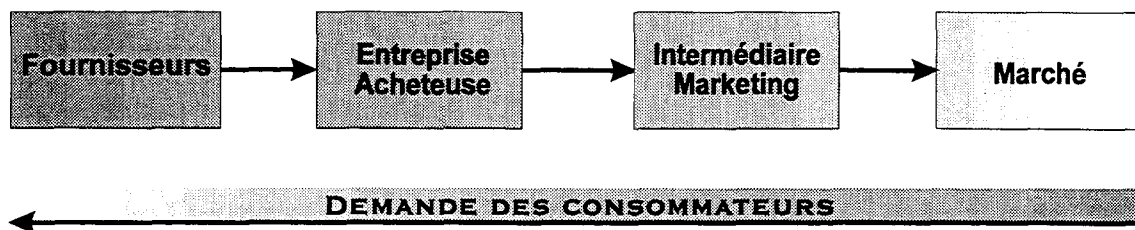


Figure 2. La relation d'achat en marketing industriel, HALLEN, 1982.

Cette relation est présentée comme un modèle d'interaction constitué de quatre éléments, engendrant la dynamique de la relation :

- **le processus d'interaction** comprend tous les échanges entre acteurs, l'élément échangé pouvant être un produit, un service, une information, voire un signe social. Un point essentiel de ce processus est la distinction entre les épisodes et les relations. L'existence d'épisodes implique un échange intégré dans une séquence de court terme. La relation, en revanche, s'inscrit dans une perspective de long terme et est constituée dans une succession d'épisodes d'échanges sociaux ;
- **les participants au processus** : une interaction sera affectée par des données organisationnelles propres à chaque acteur ainsi que par les caractéristiques personnelles des individus en présence ;
- **l'environnement des participants** : HAKANSSON reconnaît que l'environnement (structure des marchés, environnement organisationnel, politique et social) conditionne la nature de l'interaction ;
- **l'atmosphère** affectant et affectée par cette interaction : climat interorganisationnel élaboré au fil des épisodes. Elle se définit en termes de pouvoir-dépendance, coopération-conflit, proximité socioculturelle entre les acteurs.

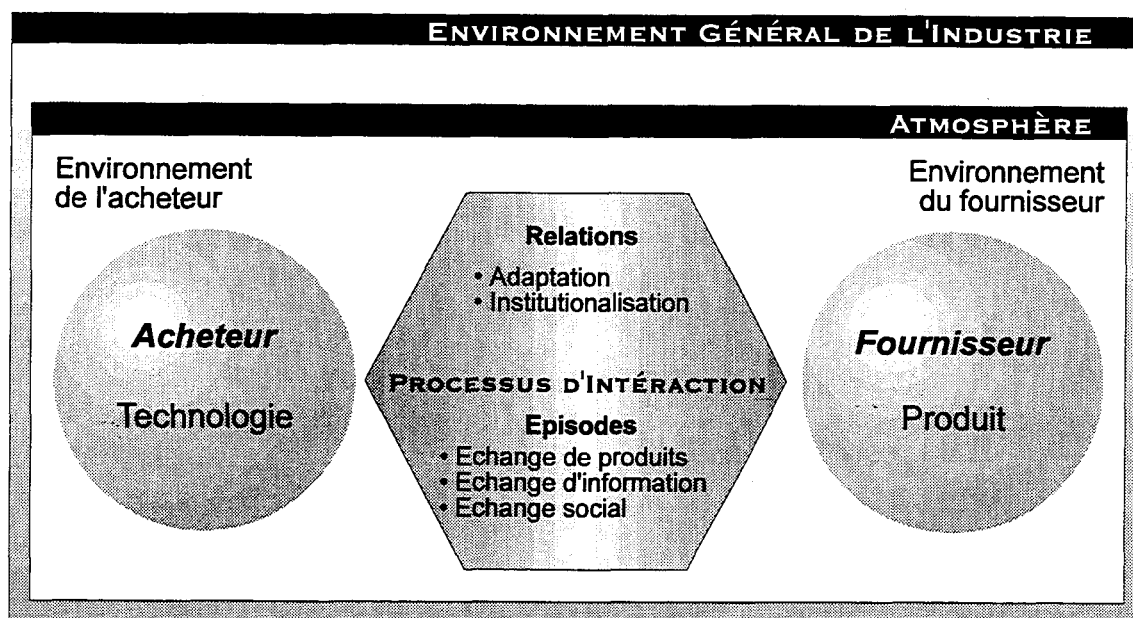


Figure 3. Le processus d'interaction, HALLEN, 1982.

La distinction entre épisodes et relations est principalement la distinction entre échange de court terme et échange de long terme. Un épisode constitue une transaction et dans certaines circonstances, sa répétition pose les fondements d'une relation. Autrement dit, la conscience de perspectives de long terme influence le développement de la transaction.

HALLEN (1982) tente de relier le modèle des structures de gouvernement de la Théorie des Coûts de Transaction au modèle d'interaction d'HAKANSSON. La distinction entre la transaction et la relation le conduit à argumenter qu'il existe deux types de structures, l'une fondée sur la transaction, structure de marché et l'autre sur la relation, structure de hiérarchie. Le modèle d'interaction correspond donc à une structure intermédiaire. Les dispositifs légaux de contrôle (WILLIAMSON, 1985) sont suffisants dans le cas du marché et de la hiérarchie. Les mécanismes de contrôle (prix-*fiat*¹⁷) sont hautement formalisés.

¹⁷ Ou lien d'autorité.

Les mécanismes de contrôle sont atténués dans des situations intermédiaires (HALLEN, 1982). Les systèmes de régulation sont insuffisants et ont besoin d'être complétés. L'auteur introduit l'idée des éléments compensateurs qui agissent comme mécanismes de contrôle non juridiques. Le développement de ces éléments dépend de l'orientation du caractère de l'échange.

FONCTION DE L'ELEMENT COMPENSATEUR	
<i>Orientation vers une structure fondée sur la transaction</i>	<i>Orientation vers une structure fondée sur la relation</i>
<i>Clauses en escalier</i>	<i>Confiance</i>
<i>Assistance d'une tierce partie</i>	<i>Affinité culturelle</i>

Tableau 9. Orientation du caractère de l'échange, d'après HALLEN, 1982.

Plus l'incertitude environnementale croît, plus ces éléments compensateurs deviennent importants. Alors que la Théorie des Coûts de Transaction prône un recours au marché ou à la hiérarchie, dans ce modèle sont conservées les formes intermédiaires d'organisation. Les relations peuvent s'orienter vers le marché ou vers la hiérarchie mais l'essence de la relation est maintenue. Une telle analyse peut se retrouver chez ACHROL (1991).

Le modèle d'interaction implique ainsi plus que des structures juridiques. Les arrangements institutionnels ne sont pas la seule réponse aux dysfonctionnements dus aux contraintes de l'environnement (GRANOVETTER, 1985). L'orientation vers l'une ou l'autre des institutions s'inscrit dans un processus social d'interaction : l'investissement relationnel devient une réalité et constitue un actif intangible pour l'organisation.

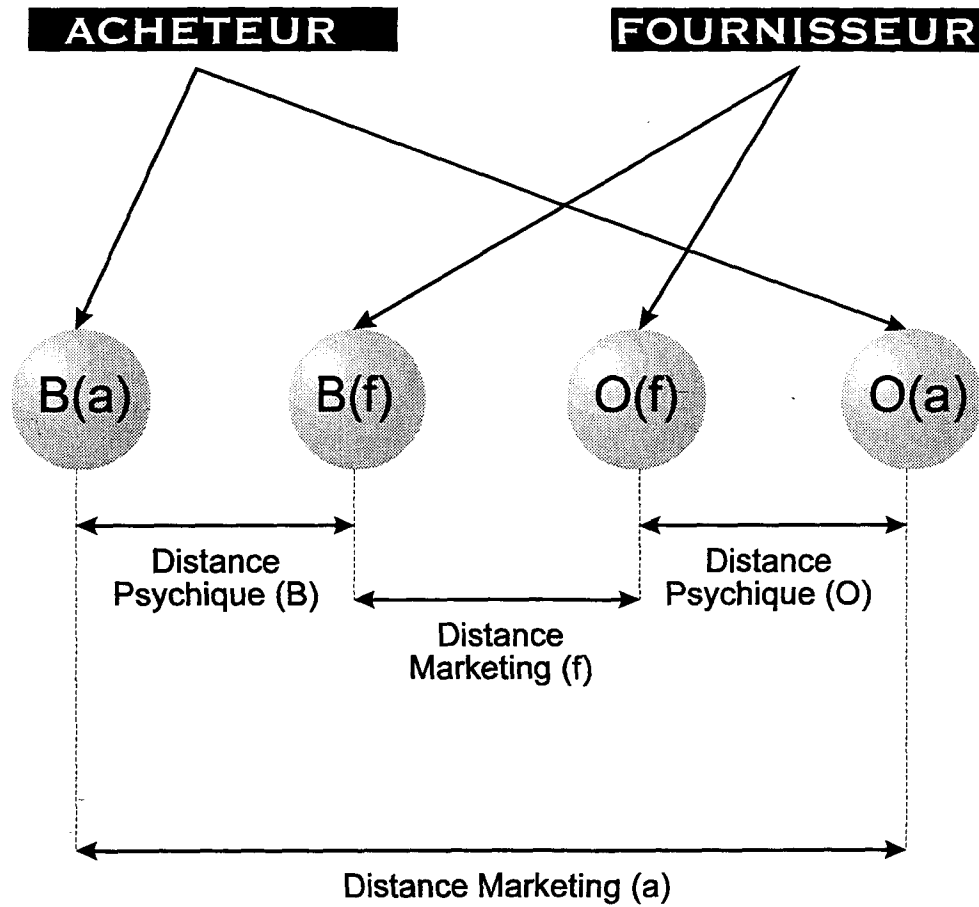
L'orientation dépend de deux dimensions principales que sont l'impératif technologique et la distance entre le fournisseur et l'acheteur (HALLEN &

WIEDERSHEIM-PAUL 1984).

Les contraintes technologiques associées au produit final conduisent l'entreprise à développer ses atouts propres. Ces contraintes sont posées en terme d'adaptation et de performances et influent sur les fonctions compensatrices de l'échange. Une performance standard orientera la structure vers la transaction. Si l'adaptation est recherchée, la structure sera plutôt relationnelle.

La distance entre l'acheteur et le fournisseur est définie par deux composantes principales :

- la distance marketing : différence de prix, qualité, délais..., entre ce que l'acheteur souhaite et ce que le fournisseur est en mesure de proposer ;
- la distance psychique : différence entre l'offre perçue par l'acheteur et l'offre réelle ; entre la demande perçue par le fournisseur et la demande réelle.



B : besoin de l'acheteur
O : offre du fournisseur
(B) : par rapport au besoin de l'acheteur
(O) : par rapport à l'offre du fournisseur
(f) : perçue par le fournisseur
(a) : perçue par l'acheteur

Figure 4. Distances entre l'acheteur et le vendeur, HALLEN, 1982, p. 43.

Le développement des relations de long terme doit permettre une réduction progressive de la distance psychique. Trois niveaux la caractérisent qui influent sur trois composantes principales :

- au niveau de la nation : affinité culturelle ;
- au niveau de l'entreprise : confiance ;

- au niveau individuel : expérience.

Les caractéristiques de l'interaction sont donc définies par des facteurs techniques et humains qui préjugent du niveau général d'incertitude environnementale. Le processus de construction de la relation sociale est considéré explicitement et présenté comme un investissement à part entière, au même titre qu'un investissement physique.

L'étude présentée ici s'appuie sur l'analyse d'une dyade acheteur-fournisseur. L'école suédoise a poursuivi ses travaux en les orientant vers la construction d'un modèle plus général, celui du réseau industriel.

II - LE RESEAU INDUSTRIEL

Le concept de réseau industriel a été développé par ce même groupe de chercheurs suédois. Cette école, qui avait amplement participé au développement du modèle d'interaction, a tenté d'élargir les recherches à la notion de réseau (HAGG & JOHANSON, 1982).

L'intérêt principal de la démarche de l'école suédoise est qu'elle incorpore à la fois les apports de la théorie des Coûts de Transaction et les définitions du réseau données par les sociologues.

a - LA DEFINITION DES SOCIOLOGUES

La définition du réseau d'échanges de COOK & EMERSON (1978) est simple : il s'agit d'au moins deux relations d'échange connectées entre les acteurs. Pour former un réseau [A-B-C], il existe deux conditions non nécessairement additives :

- les liens [A-B] et [B-C] doivent être semblables structurellement à [A-C] ;

ou

- A, B et C seront en réseau si la relation [A-C] a une influence sur la relation [B-C].

La connexion sera positive si la relation [A-B] affecte positivement la relation [B-C]. L'échange [A-B] facilite l'échange [B-C]. La connexion sera négative si la relation [A-B] affecte négativement la relation [B-C] : l'échange [A-B] annihile l'échange [B-C]. Une connexion négative dans le réseau [A-B-C] crée une compétition entre A et B pour obtenir les ressources contrôlées par C.

Pour illustrer ceci d'un exemple, supposons que A et B sont deux firmes à la recherche de capitaux, C est un actionnaire potentiel. A, B et C seront en réseau si la relation que A entretient avec C a une influence sur la relation que B entretient avec C. Supposons également que les rendements sur capital investi de A et de B soient négativement corrélés et que C ait une forte aversion vis-à-vis du risque, il choisira de ne pas investir dans A sans investir dans B : la connexion sera positive. Si C décide de choisir entre A et B, la connexion sera négative.

Ce faisant, les auteurs distinguent trois types de réseaux :

- négativement connectés, constitués seulement de connexions négatives ;
- positivement connectés, constitués uniquement de connexions positives ;
- mixtes, constitués de connexions positives et négatives. Ce sont les plus communs. Les acteurs ont accès à des fournisseurs multiples et alternatifs d'une même ressource. Le choix d'un fournisseur au détriment de l'autre indique une connexion négative avec celui qui n'a pas été retenu. A l'inverse, il indique une connexion positive avec celui qui l'a été.

Au sein du réseau, les acteurs occupent des positions. Deux acteurs occupent la même position s'ils sont dans deux positions *structurales* identiques. COOK & al. (1983) présentent schématiquement quelques réseaux d'échange :

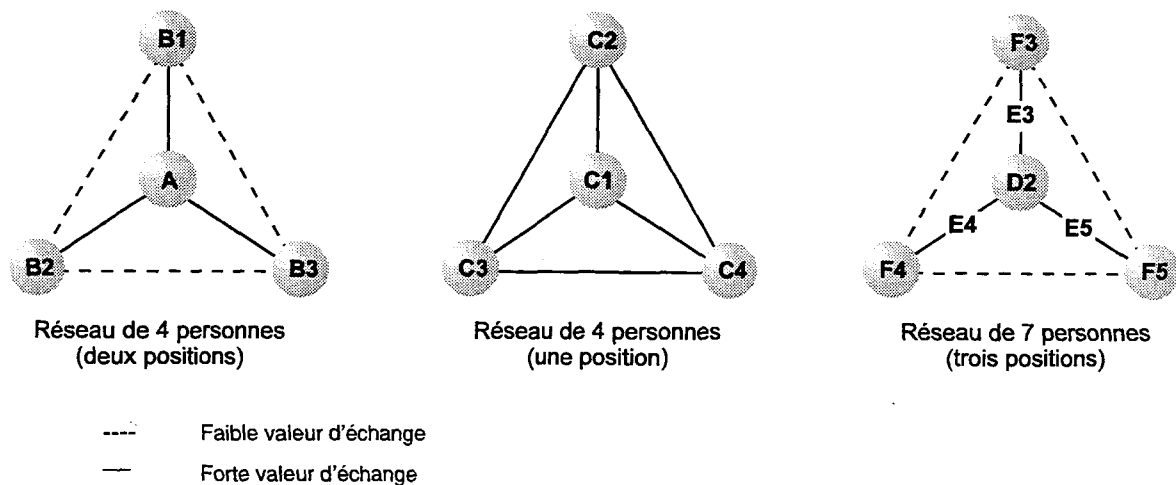


Figure 5. Réseaux, positions et équilibre, d'après COOK & Alii, 1983.

Le réseau d'échange traite essentiellement des relations entre individus. Une application économique a été esquissée par COOK & alii. (1983) mais la transposition aux réseaux interorganisationnels apparaît clairement dans les travaux de l'IMP.

b - TRANSPOSITION AUX RESEAUX INTERORGANISATIONNELS

Le concept de réseau industriel développe une notion proche de l'*encastrement* de GRANOVETTER (1985). JOHANSON (1989) n'envisage pas l'entreprise isolément. L'organisation ne peut échapper à son réseau, qui définit ses possibilités et ses contraintes.

« Tout au long de sa vie, l'entreprise est marquée par le fait qu'elle n'est pas une unité libre ou indépendante ; au contraire, elle fait partie d'un réseau » (HAKANSSON, 1989, p.15). Dès son émergence, l'entreprise fait partie d'un réseau puisqu'elle tire généralement ses racines d'une autre entreprise ou organisation.¹⁸

¹⁸ Le concept de réseau industriel n'est pas sans évoquer ce que les économistes territoriaux appellent le district Marshallien, dans lequel des P.M.E. développent simultanément des liens de concurrence et de coopération.

Cette vision du réseau industriel, par une interaction constante avec son environnement, conduit à considérer l'entreprise comme une organisation « vivante », dans une perspective dynamique et évolutive. Une firme ne peut être envisagée sans partenaires sous peine d'être statique et surtout déconnectée des réalités industrielles. Le réseau implique l'existence d'une variété de processus essentiellement politiques, par lesquels les divers acteurs cherchent des partenaires pour la réalisation de leurs objectifs.

Dans la perspective d'HAKANSSON, le réseau dépasse ainsi le simple réseau de relations ou d'échange. C'est aussi plus qu'un environnement particulier qu'il est possible de circonscrire. Le réseau est l'essence de l'entreprise. Au sein du réseau, chaque acteur est spécifique au regard des ressources qu'il obtient et apporte à ses partenaires. La combinaison produite est unique.

Chaque acteur exerce son contrôle sur un certain nombre de tâches, associées à divers types de ressources. Acteurs, activités et ressources constituent les éléments déterminants du réseau.

c - ACTEURS, ACTIVITES, RESSOURCES ET LEURS INTERDEPENDANCES

Le réseau industriel dynamique est constitué d'entreprises liées par le fait qu'elles produisent ou utilisent des produits complémentaires ou en concurrence. Le réseau n'est donc pas purement un réseau de coopération mais contient à la fois des éléments de coopération et de conflits (connections positives et négatives).

Trois composantes de base permettent d'appréhender cette coopération et concurrence éventuelle : les acteurs, les ressources, les activités, chaque facteur étant dépendant des deux autres.

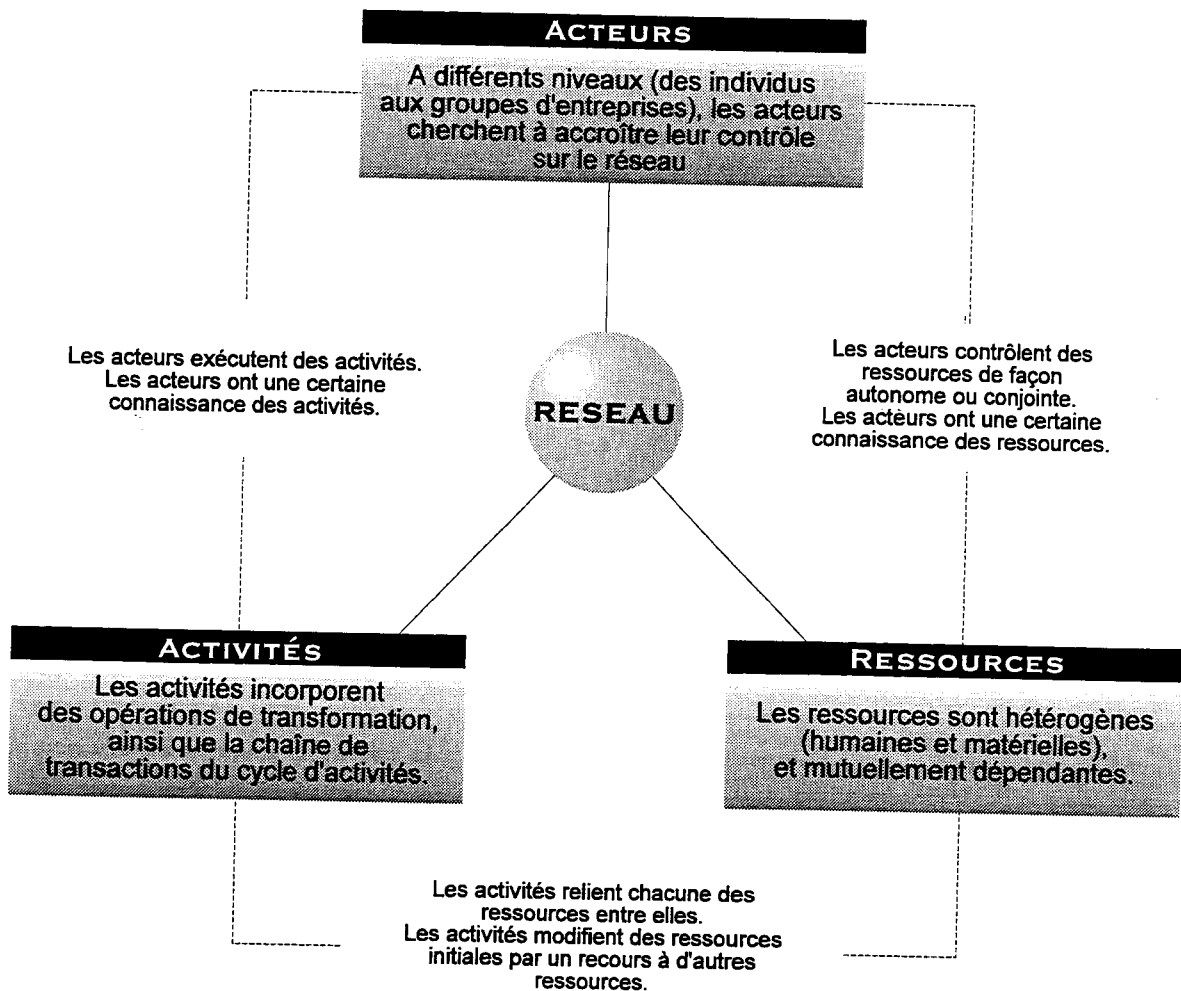


Figure 6. Le triptyque acteurs-activités-ressources, HAKANSSON, 1989, p. 17.

Les ressources sont contrôlées par les acteurs et leur valeur dépend des activités pour lesquelles elles entrent en compte. Cinq types de ressources sont identifiées :

- les inputs financiers ;
- le capital financier ;
- la technologie ;

- les ressources humaines ;
- les ressources marketing.

Pour chacune d'elles, le contrôle peut s'exercer directement (contrôle hiérarchique) ou indirectement en établissant des relations stables avec des partenaires. En réalité, la firme exerce généralement les deux types de contrôle.

La valeur des ressources dépend toujours des autres ressources avec lesquelles elles sont combinées. L'exemple appliqué au personnel est parlant : l'efficacité d'un travailleur dépend aussi de ses possibilités de coopération. En ce sens, les ressources sont dites hétérogènes. La firme ne pouvant pas contrôler toutes ses ressources directement, son efficience au sein du réseau dépendra donc fortement de la combinaison de ces ressources.

Les activités peuvent être distinguées entre activités de production et activités d'échange. Cette notion d'activité n'est pas éloignée de celle développée par RICHARDSON (1972)¹⁹. Généralement interdépendantes, elles forment une chaîne à entrées multiples. Une modification d'activité à un endroit de la chaîne se répercute dans toute la chaîne. Ce problème nécessite l'existence d'un degré de coordination et de logistique au sein du réseau. Ce besoin de coordination est déterminé par les relations de dépendance entre les activités.

HAKANSSON distingue deux formes d'interdépendance :

- interdépendance séquentielle : certaines activités doivent être exécutées avant d'autres.

¹⁹ Voir section 2.

- interdépendance mutuelle : les activités sont conduites simultanément et sont soit liées à une autre activité commune, soit liées entre elles dans leur exécution²⁰.

Les acteurs peuvent être appréhendés au niveau organisationnel. Néanmoins, une analyse plus fine permet de les localiser plus précisément au sein de groupes, de départements. Les acteurs sont source de dynamisme au sein du réseau et génèrent les changements. Chaque acteur est unique puisqu'il dépend d'une certaine combinaison de ressources et d'activités. En conséquence, chaque acteur est face à des opportunités qui lui sont propres.

L'acteur est aussi défini par ses dépendances au sein du réseau, liées aux investissements engagés, notamment relationnels. Les réseaux émergent et se développent suite à des relations d'échanges entre des acteurs interdépendants et plus ou moins autonomes (JOHANSON, 1989). Les changements initiés par un acteur peuvent engendrer des changements structurels.

Le réseau est en fait composé de trois réseaux d'échanges qui sont interdépendants (HAKANSSON, 1986). Chaque facteur - ressources, activités, acteurs - est source de relations d'échanges connectées. Ces réseaux s'entrelacent dans un réseau plus vaste grâce à des forces spécifiques :

- l'interdépendance fonctionnelle : les facteurs étant hétérogènes, ils n'ont qu'une valeur relative à leur combinaison ;
- les structures de pouvoir ;
- les structures de connaissance et d'expérience ;

²⁰ L'interdépendance de pool (THOMSON, 1967) n'est pas évoquée par HAKANSSON.

- les structures temporelles : le réseau a son histoire et les évolutions s'inscrivent dans une structure déjà établie. L'adaptation au sein du réseau est donc nécessairement séquentielle.

Le modèle présenté par l'école suédoise présente une structure en équilibre fragile qui combine stabilité (notamment des relations entre les acteurs) et développement. Ces réseaux n'ont pas intrinsèquement de frontières puisque chaque acteur a un champ d'évolution sensiblement différent de l'organisation concernée. Il est ainsi impossible de circonscrire le réseau. La définition de limites du réseau d'une entreprise donnée est donc purement arbitraire.

Tel que présenté par HAKANSSON, le réseau est un cadre conceptuel général qui s'applique à toute entreprise, puisque toute entreprise fait partie d'un réseau. Le réseau est à la fois un actif stratégique et un contexte stratégique pour la firme (JOHANSON, 1989).

L'approche est résolument tournée vers le marché puisqu'elle est fondée sur le modèle d'interaction. Cependant, le réseau industriel présente des différences notables avec le réseau dynamique bien que cette configuration puisse s'intégrer dans le réseau industriel. Le réseau industriel existe par essence, les firmes sont interdépendantes dès leur existence. Le réseau dynamique s'élabore : il est généralement construit autour d'une firme-pivot tandis que le réseau industriel est le fruit d'interactions entre plusieurs acteurs. Enfin, l'aspect contractuel, primordial dans le réseau stratégique n'est que secondaire dans le réseau industriel. Le tableau suivant présente une synthèse des différences notables entre les deux approches :

	RESEAU DYNAMIQUE	RESEAU INDUSTRIEL
CONCEPTUALISATION	<i>A partir de l'observation, mise en relation avec les travaux sur le comportement stratégique</i>	<i>A partir de l'observation, incorporation des travaux sur les réseaux interpersonnels et d'une critique de la Théorie des Coûts de Transaction</i>
ORIGINE	<i>L'émergence du réseau dynamique est liée à une modification des données économiques</i>	<i>Le réseau industriel est le constat de liens d'interdépendance entre les firmes</i>
DEVELOPPEMENT	<i>Recentrage sur des activités précises</i>	<i>Accès à des ressources externes</i>
ABOUTISSEMENT	<i>Stylisation de forme pure</i>	<i>Cadre conceptuel général</i>
MOTEUR DE DEVELOPPEMENT	<i>Construction volontaire de la firme centrale</i>	<i>Etat de fait initial, modifié par la combinaison des liens interentreprises</i>
FACTEUR DE PERENNITE	<i>La place dans la chaîne de valeur, la sélection des satellites assurent le développement du pivot</i>	<i>La position dans le réseau assure la survie à long terme et le développement de la firme</i>
COORDINATION ENTRE LES FIRMES	<i>Elle est assurée par des mécanismes de marché et par un système d'information partagé</i>	<i>Elle ne provient ni du marché ni de la hiérarchie, mais de l'interaction entre les firmes à l'intérieur du réseau : le prix n'est qu'une des conditions qui l'influence</i>
ASPECT CONTRACTUEL	<i>Primordial</i>	<i>Accessoire</i>

Tableau 10. Eléments de comparaison entre le réseau dynamique et le réseau industriel.

Le développement du chapitre premier de la deuxième partie de cette thèse est consacré à la justification du choix des concepts retenus. Sans vouloir le déflorer, nous pouvons justifier ici le choix annoncé en introduction de travailler sur les réseaux stable et dynamique présentés par MILES & SNOW. Le concept de réseau industriel est en effet difficile à appréhender du fait de son universalité et des problèmes de circonscription qui ne sont pas résolus. En outre, cette vision développe plutôt l'aspect évolutif du réseau, par une coordination souhaitée des savoir-faire industriels. Les raisons de l'émergence de la configuration ne sont pas traitées. MILES & SNOW ont moins cherché à modéliser qu'à décrire puis à structurer des configurations existantes, issues d'une construction volontaire. Le réseau industriel se veut plus général, mais il est plus difficilement

repérable que le réseau dynamique ou stable.

La description et la conceptualisation du phénomène de réseau n'est pas l'apanage du courant stratégique. Un autre courant majeur, conceptuel, est celui développé par les économistes, qui ont travaillé au niveau plus global de la coopération. Ainsi, si le choix des réseaux stable et dynamique est déjà esquissé ici, les développements qui vont suivre sont néanmoins utiles dans la précision de la définition des réseaux sur lesquels nous allons mener l'étude.

Section 2.

L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE L'ORGANISATION DES TRANSACTIONS

La configuration en réseau constitue une forme particulière d'organisation dont la théorie de la firme, fondement de la théorie des coûts de transaction, offre un cadre d'analyse intéressant. Le recours au marché, en situation de concurrence imparfaite, engendre des coûts de négociation et de conclusion de contrats ainsi que des coûts d'organisation qui ne sont autres que des coûts de transaction. Lorsque l'internalisation d'une opération permet de minimiser ces coûts de transaction, la firme naît (COASE²¹, 1937).

« La firme devient nécessaire lorsqu'il existe un coût à l'utilisation du mécanisme du prix. Le coût le plus évident de l'organisation par le mécanisme du prix est celui de la découverte du prix le plus juste²² ». Ainsi, la firme repose sur une coopération des facteurs de production (voir GUGLER, 1991) dont l'intégration permet d'économiser les coûts de transaction, l'entrepreneur coordonnant ses activités de manière interne plutôt que de recourir à des échanges ponctuels sur le marché.

²¹ Ronald H. COASE, prix Nobel d'économie 1991, a reçu cette distinction en raison de « l'importance de la découverte et de la mise en lumière des coûts de transaction et des droits économiques pour la structure institutionnelle et le fonctionnement du système économique ».

²² COASE, cité par HALLWOOD (1989)

Le développement de la firme, fondé sur l'Economie des Coûts de Transaction, repose sur la comparaison entre les coûts marginaux d'échange et les coûts marginaux de production. La firme n'est plus présentée comme une simple fonction de production mais comme une forme d'organisation alternative au marché.

La théorie de la firme met en relief trois éléments nécessaires à l'étude des réseaux (GUGLER, 1991) :

- elle permet de situer le réseau, coopération interentreprises par rapport au marché (transactions ponctuelles) et à la hiérarchie (intégration totale) ;
- les réseaux constituent une forme particulière d'agencement productif, dont les facteurs de production appartiennent à des organisations différentes ;
- l'organisation en réseau permet à la firme de pallier ses problèmes de croissance et de rythme de croissance interne (RICHARDSON, 1964) en lui permettant d'atteindre une taille optimum (BASILE, 1985).

Les travaux de l'Economie néo-institutionnelle des Coûts de Transaction (WILLIAMSON, 1975 ; 1985 ; 1991a) sont importants dans l'analyse des formes de coopération (JOFFRE, 1987) ou plus généralement en sciences de gestion (GUILLOUX, 1992). Initialement axés sur la définition des deux structures de gouvernement opposées que sont le marché et la hiérarchie, ils ont donné naissance à la forme hybride caractéristique de la coopération, définie sur un continuum entre les deux structures antagonistes de base. Dans cette mouvance, les travaux sur les réseaux le considèrent comme une forme d'organisation composé de mécanismes de marché et de hiérarchie

A l'opposé de cette vision, d'autres auteurs considèrent la coopération comme une forme à part entière. Il existe deux approches : celle de RICHARDSON (1972) qui présente la coopération comme une forme d'organisation ignorée par la théorie de la firme, et celle de RING & VAN DE VEN (1994) qui s'inspire directement de la Théorie des Coûts de Transaction pour s'en démarquer. Ce débat sur la coopération se rencontre au niveau du réseau. Le réseau est une forme d'organisation à part entière, qui possède ses

propres caractéristiques, ses propres spécificités et ne se définit pas de façon résiduelle par rapport au marché ou à la hiérarchie.

Enfin, la théorie des coûts de transaction n'est pas exempte de réinterprétation (LEBLEBICI, 1985) ou de critiques, notamment de la part des sociologues. Plus qu'un statut à donner à une structure de gouvernement, c'est la vision de l'Economie qui oppose économistes institutionnels et sociologues.

A. L'ANALYSE DES COÛTS DE TRANSACTION

S'inscrivant dans le prolongement de la théorie de la firme développée par COASE (1937) et dans une interprétation particulière de l'analyse de KNIGHT (1921)²³, WILLIAMSON (1975) cherche à analyser les relations entretenues par la firme avec le marché. Ses travaux sont à classer dans le courant économique néoclassique de recherche de l'équilibre stable : l'économie néoclassique postule qu'il existe un équilibre stable unique, définissant une seule forme institutionnelle, fonction des circonstances spécifiques qui l'entourent.

L'approche de la théorie des coûts de transaction est fondée sur l'hypothèse que l'existence de différentes formes organisationnelles est déterminée par l'efficacité avec laquelle chaque forme gère les transactions entre parties : l'efficacité économique est atteinte lors de l'ajustement entre le design organisationnel et les particularités de l'échange (GRIESINGER, 1990, p. 480).

La transaction, unité de base de l'analyse économique (COMMONS, 1934) génère un coût issu de la confrontation de deux agents économiques. Il se distingue du coût de production, seul coût de l'échange dans la théorie classique du marché. Il a donc un contenu organisationnel et non pas simplement technique (GUILHON & GIANFALDONI, 1990).

Il existe trois dimensions fondamentales pour caractériser une transaction :

- l'incertitude ;

- la fréquence des échanges ;

²³ Pour qui la Hiérarchie est la seule forme organisationnelle capable de réduire l'incertitude.

- le degré d'investissement spécifique nécessaire à la réalisation de la transaction.

De ces trois éléments vont dépendre les comportements des acteurs économiques, qui influenceront sur les coûts de transaction. Ces aspects comportementaux sont principalement les problèmes de rationalité limitée (SIMON, 1957, THEPOT, 1993) et d'opportunisme des acteurs liés à l'asymétrie informationnelle (STREBEL, 1986).

Le coût final devient une fonction des variables environnementales et comportementales qui sont interdépendantes

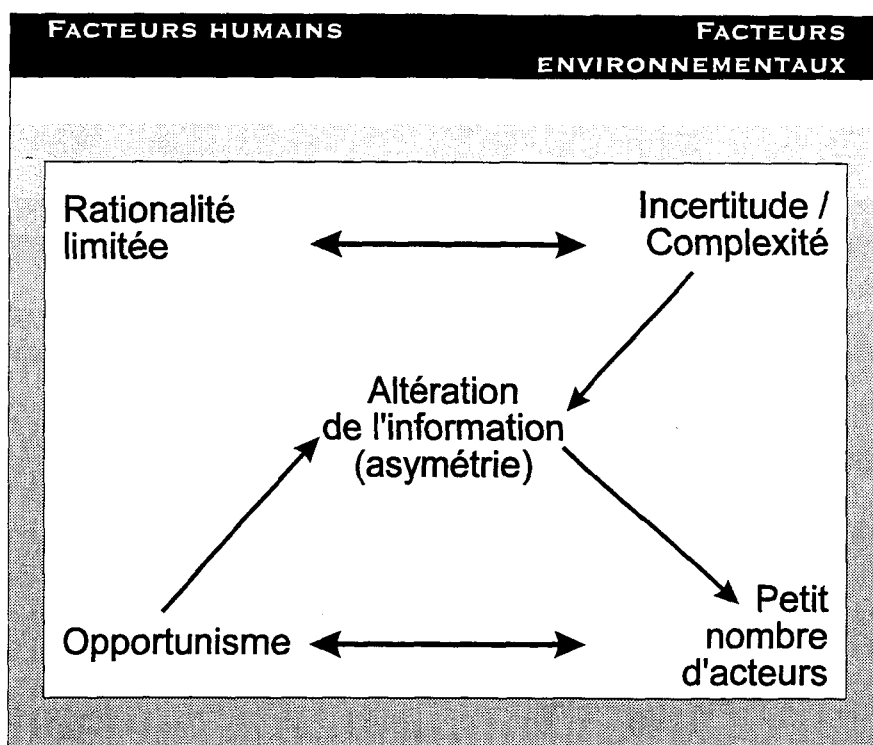


Figure 7. Les imperfections organisationnelles, WILLIAMSON, 1975.

Pour WILLIAMSON (1985, p. 55), le degré d'investissement spécifique nécessaire à la transaction est une variable centrale pour la détermination du coût de l'échange. La possession d'actifs spécifiques rend difficile la substituabilité des contractants. « *Un actif*

est spécifique lorsque sa productivité dépend d'une utilisation harmonieuse de son usage avec celui d'un autre facteur de production déterminé ; ou lorsqu'il s'avère que pour certains agents, sa valeur d'usage est supérieure à sa valeur d'échange » (BROUSSEAU, 1989, p. 129). Ce sont des actifs dont les caractéristiques tiennent de la transaction. Peu susceptibles d'usages alternatifs (peu redéployables), « *leur valeur reste liée à la poursuite des relations d'échanges qui ont justifié leur acquisition* » (KOENIG, 1990, p. 266). Cesser cette activité représente un coût pour le possesseur. Les actifs spécifiques sont dits complémentaires lorsque leur mise en commun génère un surplus, appelé quasi-rente (KLEIN & alii., 1978) inexistant en cas d'utilisation isolée²⁴.

L'analyse des transactions et la décomposition en composantes influant sur leur coût est l'un des premiers apports de WILLIAMSON. Cette analyse permet d'opposer l'organisation, définie comme un espace de transactions (FAVEREAU, 1988) au marché. WILLIAMSON (1979) s'est intéressé aux situations dans lesquelles les firmes n'opèrent pas sur un modèle de marché parfait. Ainsi, de l'idée des deux organisations extrêmes et alternatives est apparue la notion de structure hybride, caractérisée principalement par un cadre légal.

La Théorie des Coûts de Transaction ne parvient pas à faire entrer dans le marché ou la hiérarchie toutes les structures observées dans la réalité. Le raisonnement en formes pures et antagonistes s'invalide de lui-même et pose ainsi une sérieuse limite à la validation empirique de la théorie.

I - LES FONDEMENTS DE LA COOPERATION : L'IDIOSYNCRASIE

Les fondements de la coopération se trouvent dans l'étude économique de l'idiosyncrasie. WILLIAMSON (1979) a développé un modèle dans lequel l'investissement spécifique (idiosyncrasique) est important, mais la transaction non intégrée dans une

²⁴ WILLIAMSON distingue six types d'actifs spécifiques : la spécificité de site (usines proches, moyens de communication...), des actifs physiques (liée aux processus de fabrication), des actifs humains (connaissances, savoir-faire), la marque, le degré d'adaptation des actifs (lié au besoin d'un client particulier) et la spécificité temporelle.

forme hiérarchique, la spécificité de l'actif rendant également une régulation par le marché - au sens classique du terme - inopérant. Le modèle du marché ne s'applique plus si l'investissement spécifique réalisé a des conséquences en termes de coûts de transaction. Dans ce type de relation, l'intensité des variables environnementales et comportementales est particulièrement importante.

Les transactions idiosyncrasiques sont celles pour lesquelles la relation fournisseur-acheteur est transformée en monopole bilatéral. Cette transaction implique que le capital investi est maximisé dans le seul cadre de cette relation particulière. Dans une autre utilisation, le revenu sera inférieur ou inexistant. Dans cette relation, le fournisseur est captif. Réciproquement, l'acheteur est lié à son fournisseur qui est seul capable de produire à moindre coût. L'investissement initial introduit une dimension temporelle dans la relation, tant au niveau de l'amortissement de l'actif que de la rente dégagée. Les résultats liés ne s'accroissent ou ne sont simplement maintenus que dans la mesure où la transaction est répétée sur le long terme. A ces bénéfices, s'ajoutent des économies réalisées sur le long terme, qui proviennent essentiellement des facteurs humains.

Entre autres aspects psychologiques²⁵, WILLIAMSON s'intéresse aux problèmes de langage. Le caractère récurrent de la transaction augmente la probabilité pour que l'information émise par l'un des acteurs corresponde à l'information effectivement reçue. L'amélioration de la compréhension mutuelle autorise un meilleur contrôle de la transaction, réciproque, relativement automatique et inconscient. Le processus de développement de la connaissance mutuelle permet aussi d'établir des relations de confiance.

Cette analyse des investissements spécifiques au sein d'une coopération existant entre partenaires introduit la notion de structures régulatrices²⁶ des comportements opportunistes, du fait du haut degré de dépendance entre les acteurs. Chacun est, dans

²⁵ Dont l'importance est relative (REIX, 1979).

²⁶ « *Governance structures* », selon l'expression de WILLIAMSON, que d'aucuns préfèrent traduire par structures de gouvernement.

les conditions du monopole bilatéral, dans une situation stratégiquement favorable lorsqu'une demande d'adaptation est formulée par la partie adverse. De fait, les deux forces s'opposent. Ainsi, plus la relation tend vers l'idiosyncrasie, plus la tentation de comportement opportuniste s'accroît.

II - LES « STRUCTURES DE GOUVERNEMENT »

Les structures de gouvernement viennent compléter le cadre standard du marché et de la hiérarchie lorsque la spécificité des actifs est forte. WILLIAMSON identifie trois types de contrats associés à quatre structures régulatrices possibles.

Le contrat classique néglige l'identité des parties et s'intéresse uniquement au contenu de la transaction. L'accent est donc mis sur la précision du contrat, dans la mesure du possible, les différentes contingences sont analysées et prises en comptes dans l'accord initial.

Dans la structure de marché, les transactions impliquent des investissements non spécifiques. Les problèmes d'adaptation sont négligeables et les solutions alternatives, largement disponibles pour les parties, protègent des comportements opportunistes. Les décisions se prennent par comparaison entre les différentes solutions et par l'expérience.

Le contrat néoclassique s'utilise lorsque l'environnement est trop incertain pour que toutes les contingences soient prises en compte dans un contrat initial classique. La faible fréquence des transactions n'autorise pas de structure spéciale. Ce type de contrat repose sur la formule de l'arbitrage : les parties acceptent le recours à un tiers pour résoudre les litiges (notamment ceux issus de l'évaluation des performances) et s'engagent à accepter ses décisions.

Le contrat personnalisé insiste sur les caractéristiques de la relation d'échange et son maintien dans le temps, sans qu'il y ait nécessairement accord préalable comme dans le cas du contrat classique.

En cas de transaction mixte (i.e. moyennement spécifique) et récurrente, ce contrat s'applique à la structure bilatérale. L'autonomie des parties y est maintenue, justifiée par les économies d'échelle, plus à même d'être ainsi réalisées que dans l'intégration. A long terme, les parties vont chercher à prolonger l'échange pour en augmenter les bénéfices et simultanément à profiter des adaptations demandées en développant des comportements opportunistes. Le degré d'opportunisme sera fonction de l'adaptation demandée. Les acteurs chercheront à réduire les adaptations aux situations pour lesquelles les risques sont moindres. Les parties fixent donc des limites à leur relation. Le compromis leur permet de limiter les coûts de transaction, de bénéficier des économies d'échelle et de profiter de l'effet d'expérience.

Lorsque la relation devient « prisonnière » de la spécificité de l'actif, les économies d'échelle ne peuvent être réalisées que sur une transaction précise dont les investissements sont peu redéployables. Cette économie sera la même que la transaction soit ou non internalisée. Le recours à la structure internalisée permet d'éviter les coûts de transaction. La hiérarchie devient le mode de coordination le plus efficace.

		CARACTERISTIQUE DE L'INVESTISSEMENT		
FREQUENCE	<i>Non spécifique</i>	<i>Mixte</i>	<i>Idiosyncrasie</i>	
<i>Faible</i>	<i>Marché</i> <i>Contrat Classique</i> <i>Bien de consommation durable</i>	<i>Structure Trilatérale</i> <i>Contrat Néoclassique</i> <i>Equipement Industriel sur mesure</i>	<i>Usine clé en mains</i>	
<i>Forte</i>	<i>Marché</i> <i>Contrat Classique</i> <i>Bien de consommation courante</i>	<i>Structure bilatérale</i> <i>Contrat Personnalisé</i> <i>Matériel sur mesure</i>	<i>Structure Internalisée</i> <i>Contrat Personnalisé</i> <i>Produits Intermédiaires</i>	

Tableau 11. Les structures de gouvernement efficaces. D'après WILLIAMSON, 1994, p. 106.

B. LE STATUT DE LA COOPERATION

I- UNE FORME INTERMEDIAIRE

En 1991b, les travaux de WILLIAMSON aboutissent à la reconnaissance de la forme HYBRIDE, englobant toute forme de coopération. Cette forme de gouvernement, utile pour l'appréhension du concept de réseaux, veut posséder sa propre logique. Bien qu'elle soit définie par rapport aux deux structures de gouvernement initiales, elle n'est pas un compromis entre le marché et la hiérarchie. Chacune des trois formes d'organisation que sont le MARCHE, la forme HYBRIDE et la HIERARCHIE possède ses propres caractéristiques²⁷.

Le concept fondamental pour l'analyse des structures économiques est le problème d'adaptation. Dans la structure hybride, l'adaptation par le mécanisme de prix [A] et l'adaptation concertée et étudiée [C] sont toutes deux présentes. L'analyse comparée des caractéristiques place effectivement la forme hybride entre le marché et la hiérarchie.

²⁷ Cette assertion est démentie par STINCHCOMBE (1990, p. 198) pour qui la forme hybride est définie de façon résiduelle par rapport à des pôles caricaturaux.

ATTRIBUTS	FORME D'ORGANISATION		
	<i>Marché</i>	<i>Structure Hybride</i>	<i>Hiérarchie</i>
<i>Facteurs d'efficience</i>			
<i>Motivation</i>	++	+	0
<i>Contrôle Administratif</i>	0	+	++
<i>Facteurs d'efficacité</i>			
<i>Adaptation A</i>	++	+	0
<i>Adaptation C</i>	0	+	++
<i>Contraintes légales</i>	0	+	++

++ : fort

+ : intermédiaire

0 : faible

Tableau 12. Les attributs des structures de gouvernement, d'après WILLIAMSON, 1994.

L'affinement de la Théorie des Coûts de Transaction propose donc un modèle plus « réaliste ». Celui-ci aboutit à un continuum entre marché et hiérarchie, la structure hybride, qui permet de placer plusieurs types de relations interentreprises, allant du rapport acheteur-fournisseur jusqu'à l'intégration. Le réseau peut s'appréhender dans ce cadre. Deux auteurs majeurs ont développé des travaux assimilant le réseau à la forme hybride. THORELLI (1986) place ses recherches dans la filiation de la Théorie des Coûts de Transaction et du réseau industriel. JARILLO (1988) affine la définition du réseau proposée par THORELLI et le situe par rapport à trois autres formes d'organisation des transactions.

a - H. THORELLI : UNE FORME HYBRIDE RETICULAIRE

THORELLI (1986) définit le réseau comme une alternative entre le marché au sens classique du terme et l'intégration des activités, comblant une lacune dans les travaux de WILLIAMSON. En effet, pour THORELLI, Le réseau recouvre des formes stratégiques diverses qui ont été désignées par WILLIAMSON (1975) comme appartenant au marché. « *La firme réseau semble ainsi émerger comme un système alternatif aux modèles antérieurs, mais elle n'entraîne pas nécessairement leur déclassement. Elle témoigne seulement d'une modification dans l'allocation des ressources matérielles et humaines* » (PACHE & PARAPONARIS, 1993, p. 12).

Au contraire de MILES & SNOW (1984) et en raison de ses fondements théoriques, le réseau stratégique que définit THORELLI n'a pas de firme-pivot. Il implique au moins deux organisations, engagées dans des relations de long terme, dont l'intensité des liens permet de constater la création d'un sous-marché contractuel. De plus, le réseau stratégique nécessite un effort certain de coordination sous peine d'entropie.

L'apport essentiel de THORELLI est double. Le premier est de conférer au réseau un aspect dynamique²⁸ en terme de cycle de vie du réseau, de mouvements et de positionnements organisationnels à l'intérieur de celui-ci à fin de contrôle. L'économie dans son ensemble peut être appréhendée comme un réseau d'organisations dans laquelle des réseaux sont hiérarchisés, subordonnés et entremêlés. La dynamique du réseau s'effectue par un processus de quatre séquences distinctes entre membres : l'entrée, le positionnement, le repositionnement et la sortie. Les réseaux traduisent donc un ensemble de coopération et de compétition entre firmes. La compétition est un moyen de se positionner (en vue de dominer) au sein plutôt qu'à l'extérieur du réseau.

²⁸ La dimension temporelle se traduit chez MILES & SNOW par l'enchaînement des relations successives, mais n'apparaît pas de façon claire.

b - J. C. JARILLO : LE RESEAU STRATEGIQUE

C'est cette définition qui sert de base aux travaux de JARILLO (1988). Il oppose dans une présentation matricielle classique la forme légale de la structure d'une part et le gain escompté. Il en résulte la matrice suivante :

		GAIN ESCOMPTE	
		<i>Jeu à somme nulle</i>	<i>Jeu à somme positive²⁹</i>
FORME LEGALE	<i>Marché</i>	<i>Marché classique</i>	<i>Réseau stratégique</i>
	<i>Hiérarchie</i>	<i>Bureaucratie</i>	<i>Clan</i>

Quatre formes sont ainsi mises en valeur :

- le marché est un arrangement organisationnel dans lequel le contact s'opère par « contrat-spot » ;
- la bureaucratie présente des caractéristiques de la firme (hiérarchie). Certaines caractéristiques sont cependant celles du marché, notamment l'existence de coûts de transaction. Le gain généré par ce type de relations est nul car la congruence des buts y est faible ;
- le clan est une relation de long terme généré au travers de contrats incomplets, à l'intérieur d'une organisation, dans laquelle les buts convergent ;

²⁹ Nous préférons cette expression à « jeu à somme non nulle » puisque JARILLO n'envisage par de jeu à somme négative.

- le réseau stratégique traduit la centralité d'une firme organisatrice qui gère d'autres firmes au moyen de relations de long terme, de contrats incomplets et de tâches relativement peu définies. La relation y est vue comme un investissement : bien que les firmes demeurent indépendantes, des relations préférentielles s'instaurent entre certaines au détriment d'autres.

c - ENTRE MARCHÉ ET HIERARCHIE, LA QUASI-ENTREPRISE ET L'ORGANISATION MUTUELLE

THIETART & KOENIG (1987) identifient deux configurations enrichissant le concept de réseau.

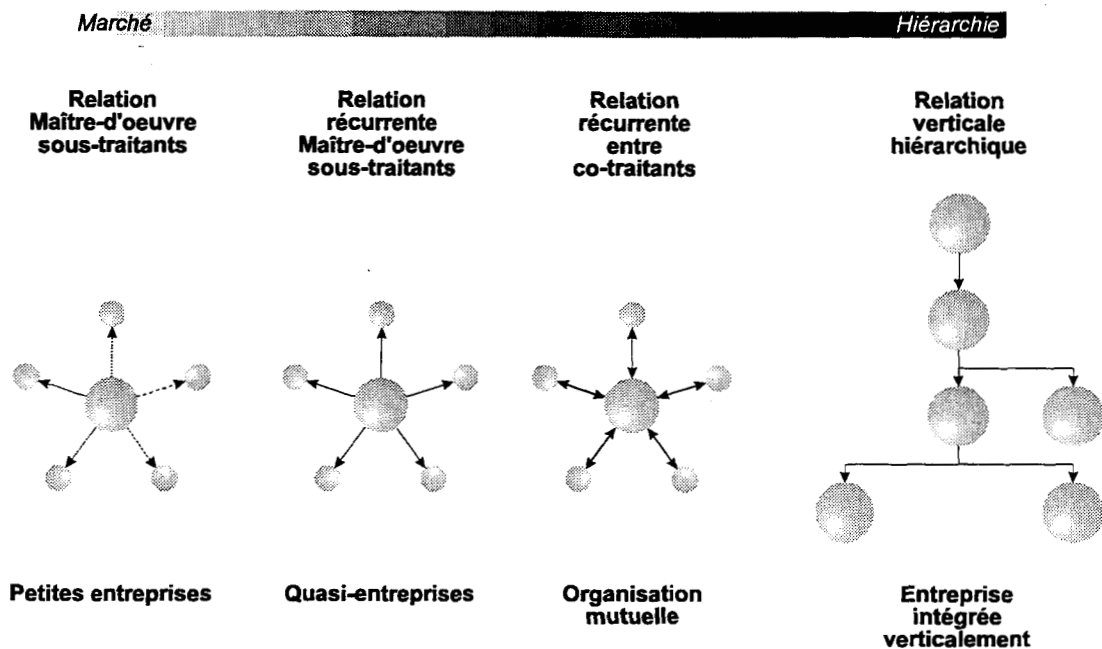


Figure 8. Du marché à la hiérarchie, les configurations intermédiaires, THIETART & KOENIG, 1987.

La quasi-entreprise (ECCLES, 1981) est proche du terme de réseau dynamique, incluant une stabilité des satellites qui permet à la firme-pivot de s'entourer de compétences éprouvées et de maîtriser le phénomène d'apprentissage (THIETART &

KOENIG, 1987).

L'organisation mutuelle, ou *federation* consiste en la création, par des partenaires ou co-traitants, d'un centre administratif ou agence de coordination, lien central (*Federation Management Organization - FMO*) dans un réseau d'organisations affiliées (PROVAN, 1983). Les rapports sont inversés par rapport à la quasi-entreprise : alors que dans le premier cas le pivot est le l'organisateur de la constitution du réseau, dans le cas du FMO, la firme centrale est la résultante de cette création.

II - LA COOPERATION : UNE FORME A PART ENTIERE

a - LES TRAVAUX PRECURSEURS DE G. B. RICHARDSON (1972)

Pour RICHARDSON (1972), la coopération est une forme d'organisation distincte ignorée par la Théorie de la Firme. Les firmes ne sont pas autonomes, mais sont liées entre elles par coopération et affiliation. Et d'analyser la firme non pas en fonction de ce qu'elle produit mais en termes d'activités et de capacités³⁰, dont la coordination s'étend au-delà de ses frontières. Les activités correspondent aux différentes étapes du développement des produits. Elles ont été précisées par PORTER (1985) dans sa définition de la chaîne de valeur de la firme. Les capacités sont les qualités nécessaires tout au long de ce processus. Les activités sont dites similaires lorsqu'elles mobilisent les mêmes capacités ; elles sont complémentaires lorsqu'elles font partie d'un même processus de production et requièrent des capacités différentes. Les organisations cherchant à se spécialiser sur les activités pour lesquelles elles ont un avantage comparatif certain doivent coordonner *ex-ante* celles qui sont nécessaires à l'élaboration du produit.

³⁰ Savoir faire, connaissances et expériences particulières.

Trois formes de coordination sont possibles :

- par le marché : les activités ne sont ni complémentaires, ni similaires, ou, si elles sont complémentaires mais non similaires, ne nécessitent pas de coordination *ex-ante* entre firmes ;
- par la firme : les activités sont complémentaires et similaires ;
- par la coopération : les activités sont complémentaires mais non similaires et nécessitent une coordination *ex-ante* entre firmes.

Cette dernière forme de coordination montre qu'il peut y avoir, au sein d'un réseau, interdépendance entre firmes de par leurs activités externalisées. « *Il n'existe pas seulement des liaisons au sein de la chaîne de valeur d'une firme, mais aussi entre la chaîne de valeur de la firme et les chaînes des fournisseurs et des circuits de distribution.* » PORTER parle de liaisons verticales (p. 69-70). RICHARDSON justifie l'existence des réseaux de coopération par le besoin de coordonner ces activités très complémentaires mais non similaires par la planification *ex-ante*, qualitative et quantitative, de ces activités (1972, p. 892).

b - LE DEVELOPPEMENT DE P. S. RING & A. H. VAN DE VEN (1992)

RING & VAN DE VEN (1992) distinguent quatre structures de gestion :

- le marché ;
- la hiérarchie ;
- le contrat récurrent ;
- le contrat relationnel.

Les contrats récurrents ou relationnels sont une décomposition de la coopération définie par RICHARDSON. Elles permettent l'échange sans les obligations de la structure de marché ou de hiérarchie. Les contrats récurrents impliquent l'échange d'actifs modérément spécifiques et peuvent s'analyser au travers du contrat de droit néoclassique. Les contrats relationnels s'établissent entre firmes autonomes. Des investissements importants sont à la base des relations d'échange d'actifs spécifiques

Les structures de gestion dépendent du degré de risque et du niveau de confiance requis par les parties impliquées dans la transaction. Ainsi, les quatre structures trouvent place dans une matrice, associées à un mode de contrôle dominant :

		CARACTERE RISQUE DE L'ECHANGE	
		FAIBLE	FORT
CONFIANCE ETABLIE ENTRE LES PARTIES	FAIBLE	<i>MARCHE</i> prix	<i>HIERARCHIE</i> autorité
	FORTE	<i>CONTRAT RECURRENT</i> confiance	<i>CONTRAT RELATIONNEL</i> confiance

Sur le marché, les transactions sont rapides. Les parties ont accès à l'information nécessaire à l'évaluation du risque commercial et technologique. Les transactions sont donc peu risquées. La multiplicité et la substituabilité des cocontractants sont telles que la confiance entre les parties n'est pas nécessaire.

Dans un contexte de risque important et de confiance faible, toute dépendance externe est abandonnée au profit d'une structure de gestion internalisée : la hiérarchie. Les difficultés de l'intégration par fusion ou acquisition peuvent être contournées par l'établissement d'une *joint-venture*.

Le mode essentiel de contrôle social entre parties ayant recours au contrat

récurrent ou relationnel est la confiance.

L'idée d'un développement progressif de la confiance et des risques dans les relations d'échanges avait déjà été mentionnées. Pour BLAU (1968), les relations sociales évoluent lentement, partant de transactions simples qui impliquent peu de confiance car peu risquées. C'est à travers elles que les protagonistes peuvent prouver leur bonne volonté et ainsi étendre leurs relations vers des transactions plus importantes.

Le contrat récurrent permet aux acteurs de bâtir leur relation sur la confiance en observant des normes d'équité et de réciprocité. Ce mode de gestion incorpore au contrat des éléments issus de la hiérarchie : des structures et des systèmes d'autorité, des systèmes de motivation, de régulation (prix, coût, qualité), des structures de régulation de conflit et des procédures standard (STINCHCOMBE, 1990). La confiance générée autorise la potentialité de relations suivies débouchant sur l'échange d'actifs spécifiques. L'établissement de contrats récurrents peu risqués est en quelque sorte une première phase de la coopération, pouvant aboutir à des relations beaucoup plus fortes : le contrat relationnel.

Les transactions à haut risque sont caractérisées par une forte spécificité des actifs, un environnement incertain et un petit nombre d'acteurs. Sous ces conditions, une approche économique néo-institutionnelle prônerait le recours à la hiérarchie pour réduire l'incertitude. L'apport du courant sociologique (voir infra) dément cette affirmation par la prise en compte de liens interpersonnels forts, dont le rôle est de produire les bases de la confiance nécessaire à la transaction, ainsi que des obligations mutuelles entre organisations. Ce faisant, cette structure de gestion permet la flexibilité. Implication et confiance lui procurent une efficacité supérieure à la hiérarchie, bien que sa structure interne soit moins élaborée.

c - DE LA COOPERATION AU RESEAUX

A un niveau moins global, l'opposition entre la coopération forme hybride ou structure propre s'étend au réseau. Le débat n'est en effet pas tranché entre une version économique du réseau le situant entre le marché et la hiérarchie et une vision plus

sociologique (POWELL, 1990 ; POWELL & DIMAGGIO, 1991) pour qui le réseau est une forme organisationnelle à part entière. Cependant, reconnaître l'existence autonome de celle-ci n'exclut pas de la comparer au marché ou à l'organisation (POWELL, 1990) :

CRITERES DE COMPARAISON	FORMES		
	MARCHE	HIERARCHIE	RESEAU
MODE DE FONCTIONNEMENT	<i>Contrat - droits de propriété</i>	<i>Relations de travail</i>	<i>Recherche de complémentarité</i>
MOYENS DE COMMUNICATION	<i>Prix</i>	<i>Routines</i>	<i>Relations</i>
METHODES DE RESOLUTION DE CONFLITS	<i>Juridique externe</i>	<i>Administrative interne</i>	<i>Normes de réciprocité - Réputation</i>
FLEXIBILITE	<i>Forte</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>
ENGAGEMENT ENTRE LES PARTIES	<i>Faible</i>	<i>Moyen à fort</i>	<i>Moyen à fort</i>
CLIMAT DE LA RELATION	<i>Précision et/ou suspicion</i>	<i>Formalisme, bureaucratie</i>	<i>Ouverte, bénéfiques mutuels</i>
PREFERENCES OU CHOIX DES ACTEURS	<i>Indépendantes</i>	<i>Dépendantes</i>	<i>Interdépendantes</i>
CORRUPTION DES STRUCTURES	<i>Transactions répétées (GEERTZ, 1978)</i> <i>Contrats simulant la hiérarchie (STINCHCOMBE, 1985)</i>	<i>Organisation informelle (DALTON, 1957)</i> <i>Fonctionnement de marché : centres de profit, prix de transfert (ECCLES, 1985)</i>	<i>Statuts hiérarchiques</i> <i>Acteurs Multiples. Règles formelles</i>

Tableau 13. Comparaison schématique entre Marché, Hiérarchie et Réseau. POWELL, 1990, p. 300.

Comparé à la hiérarchie, le réseau est « sous-organisé » (BROWN, 1983) en raison des relations plus lâches (MANDELL, 1984) qui existent entre les composants et

du flou de ses frontières³¹. Cela oblige à avoir recours à la négociation plutôt qu'à l'autorité et confère à la configuration une flexibilité qui autorise des mouvements d'entrée et de sortie au sein du réseau.

Le réseau est plus structuré que le marché, par les interactions créées et entretenues entre membres. Le contenu relationnel ne se limite pas au prix mais à des informations plus larges, échangées par un système d'information spécifique (MILES & SNOW, 1986). Il exige des normes de réciprocité entre membres et assure la cohésion de l'ensemble par des comportements loyaux, reposant sur la confiance et la réputation des acteurs.

La logique de fonctionnement est ainsi englobée dans un système de régulation moins « simple » que celui proposé par l'Economie des Coûts de Transaction. Les hypothèses de base de la théorie sont réfutées dans une approche sociologique du concept de réseau.

³¹ Il s'agit du concept de « *Loosely-Coupled Systems* ». Pour un développement, voir ORTON & WEICK, 1990.

C. LA CRITIQUE DE M. GRANOVETTER

La critique des institutions économiques par GRANOVETTER (1985 ; 1994) enrichit particulièrement le concept de réseaux, substituant à une coopération désincarnée le rôle prépondérant de l'individu dans l'explication de la naissance et du développement de ces configurations. Cette critique s'articule en trois points (GRANOVETTER, 1994, p. 81) :

- la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne normalement de celle d'autres objectifs de nature non économique, tels que la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir ;
- l'action économique (comme toute action) est socialement située et ne peut être expliquée par de simples motifs individuels ; elle est encastrée³² dans le réseau des relations personnelles, plus qu'elle n'émane d'acteurs atomisés ;
- les institutions économiques (comme toutes les institutions) n'émergent pas automatiquement sous une forme déterminée par les circonstances extérieures ; elles sont socialement construites.

I - LES HYPOTHESES REDUCTRICES DES SCIENCES ECONOMIQUES

L'économie classique et néoclassique, contrairement à la sociologie, présente l'action humaine comme atomisée et sous-socialisée. L'individu y est rationnel, mû seulement par la recherche de son intérêt propre (maximisation de son profit). Cette lecture stipule que chaque individu agit de manière autonome, son action lui étant dictée par la recherche d'une certaine utilité.

³² La traduction française du terme « embeddedness » est donnée par ORLEAN (1994).

La thèse de l'efficience des marchés n'a de sens que sous ces conditions.
« *L'atomisation et l'absence de relations sociales sont des prérequis à la concurrence parfaite* »³³

Les questions des contrats sociaux, de la confiance ou de la malhonnêteté n'ont pas de sens : l'information est parfaite. Aucun individu ou groupe social ne peut influencer l'offre ou la demande, sous l'hypothèse d'anonymat des acheteurs et des vendeurs. Quand bien même ce serait possible, les acteurs économiques pourraient trouver sur ce marché d'autres prestataires, interchangeables.

La réalité des marchés étant loin de la concurrence pure et parfaite, « *une nouvelle tendance est apparue dans l'analyse économique des influences sociales, à savoir, prendre celles-ci au sérieux* » (GRANOVETTER, 1994, p. 84), conduisant à une conception sur-socialisée de l'action humaine. Les « *coutumes, les habitudes ou les normes* » (ibid.) entrent dans un modèle comportemental incontournable. Cette version mène également à l'atomisation du fait de la non prise en compte des relations sociales courantes³⁴.

Les travaux économiques ont généralement oublié l'importance d'un contexte social élargi, incluant les variables sociales et relationnelles d'un lien contractuel (HILL, 1990). Ce lien se réduit à une relation d'échange bipolaire. La même critique se retrouve chez COOK & EMERSON (1978) pour qui l'optimalité économique masque la finalité de l'échange : « *La théorie micro-économique conventionnelle laisse l'interaction entre deux personnes indéterminées car c'est une théorie orientée vers la décision individuelle et le marché asocial composé de nombreux agents. Quand deux parties seulement s'engagent*

³³ ADAM SMITH, cité par GRANOVETTER, 1985, p. 483.

³⁴ Dans « l'état de Nature » de HOBBS, décrit dans le *Leviathan*, chaque individu agit dans son propre intérêt. Toute action individuelle est dictée par la recherche d'une certaine utilité. Cet Etat conduisant au désordre, les individus cherchent à établir des liens entre eux et s'en remettent à un législateur. Les individus abandonnent ainsi leur droit naturel et acceptent un pouvoir autoritaire. Leurs règles de comportement sont devenues sociales. L'état sous-socialisé devient sur-socialisé. Cependant, l'individu accepte un comportement social dans son propre intérêt. L'utilité de départ est simplement modifiée. La conception sur-socialisée ne résout donc pas le problème de l'atomisation.

dans une relation réciproque (...) le mécanisme de marché est remplacé par une interaction sociale et la théorie économique a peu à dire du résultat » (p. 722)

II - LE NECESSAIRE DEPASSEMENT DU MODELE : L'ENCASTREMENT

GRANOVETTER (1985) développe l'idée que le contexte social dans lequel s'inscrivent les transactions a un fort impact sur le comportement des acteurs économiques : les bonnes relations interpersonnelles ainsi qu'une confiance mutuelle atténuent l'opportunisme, là où WILLIAMSON, omettant cette dimension sociale, n'aurait vu que l'intégration pour s'en protéger.

L'analyse des institutions par la théorie des coûts de transaction les présentent comme des solutions efficaces aux contingences économiques. L'encastrement montre le rôle des relations personnelles concrètes et les structures de ces relations dans la création de la confiance et l'abandon de comportements opportunistes. Alors que ces concepts sont traités indépendamment les uns des autres et figés dans le temps dans la théorie économique, GRANOVETTER en propose une vision dynamique et globale. L'évolution des relations sociales plus que les arrangements institutionnels ou la moralité généralisée sont principalement responsables du développement de la confiance dans la vie économique. Ainsi, le réseau de relations plutôt que la moralité ou l'arrangement est la structure qui remplit la fonction de maintenir l'ordre.

Dans le principe d'encastrement, les réseaux de relations sociales pénètrent de manière irrégulière et à des degrés divers les différents secteurs de la vie économique. Ils peuvent néanmoins permettre la méfiance, l'opportunisme et le désordre. Les relations sociales sont certes nécessaires au développement de la confiance mais ne sont pas suffisantes à sa garantie. Elles peuvent fournir des occasions et des moyens au développement de comportements opportunistes et de conflits : les contrôles se relâchent, la fraude se conduit plus aisément en équipe, etc.

Le problème de l'encastrement évolue entre la vision sur-socialisée avec généralisation de la moralité et la sous-socialisation due aux arrangements institutionnels

impersonnels. L'encastrement analyse les données concrètes des relations sociales.

Le concept d'encastrement n'est pas un moyen de prévision de l'ordre universel : ce sont les détails de la structure sociale³⁵ qu'il convient d'analyser minutieusement, qui déterminent la confiance ou la malfaisance, l'ordre ou le désordre rencontrés.

III - L'ENCASTREMENT, LE MARCHE ET LA HIERARCHIE

GRANOVETTER reprend le thème du choix entre le marché et la hiérarchie pour y appliquer le concept d'encastrement. Le marché correspond, selon l'Economie des Coûts de Transaction à l'« Etat de Nature » et la hiérarchie repose sur le modèle du contrat social : l'analyse de WILLIAMSON est donc un mélange de propositions sous et sur-socialisées.

La critique est double. D'abord, le marché décrit par les modèles néoclassiques n'existe pas dans la réalité économique. Des relations sociales s'y développent, rendant caduque le *Sequential Spot Contracting*. De même, du fait de l'abondance des relations sociales dans les transactions économiques entre organisations, l'on peut douter que les transactions les plus complexes ne puissent être résolues que par l'internalisation. La deuxième critique concerne l'efficacité du pouvoir hiérarchique (*Fiat*) que WILLIAMSON surestime, négligeant les problèmes de dévouement et de motivation.

GRANOVETTER appelle désordre le développement de l'opportunisme ; deux visions différentes s'affrontent. La première, la plus classique est celle des économistes institutionnels qui voient en l'intégration la meilleure façon de combattre ce comportement issu de la complexité des contrats et de la rationalité limitée. La deuxième, celle de GRANOVETTER, postule qu'un (plus) haut degré d'ordre peut être trouvé sur le marché, en raison de l'encastrement des acteurs dans la vie économique, qui dépend de la nature des relations personnelles (absentes dans l'Economie des Coûts de Transaction) et du

³⁵ Qui offre, selon STINCHCOMBE (1985), le choix entre des alternatives sociales structurées.

réseau de relations intra et interorganisationnelles (qui produisent un équilibre comportemental).

Un tel point de vue est une critique à l'opposition entre marché et hiérarchie. Prendre en compte les relations interindividuelles aide à la compréhension des formes intermédiaires analysées dans la coopération interfirmes³⁶. Le réseau interorganisationnel est d'abord un réseau de relations sociales. La vision fonctionnaliste de l'efficacité de la forme organisationnelle est dépassée au profit de celle, dynamique, de l'organisation issue de développements historiques, politiques et surtout sociologiques.

Le réseau s'appréhende dès lors sur plusieurs niveaux de relations, caractérisés par le type de lien. Nous en isolerons trois :

- les liens fonctionnels formels ;

- les inter-connaissances professionnelles, constituées par les liens existants entre individus et les liens potentiels³⁷. A cela, s'ajoute la diffusion d'informations sur l'univers des acteurs ;

- les inter-connaissances sociales, contenant les cercles de socialisation extra-professionnelles, les relations électives interpersonnelles et les liens de parenté.

L'encastrement est, à notre sens, la résultante des couches successives de réseaux de relations dont la représentation est une compression des trois niveaux.

³⁶ GRANOVETTER publie sa critique en 1985, alors que la forme hybride n'avait pas encore vu le jour chez WILLIAMSON. La prise en compte par ce dernier de cette offre intermédiaire n'a manifestement pas convaincu GRANOVETTER (1994).

³⁷ La participation à des séminaires ou colloques est une potentialité de création de liens.

Ce genre de représentation enrichit fortement le concept de réseau, tant au niveau de son émergence que de son développement. Néanmoins, ce que gagne le concept de réseau en complexité se fait au détriment d'une généralisation possible et de la simplicité inhérente au modèle Williamsonien : GRANOVETTER parle de réseau de relations sociales comme d'une évidence. Il n'est pas besoin d'identifier une structure pour gouverner les relations économiques qui en résultent et qui ne sont pas mues exclusivement par des motivations utilitaires.

L'encastrement laisse cependant en suspens le niveau d'analyse auquel il faut placer les liens interpersonnels. La confiance peut exister à des niveaux de décision et ne pas être relayée à des niveaux inférieurs, son absence entraînant des dysfonctionnements dans la coopération. GRANOVETTER n'en parle pas. Cette analyse à différents niveaux est absente des développements économiques et sociologiques.

Ainsi, l'Economie des Coûts de Transaction, loin d'être universelle, n'est qu'une des approches qui explique l'émergence des réseaux. La section suivante présente les développements théoriques alternatifs qui président à la création des liens interorganisationnels.

Section 3.

LES RAISONS DE L'EXISTENCE DES RESEAUX

Il est difficile de présenter ce qu'est un réseau interorganisationnel sans esquisser, même implicitement, les logiques ou les motifs qui sous-tendent leur existence. La troisième section de ce chapitre essaie de répondre à la question « Pourquoi cette forme d'organisation ? ». Une littérature abondante et disparate existe, traitant de la construction des liens interorganisationnels. Elle nécessite classement et regroupement. Les nombreux et différents arrangements interorganisationnels rendent difficile l'appréhension de la coopération sans une étude préalable des déterminants de la création des liens entre organisations.

La logique qui sous-tend la création et le développement des réseaux peut alors s'interpréter de deux façons et être vue soit comme la résultante d'une manoeuvre stratégique nécessaire au maintien d'un avantage concurrentiel, soit comme un mouvement organisationnel de mise en ordre à l'intérieur des organisations.

A. COOPERATION : LES LOGIQUES EXPLICATIVES

Dans un article de synthèse, OLIVER (1990), propose d'étudier six motifs essentiels à la création de liens interorganisationnels, pouvant expliquer leur formation et leur maintien. Les organisations se lient entre elles de façon consciente, pour des raisons spécifiques et à l'intérieur de contraintes qui limitent ou influencent leurs choix.

I - LA NECESSITE

Comme le font remarquer HALL & al. (1977), et RING & VAN DE VEN (1994), caractériser les relations interorganisationnelles (IOR³⁸) par l'échange est incomplet et parfois inapproprié. Toute IOR n'est pas délibérée et peut reposer non pas sur l'échange mais sur la nécessité. Les liens créés ont un caractère légal ou obligatoire, telle une industrie d'armement avec une agence gouvernementale. Le caractère volontaire du lien est remplacé par la nécessité réglementaire ou contractuelle. Un manquement entraîne des phénomènes d'exclusion ou de cessation d'activité.

II - L'ASYMETRIE

C'est au travers de ce concept que bon nombre de textes envisagent la coopération. Elle y est appréhendée par les notions de pouvoir et de dépendance³⁹.

L'asymétrie se trouve au niveau intraorganisationnel dans la théorie de la contingence tandis que la théorie de la dépendance des ressources (PFEFFER &

³⁸ Pour *Inter-Organizational Relationships*, sigle habituellement d'usage.

³⁹ C'est notamment cette théorie qui sert de support au développement du contrôle dans les réseaux industriels (voir JOHANSON & MATTSSON, 1987).

SALANCIK, 1978) explore le niveau interorganisationnel. Toutes deux situent le pouvoir dans la maîtrise de l'environnement.

Pour la théorie de la contingence, l'environnement influence la survie et le développement de la firme (LAWRENCE & LORSCH, 1973 ; GALBRAITH, 1977). Au sein de celle-ci, chaque division, secteur ou département subit l'action de l'environnement. Chacun d'eux influence en conséquence la structure organisationnelle pour que l'organisation dans son ensemble s'adapte aux conditions externes spécifiques. Par son adaptation convenable à l'environnement, la division peut maîtriser les ressources nécessaires à l'organisation dans son ensemble. Cette maîtrise lui permet de manipuler la politique de l'entreprise. Ainsi, plus cette activité est essentielle et délicate à réaliser, plus les acteurs qui peuvent la mener à bien ont du pouvoir. Entre départements, le contrôle sur l'information essentielle est la source principale d'influence et instaure des rapports de force inégaux entre eux (asymétrie).

Proche de la théorie de la contingence en ce qui concerne cet aspect, la théorie de la dépendance des ressources stipule que les IOR se créent à fin de pouvoir ou de contrôle sur une autre organisation ou sur ses ressources. Le pouvoir interorganisationnel est fonction de la taille de l'organisation, du contrôle des règles gouvernant l'échange, de la capacité à définir des stratégies alternatives. Il provient également de l'habileté à la contrainte par des stratégies coercitives ainsi que de la concentration des ressources. La rareté de ces ressources conduit les organisations à « capturer » sans intégrer des entités possédant des ressources rares, la formation de ces liens entraîne une perte d'autonomie décisionnelle dans les organisations contrôlées (OLIVER, 1991).

Les entreprises ne peuvent se suffire à elles-mêmes. Elles doivent donc, afin de se fournir en ressources nécessaires à leur fonctionnement, traiter avec d'autres organisations qui possèdent et contrôlent ces ressources. Les relations interorganisationnelles deviennent une base de pouvoir : « *la théorie de la dépendance des ressources postule que les organisations cherchent à éviter d'être dépendantes d'autres firmes. Le comportement des leaders et des managers est fortement influencé par l'attention qu'ils portent à la dépendance entre organisations* » (ALDRICH, 1979, p. 119). Plus les ressources sont rares et essentielles, plus les fournisseurs ont du pouvoir sur ceux qui en ont besoin. Afin d'éviter la dépendance et ses contraintes, les

organisations cherchent à manipuler l'information qu'elles diffusent sur elles mêmes et leurs activités (conditions financières, possibilité de diversifier ses approvisionnements, légitimité de leur demande, etc.). L'analyse de l'émergence des relations interorganisationnelles doit prendre en compte à la fois la domination exercée par la possession des ressources rares à échanger et les efforts développés pour diffuser d'une information qui préserve l'autonomie d'action (KNOKE, 1990).

III - LA RECIPROCITE

Une grande partie de la littérature postule que les IOR sont formées sur une base réciproque. Elles reposent sur une coopération « saine », sur la collaboration, la coordination et l'éthique (SCHMIDT, 1992) entre les firmes plutôt que sur la domination, le pouvoir et le contrôle. L'objectif des IOR est la poursuite de buts communs et un partage équitable des richesses générées.

Deux propositions sous-tendent cette approche :

- la rareté des ressources doit encourager un comportement coopératif plutôt qu'agressif ou concurrent ;
- les liens se forment sur une base d'harmonie, d'équité, d'entraide mutuelle plutôt que sur la coercition, le conflit et la domination.

Les partenaires ont la certitude que le coût du management des liens ainsi que les désavantages (en terme d'autonomie) qu'ils développent sont contrebalancés par les bénéfices de la relation (PROVAN, 1984).

IV - L'EFFICIENCE

Plus adaptée aux relations intraorganisationnelles, l'efficacité s'adresse aux entreprises désireuses d'augmenter leur ratio de productivité. Transposée aux IOR,

l'efficacité se traduit par la volonté d'une organisation de tirer profit d'actifs possédés par une autre, ou de réduire ses coûts de transaction (THORELLI, 1986).

Les firmes ont recours à la coopération au travers des réseaux pour de nombreuses raisons. JARILLO (1988) définit le réseau stratégique comme un mode d'organisation utilisé par les entrepreneurs ou les managers, afin de renforcer la position de leur firme sur un marché plus concurrentiel.

Pour JARILLO, les conditions de la création des réseaux sont les mêmes que celles qui servent à la création des firmes. Elles reposent sur l'efficacité⁴⁰ et l'efficacité. Le réseau intègre une discipline de coût (de transaction ou d'organisation) qui peut se rencontrer dans une hiérarchie. A partir d'une analyse des activités de la chaîne de valeur de PORTER, la firme est éclatée en de multiples activités pouvant être soit internalisées, soit externalisées.

L'intégration provoque un coût d'organisation interne (CI). Le recours au marché génère un coût externe, coût d'achat (CE), et un coût de transaction (CT). Le coût total externe (CTE) est donc égal à $CE + CT$.

L'activité sera intégrée si $CTE > CI$ ou si $CE > CI$. Elle sera par contre externalisée si $CTE < CI$ ou si $CE < CI$. En externalisant, la firme centrale bénéficie des économies d'échelles (ou tout autre facteur d'efficacité) procurées par ses partenaires du réseau.

La configuration en réseau permet de minimiser les coûts de transaction (CT). Si $CE + CT < CI$ et que $CE + CT$ tend vers CE, le réseau peut exister et être efficace.

Du point de vue de la flexibilité, le réseau est plus efficace que la hiérarchie car les activités s'effectuent dans des entités séparées. Il l'est également davantage que le

⁴⁰ L'efficacité d'un système coopératif repose sur la cohésion. Cette cohésion est assurée par la satisfaction minimale qu'elle procure à chacune des parties prenantes (MENARD, 1989). Elle se traduit pour JARILLO par la nécessité de leur offrir un gain obtenu collectivement et à long terme supérieur à celui obtenu dans d'autres cas de figure.

marché car il n'encourt pas un niveau de coûts de transaction aussi élevé (JARILLO, 1990). Il faut pour cela que les partenaires puissent développer un sentiment de confiance entre eux.

Une firme peut donc se spécialiser sur les activités de la chaîne de valeur qui sont essentiels à son avantage concurrentiel, les autres activités étant déléguées aux autres firmes du réseau. Dès lors, les règles du marché jouent : si de meilleures conditions d'échange (qualité, prix, délai, quantité) peuvent être obtenues auprès d'autres firmes, la relation initiale au sein du réseau peut être interrompue, et la firme « trop chère » remplacée.

Le modèle est cependant statique : (CE), (CI) et (CT) sont en réalité variables et évolutifs dans le temps en raison de phénomènes d'expérience, ou d'apprentissage, etc. (CT) semble ici défini ex-ante. L'impact des coûts de transaction ex-post est négligé. De plus, le modèle ignore les coûts de transition provoqués par l'externalisation ou l'internalisation (coûts sociaux, coûts d'adaptation, coûts de résistance aux changements...)⁴¹.

V - LA STABILITE

La création de liens interorganisationnels est une réponse des acteurs à l'incertitude de l'environnement.

L'incertitude environnementale est due à la rareté des ressources et à l'impossibilité de prévoir l'évolution de l'environnement. La réponse à cette problématique réside dans l'assurance du comportement des partenaires et de l'échange généré.

L'incertitude pousse les organisations à l'établissement et à la gestion des liens relationnels pour conférer à l'ensemble une stabilité, par une interdépendance solidaire

⁴¹ Cette critique est propre aux modèles économiques issus de la théorie des coûts de transaction (cf. le modèle de JONES & HILL, 1988).

entre les membres, le but étant de créer un flux d'échange dans un contexte « ordonné » (BENSON, 1975)

BENSON développe le concept d'équilibre⁴² du réseau : « *Un réseau interorganisationnel est équilibré si les organisations qui le composent agissent ensemble de manière coopérative et très coordonnée, et si les interactions sont fondées sur le consensus et le respect mutuel* » (p. 235).

BENSON & alii. (1973)⁴³ isolent quatre prérequis à l'équilibre :

- l'accord entre les organisations sur les rôles et les champs d'activités de chacun (*Domain Consensus*)
- l'accord sur la répartition des tâches et la manière de les exécuter (*Ideological Consensus*).
- le jugement porté par les individus d'une organisation sur le travail d'une autre entité (*Positive Evaluation*).
- une logistique interorganisationnelle (*Work Coordination*).

L'environnement du réseau influe sur son équilibre. Il conditionne le flux des ressources qui sont l'argent et l'autorité et la répartition du pouvoir au sein des réseaux. Ces éléments rendent la stabilité difficile. Pour BENSON (1975), les relations de coopération entre firmes créent des champs multiorganisationnels ou secteurs (LAUMANN & al., 1978). A l'intérieur de ces secteurs, les organisations manoeuvrent continuellement pour obtenir des avantages transactionnels, cherchant à réduire l'incertitude et leur dépendance envers leurs clients et fournisseurs. Ceci veut dire que les organisations cherchent à dominer le réseau de relations d'échange stable en contrôlant

⁴² Assimilé ici à la stabilité.

⁴³ Cités par BENSON (1975).

les ressources qui sont essentielles pour les autres, en fixant certes les règles de l'échange, mais toujours en recherchant le maximum d'indépendance et de pouvoir (COOK, 1977).

VI - LA LEGITIMITE

Selon la théorie institutionnelle, l'environnement impose aux organisations de créer des liens avec d'autres afin d'obéir aux normes, lois, croyances et attentes du métier dans lequel évolue la firme. Le but est de créer ou de développer image, réputation ou prestige, ou simplement d'être en phase avec les normes prévalant dans l'environnement institutionnel.

La rationalité des acteurs est ici résolument limitée tandis que les conditions de complexité et d'incertitude sont communes plutôt qu'exceptionnelles. L'institutionnalisation rassemble un ensemble de principes et de valeurs qui ont pour fonction d'assurer la stabilité des structures de l'organisation (SCOTT, 1988).

Pour MEYER & ROWAN (1977, p. 340), les structures organisationnelles évoluent dans un milieu hautement institutionnalisé. Ainsi, les organisations utilisent des pratiques et des procédures rationnelles d'organisation du travail institutionnalisées, sans que cela ait des effets réels sur leur efficacité. Elles gagnent cependant en légitimité.

Contrairement à la théorie de la contingence et de la dépendance des ressources, l'ajustement structurel et procédural de l'organisation n'est pas lié à la poursuite des objectifs de celle-ci, mais à la croyance en des règles institutionnelles dictées par l'environnement, qui préconiseraient la meilleure façon de faire (SCOTT, 1988). C'est l'idée d'isomorphisme (DIMAGGIO & POWELL, 1983) et d'imitation organisationnelle (HAUNSCHILD, 1993) : l'organisation se conforme à un ordre institutionnel diffusé au travers de croyances partagées, à l'adhésion aux « mythes et cérémonies ».

B. MOUVEMENT STRATEGIQUE ET/OU ORGANISATIONNEL : LE RESEAU AU SEIN DES TYPES DE COOPERATIONS

Le réseau est un arrangement entre organisations juridiquement indépendantes et n'est qu'une forme particulière de coopération interorganisationnelle. Selon KOENIG (1990), trois types de coopération peuvent être identifiés⁴⁴ :

<i>DOMAINE D'ACTIVITE DES PARTENAIRES</i>	<i>TYPE DE COOPERATION</i>	<i>TYPE D'ECONOMIE REALISEE</i>	<i>MOUVEMENT STRATEGIQUE CORRESPONDANT</i>
<i>Même champ concurrentiel mais secteur d'activité différent</i>	<i>Impartition</i>	<i>Economie sur les coûts de transaction</i>	<i>Intégration</i>
<i>Champs concurrentiels différents</i>	<i>Symbiose</i>	<i>Economie d'éventail</i>	<i>Diversification</i>
<i>Même secteur</i>	<i>Alliance</i>	<i>Economie de taille</i>	<i>Spécialisation</i>

Tableau 14. Coopérations et manoeuvres stratégiques. KOENIG, 1990, p. 189.

Le partenariat d'impartition décrit un échange commercial, l'évolution d'une relation entre client et fournisseur de la sous-traitance vers le partenariat industriel ou en d'autres termes vers la co-traitance (de MONTMORILLON, 1985). Il s'observe tant entre firmes de taille identique que différente (de MONTMORILLON, 1989). Ce type de partenariat nécessite des antécédents relationnels et constitue une transformation de ce lien, afin de substituer à des relations de marché un échange durable, fait de transactions récurrentes et évolutives en fonction de l'intérêt mutuel des parties.

⁴⁴ L'entente, phénomène anticoncurrentiel, est ici exclue.

BARREYRE & BOUCHE (1982) définissent le concept d'impartition (BARREYRE, 1968) comme un choix économique et un état d'esprit. L'impartition traduit le cas d'une organisation qui, malgré ses compétences et sa capacité technique, choisit néanmoins de sous-traiter plutôt que de réaliser elle-même (BARREYRE, 1978). La politique d'impartition exprime la volonté du donneur d'ordres de ne pas considérer uniquement son intérêt à court terme. Se plaçant dans une perspective stratégique, il considère l'autre partie comme un partenaire avec lequel peut se développer une collaboration susceptible de produire des effets de synergie bénéfiques pour chacun.

La quasi-intégration, dans laquelle des firmes autonomes coopèrent, et dont le développement correspond à une démarche d'agglomération interorganisationnelle, se substitue à l'intégration totale. Elle instaure en lieu et place des relations de marché des relations de coopération. Ce mouvement permet à la firme « *d'étendre le périmètre du contrôle économique qu'elle exerce sur ses activités à d'autres, adjacentes aux siennes propres, sans pour autant détenir les droits de propriété correspondants* » autorisant la firme à s'exonérer « *de tout ou partie de l'investissement requis pour le développement des activités sur lesquelles elle exerce néanmoins un contrôle* » (KOENIG, 1990, p. 274). MORVAN (1991) inclut la quasi-intégration dans une sorte de « *pouvoir vertical* » que développent les organisations en vue d'une stratégie d'intégration. Elle répond au besoin de stabilité des relations clients-fournisseurs de long terme, en liant les firmes entre elles par contrat⁴⁵ stipulant des obligations réciproques entre les parties mais « *où la domination l'emporte malgré tout assez souvent sur la coopération* » (p. 359).

Le partenariat symbiotique est une relation entre firmes qui n'appartiennent pas au même champ concurrentiel : ni les relations de clients à fournisseurs ni les rapports de concurrence ne préoccupent les organisations concernées. L'origine de la coopération est un projet qui nécessite la combinaison de ressources détenues par des entités distinctes. Alternative à la diversification, le partenariat symbiotique permet « *la valorisation d'une ressource déjà exploitée dans des domaines nouveaux pour*

⁴⁵ Sous-traitance, coopération, distribution...

l'entreprise, sans qu'il lui soit besoin d'acquérir les compléments de ressources et de compétences nécessaires au projet envisagé » (KOENIG, 1990, p. 193).

Le mouvement organisationnel correspondant est celui de la quasi-externalisation (SIDOW, 1991) ou désintégration verticale par lequel des entreprises ou des groupes intégrés verticalement ou très diversifiés cherchent, face à l'incertitude de l'environnement, à se recentrer sur des compétences ou des savoir-faire essentiels et distinctifs (KANTER, 1989). Ce phénomène de réduction de taille correspond à un besoin de flexibilité, là encore par une recherche partenariale, ou par l'externalisation de certaines fonctions de l'entreprise (DELMOND, 1994).

Enfin, **l'alliance** est une coopération particulière régulée contractuellement (KOENIG, 1990) entre firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes (DUSSAUGE & GARRETTE, 1991). L'alliance est une alternative à la mise en oeuvre autonome d'un projet ou à la mise en commun définitive d'actifs ou de ressources. Une approche relationnelle de l'alliance privilégie le partenariat à long terme. En s'alliant, les firmes suppriment la concurrence entre elles ou en modifient les formes dans un domaine d'activité donné (DUSSAUGE & RAMANANSTSOA, 1987). Une approche concurrentielle fait de l'alliance une « *manoeuvre [stratégique] visant à dominer le partenaire plus rapidement que par le jeu normal de la concurrence* ». (INGHAM, 1990, p. 120).

Les développements précédents permettent de définir de manière synthétique les éléments stratégiques et organisationnels qui sous-tendent la construction des réseaux. Au niveau stratégique, deux cas de figure peuvent expliquer leur existence : la coopération peut être du ressort de l'action délibérée⁴⁶ ou de la saisie d'opportunités émergentes (MINTZBERG, 1978)⁴⁷. Ceci peut concerner tout type d'entreprise mais est généralement propre aux grandes firmes, pivots de réseaux internationaux, et traduit

⁴⁶ Au sens de ANSOFF, 1984.

⁴⁷ Des recherches vont en ce sens, essayant de comprendre pourquoi certaines entreprises entrent en coopération, s'appuyant sur l'étude des relations entre dirigeants (FROEHLICHER, 1995)

cette *volonté* stratégique en données structurelles : la participation à une nouvelle configuration.

Cette volonté stratégique couvre deux finalités à l'existence des réseaux. La première est de réaliser la stratégie de la firme-pivot. NIKE⁴⁸, par exemple, a créé un vaste réseau de sous-traitants dans des zones à main d'oeuvre bon marché, les obligeant à travailler également pour des entreprises concurrentes. Les grandes entreprises ne se conçoivent plus comme des fabricants de produits mais comme des assembleurs de fonctions complexes (de MONTMORILLON 1986). La deuxième finalité est de réaliser des stratégies collectives. Ceci peut davantage relever d'une problématique d'alliances entre firmes (concurrentes ou non), qui gèrent éventuellement leur propre réseau de sous-traitants, comme c'est le cas des Sociétés En Participation dans le bâtiment (WACHEUX, 1993). Le groupement d'entreprises en est une autre traduction (LEYRONAS, 1995).

La coopération peut ne pas avoir de fondement stratégique proactif. Elle correspond alors à un moyen de rester en phase avec l'environnement économique dès lors que sont constatés l'échec des stratégies d'affrontement et la difficulté ou l'impossibilité de se recentrer stratégiquement. Cette situation semble adaptée aux firmes-satellites, recherchant stabilité et sécurité de l'activité auprès de grands groupes donneurs d'ordres.

La construction du réseau peut, elle aussi, obéir à deux mouvements opposés, de logique plus organisationnelle que stratégique que sont la quasi-intégration et la quasi-externalisation. Le schéma ci-dessous résume les logiques stratégiques et organisationnelles de la construction réticulaire.

⁴⁸ The Economist : « Why Networks May Fail », 10 octobre 1992.

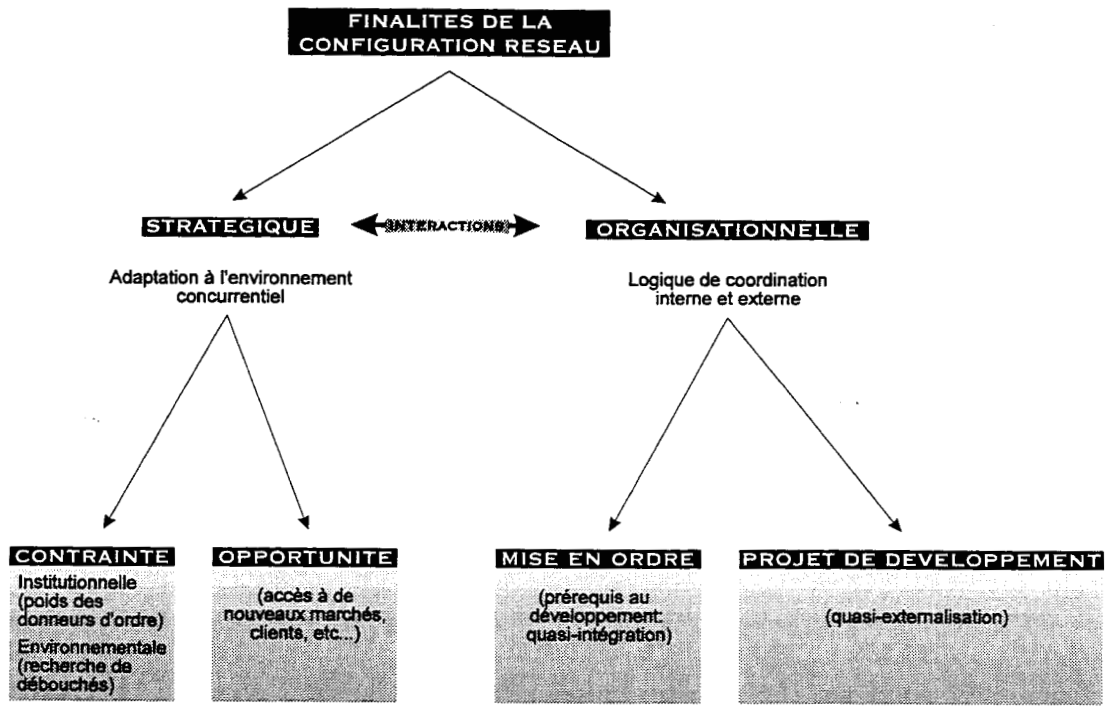


Figure 9. Les finalités de la configuration en réseau.

CONCLUSION : DES CONCEPTS PEU CONCILIABLES

Le chapitre premier s'est développé autour de l'identité du réseau et des théories qui en expliquent le développement. S'il est une forme de coopération particulière, l'étude de la littérature suscite deux questions interdépendantes - le réseau est-il une forme organisationnelle émergente ou délibérée (BUTERA, 1991) ; le réseau est-il un arrangement transitoire ou durable ? - sans qu'une réponse soit tranchée.

Pour MILES & SNOW, la grande entreprise disparaît par un processus de désintégration verticale, par des pressions dues aux mutations économiques et industrielles. Pour le groupe IMP, l'économie est constituée de liens réticulaires entre les firmes. Il est à craindre que la séparation paradigmatique des courants ne rende difficile un essai de synthèse. Les concepts sont à la fois proches et éloignés. Ce que les sociologues et l'école suédoise appellent réseau n'est pas une construction originale mais un état de relations latentes, une vision de l'économie qui englobe toute forme coopérative et qui refuse la dichotomie entre marché et hiérarchie (JOHANSON & MATTSON, 1987). Ce n'est pas une configuration structurelle précise. Ces relations préexistantes peuvent cependant influencer l'arrangement structurel.

La confusion des termes est également entretenue par l'assimilation du réseau à la forme hybride. La vision institutionnelle de l'économie que donne la Théorie des Coûts de Transaction est certainement dominante (mais non la seule) pour expliquer l'émergence de la coopération. Mais elle ne présente celle-ci que comme un phénomène transitoire à l'intégration, la hiérarchie étant le seul moyen de combattre l'incertitude. Son caractère normatif est dénoncé par les sociologues qui développent davantage le caractère cognitif de l'économie et s'opposent à l'assertion originelle de la théorie des coûts de transaction et à l'explication qu'elle fournit de la naissance des institutions.

Cette opposition quant à l'économie s'applique au réseau stratégique. Le situer sur un continuum entre le marché et la hiérarchie comme le fait THORELLI (1986) revient à le confondre à la forme hybride. A l'inverse, le considérer comme une forme originale

d'organisation des transactions revient, selon POWELL (1990) à lui conférer sa propre logique stratégique et organisationnelle⁴⁹. C'est cette logique organisationnelle de fonctionnement que nous allons détailler dans le chapitre deux, consacré à la présentation des travaux sur le contrôle des réseaux stratégiques.

⁴⁹ Les titres « Networks, between Market and Hierarchy » et « Neither Markets nor Hierarchies : Network forms of Organizations », articles respectivement de THORELLI (1986) et de POWELL (1990) reflètent assez bien le débat, voire la polémique qui existe entre l'approche économique néo-institutionnelle et l'approche sociologique néo-institutionnaliste, alternative à la première et largement comparable aux travaux de GRANOVETTER. (Voir POWELL & DiMAGGIO, 1991).

CHAPITRE 2.

CONTROLE DES RESEAUX D'ENTREPRISES

LE POINT SUR LA LITTERATURE

La coopération réticulaire est beaucoup plus précisément décrite dans sa forme structurelle que dans son fonctionnement. Les questions relatives aux modalités de contrôle et de coordination de ces structures de gouvernement sont encore relativement peu traitées. Des éléments de ces modalités ont cependant été évoqués au chapitre premier, tant elles sont parfois indissociables des formes d'organisation des transactions. MILES & SNOW ne parlent pas de structure de gouvernement : ils repèrent l'existence d'une nouvelle forme d'organisation et essaient d'expliquer son fonctionnement. Pourtant, ils n'abordent ce sujet que de très loin, en restant à un niveau somme toute assez superficiel. Ils identifient des mécanismes de marché et un système d'information partagé. Leur apport réside davantage dans une synthèse des rôles managériaux nécessaires au développement des réseaux.

La théorie des coûts de transaction présente les structures de gouvernement et isole une forme coopérative. Là encore, WILLIAMSON décrit le fonctionnement des institutions de manière distanciée. Les analyses issues de la théorie des coûts de

transaction sont statiques et ne rentrent pas dans le détail d'une forme de fonctionnement mal structurée. Marché et hiérarchie sont définis simplement, dans une vision peu détaillée des institutions. Or, une approche organisationnelle ou managériale s'attache davantage à la complexité des formes telles qu'elles existent en réalité⁵⁰.

Le fonctionnement de la hiérarchie est décrit abondamment, celui du marché également. Le fonctionnement du réseau est beaucoup plus succinct dans sa présentation. Le deuxième chapitre de cette partie présente une revue de la littérature sur le contrôle dans les formes coopératives abordées précédemment. Il repose sur une définition large du contrôle d'entreprise, considéré comme l'ensemble des dispositifs formels par lesquels les dirigeants cherchent à orienter les comportements des parties prenantes à celles-ci, qu'elles soient internes ou externes. Ces dispositifs, qui vont du processus de décision stratégique aux démarches de planification et de suivi en passant par les choix structurels, s'inscrivent dans un contexte culturel qui exerce une action de contrôle implicite ou invisible (BOUQUIN, 1988). Cette définition permet d'intégrer des considérations issues d'autres disciplines tels le droit et la sociologie.

Ce deuxième chapitre respecte cependant la dichotomie économie - gestion rencontrée dans le chapitre premier. Des propositions théoriques sont issues de l'examen des formes intégrées. Elles sont l'apanage des théories économiques. La première section de ce chapitre présente deux théories - celle de l'Agence et celle issue des travaux d'AOKI - et les relie dans un exemple issu de l'industrie automobile japonaise.

D'autres auteurs ont préconisé des éléments qui sont propres au contrôle des coopérations, analysées en tant que processus évolutif. Il s'agit de modèles théoriques ou empiriques, traduisant la nécessité d'analyser le fonctionnement interorganisationnel par phases d'évolution. Les limites de cette littérature organisationnelle sont de deux ordres : elle présente soit un caractère universel difficilement envisageable étant donné les multiples arrangements que revêt la coopération soit des données très contextuelles

⁵⁰ Par exemple, lorsqu'il prône la supériorité de la structure divisionnelle sur les autres structures, WILLIAMSON (1975) passe outre la complexité qui se cache derrière cette appellation en ne considérant que la forme stylisée.

au détriment de généralisation possible. C'est pourquoi un cadre unifié d'analyse des problèmes relatifs à la coopération est présenté.

Enfin, la confiance est un phénomène récurrent à toute la littérature. Ce concept est diversement analysé selon une approche normative ou cognitive des institutions. La troisième section fait le point sur cette notion ambiguë.

Section 1.

LE COURANT ECONOMIQUE

Le courant économique propose une vision très contractuelle des rapports interentreprises qu'il est possible d'analyser par la Théorie de l'Agence. Elle présente l'individu mû par un intérêt économique de maximisation de sa fonction d'utilité et suppose des hypothèses comportementales qui se gèrent à l'intérieur de systèmes de contrôle contractuels. Sa « force » est d'être applicable dans toute situation. Elle est en effet indépendante des structures qui sous-tendent l'activité. Ce n'est donc pas une théorie propre à l'étude des coopérations ou des réseaux d'entreprises. D'autres approches partent de la structure organisationnelle pour déboucher sur l'analyse du fonctionnement de la coopération. C'est le cas des travaux de l'économiste japonais AOKI.

AOKI possède un statut ambigu à définir. Economiste de l'Organisation, il décrit d'abord deux formes hiérarchiques puis un mode de fonctionnement coopératif. Il se dégage une complémentarité de l'analyse : AOKI travaille sur le mode d'agencement des organisations et sur les implications de ceux-ci au plan des relations industrielles. La structure de la firme « J », fonctionnant sur la base d'un principe de coordination et de régulation spécifique, autorise le développement de relations partenariales entre organisations. La coalition « J » contredit les assertions de la théorie des coûts de transaction quant à l'efficacité de la hiérarchie.

Les deux approches, celle donnée par la Théorie de l'Agence et celle fournie par

AOKI, ont été synthétisées dans une étude des rapports de sous-traitance rencontrés dans l'industrie automobile japonaise. La structure étudiée est une coalition de type « J », sur laquelle ont été testées les hypothèses de la théorie de l'agence.

A. L'UNIVERSALITE DE LA THEORIE DE L'AGENCE

La Théorie de l'Agence étudie les « relations d'agence », relations contractuelles entre deux acteurs. S'inscrivant dans le paradigme transactionnel, elle est une théorie du contrôle.

Dérivée de la théorie de l'assurance (ARROW, 1965), elle s'est intéressée d'abord aux relations entre agents via les marchés financiers. Aujourd'hui, cette théorie s'étend à de nombreux aspects de l'organisation : au domaine comptable (DEMSKI & FELTHAM, 1978), à la finance (FAMA, 1980), au marketing (BASU & alii., 1985) et à la politique (MITNICK, 1986), au contrôle organisationnel (EISENHARDT, 1988) et à la sociologie (ECCLES, 1985).

I - LA RELATION D'AGENCE

Le modèle normatif ou « Principal-Agent » (JENSEN, 1983), analyse les relations d'agence entre le principal (le supérieur ou l'assureur) et l'agent (le subordonné ou l'assuré). Dans ce modèle relationnel bipolaire, le principal délègue la responsabilité à l'agent et partage le profit dégagé. Le principal et l'agent sont supposés avoir chacun la même motivation, celle de maximiser leur fonction d'utilité. Ils ont en revanche des préférences (notamment vis-à-vis du risque) et des connaissances différentes. Ils sont également censés « *capables d'anticiper rationnellement et sans biais, l'incidence des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine* » (CHARREAUX, 1987, p. 25).

JENSEN & MECKLING (1976, p. 308) étendent la notion d'agence à toute forme de coopération. Ils définissent la relation d'agence comme « *un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes⁵¹ ont recours aux services d'une autre personne⁵² pour*

⁵¹ Le principal.

⁵² L'agent.

accomplir en leur nom une tâche, impliquant une délégation de nature décisionnelle de l'agent ». Des coûts d'agence « surviennent dans toute situation témoignant d'une coopération entre deux ou plusieurs personnes, même s'il n'y a pas de relation Principal-Agent bien définie ».

Les coûts d'agence sont de trois sortes :

- les coûts de surveillance supportés par le principal en raison du nécessaire contrôle de l'agent. Ils se décomposent en coûts de conception et de mise en place d'un système d'incitations qui entraîne la conformité du comportement de l'agent aux attentes du principal et en coûts de surveillance de la relation contractuelle générés par la mise en place d'un système d'information devant maîtriser le comportement de l'agent ;
- les coûts d'obligation supportés par l'agent, afin de rassurer le principal ;
- la perte résiduelle qui « correspond à la perte d'utilité subie par le principal par suite de la divergence d'intérêt avec l'agent » (CHARREAUX, 1987, p. 26).

La Théorie de l'Agence étudie deux problèmes qui peuvent intervenir dans une relation d'agence (EISENHARDT, 1989a) :

- le problème d'agence qui survient lorsque les souhaits et les buts entre le principal et l'agent sont divergents et lorsque le principal est dans l'incapacité de contrôler (soit physiquement soit en raison des coûts de contrôle) le travail de l'agent ;
- le partage du risque. Le principal et l'agent ont des attitudes différentes vis-à-vis du risque. Celles-ci entraînent des actions différentes de la part du principal ou de l'agent.

L'unité d'analyse est le contrat. Le but de la Théorie de l'Agence est de proposer le contrat le plus efficient, qui gouvernera la relation Principal-Agent en fonction

d'hypothèses comportementales (l'opportunisme, la rationalité limitée et l'aversion au risque). La Théorie de l'Agence suppose également que l'information peut s'acquérir. Le tableau suivant, issu de EISENHARDT (1989a, p. 59), est une présentation synthétique de la théorie :

IDEE PRINCIPALE	<i>Les relations Principal-Agent doivent refléter une organisation efficiente des coûts d'information et de partage des risques</i>
UNITE D'ANALYSE	<i>Le contrat entre principal et agent</i>
HYPOTHESES COMPORTEMENTALES	<i>La recherche de l'intérêt personnel, rationalité limitée et aversion au risque</i>
HYPOTHESES INFORMATIONNELLES	<i>L'information peut s'acquérir</i>
PROBLEMES CONTRACTUELS	<i>Les problèmes d'agence (hasard moral et sélection adverse) et le partage du risque</i>
CHAMP D'APPLICATION	<i>Les relations dans lesquelles le principal et l'agent ont des objectifs partiellement différents et des attitudes vis-à-vis du risque différentes</i>

Tableau 15. Présentation synthétique de la Théorie de l'Agence, EISENHARDT, 1989a, p. 59.

Deux « branches » ou courants ont été identifiés dans la littérature. La Théorie *normative* de l'Agence, développée principalement par les économistes, est une approche mathématique et formalisée, abstraite, qui analyse les comportements en terme de maximisation ou d'optimisation de fonction d'utilité. Son objet est la définition d'un contrat optimal entre principal et agent. La Théorie *positive* de l'Agence, quant à elle, décrit les mécanismes de gouvernement et de pilotage des contrats mis en oeuvre par des agents économiques lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes d'agence. Elle identifie ainsi de nombreuses alternatives contractuelles. Cependant, comme le fait remarquer CHARREAUX (1987), cette séparation est parfois caricaturale puisque chacun des courants emprunte à l'autre. Le développement qui suit présente les éléments fondateurs de la théorie que sont l'asymétrie informationnelle qui entraîne les risques de sélection adverse et de hasard moral, la rationalité limitée qui implique l'incomplétude des contrats et le contrat lui-même.

II - L'INFORMATION ET L'ASYMETRIE INFORMATIONNELLE

La construction de la Théorie de l'Agence implique la prise en compte de l'information acquise ou détenue par les agents économiques, dans le processus de contractualisation (AMIGUES, 1993). Le problème, à ce niveau d'analyse de la relation d'agence, est de savoir qui doit prendre les décisions. La relation d'agence suppose que le principal délègue la prise de décision à l'agent. Se pose alors la question de la motivation des partenaires, qui apparaît parce que les individus ont des intérêts qui sont rarement alignés sur ceux des autres. Nous sommes donc placés devant une problématique du contrôle des acteurs : il serait nécessaire que chacun divulgue l'information honnêtement et que les meilleurs plans d'action soient définis.

a - L'HONNETETE OU LE PROBLEME DE L'ASYMETRIE INFORMATIONNELLE

Une transaction sera efficiente économiquement si le transfert de biens permet un gain pour les deux parties. Dans certaines situations cependant, les coûts et les bénéfices de l'échange ne sont connus qu'au niveau de l'une des parties. Cette asymétrie informationnelle peut alors décourager l'échange ou le rendre inefficent.

MILGROM & ROBERTS (1992, p. 145-146) illustrent ce problème par un exemple simple, tiré de l'étude de la décision d'investissement dans un bien public.

Le coût d'un projet, en terme d'utilité est de 1, quel que soit le nombre d'individus qui y participe. Chaque individu a le choix entre devenir partie prenante du projet - dans ce cas, il lui est associé une valeur de 2 - avec une probabilité comprise entre 0 et 1, ou être indifférent, avec une probabilité de 1 - P. La même probabilité P est associée à tous les individus associés dans la prise de décision.

Si un individu devient partie prenante et associe une valeur de 2, le projet doit être poursuivi puisque $2 > 1$. Si cet individu i_1 prend seul la décision, il poursuivra certainement le projet. En revanche, si plusieurs individus sont partie prenante, le premier individu i_1 décrit aura intérêt à proclamer son indifférence et par là même, essaiera de

faire payer un autre individu.

Supposons que les décisions concernent deux individus et que i_2 soit honnête, l'individu i_1 qui veut que le projet soit entrepris sera honnête si :

$$P(2 - 0,5) + (1 - P) (2 - 1) > P (2) + (1 - P)$$

$P(2 - 0,5) + (1 - P) (2 - 1)$ désigne le gain si les deux individus sont honnêtes ; $P (2) + (1 - P)$ le gain si l'individu i_1 est malhonnête. Dans ce calcul, les coûts sont partagés si les individus sont intéressés. Si cette inégalité est résolue, il apparaît que l'individu i_1 sera honnête si P est inférieur à $2/3$. Ainsi et paradoxalement, plus le projet est intéressant pour les partenaires, plus ils cherchent à dissimuler l'information.

L'asymétrie informationnelle introduit deux notions liées à l'opportunisme des acteurs : la sélection adverse et le risque moral.

b - LA SELECTION ADVERSE

La sélection adverse traite d'une forme d'opportunisme pré-contractuel ou *ex-ante*. Elle est le fait qu'un agent offre au principal une représentation fausse ou inexacte de ses caractéristiques. Il faut que le principal soit dans l'incapacité de vérifier les caractéristiques de l'agent.

AKERLOF (1970) a appliqué ce problème au marché des voitures d'occasion, dans lequel il se vend des voitures de bonne qualité et des voitures de mauvaise qualité, des « *lemons* ». La sélection adverse provient de l'incapacité du client (le principal) à distinguer un bon modèle d'un « *lemon* ». Dès lors, rien n'empêche un vendeur (l'agent) peu scrupuleux de vendre ces deux types de voitures au même prix. L'incertitude sur la qualité du bien provoque la sélection adverse. Tous les acteurs sont finalement lésés : les acheteurs qui ont acheté un « *lemon* », les vendeurs malhonnêtes qui ne pourront pas réitérer la vente et les vendeurs honnêtes qui subissent l'image négative du marché de la voiture d'occasion. Le volume des échanges s'en trouve limité. Il appartient au marché

d'émettre des signaux visant à rétablir la confiance, qualifiés ci-dessus de coûts d'obligation (garanties sur les modèles, labels de qualité...).

D'une manière générale, ce phénomène s'étend à toutes les situations où le principal n'est pas à même de vérifier la qualité de l'agent (HIRSHLEIFER & RILEY, 1979). Ainsi, un fournisseur qui procure un produit de qualité supérieure à ceux qui existent sur le marché, faute d'émettre les bons signaux, ne sera pas davantage sollicité par des clients. En raison de ses coûts supérieurs dus à son niveau de qualité, il sera amené à terme à disparaître du marché.

Cette incapacité à vérifier les caractéristiques de l'agent peut se poursuivre après signature du contrat (EISENHARDT, 1989a)

c - LE RISQUE MORAL (OU MORAL HAZARD)

La notion de risque moral fait référence aux formes d'opportunisme ex-post : le comportement de l'agent change après signature du contrat. Son apparition est due au fait que les actions des agents ne sont pas directement contrôlables. Ceux-ci, les entrepreneurs, peuvent choisir de privilégier leur intérêt propre⁵³. Le deuxième élément générant le risque moral provient de l'impossibilité d'établir des contrats capables d'intégrer toutes les éventualités endogènes et exogènes à la relation.

Les problèmes de risque moral interviennent donc dans toute situation où un acteur est tenté d'agir de façon inefficace tout en laissant croire qu'il a mené une autre action, en raison d'une part, de la divergence d'intérêts qu'il a par rapport au principal et d'autre part, du caractère non vérifiable de son comportement. Dans toutes les circonstances de risque moral, l'individu qui prend la décision n'en supporte pas

⁵³ Le terme de risque moral est issu des problèmes d'assurance et traduit le fait que les personnes assurées ont tendance à prendre davantage de risque (à changer de comportement) une fois leur contrat signé, au grand dam et au détriment des compagnies d'assurance. Pour l'assureur, il est en effet difficile de contrôler le comportement des assurés.

pleinement les conséquences. Deux éléments complémentaires sont à prendre en compte :

- la divergence des intérêts des acteurs ;
- l'indépendance entre la prise de décision et la responsabilité finale.

MILGROM & ROBERTS (1992, pp. 170-176) présentent, là encore, un exemple intéressant : le cas des instituts de dépôts américains, réel, qui permet de comprendre l'ampleur du problème du risque moral. La situation décrite est celle des *Savings and Loans Associations* (S&L).

Ces instituts sont garantis par la *Federal Savings and Loans Insurance Corporation* (FSLIC). Durant les années 80, les S&L ont investi l'argent des particuliers dans des actifs risqués dont la valeur a chuté. La plupart des instituts de dépôts ont fait faillite, la FSLIC n'ayant pas de réserves suffisantes pour les couvrir. Les épargnants ont donc supporté les pertes.

Une analyse simple explique le problème :

Soient A et B deux possibilités d'investissement, A étant un investissement sûr de « père de famille » et B étant un actif risqué :

	A	B
INVESTISSEMENT INITIAL	100	100
RETOUR 1	110	125
PROBABILITE 1	0.5	0.5
RETOUR 2	100	65
PROBABILITE 2	0.5	0.5
ESPERANCE NETTE DE RETOUR	5	-5

Pour un investisseur rationnel, neutre vis-à-vis du risque, l'actif A est plus intéressant. Cependant l'organisation particulière du marché des investissements des particuliers et la couverture des S&L par la FSLIC fait préférer l'actif B aux S&L au détriment de la valeur totale.

Analyse du choix de l'investissement sûr (par simplicité les taux d'intérêts sont ignorés) :

	PARTICULIERS	S&L	FLISC	TOTAL
INVESTISSEMENT	97	3	0	100
RETOUR 1	97	13	0	110
RETOUR 2	97	3	0	100
ESPERANCE NETTE	0 (*)	5	0	5

(*) plus taux d'intérêt payé par les Savings and Loans

Analyse de l'investissement risqué :

	PARTICULIERS	S&L	FSLIC	TOTAL
INVESTISSEMENT	97	3	0	100
RETOUR 1	97	28	0	125
RETOUR 2	97	- 3	-32	65
ESPERANCE NETTE	0	11	-16	-5

Dans cette situation, où les S&L ne sont pas entièrement responsables des pertes, les S&L ont intérêt à jouer un jeu risqué au détriment de la FSLIC. Plus l'investissement est risqué, plus l'espérance de gain pour les S&L augmente, tandis qu'en même temps l'espérance de perte pour la FSLIC s'accroît.

Cette situation est bien connue dans les études de finance d'entreprise et correspond aux situations où les sociétés en difficultés sont financées par de la dette. Les managers cherchent alors à augmenter les risques, diminuant la valeur de la dette mais augmentant la valeur du capital.

L'exemple des S&L cependant est particulièrement riche et intéressant puisqu'il met en jeu trois groupes distincts, faisant eux-mêmes partie d'un réseau d'au moins quatre groupes d'acteurs :

- les Savings and Loans, qui ont pris des risques excessifs et ont dissimulé les conséquences probables de leur politique d'investissement.
- les particuliers, qui n'ont pas contrôlé les investissements réalisés avec leur argent parce que les dépôts étaient garantis par la FSLIC.
- le gouvernement, qui a favorisé l'industrie (à qui bénéficie ces investissements risqués) au détriment des particuliers.

Dans ce cas précis, les problèmes de risque moral ont finalement conduit à la

faillite du réseau, laissant les particuliers en supporter la majeure partie des conséquences.

Les questions de risque moral mettent donc en avant l'importance du contrôle de la relation. Dans l'optique de la Théorie de l'Agence, la politique de partage des risques, négociée au moment de la rédaction des contrats, devient une dimension essentielle.

d - LE PARTAGE DU RISQUE

Une réponse possible au problème de risque moral est de rendre l'agent responsable des effets de ses décisions. L'impact de ces effets sur le revenu final de l'agent doit contribuer à augmenter sa motivation. L'objectif général de l'étude des relations d'agence est donc d'augmenter la motivation de l'agent afin de réduire le risque moral. Rendre l'agent responsable de ses performances revient à l'exposer à un double risque :

- le caractère non observable du comportement de l'agent conduit à évaluer ce dernier par les résultats de ses actions. Le résultat (comme son comportement) peut être influencé par des variables qu'il ne peut maîtriser⁵⁴. Le comportement, comme les résultats, devient aléatoire ;
- l'évaluation des performances de l'agent par le principal présente nécessairement un certain degré de subjectivité.

L'hypothèse comportementale qui régit l'intégration du risque dans l'approche normative est similaire à celle développée par BERNOUILLI (trad. 1954) selon laquelle les individus ont une aversion vis-à-vis du risque. Les agents sont supposés être adverses au risque et préfèrent recevoir un revenu R de façon certaine, à un revenu aléatoire ayant une espérance égale à R . Les agents sont alors prêts à payer une prime de risque pour abandonner un revenu aléatoire au profit d'un équivalent certain,

⁵⁴ L'exemple type est l'impact de la météo sur les ventes de glaces.

déterminé en soustrayant la prime de risque à l'espérance de revenus. L'individu considère la valeur du revenu certain comme équivalente au revenu initial aléatoire. Une augmentation du risque a donc un coût pour l'agent. L'objectif principal de la théorie normative est donc de déterminer le meilleur compromis qui apporte le maximum de motivation sans que le risque soit intolérable pour l'agent : les contrats étudiés par le modèle Principal-Agent cherchent ainsi à maximiser l'équivalent certain des partenaires et non l'espérance de gain. Lorsque la notion d'équivalent certain est prise en compte, le problème du risque est en effet automatiquement intégré.

Ce même modèle suppose que le principal, sans être absolument neutre, est moins hostile vis-à-vis du risque que l'agent. La prime de risque du principal est donc moins élevée que celle de l'agent. L'essentiel du risque devrait être supporté par le principal, au détriment de l'équivalent certain de l'agent, minimisé par l'augmentation de la prime de risque.

III - LA RATIONALITE LIMITEE ET L'INCOMPLETUDE DES CONTRATS

La Théorie de l'Agence repose sur une autre hypothèse comportementale : celle de la rationalité limitée des acteurs. « *Les limites de la rationalité sont liées au manque d'informations et de connaissances, à la difficulté de prévoir et d'évaluer les conséquences des choix envisagés et aux problèmes liés à l'existence d'une pluralité d'objectifs* » (KOENIG, 1990, p. 390) Elle stipule que l'individu est incapable de traiter de manière parfaite toutes les informations qui l'entourent. L'environnement de celui-ci est trop incertain et l'obtention d'information trop coûteuse. Il cherche en conséquence à être rationnel mais doit être conscient de certaines limites :

- les circonstances imprévues, voire impossibles à prévoir, y compris dans le cas d'une information parfaite ;
- les coûts de mise en place des plans d'action : supposer que les informations soient intégralement connues n'exclut pas les erreurs d'analyse ;

- les imprécisions de langage : même si l'individu pouvait pressentir correctement l'environnement et les actions nécessaires, il ne parviendrait pas obligatoirement à les retranscrire correctement dans un contrat ;
- les problèmes liés à l'interprétation multiple d'un même contrat.

Il en résulte un modèle de décision qui intègre la rationalité limitée, décrit par LINDBLOM (1959) comme un processus d'évasion (*muddling through*). Les individus sont obligatoirement confrontés à la rationalité limitée. Devant un problème, ils recherchent des solutions jusqu'à ce qu'ils en trouvent une acceptable et s'en déclarent « satisfaits ». Les solutions optimales sont donc remplacées par des solutions simplement satisfaisantes. Néanmoins, les individus apparaissent toujours confrontés à des objectifs divergents. Ces objectifs sont alors pris en compte un à un, de manière séquentielle, pour éviter les problèmes de choix et de compromis.

SIMON (1976) distingue la rationalité procédurale de la rationalité substantielle. La rationalité substantielle « conduit les agents à faire individuellement des choix qui les conduisent collectivement à réaliser un optimum social. La rationalité procédurale, à l'inverse, ne garantit pas le résultat. Elle postule simplement que les agents vont mettre en oeuvre des stratégies pour parvenir à des situations qui leur paraissent préférables ». (BROUSSEAU, 1993, p. 63). L'atteinte des buts, malgré la volonté de l'agent et les moyens qu'il met en oeuvre, n'est pas garantie, ni « la concrétisation d'une optimalité sociale ».

La rationalité limitée conduit à l'incomplétude des contrats : écrire des contrats complets et précis n'est pas toujours possible. Les contingences peuvent être connues, mais trop nombreuses pour être consignées. D'autre part, certaines actions des contractants sont invérifiables, même ex-post. L'incomplétude du contrat peut impliquer un engagement incomplet des acteurs et facilite les comportements opportunistes.

IV - LE CONTRAT

En Théorie de l'Agence, nous l'avons dit, l'unité d'analyse est le contrat. Le contrat doit gouverner la relation Principal-Agent le plus efficacement possible compte tenu de trois éléments :

- comportementaux : la rationalité limitée et l'aversion au risque ;
- organisationnels : la divergence des buts que le principal doit gérer par la mise en place de systèmes d'information ;
- informationnels : l'acquisition d'information conduit à l'adoption d'un système de contrôle permettant d'atténuer l'opportunisme.

Deux types de contrats sont utilisables : le contrat « comportemental » (*Behavior-based contract*) dans lequel la rémunération de l'agent est liée à son comportement et le contrat « résultat » (*Outcome-based contract*) dans lequel cette rémunération repose sur l'obtention des résultats fixés.

Le contrat comportemental s'exprime par la relation de travail (salaires, règles hiérarchiques), le contrat-résultat obéit à des règles de marché (commission, transfert de droits de propriétés). Peu importe, pour ce dernier, la façon dont l'agent parvient au résultat fixé.

Le courant positiviste de la Théorie de l'Agence repose sur deux propositions quant aux mécanismes de gouvernement des relations Principal-Agent (EISENHARD, 1989a) :

- le contrat-résultat atténue l'opportunisme. Un tel contrat aligne les préférences de l'agent sur celles du principal car la rémunération dépend de l'action commune. Les conflits dus à l'opportunisme sont réduits (JENSEN &

MECKLING, 1976) ;

- les systèmes d'information atténuent l'opportunisme. L'agent est d'autant plus à même de ne pas « décevoir » le principal que ce dernier peut observer le comportement du premier.

Plusieurs paramètres sont ensuite relevés par EISENHARDT et permettent de sélectionner le type de contrat le plus efficient en fonction du contexte. On peut les résumer comme suit :

CRITERES DE CONTINGENCE LIES AU CHOIX DU CONTRAT	TYPE DE CONTRAT LE PLUS EFFICIENT :	
	<i>Comportemental</i>	<i>Résultats</i>
<i>Incertitude sur le résultat</i>	<i>forte</i>	<i>faible</i>
<i>Aversion au risque (agent)</i>	<i>forte</i>	<i>faible</i>
<i>Aversion au risque (principal)</i>	<i>faible</i>	<i>forte</i>
<i>Conflits d'objectifs entre principal et agent</i>	<i>faible</i>	<i>forts</i>
<i>Caractère programmable de la tâche</i>	<i>fort</i>	<i>faible</i>
<i>Caractère mesurable du résultat</i>	<i>faible</i>	<i>fort</i>
<i>Durée de la relation</i>	<i>longue</i>	<i>courte</i>
<i>Systèmes d'information de contrôle</i>	<i>développés</i>	<i>limités</i>

Tableau 16. Les choix contractuels, d'après EISENHARDT (1989a) et DELMOND (1994, p. 169).

Lorsque le comportement est difficilement observable, deux options s'offrent au principal. Soit il investit dans un système d'information (budget, reporting, niveau supplémentaire de management...), soit il motive le comportement de l'agent par co-alignement incitatif. Le recours au système d'information implique un contrat comportemental plutôt qu'axé sur les résultats.

L'incertitude sur le résultat induit l'incapacité de prévoir et l'assomption du risque par l'un ou l'autre des contractants. En fonction de l'incertitude et du comportement du principal ou de l'agent, sera défini un type de contrat. L'existence ou non de conflits d'intérêts entre les deux conduit au choix entre résultat et comportement : si le conflit d'intérêts décroît, le contrat résultat ne se justifie plus. La « programmabilité » de la tâche se définit comme le degré auquel le comportement approprié de l'agent peut être spécifié à l'avance ; plus la tâche est programmable, plus le contrat est comportemental car l'information sur le comportement est connue. Certaines tâches nécessitent du temps pour que le résultat soit connu. Selon cet aspect des choses, le résultat est soit difficile à mesurer dans l'absolu, soit difficile à mesurer pendant le laps de temps en question. Ainsi, plus le résultat est difficile à mesurer, plus le contrat sera comportemental. Une relation de long terme implique que le principal apprenne de l'agent : la maîtrise du comportement s'en ressent. A court terme, l'asymétrie informationnelle entre le principal et l'agent est plus importante. L'apprentissage est un moyen de la combattre. Une relation de long terme implique un contrat fondé sur le pilotage du comportement, et inversement une relation de court terme implique un contrat résultat.

B. LE MODELE DE M. AOKI

Certains auteurs ont supposé que l'opposition entre organisation mécaniste et organique (BURNS & STALKER, 1961, BURNS, 1962) est transposable à la hiérarchie, adaptée aux environnements stables, et à la coopération ou à ses traductions organisationnelles, conçue en réponse à l'incertitude environnementale. La structure mécaniste correspond à ce que WEBER (1921) appelait l'organisation bureaucratique rationnelle légale dans laquelle s'observe une division des tâches par spécialistes. Par contre, le modèle "J" d'AOKI (1986 ; 1990) " *ressemble étrangement au modèle organique décrit [...] par BURNS*" (PIOTET, 1992, p. 595).

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des structures mécanistes et organiques.

STRUCTURE MECANISTE	STRUCTURE ORGANIQUE
<i>Division du travail par une différenciation spécialisée des tâches fonctionnelles.</i>	<i>Nature contributive d'un savoir spécialisé et de l'expérience commune à l'organisation.</i>
<i>Contrôle par supervision hiérarchique.</i>	<i>Ajustement et redéfinition des tâches individuelles par l'interaction avec les pairs.</i>
<i>Structure hiérarchique du contrôle, de l'autorité et des communications.</i>	<i>Structure en réseau du contrôle, de l'autorité et de la communication.</i>
<i>Renforcement de la structure hiérarchique par la localisation du savoir au sommet de la pyramide.</i>	<i>Allocation du savoir à tous les niveaux du réseau.</i>
<i>Relation entre supérieur et subordonné par interaction verticale.</i>	<i>Relation horizontale développée, consultation entre niveaux hiérarchiques.</i>
<i>Orientation des comportements par instructions, loyauté et obéissance.</i>	<i>Implication dans la tâche par l'éthique technologique ou scientifique.</i>

Tableau 17. Comparaison entre structure mécaniste et organique, d'après BURNS & STALKER, 1962.

AOKI distingue en effet deux formes organisationnelles stylisées structurées

autour de la circulation de l'information.

La forme « A » (correspondant à la firme américaine) présente une structure informationnelle verticale, où l'apprentissage est localisé aux niveaux hiérarchiques élevés. La forme « J » (pour japonaise) offre, quant à elle, une structure informationnelle horizontale, dans laquelle l'apprentissage est généralisé aux niveaux hiérarchiques inférieurs. La différence entre ces deux formes réside dans la circulation de l'information et dans la prise de décision. Si la forme « A » centralise l'information et exerce un contrôle hiérarchique, la forme « J » se différencie par une coopération horizontale entre fonctions et la gestion de l'incertitude au sommet. L'efficacité de la forme « J » résulte du partage immédiat des informations et sur l'échange autour des problèmes. Leur résolution est rapide et fondée sur un apprentissage par la pratique.

Le modèle coopératif *intraorganisationnel* « J » repose sur trois prérequis :

- une coordination mutuelle des tâches et la capacité des unités à maîtriser leurs tâches opérationnelles et à pouvoir traiter les problèmes éventuels localement et de manière autonome ;
- des acteurs qui ne soient pas des spécialistes mais des généralistes familiers des processus de production car pouvant occuper chacun des postes ;
- une compétence opératoire qui dépasse l'expertise en intégrant la capacité à communiquer, à travailler en équipe, à prendre des décisions individuellement et collectivement.

La firme « J » est moins intégrée que la firme « A » : il s'agit d'une forme hybride, combinant les avantages du marché et de la hiérarchie (GAFFARD, 1990) Le modèle permet d'établir et de maintenir des relations de long terme, aussi longtemps que nécessaire, avec des sous-traitants semi-autonomes dans le contrôle de leur production. Un système d'information est mis en place, s'assurant du partage des connaissances techniques. Les unités opérationnelles sont coordonnées directement et non pas par un mécanisme de contrôle centralisé.

Derrière cette présentation, il existe des processus dynamiques : le sens de l'évolution de la firme « A » est différent de celui de la firme « J ». La première traduit un développement congloméral, la deuxième une diversification de type relié ou partenarial.

Le modèle « J » étendu à la coopération industrielle donne naissance à la coalition de type « J » (AOKI, 1988). Il s'agit d'un modèle dans lequel une firme principale et des firmes satellites entretiennent des relations constituant un réseau complexe de sous-traitance en cascade.

Les rapports entre pivot et sous-traitants de premier ordre sont les mêmes que ceux qui existent entre la firme et les employés des unités opérationnelles. Les développements et les investissements sont spécifiques à l'activité du pivot comme dans les réseaux stables décrits par MILES & alii. (1992). Les acteurs sont dépendants et solidaires les uns des autres. Les partenaires ne sont en effet plus substituables et le niveau de spécificité constitue une barrière à l'entrée d'autres partenaires dans le réseau.

La coopération est érigée pour un bénéfice collectif (la quasi-rente relationnelle) et non pour le seul bénéfice du pivot. Une rupture de ces relations partenariales conduit à la perte de l'activité pour les deux parties (dépendance réciproque) ainsi qu'à celle de l'essentiel de l'apprentissage.

Le modèle « J » d'AOKI met donc en évidence une sélection forte des partenaires par un contrôle amont développé, une gestion souple de ceux-ci par le partage d'objectifs communs ainsi qu'une dualité dans le contrôle organisationnel des firmes « J ».

La dualité rencontrée dans le modèle « J » repose sur trois principes. Le premier, énoncé par AOKI (1991) est fondé sur un mode de coordination non hiérarchique, tandis que les systèmes de stimulation sont gérés selon une logique hiérarchique. Sachant qu'il s'y trouve des informations pertinentes, la hiérarchie délègue les fonctions de coordination au niveau inférieur. « *Les employés savent qu'ils sont jugés sur leurs propres contributions à long terme aux objectifs de l'organisation. Ainsi sont-ils incités à se conformer aux directives managériales sans qu'il soit besoin d'instructions hiérarchiques quotidiennes* » (1991, p. 8). Pour être efficace, la coordination horizontale

doit, bien entendu, aider l'organisation à atteindre ses buts. Les décisions du management sont en adaptation permanente avec les informations recueillies sur place, quel que soit le niveau de la hiérarchie fonctionnelle. Les employés peuvent influencer une redéfinition des objectifs. Des liens verticaux sont mis en place, « *récioproques par lesquels les managers tiennent compte des intérêts des employés tandis que ceux-ci, en contrepartie, font des efforts accrus* » (p. 10). Les objectifs de l'organisation sont, du fait de l'implication de tous, de véritables objectifs partagés.

Le deuxième principe de dualité est celui de la symétrie entre l'organisation interne de la firme (développé ci-dessus) et la nature du contrôle financier externe. Le système de contrôle financier a deux caractéristiques liées : les banques sont les principaux actionnaires des entreprises, elles assurent le rôle de prêteur dominant et confèrent une stabilité actionnariale aux entreprises. L'indépendance relative du management par rapport au contrôle financier externe est observée, lorsque ce premier prend des décisions concernant la société. Les liens informationnels sont très forts entre la banque et le management. Ainsi, afin de garantir les employés, très liés à l'entreprise, contre les risques de défaillance, le système d'information permet de réagir très vite et de réduire les risques de faillite. Dans un tel contexte, « *l'organisation interne et le contrôle financier de la société japonaise sont doublement caractérisés par le rôle limité de la hiérarchie dans les mécanismes de décision et par son rôle accru dans les mécanismes d'incitation* » (p. 10).

Le troisième et dernier principe de dualité est celui qui constate le double contrôle qui s'exerce sur le management de la part des détenteurs de capitaux et des employés, alors qu'un contrôle unilatéral des premiers serait plus logiquement rencontré dans une société de type « A ». Le contrôle ne concerne pas seulement la répartition du profit mais également la prise de décisions qui concernent la firme. Les moyens de réaction au management sont, pour les employés, la menace de mettre fin à leur coopération dans la coordination horizontale. Pour la banque, la menace brandie est celle de l'assujettissement. La répartition des gains de la firme « J » entre rémunération du travail et du capital est fonction, outre du rôle de l'action collective syndicale, du sentiment que les employés ont de la loyauté de la hiérarchie. Ceci conduit AOKI à considérer comme

parétienne l'amélioration de la gestion de l'entreprise⁵⁵, les hommes - éléments constitutifs du réseau - étant considérés comme un actif spécifique. « *Lorsque les employés forment un réseau, les arrangements réciproques des employés et de la direction peuvent créer les conditions d'une situation meilleure dans une optique parétienne, c'est-à-dire avantageuse pour toutes les parties prenantes* » (1991, p. 13).

Le modèle repose donc sur :

- l'indépendance relative des employés par rapport à la direction ;
- l'indépendance relative de la direction par rapport à l'actionnaire-prêteur ;
- une volonté de contrôle de la part de l'actionnaire et des employés ;
- la peur du licenciement pour les employés et de la mauvaise réputation pour les managers ;
- la nécessaire action collective.

Le modèle « J » d'AOKI n'est cependant pas de portée universelle. Si la théorisation de la coopération industrielle est très intéressante pour l'étude du contrôle dans les coopérations, elle ne doit pas être isolée de son contexte. Le modèle est effectivement contingent et semble être adapté aux contextes changeants, aux mouvements fréquents et lents tandis que le modèle « A » (hiérarchique) serait plus adapté aux environnements stables ou très turbulents.

⁵⁵ Une amélioration « parétienne » est un accroissement du bien-être général sans qu'aucun bien-être individuel ne soit diminué.

C. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE JAPONAISE

I- UN EXEMPLE DE COALITION

La coalition de type "J" se rencontre dans l'industrie automobile japonaise, organisée en réseau stable. Le producteur automobile japonais est essentiellement un assembleur qui a recours à un vaste réseau de sous-traitants. Il assemble ces activités selon le principe du flux continu (juste à temps). Cette méthode nécessite pour la firme centrale d'avoir de bonnes relations avec ses sous-traitants. ASANUMA (1985) a présenté de façon détaillée l'organisation de cette coalition, s'intéressant notamment à deux aspects contractuels qui régissent le réseau :

- les mécanismes d'ajustement des quantités et des prix ;

- les mécanismes d'encouragement de réduction des coûts.

Soixante-dix pour cent des frais de construction automobile sont constitués par l'achat de pièces détachées. Trois réseaux de sous-traitants sont associés, qui correspondent à trois activités principales :

- la fabrication de la carrosserie ;

- la fabrication du moteur, des axes et de la transmission ;

- l'assemblage et l'addition au modèle de diverses pièces détachées : composants électriques, pneus, vitres, phares...

Les pièces sont multiples et nombreuses et leur combinaison produit de nombreux arrangements en fonction de leurs formes et couleurs, qui dépendent de la demande du marché final. La régulation de l'approvisionnement dépend d'une coopération forte entre

le constructeur et ses sous-traitants.

Cette coopération débute bien avant la contractualisation, dès la conception d'un nouveau modèle d'automobile. Le modèle est conçu selon le principe japonais du prix-cible (HIROMOTO, 1988) : les responsables marketing déterminent le prix et les caractéristiques du véhicule. Aux ingénieurs de production d'atteindre ce prix-cible. Pendant cette phase d'étude, le constructeur consulte de nombreux sous-traitants qui préconisent leurs propres solutions ou répondent à un cahier des charges spécifiques. Une fois sélectionné, le sous-traitant a la garantie d'être le fournisseur exclusif des pièces pour lesquelles il a été sélectionné. Le sous-traitant est alors encadré et encouragé par le constructeur. Ces relations sont limitées à l'exploitation du modèle et peuvent être remises en cause lors du modèle suivant.

Deux types de contrats régissent la relation :

- le contrat de base définit les règles d'ensemble qui doivent être suivies par les deux parties. Il s'agit d'une sorte de contrat-cadre ;
- le contrat individuel détermine les quantités, les dates et lieux de livraison... Il est généralement spécifié en cours de production.

Ces contrats précisent peu les mécanismes d'ajustement. Le prix de base est celui défini et accepté lors de la phase de conception. La principale négociation a donc lieu pendant la phase d'étude. Le producteur essaie d'examiner le processus de fabrication du sous-traitant afin que conjointement, ils atteignent le prix-cible. Le constructeur ne cherche donc pas à réduire la marge du sous-traitant mais à réduire les coûts de production.

Pendant le processus de production, des ajustements peuvent être nécessaires en raison de l'évolution du coût des matières premières et de l'énergie, du besoin de réduction des coûts pour le constructeur, de variations de coût de production consécutifs aux modifications des produits ou à des changements du volume de production. Les deux premiers ajustements sont négociés sur la base du compromis raisonnable. En revanche,

si les modifications du produit impliquent une augmentation des coûts de production, le prix est ajusté en conséquence. A l'inverse, si elles entraînent une baisse du coût, le prix initial est maintenu pendant un certain temps, ceci afin d'encourager le sous-traitant à proposer des améliorations.

Les quantités produites définies en phase de conception sont ajustées de façon pragmatique en fonction des quantités vendues. Ceci implique un ajustement de prix pour l'absorption des frais fixes du sous-traitant. Les frais généraux sont évalués par le sous-traitant qui, seul, supporte le risque de son évaluation (frais de recherche et de formation).

Le cadre décrit par ASANUMA évoque les problèmes d'agence repris par KAWASAKI & McMILLAN (1987). L'asymétrie informationnelle soumet le donneur d'ordres à deux types de risques liés à la sélection adverse :

- le sous-traitant connaît mieux son processus de transformation que le donneur d'ordres et peut tricher sur ses coûts de production ;
- le donneur d'ordres ne maîtrise pas la qualité du produit fourni au cours de la relation.

Un autre risque, lié cette fois au hasard moral provient de la difficulté d'identifier précisément l'économie de coûts consécutive aux innovations des sous-traitants.

L'asymétrie informationnelle oblige à une étroite collaboration entre les partenaires avant la signature du contrat, réduisant les risques d'opportunisme pré et post-contractuel. Le partage des risques est très soigneusement étudié et des systèmes sont mis en place pour encourager le sous-traitant à innover sans lui faire supporter le risque d'une renégociation. L'organisation décrite par ASANUMA a été étudiée de manière plus formelle à partir d'un modèle issu de la Théorie de l'Agence.

II - LES RESULTATS

KAWASAKI & McMILLAN (1987), testant empiriquement le modèle "J", cherchent à étudier le mécanisme de partage des risques au travers d'un modèle normatif issu de l'analyse économique du contrat de sous-traitance⁵⁶. Ils observent que les contrats sont surtout destinés au partage des risques plutôt qu'à l'accroissement des motivations⁵⁷.

L'explication tient à l'efficacité de l'organisation industrielle. En effet, dans une structure de réseau, la motivation peut être encouragée par la volonté de maintenir des relations de long terme. Mais les parties conservent leur autonomie, le constructeur peut changer de sous-traitant lors de l'étude du modèle suivant. Ce faisant, l'objectif de la conception du contrat concerne davantage le partage équitable des risques. Les sous-traitants affichent en effet une forte aversion vis-à-vis du risque. Celle-ci dépend de la valeur totale des ventes de l'entreprise et du nombre total de partenaires : plus la valeur des ventes est importante et plus les débouchés sont diversifiés, moins l'entreprise a peur du risque. Le risque moral augmente lorsque les investissements - notamment humains - sont plus spécifiques. La conception du contrat entre le donneur d'ordres et le sous-traitant intègre la prise en compte de ce risque.

Les conclusions sur le modèle « J » laissent apparaître que le système de sous-traitance dans l'industrie japonaise est un vrai système de coopération : les constructeurs automobiles soutiennent et encouragent leurs sous-traitants à innover. Le cadre contractuel décrit par la Théorie de l'Agence met en évidence le partage des risques, dont le constructeur assume la majeure partie. Comme le précise GAFFARD (1990, p. 404), « *l'objet de la coopération [...] n'est pas d'assurer à la firme principale une rente de*

⁵⁶ Des restrictions sont à apporter quant au test statistique. Leur validation empirique, du fait de l'indisponibilité de certaines variables, repose sur des estimations.

⁵⁷ En France, le risque lié à l'activité est entièrement supporté par le sous-traitant (BAUDRY, 1991).

*monopsonne*⁵⁸ pour la firme principale », ni de faire supporter aux plus faibles les fluctuations de l'activité. En revanche, les producteurs choisissent le modèle « J » car il est moins coûteux que la hiérarchie. KAWASAKI & McMILLAN estiment les coûts d'inefficacité dus au risque moral de 7 à 14% des coûts de production et les considèrent inférieurs aux coûts de contrôle d'un système intégré verticalement.

La section présente a montré les développements économiques pouvant s'appliquer aux réseaux. Le principe de l'intensité de l'encouragement est important. Le réseau est un système composé d'acteurs différents qui concourent à la même demande finale. L'étude des motivations individuelles permet d'améliorer l'efficacité du réseau.

La section a surtout mis l'accent sur le caractère homogène de modèles possédant leur propre logique de fonctionnement. Moins réductrices de la réalité sont les préconisations des approches plus organisationnelles ou managériales.

⁵⁸ Le monopsonne est une structure de marché caractérisé par un acheteur et de nombreux vendeurs.

Section 2.

DES CONCEPTIONS PLUS ORGANISATIONNELLES DU CONTROLE DES RESEAUX

Si le modèle d'AOKI permet de penser qu'il est nécessaire d'analyser la coopération comme un tout, une approche organisationnelle traduit davantage le besoin d'aborder le contrôle des réseaux au sein d'une approche processuelle. Les problèmes de contrôle qui se posent aux différentes étapes du développement du réseau ne sont pas forcément constants.

Deux volets distincts sont proposés dans cette section. Le premier analyse les apports de la littérature. D'abord sont présentés des modèles dynamiques d'analyse des rapports de coopération entre firmes, conceptuels ou issus de recherches empiriques. Dans un deuxième temps, les préconisations diverses sont recueillies, issues de nombreux textes, mais n'appartenant pas à des modèles « intégrés ». Aurait-elle la prétention d'être exhaustive que cette présentation serait à l'image de cette littérature : désordonnée, confuse parfois et allusive. Quelques thèmes majeurs s'en dégagent qui nécessitent là encore une mise en ordre selon une approche dynamique.

Ces préconisations sont universelles ou limitées à leur terrain d'analyse. Plus que des recettes, l'analyse des problèmes de la coopération nécessite un cadre d'analyse original, objet de notre deuxième volet. La confiance est un phénomène commun à cette littérature. C'est pourquoi nous lui consacrons une section afin de faire le point sur son rôle dans la coopération.

A. DES MODELES DYNAMIQUES INTEGRES : APPROCHE PROCESSUELLE DU CONTROLE

I - LE MODELE DE P. S. RING & A. H. VAN DE VEN (1994)

La dynamique du réseau met en avant l'importance de la dimension temporelle dans l'étude des liens coopératifs, l'approche sociologique permet de relativiser l'importance de phénomènes formels, mus par le seul intérêt économique.

S'inscrivant dans cette même vision dynamique, RING & VAN DE VEN étudient le processus de création, de management et d'abandon des liens interorganisationnels coopératifs. Leur apport est conceptuel, qui développe des aspects formels et légaux d'une part et s'attache, d'autre part, à analyser les aspects informels et psychosociologiques de ces liens.

En prenant en compte le facteur temps, les auteurs se démarquent de l'économie des Coûts de Transaction et élaborent un ensemble de propositions théoriques⁵⁹ pour expliquer la dynamique et le *besoin d'analyser* la dynamique des coopérations. La façon de négocier, de gérer ou de modifier des arrangements coopératifs affecte le jugement que les parties impliquées ont de l'équité et de l'efficacité de ceux-ci.

Le caractère statique est la principale critique faite ici à la théorie des coûts de transaction. Son application à des processus managériaux est limitée. L'unité d'analyse est la transaction. Or, la coopération repose sur une répétition des transactions entre les mêmes partenaires. Il faut donc analyser cet ensemble de transactions cumulées, pour comprendre les processus coopératifs (STINCHCOMBE, 1990).

⁵⁹ Empruntant à diverses disciplines : droit, économie, sociologie et gestion.

Le modèle repose sur une proposition de base : il existe des conditions économiques ainsi que des motivations suffisantes pour créer une volonté d'échange entre plusieurs organisations, de type coopératif, fondée sur un contrat relationnel plutôt que transactionnel.

Quatre concepts sont mobilisés :

L'incertitude

Elle est de deux sortes : la première porte sur les états de nature à venir, la seconde sur la confiance à générer pour lutter contre les problèmes de sélection adverse et de hasard moral.

Afin de minimiser cette incertitude, la confiance en la bonne volonté des parties est nécessaire (DORE 1983 ; RING & VAN DE VEN, 1992). Cette acception de la confiance est plus restrictive que celle qui la définit par rapport au caractère prédictible des attentes des parties. Elle est cependant plus souple au plan des mécanismes de génération et de lutte contre les phénomènes d'opportunisme qu'elle entraîne. La confiance a trois origines :

- elle est fondée sur les normes d'équité grâce auxquelles l'un juge que l'autre remplit ses obligations et que la relation est équitable (VAN DE VEN & WALKER, 1984) ;
- elle provient des relations interpersonnelles⁶⁰ entre les organisations, encourageant des comportements loyaux qui n'excluent cependant pas les mesures de prudence. De même, au niveau interorganisationnel, des transactions répétées réduisent la recherche d'un avantage immédiat ou de court terme auprès d'autres firmes ;

⁶⁰ Généralement négligées par les approches statiques. A l'instar de GRANOVETTER, les auteurs ne précisent pas le niveau d'analyse de ces relations.

- enfin, la confiance repose également sur la réputation (WEIGELT & CAMERER, 1988) et sur l'importance du passé et des transactions réussies. L'aspect cumulatif de ces échanges entraîne une réduction des coûts de transactions (apprentissage et expérience) : le fait que plusieurs firmes aient l'habitude de se livrer à des transactions entre elles sans problème permet une génération de la confiance qui autorise une diffusion plus complète de l'information entre ces firmes⁶¹.

L'équité et l'efficacité

Les auteurs relativisent l'importance de l'efficacité chère à l'analyse transactionnelle. L'équité est à placer sur le même plan que l'efficacité. « *Les facteurs aggravant le risque ou réduisant la confiance encouragent les parties à s'attacher au caractère équitable plutôt qu'efficace dans l'établissement de la coopération* » (1994, p. 94). La juste répartition, issue de l'efficacité et de la réciprocité repose sur des normes et des précédents émanant de tiers arbitres (à caractère légal) et crée une réputation autorisant un échange équitable dans des conditions d'incertitude forte (HELPER & LEVINE, 1992).

La résolution interne des conflits

Les parties auront d'autant plus intérêt à préserver la relation qu'elle aura nécessité des investissements spécifiques. La médiation d'un tribunal soldant généralement le lien, les acteurs auront intérêt à une résolution informelle plutôt que formelle, d'autant que leurs relations sont fondées sur la confiance.

⁶¹ On peut ici déduire implicitement qu'il existe des situations dans lesquelles la confiance ne garantit pas l'efficacité. Face à des activités qui relèvent de l'innovation, par exemple, le caractère cumulatif des transactions ne fonctionne plus. Relier la confiance à l'habitude et à la récurrence n'est pas un gage d'efficacité.

L'importance de l'attitude

La dynamique des relations interorganisationnelles est la conséquence d'actions individuelles. Les acteurs développent d'abord une attitude organisationnelle par des relations institutionnelles, puis une attitude "réelle" entraînant des liens interpersonnels (GABARRO, 1987). La confiance donnée à la personne privée n'est pas transposable à la personne institutionnelle.

La coopération s'analyse alors comme une séquence récurrente de négociation, d'engagement et de mise en oeuvre, évaluée en termes d'efficacité et d'équité.

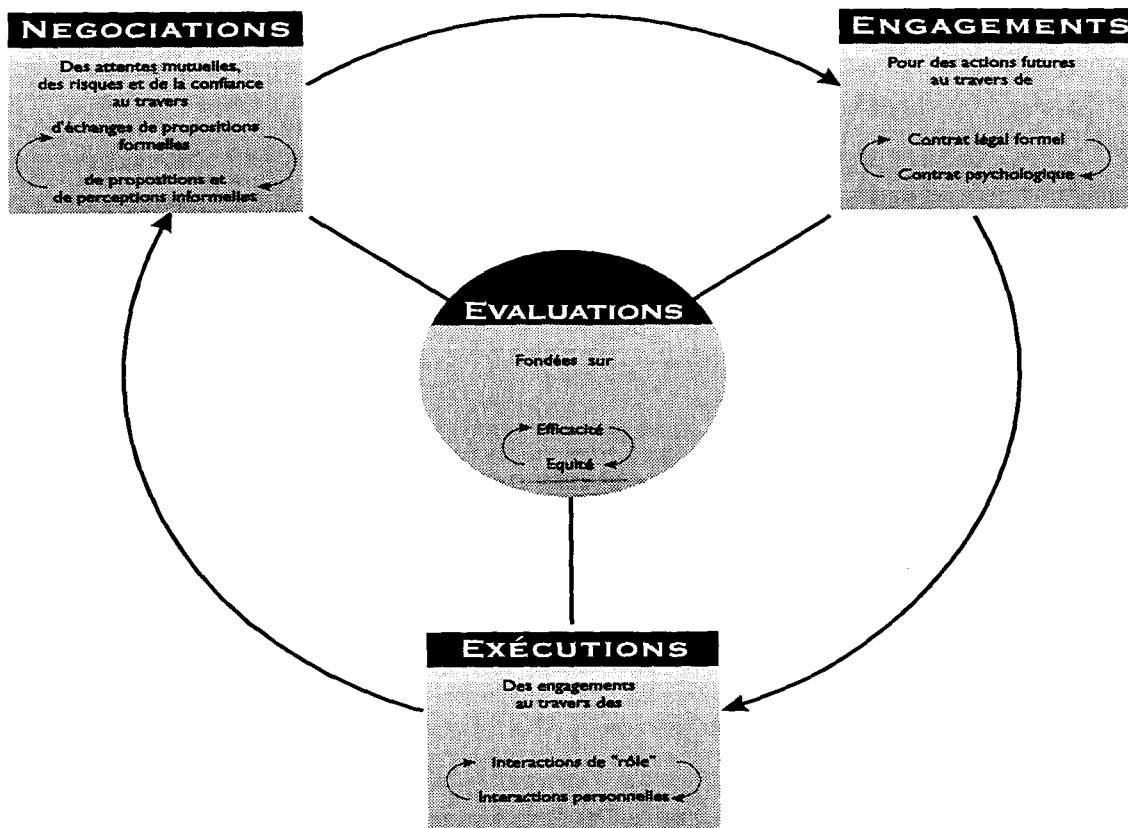


Figure 10. Le processus de négociation dans les coopérations, RING & VAN DE VEN, 1994, p. 97.

Bien que continu, ce processus est scindé en trois phases :

Phase de négociation

Les acteurs présentent des attentes communes et évaluent l'incertitude. L'accent est mis sur des processus formels de négociation avec la volonté de concrétiser des relations potentielles. Au plan informel, les acteurs cernent l'idée d'une coopération mutuelle, la nature des rôles et la confiance à placer.

Phase d'engagement

Etablissement d'un agrément sur les obligations et les règles d'une future action coopérative. Les termes et la structure de gouvernement sont établis et contractualisés plus ou moins formellement.

Phase de mise en oeuvre

Mise en oeuvre physique et gestion de la coopération. A long terme, les rôles formels disparaissent peu à peu au profit de relations personnelles. Le long terme engendre des modifications comportementales qui nécessitent de fixer à nouveau les règles du jeu pour les seules sources de conflit.

L'efficacité et l'équité sont garantes de la poursuite et du renforcement de la coopération. En fin de processus, la dissolution de la coopération sera éventuellement prononcée.

L'excessive formalisation et le contrôle fort de la coopération conduit à la dissolution prématurée des liens (VAN DE VEN & WALKER, 1984). Contrairement aux propositions de WILLIAMSON (1975 ; 1985), le recours à des mécanismes formels et impersonnels de lutte contre l'opportunisme peut conduire à des comportements d'abus de confiance (SHAPIRO, 1987). RING & VAN DE VEN (1992) rendent compte du rôle néfaste des juristes dans la volonté croissante des organisations américaines de se protéger, qui empêchent les accords tacites et spontanés. Ils sont d'accord avec OUCHI

(1984) pour affirmer que le recours aux tribunaux dans la résolution des conflits coopératifs traduit la dissolution des liens. Enfin, ACHROL (1991) évoque la nécessité de ne pas porter les conflits devant la justice mais de créer un système quasi-judiciaire interne.

MOHR & SPEKMAN (1994) postulent que la manière dont les conflits sont résolus a un impact sur le bon déroulement du partenariat : les petits conflits doivent être réglés par des mesures conjointes tandis que les plus importants entraînent le recours à un tiers arbitre. D'un autre côté, le despotisme ou le laisser-faire ne sont que des solutions de court terme inadaptées aux relations récurrentes.

II - L'ETUDE EMPIRIQUE DE A. LARSON (1991)

A partir d'une étude empirique sur quatre réseaux, LARSON, décrit un modèle dynamique de gestion des réseaux composé de deux phases :

- une phase initiale de jugement ;

- une phase de partenariat.

Ces deux étapes sont le nécessaire passage des relations de marché aux relations de réseaux :

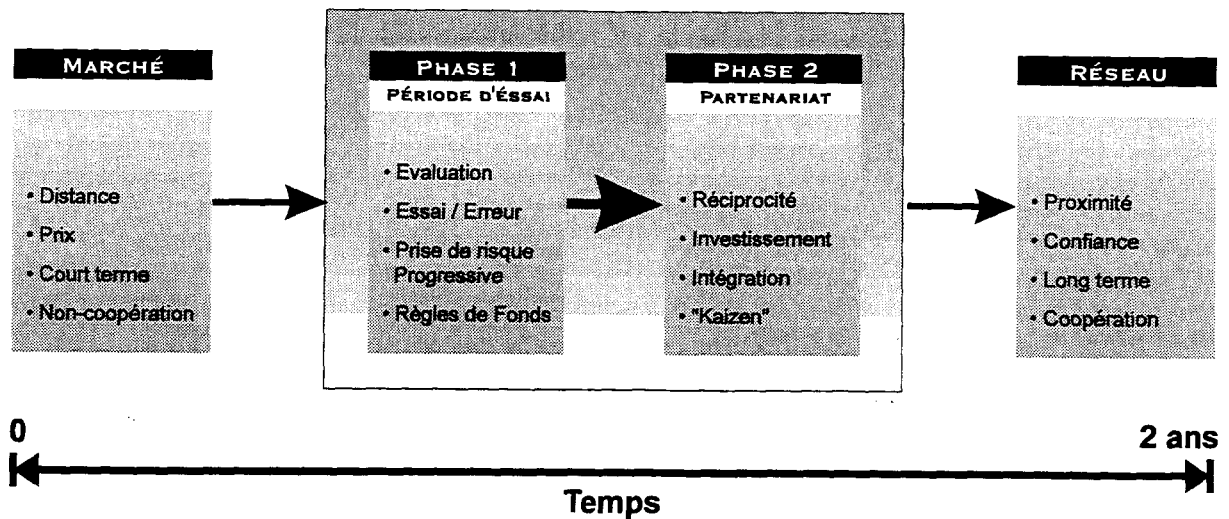


Figure 11. La formation du partenariat - un processus en deux temps, LARSON, 1991, p. 179.

Le modèle est fondé sur une approche longue des relations interentreprises. Ces relations, d'abord de type client-fournisseur, évoluent peu à peu vers des liens de partenariat. La première phase est celle du jugement, pendant laquelle les entreprises s'apprécient et analysent l'éventualité et l'opportunité de développer des relations partenariales. Les entreprises s'évaluent mutuellement et s'échangent des informations sur leurs métiers respectifs, tant techniques que managériales. Pendant la phase de jugement, des règles de fond explicites et implicites sont établies comme support à une éventuelle coopération et au passage incrémental vers la relation partenariale. Les idées dominantes sont celles d'équité et de volonté d'évolution. Les partenaires testent la confiance qu'ils peuvent mutuellement s'accorder.

La phase de jugement requiert du temps à consacrer pour formaliser les échanges. Une négociation est nécessaire pour que s'instaurent une routine et des procédures d'échanges physiques et informationnels. Ceci crée un système de référence, un cadre de coopération. Les rapports ne reposent pas sur des contrats formalisés mais sur la confiance et sur la durée, la connaissance mutuelle permettant de combattre les comportements opportunistes.

L'aboutissement de cette phase de jugement est le développement d'un contrat informel fondé sur la confiance et la réciprocité des actions que cette confiance

encourage. Dans le partenariat, la confiance recouvre plusieurs aspects comportementaux :

- confiance dans un comportement commun ;
- patience et aide à faire face aux exigences du changement ;
- adhésion à des valeurs partagées.

La phase du partenariat proprement dit se distingue de la phase de négociation par la transformation du projet en opération :

- la relation est structurée et « intégrée » par les organisations concernées ;
- elle engendre des investissements ;
- elle implique les acteurs dans des relations qui visent à entretenir et à développer la coopération au travers des échanges réciproques et des contacts interindividuels.

Le partenariat se précise dans son objet par une communication large et fréquente. Il procure aux acteurs l'impression d'appartenir à une même entreprise.

Le critère de succès d'une relation coopérative est l'atteinte de ses buts initiaux. L'échange évolue de la décision des directions ou du management vers tous les niveaux de l'entreprise, de la dimension politique à des dimensions plus opérationnelles.

L'intérêt de tels modèles est bien évidemment d'introduire une dimension temporelle et séquentielle dans l'étude de la coopération et des processus dynamiques de constitution et de gestion des réseaux. Un tel travail enrichit considérablement l'approche contractualiste des liens interorganisationnels développés par la Théorie des Coûts de Transaction ou la Théorie de l'Agence, par une distance prise envers une

contractualisation formelle poussée au profit d'une contractualisation tacite ou relationnelle, et par l'importance donnée à la sélection des partenaires.

RING & VAN DE VEN comme LARSON prônent à l'évidence une orientation du contrôle de ces liens par des procédures formelles légères ainsi que des aspects informels développés. Ces deux travaux envisagent plutôt la création et le maintien des liens interorganisationnels sous l'angle de la réciprocité (voir OLIVER, 1990).

Cette dernière remarque introduit les limites de ces présentations. La coopération ne se limite pas aux comportements loyaux et réciproques⁶² (BENSON, 1975). Les auteurs précisent que chaque partie devrait se comporter de façon à ce que la coopération se passe bien. On ne peut s'empêcher de constater le caractère quelque peu « naïf » d'une telle remarque. Cette naïveté (la confiance est le moyen de bien coopérer et supplante des outils plus formels de contrôle) se retrouve dans beaucoup de textes. Pourtant, THIETART & VANDANGEON (1990) ont mis en avant l'usage de règles formelles et rigides comme mode de contrôle des coopérations au détriment de la confiance ou de la délégation. KOENIG & VAN WIJK (1991) ont relativisé l'emploi de la confiance en lui associant un contexte culturel prédisposant son développement.

Enfin, les modèles présentés évoquent une constante dans les comportements quelle que soit la phase de développement dans laquelle se trouve la coopération. Le modèle de BERRY (1994) relativise cet aspect des choses.

III - LA CONCEPTUALISATION DE A. J. BERRY

Pour l'auteur, l'existence du processus dynamique pose trois problèmes de contrôle interorganisationnel :

- la sélection des entreprises constituant le réseau ;

⁶² C'est ce qui peut justifier l'abondance des textes qui traitent des rapports de force (de pouvoir) au sein des réseaux.

- la mise en place du réseau, c'est-à-dire l'établissement du système opératoire qui sert de base à la mise en oeuvre du changement vers des liens interorganisationnels ;
- le management du système établi.

La construction de BERRY repose sur un mode de contrôle dominant (mais non exclusif) selon la phase de développement dans laquelle le réseau se situe. Les phases de négociation lors de la sélection des partenaires et de la définition des règles communes sont longues car il convient de mettre en place un cadre de fonctionnement et de contrôle à la fois stable et évolutif. De plus, des règles réduisant les temps de négociation ou de prise de décision sont nécessaires lors de la phase opérationnelle du réseau. Enfin, une évaluation du système mis en place doit avoir lieu périodiquement.

Trois types idéaux de contrôle sont définis :

- la domination : l'acteur qui a le plus de pouvoir, à quelle qu'étape du processus de production que ce soit, est capable de s'assurer de la soumission des autres firmes à ses exigences, se jouant de leurs faiblesses. Ce type de contrôle se rencontre dans les rapports de sous-traitance ;
- la collaboration : le contrôle est conjoint entre firmes membres du réseau ;
- la compétition : le contrôle est de type marché, où chacun s'assure que l'autre est à même de fournir ou d'acheter, au jour le jour.

Le type d'interdépendance entre acteurs est un facteur influençant le contrôle. La taxonomie de MILLER (1976)⁶³, proche de celle de THOMPSON (1967), identifie trois types d'interdépendance.

⁶³ Utilisée par l'auteur.

L'interdépendance est *sérielle* ou *séquentielle* lorsque les activités s'enchaînent l'une à l'autre. Elle est *mutuelle* lorsque deux activités sont programmées en même temps et mènent éventuellement à une troisième. Elle est enfin *réciproque* si les activités sont inter-reliées. Un contrôle dominant leur est attribué :

PHASE	INTERDEPENDANCE	NATURE DU CONTROLE	CONTENU DES LIENS
NEGOCIATION DES ROLES (DELAIS LONGS)	<i>Mutuelle</i>	<i>Compétition</i>	<i>Rapports de force pour établir son rôle et sa place dans le réseau</i>
	<i>Réciproque</i>	<i>Collaboration</i>	<i>Recherche du meilleur compromis</i>
MISE EN PLACE (DELAIS LONGS)	<i>Mutuelle ou réciproque</i>	<i>Collaboration</i>	<i>Recherche du meilleur compromis</i>
OPERATIONNALISATION (DELAIS COURTS)	<i>Séquentielle / mutuelle</i>	<i>Domination / collaboration</i>	<i>Respect des engagements</i>

Tableau 18. Phases de développement réticulaire et contrôle, BERRY, 1994.

La phase d'opérationnalisation est celle où le type de contrôle est le plus ambigu quelle que soit l'interdépendance. Elle doit allier un contrôle de type domination (le pouvoir de la firme-pivot s'exerce pour que les plannings soient respectés) à un contrôle de type collaboration pour maintenir un esprit coopératif et sauvegarder les liens de partenariat. Cette assertion montre qu'il n'y a pas de mode exclusif de contrôle au sein des réseaux, mais à l'instar de la proposition d'OUCHI (1980) et de LEBAS & WEINGENSTEIN (1986) un ajustement d'une combinaison de modes de contrôle.

Les modèles présentés sont de deux types. Il sont conceptuels pour RING & VAN DE VEN (1994) et BERRY (1994) et de portée générale. Il est en effet à noter que si le modèle des premiers est développé pour la coopération, il peut, par son absence de référence explicite à une structure commune, s'appliquer aux réseaux. A l'inverse et pour les mêmes raisons, le modèle de BERRY peut s'appliquer à la coopération en général, bien que conçu pour le management des réseaux. LARSON (1991) quant à elle présente

un modèle issu d'une étude empirique, dont la portée est limitée au terrain étudié. Néanmoins, nous l'avons vu, il possède des constats que l'on peut retrouver chez RING & VAN DE VEN. Ces modèles ne couvrent cependant pas toutes les contingences propres à la coopération. C'est pourquoi nous nous proposons d'aborder dans une deuxième partie les problèmes abordés par une littérature plus générale.

B. DES PROBLEMES GENERAUX EVOQUES

I - PHASE DE CONSTITUTION DE LA COOPERATION

a - SELECTION DES SATELLITES : LA RECHERCHE DE LA VOLONTE DE COOPERER

On peut supposer à juste titre que la sélection des partenaires revête une importance considérable pour la réussite de la coopération. Il convient donc de rechercher des partenaires « disposés » à coopérer. Pour DESREUMAUX (1993a, p. 410), « *il est fondamental que [la coopération] réponde à des besoins et des objectifs clairement identifiés* ». Il oppose les accords de convenance (recouvrant des phénomènes de modes, voire des motivations dues à la crainte de pertes d'opportunité) aux accords de conviction, les premiers menant à l'échec de la coopération, les seconds voyant son succès plus aisément atteint.

Le choix du partenaire devient ainsi d'une importance considérable. Il est souvent un critère de succès ou d'échec de la coopération. Il importe de trouver des partenaires motivés : pour WILLIAMSON (1985), la motivation ex-ante est primordiale. La même idée se retrouve en théorie des jeux : la coopération ne peut naître que s'il y a espérance de gains (AXELROD, 1984 ; PARKHE, 1993). En fait de motivation, la plus connue chez WILLIAMSON est celle appliquée au modèle de l'otage (1985, trad. 1994, p. 240). Dans une présentation « simplifiée », le modèle de l'otage implique que le vendeur réalise un investissement spécifique à la demande du client. Le vendeur n'a donc plus, unilatéralement, la possibilité de se reconvertir vers d'autres relations si cet investissement est très spécifique. Le vendeur (ou dans le cas du réseau, le satellite) est piégé par la relation. Sa motivation à coopérer est d'autant plus forte que la firme-pivot le tient en son pouvoir par cette seule relation.

Cette même idée de motivation se retrouve chez BUCKLEY & CASSON (1988) : la coopération doit générer des incitations ex-ante pour promouvoir une coopération solide, ces incitations devront se prolonger tout au long de la relation. Les systèmes

d'incitation, primes et pénalités sont indispensables pour que les hommes fassent vivre le réseau (BUTERA, 1991). BUCKLEY & CASSON soulignent que le problème de la coopération vient du fait qu'à travers elle, certains partenaires mal choisis peuvent poursuivre leur intérêt propre au détriment de l'intérêt général.

Les préconisations dans le domaine de la sélection des partenaires sont généralement tirées de l'étude des alliances ou des joint-ventures. Mais elles atteignent un niveau de bon sens qui les rendent généralisables à toute forme de coopération et *a fortiori* aux réseaux. NAVARRE & SCHAAN (1988) donnent ainsi quelques « règles pratiques ». L'engagement d'un partenaire dans le projet sera ainsi estimé par sa prédisposition à identifier des ressources et des savoir-faire.

La recherche de partenaire, outre cet aspect psychologique, doit obéir à la logique stratégique des projets. Il convient ainsi de sélectionner des partenaires qui autorisent, selon l'expression de MILES & SNOW, le bouclage de la chaîne de valeur (LYNCH, 1989), ne serait-ce que pour promouvoir un sentiment de dépendance mutuelle, qui renforce l'engagement des partenaires (NAVARRE & SCHAAN, 1988).

Enfin, la capacité financière et technique doit être évaluée afin qu'elles n'entravent pas le développement du réseau. En conclusion, « *il faut s'assurer que l'on maximise les chances de succès en choisissant un partenaire qui soit le plus compatible possible dans des domaines tels que : le style de management et la philosophie managériale, la gestion des relations de travail, les standards de qualité, la prédisposition au compromis. Une telle évaluation vient s'ajouter à celle de critères plus classiques tels que la réputation, la solidité financière, le réseau de contacts, les précédents (bons ou mauvais), etc.* » (NAVARRE & SCHAAN, 1988, p. 122).

b - LA NEGOCIATION PRE-CONTRACTUELLE

Au delà des modèles généraux de management ou de contrôle des réseaux, les modèles décrits précédemment insistent sur la nécessaire négociation présente à toutes les phases de développement de la relation. Il ressort cependant que l'approche et la négociation constitutives de la coopération requièrent le plus de temps. WEISS (1981) a

d'ailleurs étudié une négociation pré-coopérative de plusieurs années. La négociation est un moment privilégié pour évaluer le partenaire au travers de ses attentes, de ses motivations et de sa façon de considérer les buts et les objectifs de l'autre. C'est pendant cette phase que s'apprécie le partenaire et que la confiance peut naître.

« Les directions des entreprises concernées doivent évidemment être véritablement impliquées dans cette phase de négociation et se faire aider de personnels dotés d'excellentes capacités en ce domaine en même temps que d'un niveau élevé de tolérance à l'ambiguïté. » (DESREUMAUX, 1993a, p. 411). Notons cependant que si la négociation pré-coopérative concerne les sommets hiérarchiques des entreprises, il est rare de retrouver cette direction impliquée dans la gestion quotidienne de la coopération. Il en est donc nécessaire, pour chaque direction générale, de faire accepter l'accord qui s'est dégagé au personnel qui aura cette gestion en charge, et ce avant l'opérationnalisation de cette coopération.

L'étude des renégociations ou des négociations autres que celle de départ n'a pas suscité de recherches ou de préconisations (WACHEUX, 1993). Elles sont pourtant à formaliser dans l'accord initial. Comme le note DESREUMAUX (ibid.) : *« Au terme de la négociation, il est préférable de formaliser l'accord entre les partenaires si, bien sûr, celui-ci se confirme. Bien que l'on ne puisse standardiser le contenu de ce type d'accord, le déroulement ultérieur de la coopération gagne à ce que les éléments suivants soient précisés formellement :*

- *objectifs et étendue de la coopération ;*

- *ressources de toute nature allouées par les partenaires ;*

- *modalités de gestion de la coopération, notamment en matière de mobilisation des ressources ;*

- *mode de résolution des conflits ;*

- modalités d'évaluation régulière du fonctionnement et des résultats ;
- partage des résultats ;
- modalités de renégociation ou de sortie de la coopération ».

La négociation demande des compétences particulières aux managers des réseaux (MILES, SNOW & COLEMAN, 1992) Le deuxième problème qui se pose à l'entreprise qui va s'engager dans une coopération concerne ses ressources internes en personnel. Il convient en effet, avant qu'elle ne se lance dans un processus coopératif, que l'organisation recrute ou forme ses managers aux pratiques qu'entraînent ces nouvelles formes structurelles. Lorsqu'elle ne le précise pas, la littérature parle en général des managers issus des firmes-pivot ou se situant dans des organisations (centrales ou périphériques) à pouvoir de négociation ou d'action certain. Le réseau requiert une nouvelle « race » de managers et de nouvelles pratiques de travail collectif. Plus que leur formation, c'est leur rôle quant aux tâches opérationnelles qui sont présentées.

II - LA MISE EN OEUVRE ET LE DEROULEMENT DE LA COOPERATION

Deux thèmes majeurs se dessinent dans les textes. Le premier concerne, comme présentés ci-dessus, le rôle du manager. Le second est l'importance des systèmes d'informations mentionnés initialement par MILES & SNOW en 1986.

a - NOUVEAUX MANAGERS, NOUVELLES METHODES DE TRAVAIL

Les rôles traditionnellement dévolus aux managers des firmes intégrées (MINTZBERG 1973) ont pour limite spatiale les frontières de l'organisation. Désormais, au sein des réseaux, ces rôles sont moins définis : le personnel d'encadrement doit être polyvalent et généraliste (THORELLI, 1986) et oeuvrer aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'au travers des frontières des entités composant le réseau (PFEFFER & BARON, 1988), devenant des « *Boundary Spanners* ». Cependant, il n'est pas certain que des managers issus de firmes structurées hiérarchiquement puissent y parvenir

facilement (CRAVENS & alii., 1994)

MILES, SNOW & COLEMAN (1992) déclinent le rôle de courtier (broker) en trois fonctions dominantes et séquentielles : l'architecte, l'organisateur et l'intermédiaire).

L'architecte facilite l'émergence de réseaux interorganisationnels spécifiques et se doit d'en avoir une vision globale qu'il affinera lors de contacts avec les firmes possédant l'expertise requise et par la confrontation de ses idées avec l'environnement. Pour mener à bien sa fonction, l'architecte doit susciter l'implication des firmes et leur donner le sentiment d'appartenir à un réseau potentiel. C'est probablement le rôle le plus important au cours de la vie du réseau (WILLS, 1994).

L'organisateur (*Lead Operator*) est chargé de concrétiser le travail de l'architecte et de mettre en place le réseau. Il connecte les firmes entre elles. Ses compétences essentielles reposent sur ses facultés de négociation et de contractualisation (BOYLE, 1994a).

Les réseaux nécessitent une maintenance lorsqu'ils sont opérationnels. L'intermédiaire est un généraliste qui doit s'assurer que le réseau « tourne » et se développe. Il gère l'éventail des relations dans le sens des objectifs du réseau. Il est également responsable de l'apprentissage interorganisationnel.

Les managers « new style » (BOYLE, 1994b) allient un côté technicien et un fort potentiel relationnel. Ils sont chargés de gérer des entreprises interdépendantes et doivent évidemment composer avec leurs intérêts propres et l'intérêt du réseau. La tâche essentielle de ces managers est d'obtenir et de diffuser de l'information (MILES, SNOW & COLEMAN, 1992), de négocier des contrats et de contrôler leur application. L'environnement dans lequel ils évoluent n'est plus uniquement concurrentiel mais partenarial, ce qui fait dire à certains que ces managers ne gèrent plus des hommes mais des organisations (SYDOW, 1991). Cette assertion est à relativiser car on sait que les liens interorganisationnels concernent rarement des firmes entières mais que ces liens sont le plus souvent interindividuels, de même qu'ils impliquent, nous l'avons mentionné, des personnels situés à tous les niveaux des entreprises membres du réseau

(DESREUMAUX, 1993a).

Le recrutement de tels profils est stratégiquement fondamental pour les firmes-pivot. Le contrôle du réseau est de leur responsabilité. En l'absence de dispositif de contrôle, la capacité de ces managers à créer une culture commune, à générer la confiance mais surtout à détecter les comportements opportunistes est, avec les qualités techniques requises énoncées ci-dessus, le complément psychologique indispensable au management des réseaux.

Ces nouveaux managers ont à conduire des équipes communes à plusieurs organisations, voire à accueillir du personnel provenant directement d'autres firmes composant le réseau. « *Lorsque le champ couvert par la coopération est large et que beaucoup de firmes y sont engagées, la coordination des activités revêt une grande importance et la création d'une équipe composée de membres de différentes organisations devient nécessaire* » (GRANDORI & SODA, 1995, p. 194), ainsi que de fréquentes interactions entre membres des directions générales (BOVASSO, 1992). LAWLESS & MOORE (1992) suggèrent ainsi d'ajouter au broker du réseau dynamique un comité consultatif de formulation de la stratégie, constitué d'acteurs issus des firmes composant le réseau

Ces mécanismes structurels impliquent des tentatives de rapprochement culturel (BOVASSO, 1992). Ils réduisent l'incertitude et corrélativement développent la confiance. Ils ne sont pas l'apanage des niveaux hiérarchiques élevés. Est soulignée l'importance structurante des contacts directs au détriment de passages par la hiérarchie, du rôle de liaison et d'intégration (*linking pin-role*), des équipes de travail et des rencontres de groupes communs à tout niveau, des visites : « *la densité et la fréquence des connexions trans-organisationnelles interpersonnelles est un facteur majeur d'intégration culturelle* » (ACHROL, 1991, p. 89) et de stabilité (PFEFFER & SALANCIK, 1978).

Le caractère interindividuel des liens oblige les organisations à contrôler ces personnes. En effet, les connaissances concernant la coopération sont souvent le fait de peu d'acteurs. Leur disparition entraîne soit une fin de la relation, soit un « flottement » de celle-ci, soit encore un repositionnement des entreprises entre elles. Un changement d'individu provoque une perte de confiance plus ou moins grande dans les rapports, qui

induit une volonté de se prémunir contractuellement et formellement contre les dérives de situations d'équilibre statuées de manière informelle (LARSON, 1991).

b - L'ÉCHANGE INFORMATIONNEL ET LES SYSTEMES D'INFORMATION

La performance du réseau est liée à celle des firmes qui le compose et à la construction d'un système d'information qui les relie. Pour PACHE & PARAPONARIS (1993), la performance du réseau « s'appuie sur une double aptitude à choisir les bons partenaires et à les relier par un système d'échange parfaitement maîtrisé » (p. 58). Les auteurs remarquent que ce dernier point est plutôt absent des préoccupations des recherches actuelles sur le management des réseaux. Ces configurations peuvent de représenter comme ceci :

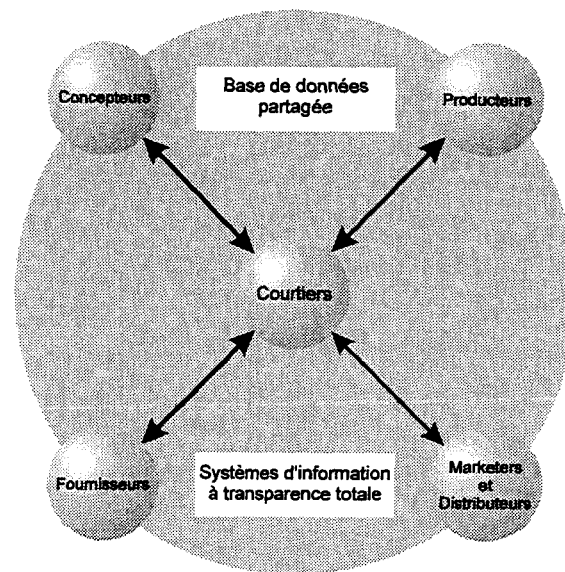


Figure 12. Le système d'information réticulaire, TARONDEAU, 1993.

En intégrant la problématique de CHOKRON & REIX (1987), la notion de système d'information peut s'appréhender au sens large, synonyme du système de gestion défini par LEMOIGNE (1974) comme le système de couplage entre le système opérant et le

système de pilotage.

Le système opérant est celui dans lequel les entrées se transforment en sorties, traversé par des flux de matières, d'argent, d'équipements de ressources humaines et d'informations. Il entraîne une action concrète sur les flux.

Le système de pilotage est le système de décisions en matière d'objectifs fixés au système opérant, il affecte les ressources allouées au système opérant, il contrôle les résultats obtenus et les corrige.

CHOKRON & REIX distinguent quatre usages possibles de l'information définie comme :

- un instrument de support et de coordination des processus de gestion ;
- un instrument de communication dans l'organisation ;
- un support de la connaissance des individus ;
- un instrument de liaison avec l'environnement.

Le système d'information peut être vu comme un instrument de liaison entre la firme-pivot et l'ensemble de ses satellites, qui se décline au sens étroit ou fonctionnel de sa conception comme dans une approche plus large, englobant le fonctionnement général du réseau.

Lorsque l'information est entendue comme un support des processus de gestion, le système d'information y est pris au sens étroit du terme ou systèmes d'information fonctionnel, support des activités de gestion. Ce système décrit le réseau comme un ensemble de processus de gestion.

A ce niveau, sont étudiés les systèmes collectifs d'information dont le but est d'organiser de manière efficiente la production : procédures, ensemble des mécanismes

de coordination de l'activité, systèmes comptables et outils formels de contrôle des cycles de transformation. Cette analyse est indissociable de technologies qui leur seront associées, stockant, traitant et diffusant l'information.

◆ LES SYSTEMES COMPTABLES AU SEIN DES RESEAUX

BERRY (1994) postule quels que soient les types de contrôle exercés (domination ou collaboration), les problèmes managériaux et les difficultés d'obtention et de diffusion d'informations sur les coûts sont les mêmes. Seule la manière change. Dans un contrôle de type domination, l'acteur dominant l'autre doit obtenir la transparence comptable et faire en sorte que chacun adopte le même système de coûts, de façon à ce que lui (ou tout autre acteur) puisse évaluer la structure des coûts selon des périodes pertinentes. Une coopération sur un pied d'égalité nécessitera le même arrangement, mais la coopération peut faciliter les choses.

Certains auteurs ont signalé l'importance que la comptabilité par activités pouvait revêtir dans l'établissement d'un système d'informations comptable (MEVELLEC, 1990 ; BOUQUIN, 1993). Certes, le choix entre faire et faire-faire n'a pas été fondamentalement remis en cause par cette façon plus pertinente de calculer un coût de revient même si elle est jugée d'une aide plus pertinente que les comptabilités traditionnelles à l'évaluation de décisions d'intégration ou d'externalisation (HERGERT & MORRIS, 1989). Son importance pour les réseaux résulte de deux éléments interreliés. Le premier est l'impact de la chaîne de valeur sur le raisonnement de l'agrégation en réseau, le second est qu'il existe une similitude entre la comptabilité par activité et les idées de coordination et de budgétisation (BERRY, 1994).

La comptabilité par activités et l'impact de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur externe⁶⁴ permet à l'entreprise de se « *situer dans la circulation économique d'amont en aval à laquelle elle participe* » (BOUQUIN, 1993, p. 198). C'est le long de cette chaîne qui court des matières premières jusqu'au

⁶⁴ Ou système de valeur. Voir BOUQUIN, 1993, p. 198 et suivantes.

consommateur final que se forme et se répartit la valeur ajoutée. Selon BOUQUIN, deux problèmes se posent à l'entreprise :

- la « *solidarité* » ou « *l'antagonisme* » des performances le long de cette chaîne de valeur, c'est-à-dire d'une part la relation qui existe entre le coût de revient de la firme et celui de ses partenaires aval, par une comparaison de la structure des coûts de revient. D'autre part, il s'agit de rechercher « *les situations de coopération, [les] modifications techniques du produit ou des activités associées [qui soient] susceptibles de faire apparaître des zones de gains communs, à l'entreprise et à ses fournisseurs et/ou clients* » (BOUQUIN, 1993, p. 199) ;
- la place occupée par la firme au sein de cette chaîne de valeur et les mouvements de positionnement sur, ou d'abandon de domaines d'activités stratégiques. La comptabilité par activité devient alors un véritable outil de décision stratégique (SHANK & GOVINDARAJAN, 1988).

La coordination du réseau

La coordination logistique du réseau implique deux éléments (PACHE & PARAPONARIS 1993) :

- l'identification des différents besoins de mouvement et de stockage (physique) afin d'y répondre en planifiant des moyens adaptés ;
- « le suivi au jour le jour des capacités utilisées en fonction des fluctuations internes et externes d'activité et ce pour atteindre une adéquation charges/capacités », (p. 62) qui lui confère une flexibilité certaine.

Bien des aspects de la gestion des réseaux reproduisent les problèmes inhérents aux firmes multi-divisionnelles, dont la structure correspond à un découpage en centres de responsabilité. Chacun des acteurs représente un centre dans lequel se trouvent des actifs spécifiques, dédiés à un but précis. Cette analogie avec la firme multi-divisionnelle renvoie aux problèmes d'optimisation et de sous-optimisation bien connus, auxquels

s'ajoutent la complexité et l'incertitude dues à l'indépendance juridique entre membres du réseau (BERRY, 1994). La gestion complexe en résultant exige un système unique de pilotage, centralisant les informations concernant la demande et l'état d'avancement des activités (PACHE, 1991).

PACHE & PARAPONARIS (1993) se démarquent de cette analogie qui, selon eux, conduit à ne considérer aucune spécificité dans le pilotage des flux internes au réseau. Leur raisonnement fait de la coordination du réseau un phénomène déclenché par l'aval (le marché), remontant vers l'amont par des processus décisionnels semi-autonomes. « *A un moment ou à un autre, des opérations élémentaires telles qu'un transport ou une séquence d'assemblage seront déclenchées chez chacun des acteurs par un processus décisionnel disposant de ce que l'on nommera une capacité de commande*⁶⁵ » (p. 63).

Leur développement s'oriente ensuite vers une sélection de compétences ou d'agencement du réseau en fonction des modifications du marché. « *Le management logistique [...] crée l'ensemble des conditions qui donnent la possibilité de recourir aux compétences/ressources externes en réduisant les temps de réponse* » (p. 64). Si l'on admet la nécessité d'être proche du marché aval, l'une des réponses organisationnelles est dans les systèmes informatiques intégrés tels le *Flexible Manufacturing System* (FMS) : la technologie permet une différenciation de masse au niveau de la production et une vente standardisée (ACHROL, 1991).

Le système d'information global

L'information peut servir d'instrument de communication dans le réseau. Le système d'information qui en résulte n'est pas directement rattaché aux processus de gestion, mais contribue au fonctionnement du réseau en tant qu'instrument de coordination de ses divers membres. A ce niveau, sont étudiés les systèmes d'information dont le but est de coordonner les actions et de socialiser les membres du réseau : bases de données

⁶⁵ Voir également FRAZIER, SPEKMAN & O' NEAL (1988).

à usage collectif, systèmes de liaison interorganisationnels (messagerie, courriers électroniques).

MILES & SNOW ont été les premiers à proposer un système d'information partagé comme mécanisme de contrôle des réseaux (1984). L'on connaît l'importance que la collecte, la mise en forme et la diffusion de l'information revêt pour le contrôle.

Les systèmes d'information ont été, selon GRANDORI & SODA (1995) longtemps considérés comme d'importants mécanismes intraorganisationnels d'intégration verticale. Pour les auteurs, il en va de même dans l'intégration horizontale entre firmes indépendantes et interdépendantes. Pourtant, une étude de MIRA (1993) dans le contexte français et intraorganisationnel⁶⁶ relativise ce point de vue. « *Le système d'informations n'est pas perçu comme un outil de contrôle et de maîtrise de l'entreprise par la direction mais bien comme un outil d'accroissement de l'efficacité* ». Ainsi, les objectifs des systèmes d'information sont essentiellement logistiques et très peu intégrateurs :

OBJECTIFS FIXES AU SYSTEME	% DES ENTREPRISES
<i>Raccourcissement des délais</i>	60
- <i>délais de livraison</i>	75
- <i>délais de production</i>	70
- <i>délais de conception</i>	50
<i>Maîtrise de la qualité</i>	27
<i>Suivi des coûts</i>	20
<i>Maîtrise de l'organisation</i>	10

Tableau 19. Objectifs assignés aux systèmes d'information, MIRA, 1993.

⁶⁶ Etude menée sur 40 entreprises de trois secteurs différents : chimie de base, électronique et mécanique.

Malgré cela, bon nombre d'auteurs s'accordent à souligner l'importance des systèmes d'information dans les réseaux. Ainsi, pour ACHROL (1991), le réseau se gère et se coordonne comme un quasi-marché au coeur duquel se trouve un « *enormous information clearinghouse* » système de régulation informationnelle. Vu sous l'angle des applications technologiques, le système d'information partagé permet une réduction des coûts et une instantanéité des échanges d'information, rendant dépassées la notion de distance géographique et la distance au marché (CESTRE & XARDEL, 1993). Ceci passe par l'emploi de technologies d'automatisation : robotique, systèmes-experts et CAO/PAO. Mais les outils et les applications sont plutôt rares (LAURENT, 1993).

◆ LE CONTENU DE L'ÉCHANGE INFORMATIONNEL

La nature non hiérarchique des rapports interorganisationnels est un facteur de qualité, de rapidité et d'abondance de l'information. La qualité de la communication, qui englobe des aspects tels que la précision, la célérité, la pertinence et la crédibilité de l'information échangée (PARKHE, 1993), est un facteur clé de succès du partenariat (MOHR & SPEKMAN, 1994). L'information échangée est d'abord technique ou de savoir-faire. Ce n'est que lorsque la relation est assimilée qu'un transfert d'informations managériales apparaît (LARSON, 1991).

Il est parfois délicat de transmettre des informations stratégiques à son partenaire. Pourtant, le partage de cette information ainsi que la connaissance du métier de l'autre renforce la capacité à construire un partenariat tout en restant relativement indépendant. Lorsque l'information est complètement disponible, elle permet l'accomplissement efficace des tâches et contribue à élever le niveau de satisfaction ambiant (DEVLIN & BLEACKLEY, 1988).

Cependant, les risques de fuite technologique existent lorsque les échanges informationnels et physiques traitent d'éléments stratégiques (nouveaux produits, prototypes, résultats d'essais...). Ils peuvent être compensés par des phénomènes de réputation : une firme qui ne respecte pas la confidentialité dans un réseau a peu de chances, lorsque cela se sait, d'entrer dans un autre réseau, sauf à y apporter « le fruit de son larcin ». Une autre façon de se prémunir de ce type de comportement est d'intégrer ces informations dans des développements relationnels de long terme ou

d'exiger, lorsque cela est possible, une réciprocité dans ces échanges stratégiques (LARSON, 1991).

III - L'EVALUATION DE LA COOPERATION

Comme le fait remarquer DESREUMAUX (1993a), c'est moins la nouveauté des phénomènes de coopération que leur ampleur qui est notable. Pourtant, le taux de succès des coopérations (en particulier des alliances⁶⁷) est plutôt faible (HARRIGAN, 1988). Cette constatation peut s'étendre aux réseaux bien qu'elle soit sans doute à relativiser. Il n'intervient pas toujours les rapports de pouvoir et de concurrence propres aux alliances stratégiques.

Cette réflexion montre bien la difficulté d'isoler un indicateur comme responsable du succès ou de l'échec des coopérations. Par exemple, HARRIGAN (1988) propose la durée comme critère de succès de l'alliance. Mais celui-ci est à relativiser dans la mesure où la fin de la coopération peut être prévue (HAMEL, DOZ & PRALAHAD, 1989). Le critère de durée n'est pertinent que si la durée réelle de la relation rejoint sa durée officielle et que simultanément, l'objet de la coopération soit atteint à cette date. Le critère perd beaucoup de sa valeur pris isolément. Il ne traduit pas de dynamique malgré sa dimension temporelle. On sait également, grâce à la théorie des jeux, que ne pas fixer d'horizon à la coopération garantit des comportements loyaux jusqu'au terme des rapports (AXELROD 1984).

La notion de succès et d'échec nécessite, pour être opérationnalisable une prise de position par rapport à la mesure. MOHR & SPEKMAN (1994) définissent deux indicateurs du succès du partenariat : un indicateur objectif (le volume des échanges entre partenaires bilatéraux) et un indicateur affectif (la satisfaction entre ces deux partenaires). La sélection de l'indicateur objectif part du principe que le partenariat est lié pour des raisons économiques qui s'expriment par l'augmentation des ventes : le volume

⁶⁷ L'évaluation du succès ou de l'échec des alliances fournit une abondante littérature (voir par exemple HOMAE, 1990 ou ANDERSON, 1990)

des échanges entre un producteur en partenariat avec un distributeur doit donc augmenter par rapport à un simple lien client-fournisseur. La satisfaction, quant à elle, est consécutive au volume des échanges. « *Un partenariat satisfaisant se révèle lorsque la performance attendue de la relation a été atteinte* » (p. 136).

L'évaluation du partenariat à un moment donné pose le problème de la non prise en compte des phénomènes antérieurs (la sélection des partenaires par exemple), et de la conjoncture de la relation : un partenariat naissant peut ne générer que peu de profit. Seule une dimension processuelle permet, à notre avis, de traiter le sujet. Ceci montre à l'évidence la difficulté de préciser les concepts de succès et d'échec et d'avoir une vision globale sur les performances des coopérations.

C. UN CADRE ORIGINAL D'ANALYSE DES PROBLEMES DE LA COOPERATION

On peut trouver chez DESREUMAUX (1993b) à la fois synthèse des développements antérieurs et réflexion quant à la démarche à adopter pour aborder l'étude de la gestion des coopérations.

DESREUMAUX part de l'observation que la littérature sur le management de l'alliance a tendance à privilégier les analyses en termes techno-économiques au détriment d'approches socio-politiques. Pour lui, les problèmes de gestion des coopérations relèvent davantage du rapprochement culturel ou organisationnel entre acteurs que des caractéristiques des tâches ou des projets de coopération. Les données techno-économiques ont trait en effet à la nature ou au contenu du projet de coopération, la finalité de la coopération et des données d'environnement des tâches relatives au projet. La coopération doit être abordée à un niveau socio-politique (TICHY & alii, 1979)

Les données socio-politiques sont constituées par la nature des positions commerciales des partenaires, qui peuvent être concurrentielles ou non, par le degré d'homogénéité de leurs attentes ou de leurs conceptions des finalités de la coopération, par leur distanciation culturelle et organisationnelle et leur degré de confiance mutuelle.

Les modèles établis pour analyser le cadre intraorganisationnel sont difficilement transposables aux contextes interorganisationnels, d'autant que ces modèles réduisent la complexité des organisations prises individuellement⁶⁸. Ainsi, « *l'existence d'une autorité claire et unique, de buts ou de stratégies bien déterminés, d'un problème à résoudre exprimé en des termes bien structurés* » (et à l'intérieur de frontières claires) est difficilement vérifiable au sein des coopérations (DESREUMAUX, 1993b, p. 23).

⁶⁸ C'est notamment l'exposé des limites du modèle de NADLER & TUSHMAN (1988) dans sa transposition à l'étude de la coopération par BENSAOU & VENKATRAMAN (1992) qui fonde la réflexion de l'auteur. Pour une présentation du modèle de NADLER & TUSHMAN, voir DESREUMAUX, 1992, p. 274 et suivantes.

Il propose ainsi un cadre d'analyse de la coopération qui se démarque du cadre traditionnel en ce sens qu'il n'est pas la transposition d'un cadre intraorganisationnel aux configurations coopératives. A la prédominance des données socio-économiques sur les caractéristiques techno-économiques s'ajoute le fait de considérer l'environnement non plus en fonction de ses caractéristiques classiques (degré d'incertitude, de dynamisme, de complexité...) mais comme un champ organisationnel interagissant dans lequel sont imbriquées les organisations partageant une même vision de l'environnement. Il intègre ainsi la représentation de l'environnement présenté par FLIGSTEIN (1990)⁶⁹. Le schéma proposé est le suivant, qui constitue l'inventaire des données de l'organisation de la coopération :

⁶⁹ Pour FLIGSTEIN, la notion de survie des organisations s'associe à celle de « conception de contrôle » (PADIOLEAU, 1990), représentation qu'ont les dirigeants de l'entreprise et de l'environnement dans lequel ils évoluent. Dans un contexte donné, les managers développent un contrôle interne et externe à l'organisation afin de maîtriser l'incertitude environnementale. Interne, le contrôle s'assure de l'emploi des ressources dans le sens des objectifs de la direction générale (voir ANTHONY, 1988). Externe, il établit des relations stables entre concurrents de manière à ce que les firmes survivent : ce sont les stratégies d'alliances, cartels et collusions. Cette bonne façon de s'organiser est fonction des schémas d'interprétation des décideurs, des rapports avec le marché (SWEDBERG, 1993) et avec l'Etat, institution-contrainte (BATSCH, 1994).

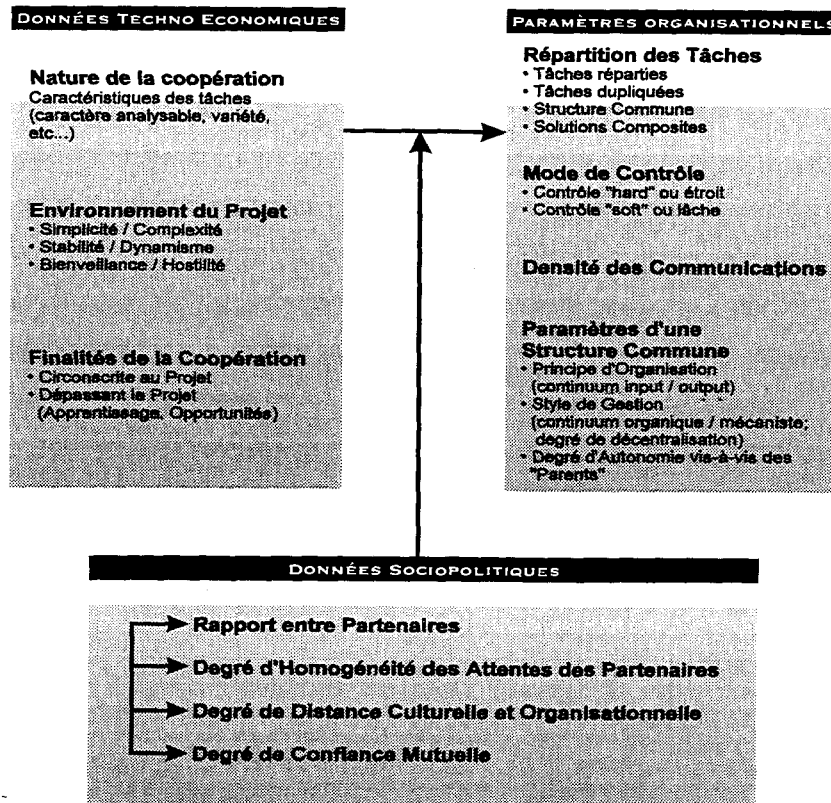


Figure 13. Un modèle original d'analyse de la coopération, DESREUMAUX, 1993b.

Ce cadre d'analyse permet d'étudier de nombreux arrangements coopératifs. La gestion de la coopération doit intégrer, outre la prédominance des données socio-économiques, les spécificités de la coopération, spécificités qui sont paradoxales au plan stratégique (la coopération n'exclut pas la confrontation et les rapports de départ peuvent évoluer), au plan des modalités de son contrôle, qui doit présenter des caractéristiques d'intégration et de différenciation. Le troisième paradoxe est celui de la diversité, qui provient de la culture et des systèmes organisationnels différents. Il « *est à la fois un avantage potentiel en termes d'apprentissage, voire une source d'avantage concurrentiel [...] et une réelle difficulté à surmonter* ». (DESREUMAUX 1993b, p. 27-28).

L'étude de LARSON (1991), par exemple, montre une absence de dispositifs bureaucratiques au sein des réseaux, révélant le paradoxe de fonctions intégrées verticalement mais qui conservent cependant la flexibilité et les stimuli de relations de marché. La coopération rend floues les frontières de l'entreprise et la notion de projet

vient souvent remplacer la vision classique, hiérarchique et mécaniste de l'opération. Le niveau d'intégration est fonction de la proximité du partenariat et du contrôle réciproque qu'ont les acteurs sur son déroulement. Ce contrôle est matérialisé par un partage de l'information et une coordination forte. Il s'explique par le partage d'objectifs de long terme et par la modification de chaque acteur autour de ces objectifs. Le stimulus de marché procure aux firmes la volonté d'être performantes. En ne considérant pas la coopération comme un acquis, ces firmes s'obligent mutuellement à rester performantes sous la menace de se redéployer vers d'autres coopérations.

Le deuxième aspect de l'appréhension de la coopération est de l'analyser comme un processus représenté par DOZ & SHUEN (1987) de la façon suivante :

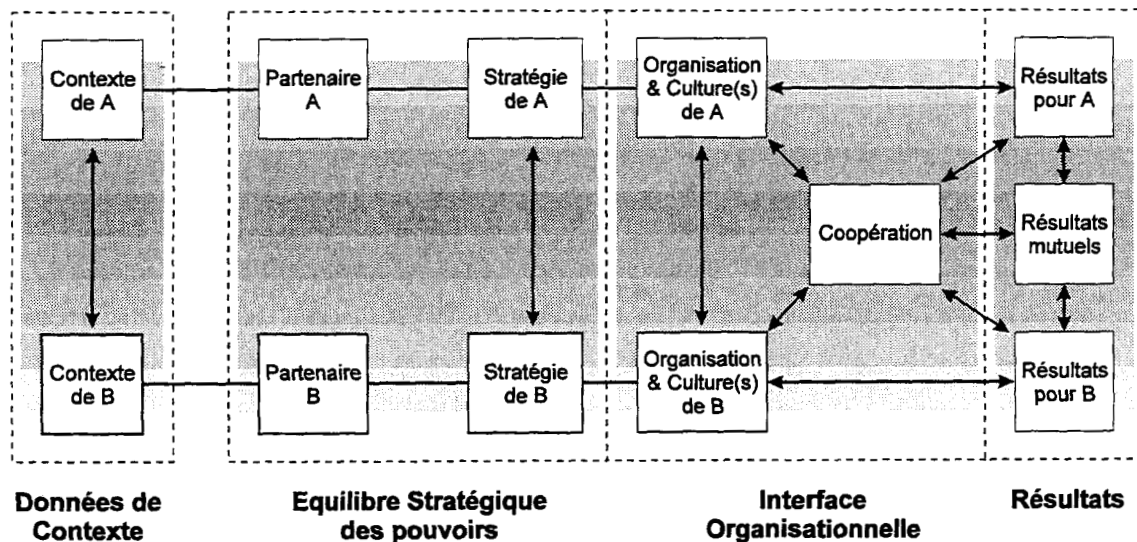


Figure 14. Le cadre de fonctionnement coopératif, DOZ & SHUEN, 1987.

La gestion de la coopération devient un processus continu de négociation (RING & VAN DE VEN, 1994) et de recherche d'accords avec de nombreuses incertitudes. Ce processus peut « engendrer des comportements et des résultats dépassant les termes initiaux de l'accord » (DESREUMAUX, 1993a, p. 412). Cette approche en terme de processus permet d'intégrer les multiples acteurs et objectifs ainsi que l'instabilité qui

caractérisent les coopérations. Elle permet de prendre en compte les propriétés d'auto-organisation d'une coopération, afin de les exploiter ou au contraire de les réduire.

En conclusion, quelques principes pour une coopération « fructueuse » sont proposés par l'auteur :

- définir clairement les buts et objectifs de la coopération ;
- faire de la coopération une priorité élevée pour les principaux responsables des organisations partenaires, ce qui suppose de lui consacrer suffisamment d'attention et de temps ;
- évaluer régulièrement le fonctionnement et les résultats de la coopération, au regard des attentes et objectifs initiaux ; réviser les termes de l'accord si nécessaire, voire planifier le désengagement ;
- allouer suffisamment de ressources financières et humaines à la coopération, qui doit être abordée comme tout projet d'investissement ;
- établir et exploiter des mécanismes de communication entre les partenaires à tous les niveaux concernés par le projet ;
- instaurer une organisation pour la coopération avec une définition claire des pouvoirs et des responsabilités ;
- veiller au choix des personnels affectés à la coopération, nombre d'échecs provenant d'opposition de personnalités, tout autant qu'un mauvais choix du partenaire.

Nous avons signalé en introduction que la confiance, son rôle dans la structuration des liens interorganisationnels ainsi que sa génération étaient présents dans la quasi-totalité des textes traitants du contrôle des coopérations. Fort à propos, un texte vient faire le point sur ce concept moins évident à comprendre que son emploi le laisse à penser. Il est difficile, en effet, de synthétiser les définitions de la confiance et de les présenter en contextes. Nous retiendrons l'approche de ORLEAN (1995) comparée à celle de WILLIAMSON (1993) pour faire le point sur ce concept.

Section 3.

LA CONFIANCE DANS LES COOPERATIONS : UNE RELECTURE

La question que pose ORLEAN concerne le lien entre la confiance et le calcul. « *La confiance procède-t-elle du calcul raisonné des intérêts réciproques ou bien dessine-t-elle une modalité spécifique d'interaction, liant directement les personnes entre elles par delà le calcul des intérêts ?* » (p. 7)

La confiance est nécessaire pour qu'un projet de coopération soit mené à bien, affirme la littérature. Si les individus ont des intérêts réciproques et convergents, qui les poussent à coopérer entre eux et que cette coopération constitue une amélioration « parétienne », l'introduction de la confiance est totalement superflue : « *le principe de l'action de chacun se trouve tout entier contenu dans la structure des intérêts sans que le recours à la confiance ajoute quoi que ce soit à la compréhension des décisions* » (p. 8).

Le concept d'intérêt s'oppose à celui de confiance dans l'analyse de la coopération. WILLIAMSON (1993)⁷⁰ voit dans l'engagement coopératif la résultante d'un calcul opposant les gains aux risques associés et démontre ainsi que la confiance à laquelle on a recours pour justifier l'engagement en question se substitue à un calcul rationnel d'intérêt. « *La notion de confiance calculée est contradictoire par essence* »⁷¹.

⁷⁰ Cité par ORLEANS. Il en est de même pour toutes les citations de WILLIAMSON (1993), et de DURKHEIM (1978).

⁷¹ Idem, p. 479

Aussi préconise-t-il l'emploi de ce terme dans des relations très particulières pour lesquelles ce calcul est absent.

A l'opposé, une conception hétérodoxe de la confiance remet en cause le seul intérêt parétien comme étant le moteur de la coopération, en raison de son caractère très désincarné. Il s'ensuit « *une conception de la confiance comme un mode autonome d'interaction, non réductible aux seuls calculs des intérêts individuels* » (ORLEAN, 1995, p. 8). La confiance est un ciment de la relation que l'intérêt ne peut pas suffire à expliquer en raison de la vision réductrice des rapports qu'il entraîne.

Cette réflexion sur l'intérêt prend tout son sens placée dans les mouvements stratégiques de désintégration verticale et de spécialisation ou de recentrage qui sont moteurs de l'apparition de la configuration en réseau. La spécialisation des activités qui en résulte rend l'individu objectivement solidaire du groupe. Il y a donc intérêt à collaborer. La dépendance de chacun envers les autres structure la relation. Cependant, si la division des tâches est une force structurante pour la dépendance des objectifs, l'intérêt seul ne justifie pas la pérennité de la coopération (DURKHEIM, 1978) : il n'entraîne pas la socialisation.

Pour ORLEAN, l'intérêt à coopérer est insuffisant pour justifier la coopération. L'engagement coopératif passe par deux évaluations. D'abord, l'évaluation des parties se fait sous l'angle de la complémentarité (aptitude et intérêt à coopérer). Cette première évaluation est insuffisante si l'on ne se pose pas la question de la confiance que l'on peut accorder à l'autre (évaluation complémentaire). Les deux évaluations ne sont pas liées, la confiance ne découle pas de l'intérêt prouvé à coopérer. Loin d'être mesurable, la confiance est une « *qualité intrinsèque [qui] renvoie à des réalités qui ne sont pas sans rapport avec les concepts qu'E. DURKHEIM développe lorsqu'il analyse les ressorts de la coopération, à savoir L'esprit de sacrifice et d'abnégation⁷² ou l'existence de liens moraux* ». Vue ainsi, la confiance est un concept qui semble plus pressenti que défini.

⁷² 1978, p. XIV.

A. LA GENERATION DE LA CONFIANCE ET SON MAINTIEN

Plus que le constat de la nécessaire confiance convient-il d'expliquer sa création et son maintien dans un contexte coopératif.

BRETON & WINTROBE (1982) proposent un modèle d'émergence de la confiance entre deux parties. La confiance doit être vue comme étant unilatérale et non symétrique. Ainsi, entre deux individus A et B, la confiance que A porte à B n'implique pas que B fasse confiance (ou apprenne à faire confiance) à A. De même, la confiance de A vers B n'est pas équivalente à la confiance que B porte à A (voir CHARREAUX, 1990).

Au commencement de la relation, A fait savoir à B qu'il désire coopérer. Il s'agit en quelque sorte d'une phase test : si la transaction originelle se déroule convenablement et que l'on ne constate aucune tentative de triche (ou autre comportement opportuniste) de part et d'autre, la confiance peut se développer. La répétition de transactions « convenables » augmentera la confiance de A envers B. La confiance peut ainsi être définie comme un investissement progressif.

Une fois cette confiance établie, les coûts provoqués par la défaillance sont tels qu'ils réduisent la probabilité que celle-ci survienne. On retrouve là une logique d'intérêts.

ORLEAN (1995) montre alors que « *l'horizontalité des relations marchandes fait obstacle à la coopération entre individus parce qu'elle est incapable, à elle seule, d'engendrer des liens de confiance suffisamment solides* » (p. 12). Les individus, selon la logique marchande pure, auront toujours intérêt à tricher afin de maximiser leur utilité personnelle. Dans un contexte de transactions répétées, ce comportement non coopératif se fera sur la dernière transaction. La théorie des jeux montre que lorsque la fin du jeu est prévue, dans un contexte de logique marchande pure, les individus ont intérêt à ne pas coopérer dès le premier échange.

La confiance ne peut se développer que par l'introduction d'un tiers, d'une

médiation, dont la logique non marchande garantit la confiance mutuelle.

Ces médiations sont au nombre de trois : le contrat, le serment et la réputation. Dans le cas du contrat, l'appareil judiciaire est le tiers nécessaire à la confiance. Cependant son recours a plusieurs limites :

- les coûts de justice qui ne doivent pas excéder les gains résultant de la coopération ;
- l'observabilité et la vérifiabilité de la tricherie, c'est-à-dire la preuve objective et transmissible nécessaire à l'action en justice.

Il s'agit là de deux contraintes, l'une monétaire, l'autre cognitive à cause desquelles le recours au contrat est impossible.

La deuxième médiation est le serment, c'est-à-dire l'engagement sur un texte sacré (la divinité jouant le rôle de tiers) par lequel l'autre partie remplira ses engagements.

Pour « cocasse » que soit cette solution (p. 11), elle n'en est pas moins en vigueur dans certaines sociétés, dans lesquelles des relations sociales non marchandes (liens traditionnels) permettent des relations de confiance stables et puissantes (GRANOVETTER, 1994). Le recours au serment n'a de sens que si les protagonistes de l'accord ont les mêmes valeurs sacrées en la religion.

La réputation peut être « *la solution au problème de confiance dans une société désacralisée ou la puissance du serment n'est plus reconnue* » (ORLEAN, 1995, p. 11). La réputation est donc distincte de la confiance (BRETON & WINTROBE, 1986) mais contribue à son installation et son maintien au sein de liens coopératifs. Contrairement au contrat ou au serment, elle nécessite dans une relation A - B, que B soit en relation avec plusieurs acteurs de type A (des A_i). Les A_i doivent appartenir à la même communauté marchande : B doit pouvoir être (actuellement ou dans le futur) en contact avec d'autres

Ai.

La réputation de B sera bonne si B n'a jamais triché. Elle sera souillée définitivement si B triche ne serait-ce qu'une fois. « *La réputation n'a rien de naturel : B respecte ses engagements parce qu'il sait qu'ils déterminent les actions futurs des Ai, qui doivent pouvoir observer les actions passées de B. L'on pourrait y retrouver une logique d'intérêts, mais les effets de la réputation sont loin de trouver dans ce type de calcul un principe qui assurerait leur fonctionnement automatique. Dans le cas de la réputation, la médiation s'identifie à une représentation générale de la société marchande qui intègre d'une part des éléments définissant sa durée d'existence, d'autre part des éléments concernant le comportement des Ai futurs* » (p. 14).

B. UNE OPPOSITION CULTURELLE

Ce développement montre deux manières de traiter la même question, selon les préférences culturelles auxquelles les auteurs se réfèrent. WILLIAMSON développe une approche très américaine, dans laquelle l'intérêt s'oppose à la confiance, celle-ci devenant un concept superflu. De son côté, ORLEAN voit en la confiance un complément indissociable de l'intérêt, dans un contexte de transactions répétées.

Ce débat prend ses racines dans la façon qu'ont ces deux auteurs de considérer les Institutions du capitalisme. WILLIAMSON privilégie le caractère normatif de l'institution et étudie les éléments régulateurs de leur fonctionnement, les règles qui définissent les actions appropriées. Sa conception de l'individu est universelle et se résume en trois points : l'individu poursuit son intérêt propre, possède des droits et est capable d'agir. Le premier postulat rend inutile la notion de confiance.

ORLEAN - et à travers lui une vision plus sociologique - analyse davantage les systèmes de régulation sous l'angle cognitif des modes ou systèmes de représentation partagés. La confiance n'a de sens que dans cette voie et renvoie à un lien moral dans la coopération. Cette approche s'attache à étudier la naissance et l'évolution des règles de fonctionnement. Chez WILLIAMSON, les règles sont fixées et invariantes.

Sous cet éclairage, l'importance de la confiance dans les coopérations peut être relativisée. Pour WILLIAMSON, la confiance n'existe qu'au niveau des relations entre individus : une relation entre X et Y, reposant sur la confiance suppose que X refuse consciemment de contrôler Y ; que Y ait de bonnes intentions même lorsque les circonstances sont mauvaises et que X adopte un comportement discret vis à vis de Y (1993, p. 483). Une approche institutionnelle des réseaux cherche à étudier le système régulateur des conflits et prône un recours à un tiers arbitre dès que la défaillance des

acteurs est détectée. Les tenants d'une vision moins désincarnée constatent l'absence de recours à une instance extérieure et le traitement des problèmes du réseau par une instance juridique interne (ACHROL, 1991 ; MOHR & SPEKMAN, 1994). Les textes sur le management des coopérations sont donc pour la plupart en contradiction avec la définition de WILLIAMSON, puisqu'ils ne substituent pas la confiance au contrôle, mais voient en ces deux notions des mécanismes complémentaires de maîtrise de la coopération.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Le deuxième chapitre a tenté de synthétiser les apports des différents courants concernant la manière de faire fonctionner une forme coopérative et, plus précisément, le réseau stratégique. L'indépendance et l'interdépendance des firmes soulèvent le besoin d'un contrôle adapté à chaque phase de développement du réseau.

Les économistes possèdent avec les travaux d'AOKI une voie de recherche originale mais qui se heurte rapidement aux fondements de théories plus « assises » telles la Théorie de l'Agence ou la Théorie des Coûts de Transaction. C'est à notre avis pour cela que, si ANASUMA décrit bien une coalition de type « J », KAWASAKI & McMILLAN, en étudiant la relation d'un seul point de vue contractuel, ne tirent aucune conclusion sur le principe de dualité, d'ailleurs absent de leur problématique. Certes, les modèles sont cohérents et structurés mais cette « beauté intrinsèque » laisse les tenants d'une approche plus organisationnelle sur leur faim.

Pourtant, les gestionnaires empruntent beaucoup au paradigme des contrats, en assimilent même leurs principaux concepts comportementaux pour s'en démarquer ultérieurement. La confrontation des deux courants pose davantage de problèmes qu'elle n'en résout. Ainsi, pour les économistes, la coopération doit se contrôler fortement (contrôle *hard*) parce que l'individu est opportuniste. Sans exclure cette possibilité, les gestionnaires et les sociologues envisagent l'existence d'un contrôle plus *soft* laissant large part à la confiance et à la réputation, mécanismes complémentaires de contrôle.

Les conflits, selon l'approche employée, ne sont pas réglés par la même instance. Elle est externe pour les économistes et propre au réseau dans une vision organisationnelle moins désincarnée. Enfin, le système d'information n'est pas vu par tous de la même façon. Pour MILES & SNOW, il diminue les coûts de contrôle, pour WILLIAMSON au contraire, il les augmente.

Le texte présenté en section 3 offre cependant un élément d'explication. Toute appréhension de l'Institution et de son fonctionnement est constituée d'un mélange de

cognitif et de normatif. Les économistes donnent prépondérance aux aspects normatifs et réduisent leur caractère cognitif. Les gestionnaires et les sociologues développent la vision inverse.

Cette constatation des ruptures de la littérature ainsi que le flou qui existe dans la définition du contrôle est le fondement de notre problématique, développée dans la deuxième partie de cette thèse.

PARTIE II.

PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Choix des concepts, questions de recherche et méthode d'investigation sur le terrain

CHAPITRE 1.

PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Le concept de réseau a été appréhendé dans la première partie de cette thèse d'abord par la description de sa structure, puis par son fonctionnement. L'hétérogénéité des définitions, les références à des paradigmes différents nous amènent bien évidemment à devoir prendre parti pour une orientation précise de l'étude. Ainsi, nous avons opposé dans le chapitre premier le réseau comme forme organisationnelle à part entière et la forme hybride. L'adoption d'une proposition plutôt qu'une autre n'est pas neutre : elle conditionne la vision globale de l'économie et des liens entre les organisations, et par là même, la recherche sur le terrain.

De même, dans le second chapitre de cette précédente partie, nous avons présenté la littérature sur le contrôle au sein des réseaux selon une approche économique et organisationnelle. Il convient alors de s'interroger sur la nécessité de poursuivre une étude dans ce domaine, et, le cas échéant, de choisir un angle d'analyse normatif ou cognitif ou de les traiter dans une même définition du contrôle.

L'objet de la thèse est d'étudier le contrôle organisationnel présent dans les configurations réticulaires, non pas pour en tirer des préconisations en termes de

management mais à des fins de description et d'analyse. L'objet de ce chapitre est donc de montrer la légitimité d'une étude du contrôle au sein des configurations réticulaires à partir d'une synthèse critique de la littérature précédemment évoquée et d'arrêter le cadre épistémologique ainsi que les définitions nécessaires au bon déroulement de cette thèse.

La première section présente notre problématique de recherche, le cadre épistémologique de développement et arrête une définition précise de la coopération, du réseau, et de la structure des relations interorganisationnelles. Le but est double. D'abord, il nous faut définir un cadre analytique précis aux mécanismes de contrôle réticulaire. Ensuite, ces définitions ont pour fonction de préciser l'objet d'étude, support de notre investigation sur le terrain, ainsi que son environnement.

La deuxième section arrête le choix d'une définition du contrôle organisationnel et analyse sa transposition aux contextes interorganisationnels. Elle répond à la critique faite à la littérature qui ne propose pas de définition précise. Nous supposons la trilogie des stratégies de contrôle d'OUCHI transposable à la coopération réticulaire et tentons de faire le lien entre les stratégies de contrôle et la définition du réseau que nous retenons. Pour OUCHI (1978), le contrôle est un processus de pilotage et d'évaluation qui permet la rétroaction. L'évaluation et le pilotage portent soit sur les résultats issus des comportements, soit sur les comportements eux-mêmes. Tout système de contrôle organisationnel allie le contrôle par les résultats au contrôle des comportements, dont le poids respectif est propre à chaque organisation (TOSI, 1983).

Dans les textes consacrés au contrôle des réseaux, la typologie des modes de contrôle d'OUCHI (1979 ; 1980) est souvent citée mais reste à un niveau largement conceptuel. Ceci traduit l'intérêt qu'il y a d'approfondir dans cette voie la recherche sur les systèmes de contrôle qui existent au sein des réseaux interorganisationnels.

Enfin, la troisième section analyse les potentialités méthodologiques de la Théorie de l'Agence. La Théorie positive de l'Agence entretient des liens étroits avec la littérature sur le contrôle organisationnel. (EISENHARDT, 1989a, LEBAS, 1986). Si la trilogie d'OUCHI répond au « comment » du contrôle par le recours au marché, à la bureaucratie et au clan, la Théorie de l'Agence devient alors une aide méthodologique permettant la description et la compréhension des phénomènes de contrôle en répondant au

« pourquoi ». La contractualisation au sein des réseaux, qu'elle soit implicite ou explicite, traduit l'existence de phénomènes d'agence à tous les niveaux de relations interfirmes.

Section 1.

PROBLEMATIQUE ET CHOIX DES CONCEPTS

La première section de ce chapitre présente la problématique générale de notre thèse et s'interroge sur le désintérêt de la recherche sur le contrôle des réseaux d'entreprises. L'analyse critique de la littérature met en relief deux nécessités, celle d'arrêter un statut à la coopération et celle de définir précisément le réseau d'entreprises sur lequel poursuivre l'étude de terrain. Ces deux précisions sont interdépendantes et sont préalablement à relier à un courant épistémologique délimité, celui de l'action collective. Le choix de considérer la coopération comme une forme à part entière permet d'appréhender sa structure selon trois niveaux d'analyse qui lui confèrent une dimension dynamique. Ces choix ne sont pas dissociables de celui de la méthodologie, brièvement évoquée ici.

A. SYNTHÈSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ET PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

La plupart des textes décrits et analysés au chapitre deux de la première partie présentent l'insuffisance de ne pas traiter spécifiquement du management et du contrôle de la coopération, et plus précisément des réseaux d'entreprises. Les préconisations en matière de contrôle sont présentées comme annexes à une problématique principale et sont parfois noyées dans des préceptes plus généraux : économiques, stratégiques, organisationnels ou structurels. Plus importants encore sont le manque de définition du contrôle sur laquelle faire reposer les énoncés et l'universalité supposée de la compréhension du concept de contrôle lui-même. De ce constat, il ressort qu'il n'y a pas de courant propre à l'analyse du contrôle au sein des réseaux. Le traitement des problématiques de contrôle des configurations complexes est encore vu très souvent sous l'éclairage de l'économie institutionnelle ou de la stratégie.

La manque d'intérêt en matière de management ou de contrôle des réseaux peut s'expliquer par référence aux préoccupations des courants susnommés, qui n'englobent pas la gestion des configurations organisationnelles. La recherche a pour l'instant laissé de côté ces aspects pour des raisons complexes de compréhension et d'opérationnalisation. D'une manière générale, « *Quand elle ne regarde pas les pratiques [managériales] avec quelque suspicion, la littérature économique, plus soucieuse d'explications fondamentales et de fresques sur l'évolution des systèmes productifs, reste trop distancée pour fournir une contribution pragmatique quant au mode de conduite des opérations de coopérations interfirmes.* » (DESREUMAUX, 1993b, p. 13). L'économie institutionnelle, par la Théorie des Coûts de Transaction parle implicitement de contrôle. « *WILLIAMSON privilégie la lutte contre deux formes d'opportunisme : le «Hold-up» et le «Moral Hazard» dans une perspective [...] rationaliste* ». (BOUQUIN, 1988, pp. 46-47). WILLIAMSON (1994, p. 36) reconnaît cependant que, pour l'Economie en général, « *les supports qui appuient ces transactions, appareil administratif et arrangement privé entre les parties, ne sont pas clairement exposés* ». Plaçant le contrat au centre du système de régulation, le contrôle concerne, dans cette perspective, certes des moyens de protection contre les déviations mais donne souvent l'impression de substituer un caractère juridique

à une approche organisationnelle.

Le courant stratégique, de son côté, semble prisonnier des définitions des sociologues qui placent les concepts de pouvoir et de dépendance au centre de la gestion des relations dans le réseau⁷³. Ils intègrent des notions sociométriques telles que la position des firmes dans le réseau et laissent large place à la confiance et au partage de l'information pour assurer la régulation et le management des relations interentreprises.

Pourtant la recherche jusqu'alors « limitée » à la stratégie s'étend désormais au management des nouvelles configurations : « *Toute réflexion stratégique n'ayant de sens que si la mise en oeuvre peut suivre et toute mise en oeuvre doit être contrôlée* », RAMANANTSOA (1992) amène le débat en posant « naïvement » aux contrôleurs de gestion la question de savoir comment ils maîtrisent celles-ci.

Il serait pourtant faux de prétendre que la littérature qui traite du management des réseaux est inexistante ou qu'elle se limite à une préconisation récurrente concernant le développement et l'usage de la confiance, nous l'avons précédemment montré. Néanmoins, elle présente une diversité gênante sur deux plans. Le premier est qu'elle oblige à intégrer les apports de recherches sur des coopérations ne présentant pas les mêmes caractéristiques structurelles que les réseaux⁷⁴, témoignant ainsi de la confusion des termes et des sens multiples que l'on peut donner au mot « réseau » (CHARAN, 1991 ; BAKIS, 1993). Plus précisément se pose le problème du choix d'une définition précise du réseau interorganisationnel. La seconde ambiguïté provient des emprunts à des théories diverses que d'aucuns songeraient à réunir dans une « théorie éclectique du management », consistant à prendre ça et là des points intéressants divers courants⁷⁵ et à

⁷³ Eludant la question de savoir si une relation de pouvoir est un but ou un moyen pour les acteurs...

⁷⁴ Nous pensons évidemment ici à l'abondante littérature consacrée à la joint-venture, ou dans une moindre mesure à celle concernant les alliances entre firmes concurrentes.

⁷⁵ SYDOW (1991, p. 7) propose d'aborder le management des réseaux par un ensemble d'apports de diverses sources, partant du principe que le réseau englobe une approche transactionnelle (JARILLO, 1988 ; WILLIAMSON, 1985) une approche par les systèmes afin de survivre à un environnement complexe et incertain (BRESSER & HARL, 1986). la Théorie de la Dépendance des

les relier en faisant abstraction des divergences existant entre eux. Les préconisations en matière de contrôle montrent la faiblesse d'une telle démarche qui semble manquer d'unité et de logique transversale. Ceci concerne de manière générale le statut à donner à la coopération, forme hybride ou indépendante.

La littérature parle de la maîtrise de la coopération en réseau sans parfois distinguer la spécificité ou les identités des parties prenantes. Aborde-t-on le contrôle du point de vue de la firme-pivot de la même façon que de celui d'un satellite ? Les textes ne lèvent pas l'ambiguïté : certains développent des modèles propres à la configuration dans son ensemble au risque de présenter des « recettes » universelles. D'autres, moins globalisants, s'attachent à étudier les particularités du management des firmes centrales et s'exposent à la critique en présentant quelques cas forcément réducteurs d'une réalité qui semble complexe.

Notre travail tente partiellement⁷⁶ de remédier aux insuffisances rencontrées dans la littérature, davantage par les choix opérés - dans les définitions retenues et dans la méthodologie d'enquête - que par la généralisation des résultats. L'étude a pour objet de répondre à la question générale suivante :

- « comment une firme pivot contrôle-t-elle son réseau d'entreprises ? »

Ou, plus précisément :

- « Quelle est la configuration du système de contrôle organisationnel rencontré à l'intérieur d'un réseau, système mis en place par le pivot pour maîtriser ses satellites ? »

Ressources (PFEFFER & SALANCIK; 1978) a son mot à dire quant au rôle du pouvoir et de la dépendance dans les réseaux. L'écologie des organisations met en évidence le caractère évolutif des réseaux (ASTLEY & FOMBRUN, 1983 ; HANNAN & FREEMAN, 1984). La théorie institutionnelle cherche à légitimer l'action interorganisationnelle (MEYER & ROWAN, 1977), etc.

⁷⁶ Car l'étude se limite au seul pivot.

Le choix du seul pivot a été dicté par des raisons techniques et politiques. D'un point de vue technique, il est en effet malaisé de dupliquer sur des satellites de taille variable un cadre d'analyse adapté au pivot⁷⁷. Il est de plus politiquement difficile pour certaines firmes-pivot d'accepter que des firmes qui travaillent pour elles soient l'objet d'une même étude et puissent normalement avoir accès à une information « confidentielle » les concernant. Enfin, et nous rejoignons INGHAM⁷⁸ sur le fait qu'il puisse exister des conflits entre firme-pivot et satellite, qui faussent l'observation. Il s'agit donc pour nous de décrire et d'analyser les mécanismes de contrôle rencontrés chez les firmes centrales, moteur de la coopération, pilotant des firmes réunies par un même projet au sein d'un réseau d'entreprises.

Préalablement à cette étude se pose la question de donner un statut à la coopération. Il est en effet essentiel pour l'analyse du contrôle de savoir si la coopération est une forme organisationnelle à part entière ou si elle n'est finalement qu'une étape transitoire à l'intégration voire une stratégie de deuxième choix. Il n'est donc pas interdit de penser que la firme-pivot puisse décliner sur le réseau des mécanismes de contrôle, ou une spécificité du contrôle qui lui est propre si le choix de cette configuration structurelle correspond à une démarche, à un comportement organisationnel voulus.

En parallèle à cette définition du statut coopératif, il convient d'arrêter précisément celle du réseau sur lequel nous allons mener l'investigation, afin de ne pas nous situer sur un continuum compris entre le marché et la hiérarchie, mais sur une forme organisationnelle précise, possédant ses propres caractéristiques.

Enfin, il est nécessaire de présenter une définition du concept de contrôle sur lequel nous allons travailler, pour marquer ici la spécificité de cette recherche par rapport à la littérature sur le sujet, et orienter l'étude de manière précise.

⁷⁷ Tous les pivots étudiés sont des grandes entreprises, qui développent des liens avec des satellites de toute taille. Nous avons donc tenté cette transposition sur l'un des cas étudiés. Cependant, nous nous sommes heurtés à deux types de freins. Le premier, propre aux grandes entreprises satellites, tient au manque de disponibilité de celles-ci, et également à des raisons politiques de transmission d'information. Le deuxième est la pauvreté des mécanismes de contrôle à l'oeuvre chez les satellites de petite taille, dont le métier constitue l'(infra)structure.

⁷⁸ Intervention à un séminaire de recherche commun entre l'EDHEC et l'ESA, le 21 juin 1995.

B. POSITION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

I - PLACE DE LA RECHERCHE DANS LES THEORIES DES ORGANISATIONS

Avant de présenter les définitions des concepts utilisés dans cette recherche, il nous semble important de situer ce travail dans le cadre des théories des organisations, nous aidant pour cela du texte de ASTLEY & VAN DE VEN (1981 ; 1983), afin de pouvoir le relier à un champ d'analyse précis. Notre travail présente en effet l'ambiguïté d'étudier une entreprise, mais les résultats de l'observation sont interdépendants des rapports de cette firme avec une population spécifique d'organisations.

Les auteurs se proposent de classer les différents courants de pensée en théorie des organisations et du management selon deux dimensions synthétiques : le niveau d'analyse micro ou macro organisationnel (JACKSON & alii, 1986) et le caractère déterministe ou volontariste par lequel évolue l'action humaine, opposition entre le déterminisme social et le choix délibéré.

L'orientation volontariste suppose les individus et les institutions autonomes, proactifs et auto-dirigés. Les individus sont l'unité d'analyse et la principale source de changement dans l'organisation. A l'inverse, une orientation déterministe s'intéresse aux propriétés structurelles du contexte dans lequel l'action se déroule. Le comportement individuel est déterminé par les contraintes structurelles et réagit à celles-ci. Ces contraintes assurent la stabilité et le contrôle. La matrice suivante positionne les quatre courants identifiés :

Niveau multi-organisationnel	SELECTION NATURELLE	ACTION COLLECTIVE
	<i>Ecoles</i> : écologie des populations, économie industrielle, histoire des affaires <i>Structure</i> : déterminée par l'environnement <i>Comportement</i> : sélection naturelle <i>Rôle</i> : inactif	<i>Ecoles</i> : écologie individuelle, économie politique <i>Structure</i> : de réseaux semi-autonomes <i>Comportement</i> : construits collectifs, politique <i>Rôle</i> : interactif
Niveau organisationnel	STRUCTURALISME - SYSTEMIQUE	CHOIX STRATEGIQUE
	<i>Ecoles</i> : théorie systémique, fonctionnalisme structurel, contingence <i>Structure</i> : déterminée par les rôles et les positions hiérarchiques <i>Comportement</i> : contraint et adaptable <i>Rôle</i> : réactif	<i>Ecoles</i> : théorie de l'action, management stratégique <i>Structure</i> : interindividuelle et finalisée <i>Comportement</i> : construit, autonome et mis en scène <i>Rôle</i> : proactif
	Orientation déterministe	Orientation volontariste

Tableau 20. Quatre visions de l'organisation et du management, ASTLEY & VAN DE VEN, 1983, p. 247.

a - L'APPROCHE FONCTIONNALISTE DE L'ORGANISATION

Les théoriciens de la contingence (WOODWARD, 1970 ; LAWRENCE & LORSCH, 1973 ; THOMPSON, 1967) sont à classer dans ce courant, déterministe en ce sens qu'il s'attache aux propriétés structurelles du contexte à l'intérieur duquel les actions sont menées plutôt qu'aux individus. Les composantes de base de la structure sont les rôles qui prédefinisent un ensemble d'attentes comportementales, de devoirs et de responsabilités associés à une position donnée. Les rôles sont structurés, les individus ne le sont pas. Le comportement individuel y est déterminé par les contraintes structurelles qui assurent la stabilité et le contrôle, bordé par des mécanismes de contrôle, contraintes externes sur les acteurs, entendu par CAMMANN & NADLER (1977) comme le système de sanction relié à la mesure de performances. La structure est donc instrumentale en ce sens qu'elle aide l'organisation à atteindre ses buts. Dans une telle perspective, l'état du monde est ordonné et régulé (MORGAN, 1980). Le rôle du contrôle est réactif puisqu'il consiste à ajuster la structure organisationnelle à l'environnement.

b - LE CHOIX STRATEGIQUE

Une critique du courant fonctionnaliste, donnant à l'action une place prépondérante dans l'organisation, est défendue par des chercheurs qui adhèrent à une vision plus volontaire. Pour la théorie de l'action, les organisations sont en perpétuel développement, se maintiennent et surtout évoluent constamment en raison de l'appréciation des situations par les individus. Ceux-ci interprètent subjectivement le monde dans lequel ils agissent. Les choix structurels tiennent ainsi davantage compte des considérations politiques que des critères techniques. L'environnement, loin d'être une contrainte inamovible peut être manipulé et altéré par des négociations politiques pour s'adapter aux objectifs des dirigeants. Ce courant porte l'attention sur les individus, leurs interactions sociales, leur autonomie et leurs choix. L'environnement et la structure sont utilisés, mis en scène (*enactment*) afin de concrétiser les actions des individus. Les managers ont un rôle proactif. Leurs choix sont vus comme autonomes, leurs actes comme des forces qui façonnent le contexte dans lequel ils vivent.

c - LA SELECTION NATURELLE

La sélection naturelle étudie les caractéristiques structurelles et démographiques de populations d'organisations (niveau multiorganisationnel). Ce courant englobe l'écologie des populations, l'économie industrielle et l'histoire des affaires.

L'écologie des populations voit les ressources de l'environnement structurées en « niches⁷⁹ » sur lesquelles une organisation seule ne peut agir. Cette théorie, déterministe, postule qu'il existe des limites définies à l'autonomie des choix stratégiques. Parallèlement, les organisations sont sérieusement limitées quant à leur possibilité d'adapter leurs structures internes aux différentes « niches ». Elles sont donc à la merci de leur environnement : adaptées à la « niche », les organisations survivent ; sinon, la

⁷⁹ Le concept de niche est proche de celui de structure industrielle, définie par CAVES & PORTER (1977) comme les dimensions techniques et économiques d'une industrie, relativement stables, élaborant le contexte dans lequel la concurrence se développe.

sélection naturelle opère et elles disparaissent. Les actions des firmes individuelles n'ont que peu d'influence sur la sélection naturelle qui se produit au niveau des populations.

Ce courant traduit une vision passive de l'entreprise : le changement se produit par une modification des ressources dans l'environnement et non pas par des actions managériales. L'environnement dirige les organisations dans des voies prédéterminées ; le rôle des entrepreneurs est ainsi symbolique et inactif.

d - L'ACTION COLLECTIVE

Plutôt que de présenter l'évolution des organisations déterminées par l'environnement, les défenseurs de l'action collective les voient comme guidées et construites à partir des choix et des buts collectifs et volontaires. La survie des firmes est commune, obtenue par la collaboration interorganisationnelle, par la construction d'un environnement social régulé et contrôlé qui protège des effets de l'environnement naturel.

Les organisations sont interdépendantes et semi-autonomes. Elles agissent ensemble pour bâtir et modifier leur environnement. Le rôle des managers est interactif, les normes sont les règles de l'action collective. Chaque perspective présente sa propre conception de la réalité.

D'un point de vue épistémologique, nous nous plaçons résolument dans le courant volontariste et multiorganisationnel. Dans une vision organisationnelle, les liens interorganisationnels ne se nouent que temporairement et ne durent que tant que les intérêts individuels de chacun sont servis. Une vision collective étend la réflexion sur les normes opérant à l'intérieur des réseaux, qui stabilisent le fonctionnement collectif des organisations mais ne suppriment pas complètement l'autonomie ou la poursuite d'intérêts particuliers, ou encore l'émergence de conflits entre organisations. Elles facilitent plutôt l'ajustement mutuel entre les multiples intérêts individuels dans un système pluraliste qui n'est ni anarchique ni totalitaire. L'intérêt individuel est remplacé par l'idée que la coopération est « la bonne façon de faire », rejoignant en cela l'idée de FLIGSTEIN (1990), selon laquelle les champs organisationnels se stabilisent et les organisations perdurent lorsqu'une même interprétation du *bon comportement* est

partagée à l'intérieur du champ par toutes les firmes.

Dans les réseaux, les firmes sont à la fois indépendantes et engagées dans des projets collectifs. Elles sont, d'une part, autonomes et poursuivent des buts individuels, et de l'autre adhèrent à des processus unifiants, ordre culturel et social, en prenant des responsabilités au sein d'une entité sociale plus large, rendant la coopération paradoxale.

Il est important de distinguer le cadre épistémologique de l'étude d'une part et de l'objet de l'étude d'autre part. En n'étudiant qu'un acteur du réseau, la thèse s'apparente davantage au cadre de l'action individuelle ou du choix stratégique. Cependant, l'attitude globale des firmes n'est pas remise en cause, le pivot appartenant à cette entité sociale plus vaste définie ci-dessus. *Techniquement* néanmoins, l'étude porte sur le système de contrôle organisationnel mis en place par le pivot. Elle est ainsi à rattacher aux recherches en management stratégique, en ce que l'étude du système de contrôle revient à isoler une partie du système administratif de la firme, ce qui est un trait majeur des travaux en ce domaine (CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992).

II - PROCESSUS OU CONTENU

Le dernier aspect important à souligner est de trancher, si besoin est, sur l'objet de la recherche, entre une étude sur les processus ou sur les contenus. Le management stratégique repose sur la notion de pilotage d'activité et de processus servant à la mise en oeuvre de la stratégie (MARTINET, 1984 ; AVENIER, 1989). La recherche sur les processus stratégiques s'attache à définir comment les systèmes administratifs et les processus de décision influencent la position stratégique de la firme. Pour la recherche sur les contenus, le positionnement stratégique des firmes conduit aux performances optimales dans différents contextes environnementaux. La distinction entre processus et contenu tend à s'estomper dans les recherches actuelles, tant il est vrai qu'en soi, l'un dépend de l'autre. Néanmoins, CHAKRAVARTHY & DOZ (1992) isolent trois points de distinction entre ces deux types de recherche :

- sur le plan de l'analyse, la recherche sur les processus s'attache à montrer la façon dont une firme obtient et maintient une position stratégique par des actions

délibérées ou des séquences essai-erreur. La recherche sur les contenus s'intéresse aux champs de la firme, c'est-à-dire à la combinaison des marchés sur lesquels une firme agit, et aux manières d'agir sur ces marchés ;

- la recherche sur les processus repose sur davantage de disciplines de base que la recherche sur les contenus. La première accepte l'idée de comportements non totalement rationnels et s'intéresse aux comportements individuels, de groupe ou organisationnels à l'intérieur et entre les firmes, la seconde à l'interaction entre la firme et son environnement ;

	ENVIRONNEMENT	Macro et Micro Economie	Economie Politique Sociologie	Science Politique Théologie
UNITE D'ANALYSE	FIRME	RECHERCHE SUR LES CONTENUS Economie de l'Organisation	RECHERCHE SUR LES PROCESSUS Planif. d'Entreprise Eco institutionnelle Théorie de l'Orga.	Psychologie Sociale
	INDIVIDU (interne ou externe à la firme)	Sciences de la décision	Th. de la décision Politique de l'Organisation	Psychologie Ethique
		RATIONALITE	RATIONALITE LIMITEE	EXTRA-RATIONALITE

HYPOTHESES COMPORTEMENTALES RELATIVES A LA PRISE DE DECISION

Tableau 21. Les domaines de base des recherches sur les contenus et les processus, CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992, p. 7.

- enfin le choix méthodologique dépend également du type d'objet de recherche adopté. La recherche sur les contenus peut se faire à partir de données externes à la firme, la recherche sur les processus doit aller sur le terrain et nécessite des méthodologies et des approches plus longues.

Notre propos est de décrire la configuration d'un système de contrôle au sein de réseaux. Cette configuration est la résultante d'un processus, figé à un instant donné, artificiellement, pour des nécessités évidentes. Il s'inscrit cependant dans le courant de

recherche processuel, tant au niveau du plan de l'analyse - la position stratégique de la firme dépend bien de l'efficacité de son système de contrôle - que des champs théoriques mobilisés, davantage orientés vers la théorie des organisations que vers l'économie industrielle. Enfin, la méthodologie employée est longitudinale, puisqu'elle doit couvrir la durée de vie d'un lien coopératif (de la sélection du satellite à l'abandon de la relation) et faire émerger les systèmes de contrôle présents dans les réseaux, objectif qui nécessite une présence forte du chercheur sur le terrain.

Pour CHAKRAVARTHY & DOZ (1992, p. 6), trois questions fondamentales sous-tendent la recherche sur les processus stratégiques. La première est relative à la connaissance des relations existant entre les systèmes administratifs, les processus de décision et la position d'une firme sur un marché. Le deuxième axe de recherche tente de définir les moyens par lesquels une firme atteint l'efficacité dans cette relation décrite. Enfin il convient de savoir comment une firme modifie ses systèmes administratifs et ses processus de décision en réponse aux changements environnementaux et par ses propres actions volontaires. Le sujet de notre thèse relève de la deuxième et de la troisième question posées par les auteurs.

C. LA COOPERATION COMME FORME A PART ENTIERE

Dans la première partie de cette thèse, nous avons montré que la coopération peut s'analyser comme un arrangement organisationnel hybride, dans lequel la transaction obéit à des principes de marché ou d'organisation par rapport auxquels elle n'est qu'intermédiaire (WILLIAMSON, 1985, IMAI & ITAMI 1984). Une approche davantage organisationnelle et sociologique conduit à la considérer comme une forme organisationnelle à part entière (POWELL, 1990).

C'est vers cette approche que nous tendons. En effet, qualifier d'intermédiaire la coopération ou l'adoption de la forme réseau revient à nier une volonté affirmée des entreprises à collaborer et substitue à cette décision volontaire une notion de compromis de développement, en vue de l'intégration ou du recours au marché, que l'on pourrait qualifier de solutions stratégiques ou organisationnelles de deuxième ordre (DESREUMAUX, 1993a, p. 409).

De plus, reconnaître la coopération comme distincte du marché et de la hiérarchie conduit à ne plus considérer comme WILLIAMSON (1975) que l'organisation est seule capable de gérer l'incertitude et permet de se démarquer de l'analyse transactionnelle dont l'analyse explique le passage du marché à la hiérarchie et pour qui la forme hybride n'est que transitoire.

Selon DESREUMAUX (1993a, p. 407), cette conception de la coopération présente l'avantage « *d'introduire une vision plus réaliste du marché* » (et par isomorphisme, de l'entreprise), entendu comme une population ou une communauté d'organisations qui développe un système organisé de comportements. Elle offre un cadre d'analyse aux mécanismes de contrôle interorganisationnel à l'intérieur des réseaux.

La structure des marchés, des organisations ou des réseaux (ABRAHAMSON & FOMBRUN, 1992) est présentée en fonction de trois niveaux, interactifs mais partiellement autonomes : infrastructure, sociostructure et superstructure. L'avantage

d'une telle réécriture est que la structure n'est plus vue comme un ensemble statique de variables étudiées séparément mais comme un tout dynamique et évolutif, qui intègre les actions individuelles au travers de processus gérant la convergence et la contradiction de ces actions, et cela à chacun des trois niveaux (FOMBRUN, 1986, p. 403). Le modèle présenté met donc en avant une convergence dynamique des trois niveaux de structure à l'intérieur des collectivités, qui favorise la stabilité. De même transpose-t-il l'action individuelle en conséquences sociales en exploitant les contradictions intra et interorganisationnelles qui animent le changement. La dynamique structurelle provient de l'interaction de ces deux forces opposées.

La structure de toute entité sociale consiste en trois niveaux de contraintes sur les actions individuelles et collectives agencées de manière temporaire : l'infrastructure d'activités de production à laquelle est couplée une sociostructure de relations d'échanges, elle-même chapeauté par une superstructure de valeurs partagées.

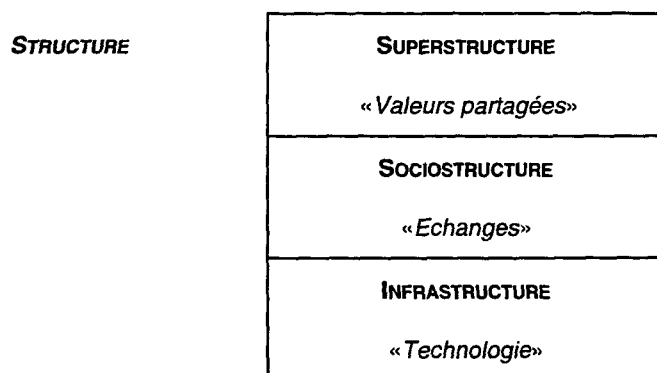


Tableau 22. La structure organisationnelle vue par FOMBRUN, 1986.

Au niveau organisationnel, l'infrastructure définit l'ensemble des interdépendances⁸⁰ auxquelles la firme est confrontée dans le développement et le maintien de son activité au cours des temps. C'est un niveau de contraintes technologiques, concurrentielles et de marché. L'infrastructure définit la réponse

⁸⁰ Au sens de THOMPSON (1967)

technologique aux problèmes de production au sens large, leur impact sur l'organisation du travail et définit les diverses configurations des tâches.

La sociostructure englobe la structure administrative de l'organisation et son architecture sociale de relations d'échange. On y distingue trois dimensions (FOMBRUN, 1986, p. 406) :

- la division du travail et le regroupement d'activités (différenciation) ;
- le système de contrôle formel dont le but est de coordonner l'activité sociale (intégration) ;
- les relations sociales émergentes représentant l'organisation informelle et qui résultent de l'échange. Ce dernier engendre et modifie la distribution du pouvoir entre individus et groupes.

Enfin, la superstructure traduit les représentations et interprétations symboliques de la vie collective partagée par les membres.

La mise en évidence des différents niveaux structurels peut être étendue au niveau interorganisationnel. Elle s'inspire des travaux sur les réseaux et les champs organisationnels de BENSON (1975) et analyse la structure de populations d'organisations.

Le niveau infrastructurel est défini par les ressources collectives, matérielles, technologiques, financières et humaines, ainsi que le marché sur lequel elles s'échangent. La sociostructure représente le degré d'administration collective dans la population. Les relations sociostructurelles varient en fonction de leur centralisation et de leur formalisme. La superstructure est représentée par les normes et les pratiques institutionnalisées. Dans une population, elles limitent le nombre des comportements possibles des firmes qui les composent.

Comme des organisations aux populations, l'analyse peut se prolonger des

populations aux communautés, lorsque des populations développent des relations entre elles. Le tableau ci-dessous présente ces trois niveaux de structure associés aux trois catégories étudiées.

	ORGANISATION	POPULATION	COLLECTIVITES
Infrastructure	<i>Contraintes technologiques et concurrentielles</i> <i>Interdépendance des flux de travail</i> <i>Différenciation des tâches, division du travail</i>	<i>Interdépendances horizontales</i> <i>Différenciation par niches</i>	<i>Interdépendance verticale</i> <i>Désintégration verticale</i>
Sociostructure	<i>Organisation administrative et structure sociale</i> <i>Division et regroupement des tâches, systèmes formels de contrôle, coalitions, cliques</i> <i>Relations entre métiers centraux et périphériques</i>	<i>Associations professionnelles, groupes stratégiques</i> <i>Relations entre firmes centrales et périphériques</i>	<i>Ilots technologiques</i> <i>Dimension politique de groupes de travail</i>
Superstructure	<i>Valeurs partagées, normes, culture organisationnelle</i> <i>Représentations, interprétations</i>	<i>Régulation</i> <i>Normes de l'industrie</i>	<i>Collèges invisibles</i> <i>Modes de pensée (quant au travail, la concurrence, la coopération, la croissance...)</i>

Tableau 23. D'après FOMBRUN, 1986, complété par DESREUMAUX, 1994.

Un tel modèle prend en compte la complexité de l'entreprise, que les théories structurelles constantes ont analysé du point de vue qui leur était propre, entraînant une compréhension partielle des phénomènes. Il permet de concilier une approche par la théorie de la contingence structurelle (LAWRENCE & LORSCH, 1973) réductrice en ce sens qu'elle axe son analyse de l'entreprise sur la dimension techno-économique, agaçant et coordonnant les activités par « *la division du travail et d'une certaine hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* » (DESREUMAUX, 1994, p. 29). De même, il permet d'appréhender les dimensions de pouvoir et de dynamique sociale que développe une approche davantage politique de l'entreprise. Pour ce courant, la

dynamique structurelle résulte des jeux de pouvoir et de négociation entre acteurs dont l'intérêt individuel prime l'intérêt collectif. Enfin, il inclut la dimension culturelle (PETTIGREW, 1979) qui permet le développement et en même temps contraint le comportement des acteurs.

D. DEFINITION DU RESEAU RETENU

Dans le chapitre premier de la première partie, nous avons relevé les nombreuses définitions du réseau interorganisationnel ainsi que les différentes théories permettant de l'appréhender. Il nous apparaît maintenant utile de préciser la définition du réseau que nous retenons et d'en expliciter la raison puis de présenter l'utilité des autres approches dans cette définition.

Les courants peuvent schématiquement se présenter de la façon suivante et alimenter le choix de notre définition :

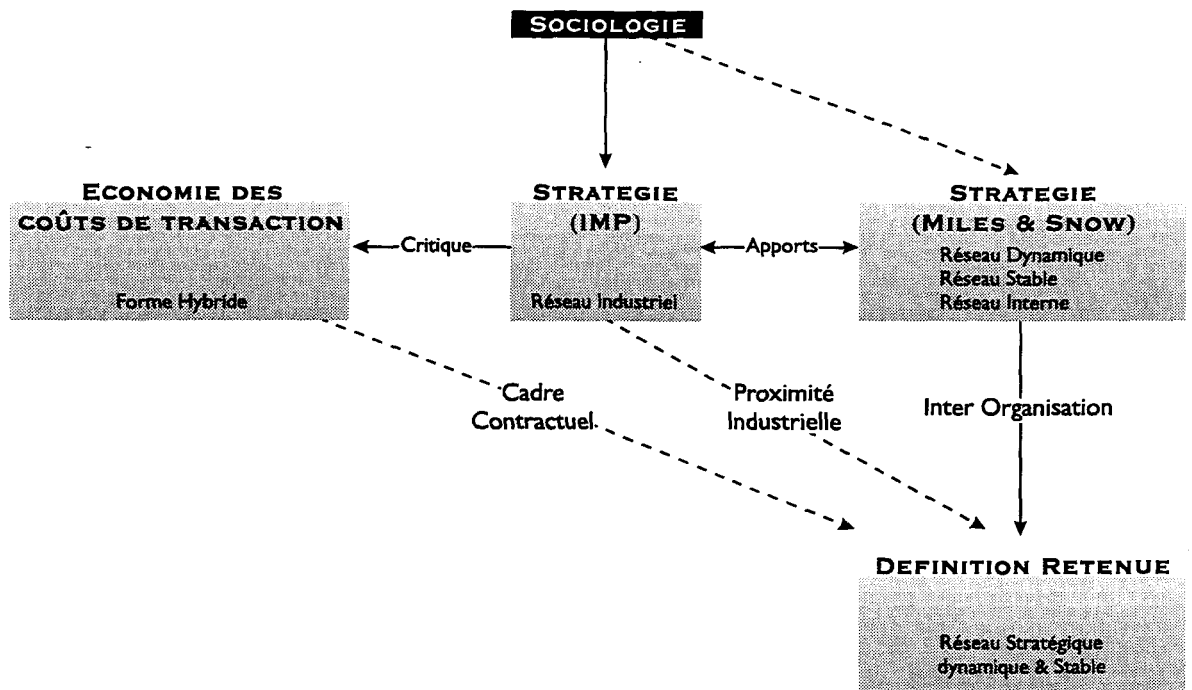


Figure 15. Fondements de la définition du réseau retenue.

Les stratégies développées par le pivot pour acquérir et développer un avantage concurrentiel se traduisent en terme de structure par l'adoption d'une configuration en réseau. Notre définition du réseau retenue est celle des réseaux stable et dynamique de MILES, SNOW & COLEMAN (1992). Elle s'applique aux relations entre organisations,

excluant de fait le réseau interne qui relève d'une logique intraorganisationnelle de la notion de coopération (MONTREUIL & alii, 1994).

D'une manière plus générale, la définition de notre réseau reprend également celle du réseau stratégique⁸¹ de THORELLI (1986) ou de JARILLO (1988) à quelques différences près. Cette définition traduit davantage que l'existence d'une relation entre deux firmes⁸² proposée par THORELLI. De même, contrairement à JARILLO pour qui la firme-pivot se révèle au cours de l'existence du réseau par un jeu de positionnement, nous proposons que cette firme centrale soit clairement identifiable dès le début de la phase de réflexion en vue de la constitution du réseau. Ces différences ont leur importance. D'abord, l'existence de plus de deux entreprises développant des liens entre elles, dyadiques (liant le satellite au pivot) ou globales (incluant les liens de satellites à satellites⁸³) permet d'éviter de se retrouver dans un contexte d'alliance entre firmes éventuellement concurrentes. Deuxièmement, l'existence originelle du pivot nous conduit à éliminer les rapports de lutte entre firmes en vue de la domination du réseau. Dans notre étude, le réseau stratégique, dynamique ou stable est donc constitué d'une firme-pivot et de satellites qui ne sont pas en concurrence avec elle⁸⁴, bien qu'il puisse y avoir des rapports de pouvoir entre eux pour d'autres motifs (négociations, maintien d'indépendance, divergences d'intérêts...).

Le réseau stratégique dynamique ou stable résulte d'une construction volontaire de la part du pivot. Il s'éloigne ainsi des définitions proposées par le groupe IMP pour qui le réseau de firmes existe par essence, et de celles présentées par les économistes territoriaux qui correspondent à l'idée de tissu territorial de P.M.E. entretenant à la fois des rapports de concurrence et de coopération (LECOQ, 1991). Néanmoins, ces approches nous font reconnaître l'existence d'un sous-marché créé par l'intensité des relations entre membres du réseau et celle de la proximité industrielle, pouvant engendrer des comportements régulés du fait de l'interdépendance des organisations. Le point de convergence de la littérature est l'existence de relations durables entre membres de la configuration, que nous intégrons dans notre définition.

⁸¹ Cette définition est quelque peu moins « formelle » que celles de MILES & alii.

⁸² Au moins.

⁸³ Absents de toute représentation « traditionnelle ».

⁸⁴ Ce qui n'exclue pas qu'ils le soient entre eux.

De la Théorie des Coûts de Transactions, nous ne retenons pas le concept de forme hybride. Nous choisissons, pour des raisons développées ci-avant de reconnaître la coopération comme un mode d'organisation à part entière. L'approche de WILLIAMSON nous est utile pour concevoir les rapports entre firmes comme relevant de la contractualisation sans pour autant ne se limiter qu'à son aspect formel (ROSEN, 1985). La Théorie de l'Agence peut également analyser ce caractère contractuel.

Le réseau nécessite un effort certain de coordination formelle et informelle sous peine d'entropie (THORELLI, 1986) ainsi qu'une structure de contrôle. Enfin, la stabilité de la configuration nécessite autant un degré de confiance réciproque que des intérêts communs minimums à la collaboration, ainsi qu'une série d'accords ou engagements sur lesquels reposent les relations. Le tableau suivant reprend l'ensemble des points évoqués dans notre définition :

<i>Réseau stratégique multifirme</i>
<i>Réseau dynamique et stable</i>
<i>Pivot identifié, constructeur du réseau</i>
<i>Sous-marché contractuel</i>
<i>Relations de long terme</i>
<i>Intérêt/confiance entre organisations</i>
<i>Engagements minimums</i>
<i>Coordination et contrôle formels et informels</i>

Tableau 24. Eléments constitutifs de la définition du réseau retenue.

Notre cadre épistémologique a été planté et s'intègre dans le courant de l'action collective. Notre étude, quant à elle, en ne concernant qu'un des acteurs de la coopération est à inscrire dans la recherche en management stratégique, qui privilégie l'étude des processus de gestion. La coopération est identifiée comme une forme institutionnelle originale possédant ses propres caractéristiques. Elle s'analyse selon trois niveaux, infra, socio et superstructurel qui lui confèrent une dynamique propre. Le réseau enfin, support de l'étude est précisé. Nous pouvons maintenant combler une autre des critiques faites à la littérature et présenter notre définition du contrôle organisationnel.

Section 2.

UNE APPROCHE TRANSACTIONNELLE DU CONTROLE ORGANISATIONNEL

Nous avons mentionné que la littérature qui traite du contrôle des réseaux d'entreprises ne rattachait pas ses préconisations à un concept précis de contrôle. Le contenu de celle-ci est vaste et désordonné. Nous nous proposons donc dans cette deuxième section de nous attacher à définir le contrôle organisationnel en présentant les travaux d'OUCHI dans ce domaine, dont la filiation remonte à ceux de THOMPSON (1967). La typologie d'OUCHI ne se limite pas au contrôle de gestion. Elle ne présente pas, contrairement à la conceptualisation d'ANTHONY (1988) trois niveaux de contrôle, stratégique, de gestion et opérationnel, mais intègre ces travaux par le caractère fondamental du concept de contrôle évoqué.

Le contrôle organisationnel se compose de trois stratégies : le marché, la bureaucratie et le clan. OUCHI a conceptualisé ces trois modes et les a reliés à la Théorie des Coûts de Transaction. C'est cette vision transactionnelle du contrôle organisationnel qui permet de le supposer conformément aux dires d'OUCHI, transposable aux contextes interorganisationnels. Après avoir détaillé le travail d'OUCHI, nous analysons son incidence sur les écrits consacrés au contrôle des réseaux, puis nous présentons notre réflexion quant à la pertinence et aux implications de sa transposition au contrôle, par la firme-pivot, des réseaux d'entreprises tels que nous les avons définis.

A. LES TROIS STRATEGIES DE W. G. OUCHI

Le travail d'OUCHI (1980) est une adaptation de la Théorie des Coûts de Transaction afin d'établir une théorie des stratégies de contrôle d'entreprise. Intégré dans le paradigme transactionnel, le contrôle « *s'entend alors comme un ensemble de dispositifs destinés à maximiser l'efficacité des transactions qui interviennent entre les individus (ou les organisations) engagés dans une action de coopération* » (BOUQUIN, 1988, p. 38). Pour OUCHI, un coût de transaction résulte de l'activité menée pour satisfaire chaque partie concernée par l'échange : la valeur reçue et donnée doit être en accord avec les attentes⁸⁵.

En parallèle avec la notion de transaction se trouve celle de contrat : les coûts de transaction sont engagés pour que l'accord entre les cocontractants soit équitable ou tout le moins perçu par eux comme tels.

Les coûts de transaction sont fonction, entre individus, de la divergence des buts et de la difficulté à évaluer la performance (*performance ambiguity*). Toute coopération induisant une interdépendance transactionnelle, la stratégie retenue est un ensemble de dispositifs visant à maximiser l'efficacité des transactions qui interviennent entre des individus engagés dans une action collective. Pour être efficace, une organisation doit réduire l'incertitude pesant sur l'évaluation de ses performances et l'incongruence des buts entre les parties.

KILMAN (1983) appelle stratégie de contrôle le choix des modes de coordination entre l'organisation et son environnement, et entre les organes formellement définis dans l'organisation, entre les individus qui forment ces organes. Son enjeu est l'organisation de

⁸⁵ WILLIAMSON et OUCHI traitent chacun de contrôle. Cependant, le concept de coût de transaction n'est pas le même. WILLIAMSON le place dans une vision de lutte contre le risque inhérent à la transaction (comportement opportuniste). Pour OUCHI, il provient de la recherche de l'équité de l'échange et de la lutte contre les facteurs de démotivation. (MAITLAND, BRYSON ET VAN DE VEN, 1985).

la perception qu'auront les acteurs des phénomènes organisationnels (BOUQUIN, 1988). Les stratégies de contrôle d'OUCHI se déclinent par le marché, la bureaucratie et le clan.

I- LE CONTROLE PAR LE MARCHÉ

La transaction d'un bien ou d'un service s'effectue entre les deux parties par l'entremise du prix. Le prix représente l'existence d'un marché concurrentiel, qui rassure les acteurs sur l'équité de l'échange. Les mécanismes de marché reposent sur la notion d'efficience et de minimisation des coûts, à condition que le prix traduise l'évaluation parfaite de l'objet échangé. Toute l'information nécessaire est disponible, l'incitation des acteurs est proportionnelle à leur contribution⁸⁶.

Ce type de contrôle fonctionne lorsque la transaction est ponctuelle. L'échec du contrôle par le marché survient de l'incapacité de la transaction de rassurer l'une ou l'autre des parties et de contribuer aux transactions futures. Dans ce cas, le contrat n'a plus la simplicité du contrat de vente *spot* et sa complétude est difficile à atteindre du fait de la rationalité limitée des acteurs et des phénomènes d'opportunisme. Les coûts de transaction sont fonction du degré de complétude contractuelle à atteindre pour que les parties soient rassurés quant au caractère équitable de l'échange. La régulation par le marché échoue lorsque les coûts de transaction sont insupportables⁸⁷.

Dans sa forme idéale, le marché parfait instaure la compétition comme une institution. Les conflits sont gérés par la « main invisible » : la sanction oriente la poursuite ou la modification des comportements. Une vision très atomisée conduit chaque individu à être considéré comme un entrepreneur indépendant, choisissant de travailler avec tel ou tel autre entrepreneur. L'échec du marché survient lorsque la détermination de la contribution de chaque entrepreneur au produit final est difficile à estimer, donc coûteuse.

⁸⁶ BOUQUIN (1988) suggère que le marché parfait correspond au degré zéro du contrôle.

⁸⁷ Il n'y a pas de notion de comparaison comme chez JARILLO (1988).

Cette stratégie de contrôle se rencontre dans des organisations décentralisées qui utilisent le principe du prix de cessions internes comme régulateur des relations entre départements, chacun étant autonome et libre d'acheter ou de vendre à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Les principales composantes du contrôle par le marché sont, outre les prix de cessions internes⁸⁸, les relations bilatérales, la négociation, la sanction et la rémunération.

Cependant, le marché parfait n'existe pas : on observe généralement un petit nombre de vendeurs, le travail des acheteurs est surveillé par des normes plutôt que par un mécanisme de marché. Le contrôle par le marché est ainsi renforcé par des règles telles que les budgets, le reporting... et parfois quelques notions culturelles. Le contrôle devient un mix de marché et de bureaucratie. Le cadre de la transaction n'est plus une relation de type achat-vente, mais une relation d'emploi.

II - L'APPROCHE PAR LES REGLES OU LA BUREAUCRATIE

Il s'agit de la stratégie de contrôle la plus facilement repérable dans l'organisation. Elle lie un contrôle *ex-ante* (*input control*) fort, reposant sur le contrôle du comportement, une surveillance du personnel qui permet au management de le guider et de le diriger, à un contrôle *ex-post* (*output control*)⁸⁹ qui utilise des mesures de performance statistique, financière et de gestion en vue d'homogénéiser les comportements. *L'output control* autorise ainsi des comparaisons (LEBAS & WEINGENSTEIN, 1986).

L'organisation bureaucratique repose sur la relation d'emploi qui s'exprime par un contrat incomplet car incapable de prévoir toutes les contingences au cours de cette relation. Le contrôle a pour but de réduire les comportements opportunistes, par un suivi de la performance de l'employé. La coordination s'effectue par l'acceptation de l'autorité transcrite par les règles et/ou par le lien hiérarchique. L'organisation existe par la

⁸⁸ Qui, pour ARROW (1964), sont au centre du contrôle par le marché.

⁸⁹ L'input et l'output control représentent le processus de contrôle (LEBAS & WEINGENSTEIN, 1986)

contribution de chaque partie au « travail ». L'équité provient de la justesse de la compensation.

Outre le contrat incomplet, l'organisation bureaucratique possède un autre avantage sur la relation marchande : en raison des buts communs et des relations de long terme, cette forme d'organisation est davantage génératrice de confiance entre les individus engagés dans un échange que ne peut l'être le marché. Tant que chaque acteur estime son supérieur compétent à l'évaluer correctement, la relation est équitable. L'échec de cette stratégie de contrôle survient lorsque l'évaluation de la performance est ambiguë. L'ambiguïté ne peut être tolérée que si les parties ont la certitude que leurs objectifs sont convergents. Dans le cas contraire, la recherche de l'équité devra se traduire contractuellement et entraînera une croissance des coûts de transaction.

L'organisation bureaucratique devient inefficace et seul le contrôle par le clan (OUCHI, 1980) ou par la culture (LEBAS & WEINGENSTEIN, 1986) devient opérant. Ainsi, dans le cas de tâches très spécifiques, complètement intégrées ou difficiles à évaluer, les mécanismes bureaucratiques sont inappropriés : le contrôle par un supérieur est impossible, les standards sont inéquitable.

III - LE CONTROLE PAR LE CLAN OU LA CULTURE

La culture offre un moyen de couper court aux processus actions-corrrections engendrés par un contrôle bureaucratique. Les objectifs, règles, procédures et rôles sont définis de façon interne, c'est-à-dire présentés et partagés afin de susciter l'adhésion du personnel⁹⁰.

La culture est une philosophie dont les valeurs sont définies et ajustées à l'organisation et à son environnement. Les valeurs ou croyances sont diffusées à tous les

⁹⁰ « La culture est un processus de socialisation qui concerne un groupe d'individus qui peuvent travailler dans plusieurs organisations mais partager les mêmes valeurs. Lorsque ce processus ne concerne qu'une organisation, il est préférable de parler de clan ». (OUCHI, 1979, p. 837).

niveaux de l'organisation, d'abord dans le recrutement, puis dans les processus de socialisation. Elle vise à développer de façon interne des buts communs et des attentes partagées sur les rôles et les comportements, tendant ainsi à réduire les différences de perception entre les acteurs. Les processus de socialisation formels et informels n'ont de sens que dans une vision de long terme. Si la culture se bâtit avec l'histoire de l'entreprise, l'équité ne peut se juger sur une courte période. Les caractéristiques favorables à l'établissement du clan sont :

- la difficulté à déterminer la performance individuelle ;
- une grande régularité des transactions ;
- une forte discipline obtenue non pas formellement⁹¹ ou par surveillance, mais par la croyance que les intérêts individuels sont poursuivis dans l'intérêt général de l'organisation. Le contrôle est invisible et repose sur la convergence des buts et la socialisation.

Le contrôle repose ainsi sur l'implication et l'identification de l'individu à l'organisation. L'objectif de la socialisation est d'intégrer l'individu dans un "tout" organisationnel (EDSTRÖM & GALBRAITH, 1977). Cette socialisation engendre des systèmes de mesure de performance et de sanctions de type *feed-back* ou contrôle par les collègues et les partenaires (BARKER, 1993). Ce mode de contrôle nécessite en effet un consensus important sur les valeurs et les buts de l'organisation, un haut niveau de coordination et un fort degré d'autonomie et de loyauté de la part des acteurs.

OUCHI détaille chacune de ces trois stratégies de contrôle en fonction de ce qu'elles requièrent comme normes et information.

⁹¹ Le clan ne semble pas être un mode de contrôle contractuel. (BOUQUIN, 1988), du moins les écrits d'OUCHI laissent-ils supposer que ce n'est pas un mode contractuel formel. Il existe cependant dans la théorie Z un contrat implicite, entendu au sens large, qui requiert l'adhésion des individus à l'organisation (OUCHI, 1982).

STRATEGIE DE CONTROLE	NORMES	INFORMATION REQUISE
<i>Marché</i>	<i>Réciprocité</i>	<i>Prix</i>
<i>Bureaucratie</i>	<i>Réciprocité</i> <i>Autorité légitime</i>	<i>Règles</i>
<i>Clan</i>	<i>Réciprocité</i> <i>Autorité légitime</i> <i>Valeurs et croyances partagées</i>	<i>Traditions</i>

Tableau 25. Les trois stratégies de contrôle, OUCHI, 1980, p. 197.

Une stratégie de contrôle se substitue à l'autre en fonction de deux critères : la congruence des buts et l'ambiguïté qu'il y a de mesurer la performance. Il faut envisager le contrôle organisationnel comme un mix des trois stratégies de contrôle, avec une dominante spécifique éventuelle. Le contrôle par le marché, les règles ou la culture peut se représenter de façon triangulaire. La position de la firme dans ce modèle, étant admis qu'aucun de ces processus de contrôle ne peut exister seul dans l'organisation mais peut représenter une tendance majeure du contrôle, est influencée par la clarté des buts et la volonté du contrôle, ainsi que la taille de l'organisation. D'autres facteurs jouent encore, qui sont le degré de certitude de l'environnement, la technologie employée (actifs spécifiques) et l'histoire de la firme.

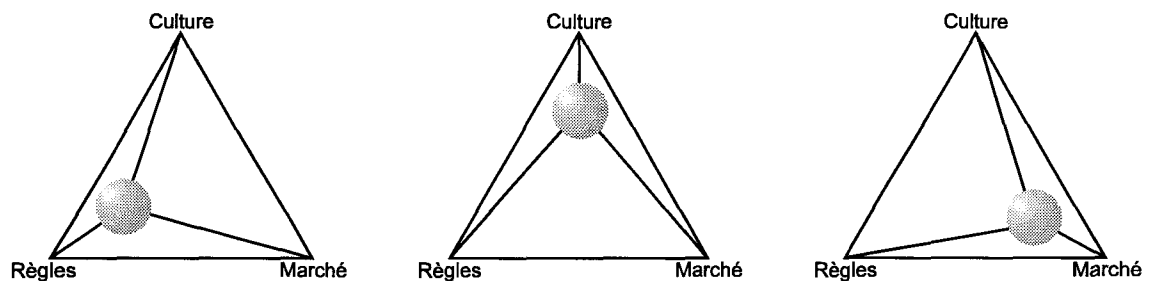


Figure 16. Contrôle à orientation Règles, Culture ou Marché, d'après LEBAS & WEINGENSTEIN, 1986.

L'élément essentiel qui sous-tend toute stratégie de contrôle bureaucratique ou de marché est la possibilité de mesurer avec une précision raisonnable la performance

désirée. Le contrôle par le marché ou par les résultats implique que l'on puisse mesurer le résultat avec précision. Le contrôle par les règles nécessite leur définition par rapport aux performances attendues et au comportement souhaité⁹². De plus, le recours au contrôle par le marché ou la bureaucratie implique de pouvoir mesurer le résultat ou le comportement adaptés. La matrice suivante inspirée des travaux de THOMPSON (1967) spécifie les contingences qui déterminent le contrôle employé :

		<i>Connaissance du Processus de Transformation</i>	
		PARFAITE	IMPARFAITE
<i>Capacité à mesurer les résultats</i>	FORTE	<i>Résultats ou comportements</i>	<i>Résultats</i>
	FAIBLE	<i>Comportements</i>	<i>Rituel et cérémonie «Contrôle par le clan»</i>

Tableau 26. Matrice contextuelle du contrôle, OUCHI, 1979.

Si le contrôle par les résultats et par les comportements peut être lié au marché ou à la bureaucratie, seul un contrôle rituel et cérémonial (MEYER & ROWAN, 1977) peut être implanté par le clan. Il est justifié par la mauvaise capacité à mesurer les résultats et par une mauvaise connaissance du processus de transformation. Sous des conditions d'ambiguïté, de liens lâches et d'incertitude, le contrôle par les résultats ou par les règles comportementales disparaît au profit d'évaluations par rapport à des valeurs, des motivations.

OUCHI reconnaît que la combinaison des trois stratégies ne couvre pas toutes les situations. Néanmoins, sa vision transactionnelle de l'organisation conduit l'auteur à supposer son canevas applicable aux relations interorganisationnelles.

⁹² Le contrôle par le comportement est à prendre au sens restrictif où le comportement se conforme à des règles, des procédures. Il n'est qu'une modalité d'orientation des comportements, à l'instar du marché ou du clan.

B. UNE TRANSPOSITION AUX RESEAUX : STRUCTURE DE GOUVERNEMENT OU MODE DE CONTROLE ?

Dans les textes traitant du contrôle des réseaux d'entreprises, la typologie d'OUCHI est souvent évoquée mais peu détaillée. La raison en est, à nos yeux, l'assimilation des stratégies de contrôle aux structures de gouvernement définies par WILLIAMSON : marché, hiérarchie et forme hybride.

Il est tentant en effet de prendre les trois structures de gouvernement reconnues et d'y calquer les trois stratégies de contrôle d'OUCHI. C'est ce que fait POWELL en 1987, même si son point de vue devient moins nettement tranché en 1990. En 1987, l'auteur affirme l'efficacité et la facilité du contrôle par des pairs plutôt que par des supérieurs. La mesure des performances des réseaux étant (de plus) qualitative, il préconise que se substitue aux normes classiques de contrôle une culture consensuelle. En 1990, l'auteur reconnaît l'usage des règles formelles comme nécessaires à la coordination des réseaux, sans pour autant exclure la socialisation.

La prédominance de la conception d'OUCHI sur le contrôle des réseaux tient également à l'adaptation qu'en a faite JARILLO (1988)⁹³, qui n'est pas sans poser la question de la différence entre stratégie de contrôle et structure de gouvernement.

JARILLO ne différencie pas les deux concepts. Son analyse possède des limites intrinsèques. En définissant le réseau stratégique par rapport à la forme légale du marché, une contradiction existe dans le fait qu'un marché puisse échapper au mécanisme néoclassique du prix par l'établissement de relations préférentielles entre firmes (LAURENT, 1993), même si celles-ci peuvent être remises en cause à tout moment par une logique de coûts⁹⁴. De plus, si le réseau stratégique s'assimile au

⁹³ Voir le chapitre 1 de la première partie.

⁹⁴ Cet aspect sera discuté plus loin.

marché, il nie les phénomènes d'apprentissage organisationnel, de confiance entre acteurs et l'édification de règles collectives caractéristiques de l'organisation.

De plus, pour JARILLO, le réseau stratégique est l'extension du clan du niveau intraorganisationnel au niveau interorganisationnel mais les caractéristiques relationnelles entre les acteurs sont les mêmes. OUCHI (1980) soulevait un problème en affirmant que le clan était *une forme de contrôle* susceptible de gérer l'incertitude, s'opposant ainsi à WILLIAMSON (1975) pour qui cette *fonction* était assurée par la hiérarchie. JARILLO lève cette ambiguïté en assimilant le clan à une hiérarchie idéale qui s'oppose à la bureaucratie, hiérarchie corrompue par la poursuite des intérêts individuels de ses membres. JARILLO assimile bien une stratégie de contrôle à une forme de gouvernement.

La régulation du réseau stratégique de JARILLO oscille alors entre une régulation par le principe du marché et une régulation par la culture, les normes et les valeurs. On peut alors se demander si le réseau est une structure qui se distingue du marché, de la bureaucratie et du clan et s'il est besoin de scinder la hiérarchie (structure de gouvernement) en bureaucratie et en clan. En réalité, le clan n'est pas une forme d'organisation mais bien une stratégie de contrôle⁹⁵. Le réseau peut alors se définir par rapport au marché et à la hiérarchie. Le système de contrôle de cette forme de gouvernement est constitué des trois stratégies - marché, bureaucratie et clan - selon des degrés variables, en fonction des caractéristiques environnementales du réseau (OUCHI, 1980 ; LEBAS & WENGENSTEIN, 1986).

La vision conceptuelle prônant le clan comme mode de contrôle de la coopération réticulaire néglige, à notre avis, la spécificité du clan en tant que stratégie originale de contrôle préservant l'équité, vis-à-vis de la mesure des résultats nécessairement imprécise et de la mauvaise connaissance des processus de transformation. La critique visant JARILLO vaut aussi pour les travaux de POWELL : ces auteurs semblent oublier la

⁹⁵ Ce que décrit OUCHI est bien le fonctionnement d'une hiérarchie, composé des trois modes de contrôle.

cause du clan (la difficile évaluation des performances) pour n'en conserver que la conséquence, c'est-à-dire la perception des valeurs partagées.

Une étude empirique, celle de THOMAS (1993) nuance l'unicité d'une stratégie en s'intéressant aux modes de contrôle rencontrés dans deux entreprises du secteur textile entretenant des rapports de partenariat avec des façonniers.

LEBAS & WEINGENSTEIN (1986) ont montré toute la difficulté qu'il peut y avoir à rattacher des outils de contrôle aux stratégies définies, sans que l'on en précise leur place dans le processus de contrôle et leur fonction officielle et officieuse⁹⁶. On peut se demander si le fait de prôner un contrôle des réseaux par la socialisation ne revient pas à faire l'économie d'une réflexion sur les outils⁹⁷ ou plus généralement sur la structure de contrôle définie par BOUQUIN (1988) comme le système mis en place pour faire fonctionner la stratégie de contrôle.

Le développement qui suit est une réflexion sur l'adaptation des stratégies de contrôle par le marché (les résultats), la bureaucratie (les règles) et le clan (la culture) à la maîtrise d'un réseau d'entreprises par une firme-pivot. La combinaison des trois modes de contrôle - résultats, règles et culture - est présente dans l'organisation. Comme OUCHI (1980), nous la supposons transposable aux relations interentreprises. A partir de cette supposition, la théorie mobilisée (ainsi que la Théorie de l'Agence, qui possède des liens avec les travaux d'OUCHI, voir infra) nous amène à formuler non pas des hypothèses testables statistiquement mais des présomptions, réflexions a priori⁹⁸ sur les formes de contrôle associées aux réseaux interorganisationnels tels que nous les avons définis.

⁹⁶ Un budget peut être un outil de planification et/ou d'incitation ou un outil d'évaluation. Il peut aussi être proclamé comme un outil de motivation tout en ne servant qu'à l'évaluation.

⁹⁷ On pourra cependant objecter que l'on peut avoir recours à la socialisation même si la performance est facilement mesurable, mais à l'évidence, ce ne peut être la seule stratégie de contrôle employée.

⁹⁸ Ces conjectures ont certes été élaborées préalablement à l'étude sur le terrain, mais, du fait de notre méthodologie - l'étude de cas - elles ont été enrichies par la confrontation entre les terrains et la théorie. Il ne peut donc pas s'agir d'hypothèses au sens strict du terme.

Les stratégies y sont déclinées une à une pour la commodité de la présentation. Néanmoins, nous n'envisageons pas de gradation en fonction de la croissance des coûts de transaction mais leur présence simultanée selon des degrés divers au sein d'une stratégie de contrôle globale.

C. MARCHE, BUREAUCRATIE ET CLAN DANS LES RESEAUX INTERORGANISATIONNELS

I - LE CONTROLE DU RESEAU PAR LES RESULTATS

La conception dominante ou « orthodoxe » du contrôle de gestion place essentiellement celui-ci dans une logique comptable, financière et budgétaire, qui exclut d'autres mécanismes de contrôle tant formels qu'informels. Les contrôles financiers (MERCHANT, 1985) sont une forme de contrôle par les résultats des plus utilisée dans tout type d'organisation (WILSON, 1991). L'application de ce mode de contrôle est, de plus, fortement marquée par ses origines : l'entreprise américaine à stratégie claire et à structure bien délimitée. Le modèle GENERAL MOTORS en est l'exemple, qui définit à la fois un mode d'organisation pyramidal en centres de responsabilité, des outils de mesure et une transmission informationnelle verticale et fonctionnelle (BOUQUIN, 1993).

Cette conception a été développée à l'origine par ANTHONY (1965), qui limitait le contrôle de gestion à une dimension financière, ensemble d'outils comptables et budgétaires visant à la vérification des performances par rapport aux objectifs définis. Il se développe alors un contrôle fondé sur une approche fonctionnaliste de l'organisation (voir supra) et sur le principe cybernétique.

Ce principe est repris par bon nombre d'auteurs en contrôle de gestion (GREEN & WELSH, 1988). Le contrôle est vu comme un processus de régulation, dans lequel une boucle de rétroaction (*feed-back*) est représentée. Des standards à atteindre sont définis (objectifs), un système de mesure de performance est bâti, qui compare la performance réelle à la norme définie (contrôle). Des mesures correctives sont prises et modifient le système pour ramener la performance vers les objectifs définis ou redéfinis (régulation).

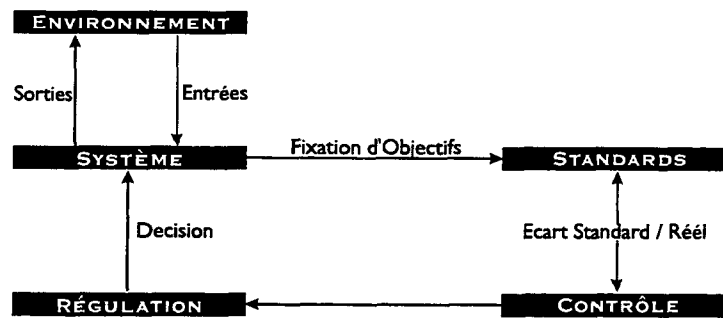


Figure 17. La boucle de rétroaction du contrôle cybernétique.

Pour GREEN & WELSH, le modèle cybernétique est d'application générale⁹⁹ et, par là même, le fondement du contrôle : il n'y a pas de contrôle sans principe cybernétique. Les auteurs justifient leur point de vue par cinq raisons :

- la perspective cybernétique englobe la nature régulatrice du contrôle ;
- elle offre une vision dynamique du contrôle ;
- elle est généralisable à tout contexte et niveau d'analyse en raison de ses fondements systémiques ;
- elle est commune à nombre de recherches conceptuelles et descriptives ;
- elle est comprise et bien définie.

Les limites du modèle cybernétique appliqué au contrôle en général et au contrôle de gestion en particulier sont cependant connues. La première tient en la mise en oeuvre du système qui crée une boucle d'information inefficace en raison de sa longueur et de son manque de fiabilité (MEVELLEC, 1990). Le modèle cybernétique n'autorise qu'un

⁹⁹ Ce que démentent les travaux de HOFSTEDE (1981) qui mettent en avant des modes de contrôle non cybernétiques tel le contrôle intuitif.

contrôle à posteriori et entraîne nécessairement des séquences répétées pour pouvoir corriger le système¹⁰⁰. La collecte des informations est longue et engendre des délais de réaction-corrrection pouvant paraître difficilement conciliables avec d'une part la nécessité de manager rapidement les nouvelles formes d'organisation (HAHN, 1991) et d'autre part le caractère de « projet » de l'activité rencontrée à l'intérieur des réseaux interorganisationnels. La rétroaction semble en effet mal adaptée à un processus de production non répétitif. Le contrôle intervenant en fin de processus, la non atteinte du résultat remet en cause ou décale dans le temps l'objet de la coopération. Le contrôle par les résultats est plus adapté aux opérations et implique certainement une standardisation des tâches.

Enfin, cette logique repose essentiellement sur des séquences temporelles comptables (l'exercice comptable, par exemple). Or, l'obtention d'une cohérence temporelle entre le contrôle et la durée de développement du projet semble intéressante.

La deuxième limite est « *le caractère anti-adaptatif des boucles de régulation cybernétique* » (MEVELLEC, 1990, p. 100-101) qui fige la structure par l'établissement de standards et de contraintes, dès lors que la situation idéale est traduite à travers eux. Dans un contexte de changement rapide, le modèle ne fonctionne plus. Enfin, le principe cybernétique s'oppose à la notion d'apprentissage, puisque ce sont les normes et les objectifs qui guident l'action. L'atout majeur du réseau dans la recherche d'un avantage concurrentiel étant la flexibilité structurelle, un contrôle de type cybernétique est alors peu adapté aux contextes dynamiques (ARGYRIS & SCHON, 1978).

Dans les réseaux cependant, certains auteurs préconisent un contrôle par le marché : « *Le management des réseaux stratégiques requiert une nouvelle stratégie de contrôle combinant à la fois l'autonomie responsable et le contrôle par le marché* » (SYDOW, 1991, p. 18). Ce type de contrôle suppose alors que soient définis des objectifs à atteindre, désignés au satellite par le pivot. Latitude est donnée au satellite après

¹⁰⁰ Ce qui pose l'ambiguïté du terme contrôle : « Il n'y a contrôle d'un processus que s'il y a possibilité de le corriger. Une évaluation ex-post, une fois le processus achevé est un bilan, une vérification, une sanction, pas un contrôle » (BOUQUIN, 1988, p. 21).

entente dans l'atteinte de ses objectifs. Sa rémunération est définie *ex-ante*. Elle est versée lorsque les résultats sont atteints.

Ainsi, nous supposons que la stratégie de contrôle utilisée par le pivot du réseau est fonction du degré d'implication qu'il attend de son satellite dans le projet coopératif. Un contrôle par les résultats implique alors un faible engagement requis dans la coopération quels que soient les efforts que doit consentir le satellite pour entrer en relation avec le pivot (investissements spécifiques par exemple) et pour se maintenir dans la coopération. Ceci ne traduit cependant pas l'existence de buts communs partagés par les différentes composantes du réseau, mais reste au niveau d'une relation d'achat-vente classique.

Les conditions requises sont les prix, la concurrence et les relations d'échange (OUCHI, 1979). Les outils et indicateurs qui reflètent l'existence du contrôle par les résultats sont donc des procédures de sélection des satellites par mise en concurrence, des contrats précis, des cahiers des charges à respecter qui n'offrent que peu de marge de (re)négociation.

Le contrat, s'il est incomplet, laisse libre cours au satellite qui peut développer un comportement opportuniste tout en arrivant aux résultats escomptés. Dans une relation contrôlée par le marché, l'incomplétude du contrat implique l'incomplétude du contrôle, en ce sens que le pivot ne peut attendre un comportement fiable du satellite puisque ce dernier ne partage pas les buts du premier.

Un tel mode de contrôle est adapté lorsque le prix est un élément essentiel de la transaction. Dans les réseaux, en effet, la transaction est externe puisqu'elle concerne des entités juridiquement autonomes. Si le coût de la transaction est facile à connaître, il devient cependant plus difficile à vérifier. Le coût de la transaction peut donc varier, issu du processus de production-vente du satellite. Ce n'est pas tant la maîtrise de ce coût qui semble importante que la connaissance de la justification de ce coût, voire la possibilité de le vérifier auprès d'autres sources lorsque le bien échangé n'est pas spécifique. Cependant, le contrôle réticulaire ne se limite pas aux aspects de coûts et de comparaison de prix de prestations. Plus précisément, la logique financière du contrôle par les résultats est difficilement compatible avec la configuration en réseau. Elle propose

une vision à court terme, ayant un impact sur la rentabilité immédiate au détriment d'une vision stratégique que les nouvelles orientations de la comptabilité ou du management des coûts tendent à développer (JOHNSON & KAPLAN, 1987). Adopter ce mode de contrôle revient à nier l'existence du lien privilégié entre organisations : globalement, le recours à une stratégie de contrôle par le marché nie l'existence du processus de construction et d'évolution du réseau (BERRY, 1994) et limite ainsi l'implication du satellite dans le processus coopératif.

Ainsi, les firmes composant le réseau gardent une grande autonomie. La firme-pivot gère alors l'infrastructure (DESREUMAUX, 1996) et développe des outils de contrôle essentiellement comptables et financiers. Les transactions dans ce contexte ne pouvant être que standard (JOHANSON & MATTSON, 1987), les outils sont anonymes en ce sens qu'ils ne tiennent pas compte de l'identité des satellites ni de leur diversité. Les dispositifs de contrôle sont également standard (WILLIAMSON, 1985).

Nous avons vu que la logique de marché au sein des réseaux développée par JARILLO (1988) était invalidée par les études empiriques sur le partenariat japonais. D'autre part, la proposition de RING & VAN DE VEN (1994) ainsi que certains développements de l'économie des conventions (ORLEAN, 1994) incitent à penser que la rationalité propre aux régulations par le marché s'atrophie à l'avantage d'une préférence à travailler avec un partenaire particulier, avec lequel des interactions sont suffisamment développées pour arriver à une transaction satisfaisante humainement plutôt qu'économiquement optimale. Les conventions s'interprètent donc, selon LAURENT (1993) comme des accords individuels de coopération reliant les entreprises, accords qui coordonnent des intérêts qui peuvent parfois paraître contradictoires¹⁰¹ à court terme mais qui sont nécessaires pour donner au satellite un avantage par rapport aux firmes qui ne participent pas au réseau. A l'évidence, le contrôle par le marché ne peut être la seule stratégie mise en oeuvre.

¹⁰¹ Ou non économiquement rationnels.

II - LE CONTROLE DU RESEAU PAR LES COMPORTEMENTS

Alors que le contrôle par le marché limite le contrôle aux résultats de l'action, le contrôle par l'orientation des comportements suppose, dans un processus combinant un contrôle ex-ante et un contrôle ex-post, l'accompagnement de l'action jusqu'à l'obtention du résultat ainsi que la connaissance du résultat idoine (OUCHI, 1978 ; OUCHI & MAGUIRE, 1975). Le contrôle évolue alors de la vérification à la maîtrise, et cherche, en intégrant une dimension sociale, à susciter l'adhésion des individus à l'organisation. Dans une transposition aux réseaux, nous supposons que cette adhésion s'exprime par une plus grande implication du satellite dans le projet coopératif (par rapport au contrôle par le marché).

Le contrôle par les comportements reconnaît deux choses : le nécessaire abandon d'une vision individualiste au profit de l'adoption de buts collectifs et la possible divergence entre les buts individuels et les buts organisationnels (TANNENBAUM, 1968 ; HOPWOOD, 1974).

Si à l'origine (TANNENBAUM, 1968) est reconnue une notion d'influence délibérée d'une partie sur les actions des autres, bon nombre d'auteurs reconnaissent la nécessité d'inclure dans le contrôle l'ensemble des variables d'influence des comportements¹⁰² (HAYES, 1977). Ainsi, pour BOUQUIN (1988, p. 20) le système de contrôle organisationnel est « *l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celles-ci* », qu'ils soient internes ou externes. Une telle définition libère le contrôle de sa dimension comptable et financière pour lui donner une dimension sociologique. Toute organisation ayant un côté humain (GRIESINGER, 1990), le contrôle dans cette optique a pour fonction de faire converger les buts des individus avec ceux de l'organisation. Le contrôle est rendu nécessaire du fait que les acteurs n'adhèrent pas naturellement aux buts et à la stratégie de l'organisation. MERCHANT (1985) voit dans le contrôle la nécessité de se prémunir contre les actions individuelles non désirées et contre la non atteinte des

¹⁰² Que GREEN & WELSH (1988) contestent. Pour eux, l'influence ne garantit pas le contrôle.

objectifs. Pour l'auteur, trois raisons principales expliquent le recours à un contrôle développant la congruence des buts :

- la définition des objectifs. Lorsqu'ils ne sont pas suffisamment clairs, les individus peuvent ignorer ce qu'on attend d'eux ;
- la motivation des individus, dont le manque peut les conduire à se comporter dans un sens autre que celui défini par l'organisation ;
- l'incapacité des acteurs à atteindre les résultats demandés.

La typologie d'OUCHI est intéressante en ce qu'elle offre une gradation de la convergence des buts entre individus. Ainsi, le contrôle par les règles sera utilisé lorsque la congruence des buts sera moyenne ; le clan s'imposera lorsque les buts des individus seront très convergents¹⁰³.

a - LE CONTROLE DU RESEAU PAR LES REGLES

Un contrôle hiérarchique ou un contrôle direct par supervision (MINTZBERG, 1982) est difficile à installer dans une perspective interorganisationnelle (BERRY, 1994). Dans un réseau, un contrôle reposant sur des règles est d'élaboration et de maintenance délicate, les firmes présentant une grande diversité de connaissances, de savoir-faire, une forte dispersion géographique et des technologies diverses. OUCHI en esquisse d'ailleurs l'idée dès 1979 : « *Un contrôle à tendance bureaucratique semble inadapté à ces organisations lâches* ». (p. 843).

Le problème du contrôle par les règles est qu'il doit synthétiser le phénomène d'intégration et de différenciation déjà évoqué. Comme le fait remarquer DESREUMAUX

¹⁰³ Pour OUCHI (1978), le contrôle par les résultats s'oppose au contrôle par la maîtrise des comportements. Néanmoins, HOPWOOD (1972) remarque à juste titre que l'évaluation par un objectif affecte le comportement de l'individu évalué. BOUQUIN (1988) observe qu'il s'agit davantage d'attributs du contrôle qu'une typologie des modes de contrôle.

(1993b, p. 27), « un contrôle étroit de la coopération, c'est-à-dire formalisé et restreignant l'autonomie des personnels qui la font vivre véritablement, accroît la probabilité de réalisation d'un projet stratégique bien déterminé mais au prix d'un manque de souplesse face à l'inattendu ou aux opportunités qui pourraient se manifester et d'une créativité réduite ; à l'inverse, un contrôle lâche comporte des risques de dérive, d'autonomisation excessive de la coopération, de dissémination d'information stratégique, mais présente les avantages de la souplesse et de l'expression de la créativité. »

Le contrôle par les règles englobe un large aspect du contrôle interorganisationnel. Aussi nous paraît-il nécessaire d'affiner le concept en distinguant deux niveaux d'analyse - infrastructurel et sociostructurel - empruntés à FOMBRUN (1986).

Pour OUCHI (1979), le contrôle par la bureaucratie se révèle par l'adoption de règles, de standards, par des liens hiérarchiques et d'autorité légitime. Au niveau infrastructurel, le contrôle interorganisationnel concerne la mise en place de systèmes de gestion de l'interdépendance et de pilotage des flux de tâche : la logistique. Il est centré sur les tâches, les métiers et les savoir-faire des satellites et leur intégration dans le processus de production au sens large du réseau.

Par rapport au contrôle par le marché, le niveau sociostructurel du contrôle est développé. Il montre l'organisation administrative du management et du contrôle du réseau, la rationalisation des rapports techno-économiques et sociaux, les procédures mises en place ainsi que les rapports de pouvoir et de domination entre la firme-pivot et les satellites. OUCHI (1979) développe surtout l'aspect formel des règles. Cependant, leur aspect informel mérite d'être étudié, souligné par WILLIAMSON (1985) ou NORTH (1990). « Pour que les institutions fonctionnent, il ne suffit donc pas de préciser les règles formelles ou les relations hiérarchiques, mais il est nécessaire d'y inclure les échanges informels, les relations construites à l'ombre des règlements » (BAFOIL, à paraître).

L'orientation des comportements par les règles au sein du réseau suscite quelques problèmes de fond. Si les motivations à collaborer sont identiques, l'on peut supposer, sous des hypothèses restrictives de rapports d'équité entre les partenaires, l'adoption de règles de coopération communes. Comme le propose CHEVALIER (1994,

p. 98), « Une réflexion menée conjointement avec le partenaire sur la motivation du personnel impliqué dans la relation est peut-être nécessaire au bon fonctionnement du partenariat ». Cette situation implique de considérer les différences managériales entre les organisations, qu'une négociation peut rapprocher. Les objectifs de la coopération peuvent ne pas être partagés. Seul l'intérêt à collaborer peut cimenter des liens. Le but du contrôle est de maintenir les intérêts ou les motivations et non de faire converger les objectifs ou de faire partager une finalité commune à la coopération.

Le contrôle par le pivot a deux forces antagonistes à maîtriser :

- des forces centripètes qui traduisent la motivation du satellite à rester dans le réseau et à travailler dans le sens des objectifs de la firme pivot (rémunération, débouchés, image...);
- des forces centrifuges qui traduisent la motivation du satellite à ne pas rester dans le réseau (pressions, recherche d'autonomie stratégique, faible intérêt financier);

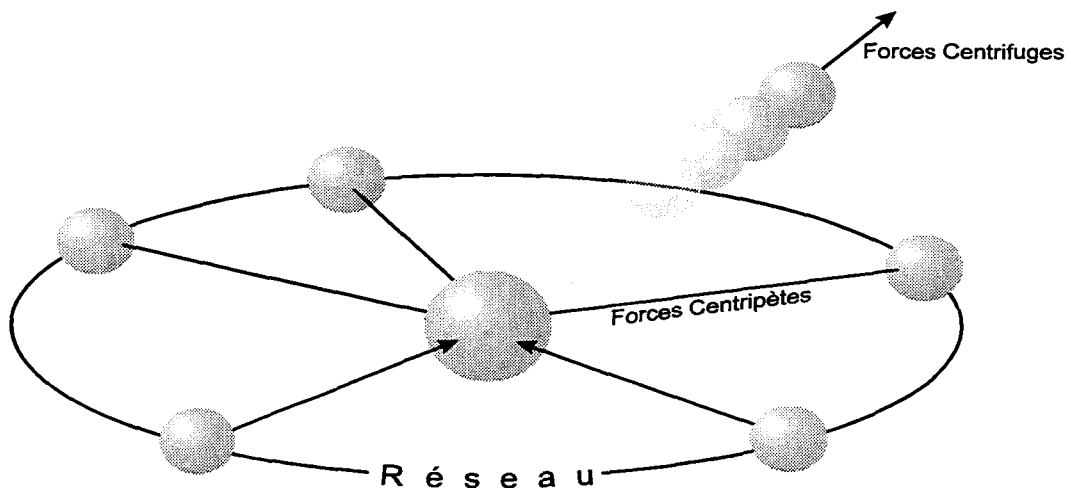


Figure 18. Antagonisme des forces présentes dans les réseaux.

Le recours à la bureaucratie traduit un lien de subordination du satellite envers le pivot. Le contrôle par les règles soulève alors le problème des firmes indépendantes et interdépendantes. Il reprend la problématique de la Théorie de la Dépendance des Ressources. En effet, si l'on postule que les firmes cherchent à éviter d'être contrôlées, les satellites refuseront *a fortiori* de souscrire aux règles énoncées par la firme pivot. Ces règles ont pour fonction de produire des forces centripètes mais elles sont elles-mêmes génératrices de forces centrifuges. Les règles constituent en quelque sorte une violation de la souveraineté de l'organisation ou la création d'un lien d'autorité. Elles témoignent d'un rapport de force entre les organisations. Si ces règles sont établies sur la base d'une négociation entre les organisations, l'adoption d'un compromis témoigne de la perte d'autonomie et du satellite et de la firme pivot. Ainsi le contrôle par les règles doit-il gérer l'antagonisme de la préservation et de l'abandon d'autonomie de la part du satellite sous peine de refléter ce que BERRY (1994) appelle le despotisme.

Le fait que la connaissance des comportements des autres soit une base de pouvoir amène à considérer le besoin d'un contrôle anticipatif. Il se traduira par la faculté de maîtriser les règles gouvernant l'échange (LAURENT, 1993), dans leur élaboration, leur connaissance et leur diffusion. Les faire accepter devient un but du contrôle.

Le recours à la bureaucratie comme mode de contrôle dominant implique donc un lien de subordination interfirmes ainsi qu'un développement du niveau sociostructurel du contrôle. Les transactions ne sont pas standard et la structure qui les abrite évolue vers un cadre relationnel (JOHANSON & MATTSON, 1987). Les dispositifs de contrôle sont alors adaptés aux acteurs, les contrats sont nécessairement incomplets et évolutifs et les acteurs identifiés (WILLIAMSON, 1985).

L'existence des deux forces mentionnées ci-dessus témoigne de la dimension parfois conflictuelle que peut revêtir la coopération. Lorsque cet antagonisme n'existe pas, le réseau peut recourir au contrôle par le clan.

b - LE CONTROLE DU RESEAU PAR LE CLAN

Le clan (au niveau intraorganisationnel) ou la culture (au niveau

interorganisationnel) est un mode de contrôle qui se justifie là où les conflits d'intérêt sont faibles. Il implique la congruence forte des buts entre individus, qui entraîne l'atténuation du besoin de contrôler le comportement ou les résultats. Si le contrôle par les résultats ou les règles est tourné vers l'aspect technique de la régulation de la coopération entendu au sens large, le contrôle par le clan développe une vraie tentative de rapprochement social de la part des firmes au sein du réseau, sans pour autant exclure cet aspect technique.

La transposition du clan aux réseaux pose deux problèmes interdépendants. Le premier problème a trait au caractère contractuel. Si l'on présente la culture comme une philosophie dont les valeurs sont définies et ajustées à l'organisation et à son environnement, une vision purement contractuelle formelle de la relation et surtout de l'environnement est insuffisante, voire mal adaptée. Comme le fait remarquer OUCHI (1979, p. 845) « *Le contrôle par le clan fonctionne grâce à des phénomènes cérémoniels ou rituels, formes qui, par leur nature, sont subtiles et ordinairement invisibles pour un oeil inexpérimenté* ».

Le deuxième problème est celui des mécanismes de développement de la culture. Celle-ci ne se crée pas à partir de rien (LEBAS & WENGENSTEIN, 1986). Elle se construit avec l'histoire de l'entreprise. La culture du réseau est donc fonction de l'histoire du réseau et de l'histoire des organisations composant le réseau. La littérature sur les réseaux présente souvent ceux-ci comme une création ex-nihilo (DUMOULIN & GBAKA, 1995). OUCHI (1979) affirme qu'un entrant potentiel (*outsider*) ne peut pas rapidement avoir accès aux règles de décision en vigueur dans l'organisation contrôlée par le clan. Un contrôle clanique ne peut donc se développer que s'il existe des relations suffisamment fortes ayant existé avant la constitution du réseau (des antécédents relationnels dans d'autres réseaux, etc.) ; dans le cas contraire, des mécanismes de diffusion des valeurs et croyances doivent agir suffisamment rapidement pour que le manque de précédents relationnels ne fasse obstacle à la socialisation, tels l'échange de personnel¹⁰⁴ (EDSTRÖM & GALBRAITH, 1977) ou la constitution d'équipes communes.

¹⁰⁴ De plus, la position des individus est encadrée dans un réseau d'interdépendances qu'il faut maîtriser. Néanmoins, le transfert (ici, en l'occurrence de managers) augmente la connaissance globale du réseau, développe de nombreux contacts formels et informels, et canalise l'information (EDSTRÖM & GALBRAITH, 1977).

C'est également le rôle assigné au système d'information par MILES & SNOW (1984). Il faut enfin qu'il existe des phénomènes institutionnels qui produisent des comportements suffisamment proches pour que, lors de la constitution du réseau, ce processus de socialisation soit rapidement diffusé, mais aussi rapidement accepté.

Un élément de solution à ce deuxième problème se trouve là encore chez OUCHI (1977) qui définit alors le contrôle rituel, plus que de clan, qui sélectionne les individus à l'entrée et se limite à cela¹⁰⁵. MERCHANT (1985) parle quant à lui de contrôles du personnel. En 1979, OUCHI affirme que le clan se révèle par l'existence de traditions, de croyances et valeurs partagées ainsi que de confiance. Au niveau interorganisationnel, le clan se retrouve dans ce que FOMBRUN (1986) appelle le niveau superstructurel. Il traduit les dimensions culturelles du contrôle tant au sein du lien relationnel (« philosophie » de la coopération entre firme-pivot et satellite) que dans l'environnement de la coopération (traditions de coopération, influence de l'environnement socio-économique).

Le recours au clan implique ainsi une forte connaissance des entreprises entre elles et une prédominance du niveau superstructurel du contrôle. Les outils du contrôle sont délicats à définir (OUCHI, 1979), mais ont trait à la socialisation et au développement culturel du réseau. Les acteurs sont identifiés, les relations sont de long terme et pilotées par des contrats peu précis (OUCHI, 1980). Enfin, il n'y a pas de déséquilibre des rapports entre acteurs.

Ce tableau résume les présomptions issues des développements précédents.

¹⁰⁵ Dans son texte de 1977, OUCHI limite le contrôle rituel à la sélection du personnel à l'entrée, idée qu'il reprend dans son texte de 1979 lorsqu'il affirme que l'organisation a le choix entre sélectionner le personnel qui correspond le mieux à ses besoins - ce qui nous semble être le cas du clan - et prendre un personnel qui ne correspond pas exactement à ses besoins, puis le former, le piloter et l'évaluer grâce à la mise en place d'un système de gestion (OUCHI, 1979, p. 840).

<i>MODE DE CONTROLE DOMINANT</i>	<i>Marché / Résultats</i>	<i>Bureaucratie / Règles</i>	<i>Clan / Culture</i>
<i>PRESOMPTIONS RELATIVES A :</i>			
IMPLICATION DU SATELLITE (CONGRUENCE DES BUTS COOPERATIFS)	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>forte</i>
CARACTERISTIQUES DU LIEN	<i>Rapport de type achat / vente</i>	<i>Coordination administrative</i>	<i>Volonté de rapprochement</i>
NIVEAU STRUCTUREL DOMINANT¹⁰⁶	<i>Infrastructure</i>	<i>Sociostructure</i>	<i>Superstructure</i>
CARACTERISTIQUES DU CONTROLE	<i>Formel - ponctuel</i>	<i>Formel / informel - processuel</i>	<i>Informel - ponctuel</i>
TYPE DE CONTRAT	<i>Standard, précis et anonyme</i>	<i>Imprécis, personnalisé et de subordination</i>	<i>Flou et personnalisé</i>

Tableau 27. Caractéristiques des trois stratégies d'OUCHI transposées aux réseaux interorganisationnels.

L'appréhension de la coopération selon le cadre développé par FOMBRUN (1986) est compatible avec la décomposition du contrôle en trois stratégies. L'intégration de la dimension infra, socio et superstructurelle permet d'enrichir le contrôle qu'une vision transactionnelle limiterait à la seule transaction ou au recours au contrat, sans prendre en compte le rôle de l'environnement.

Cet usage du contrat affirmé dans deux stratégies (marché et bureaucratie) et esquissé dans le clan, amène bien évidemment à songer à la Théorie de l'Agence normative ou positive pour étudier les rapports entre contrôleur et contrôlé ou entre principal et agent. Les liens entre la Théorie de l'Agence et le contrôle organisationnel

¹⁰⁶ Mais non exclusif.

sont clairement identifiés (EISENHARDT, 1989a, LEBAS, 1986). Ils permettent de lever l'ambiguïté quant au caractère contractuel ou non du clan.

Section 3.

LE CADRE D'ANALYSE DE LA THEORIE DE L'AGENCE

Les théories évoquées en première partie de cette thèse montrent à l'évidence que bon nombre d'entre-elles peuvent être mobilisées pour justifier la création et le maintien des liens réticulaires. Deux théories sont cependant davantage utilisées, considérées comme concurrentes à la Théorie de l'Agence présentée dans le chapitre deux de cette même partie : la Théorie de la Dépendance des Ressources et la Théorie des Coûts de Transaction. La troisième section compare la Théorie de l'Agence à ces théories alternatives pour la situer ensuite parmi des théories plus organisationnelles. Nous signalons ensuite l'intérêt qu'il y a d'utiliser la Théorie de l'Agence comme support analytique au sein des réseaux. Les liens entre celle-ci et les travaux d'OUCHI sont connus. Alors qu'une approche sociologique du contrôle comporte bon nombre de difficultés opérationnelles et méthodologiques, la Théorie de l'Agence apparaît comme un cadre adapté tant à l'explication de la nécessité de contrôler les réseaux qu'à l'observation des mécanismes de contrôle mis en oeuvre. Mais cet intérêt justifié par l'analyse et par les précédents conceptuels et empiriques ne doit pas masquer les limites qui existent entre cette théorie et les travaux d'OUCHI, et plus généralement avec une vision organisationnelle de la firme.

A. LA THEORIE DE L'AGENCE PAR RAPPORT AUX AUTRES SOURCES THEORIQUES MOBILISABLES

I - THEORIE DE LA DEPENDANCE DES RESSOURCES ET THEORIE DE L'AGENCE.

La Théorie de la Dépendance des Ressources (PFEFFER & SALANCIK, 1978) est l'approche conceptuelle la plus communément employée pour expliquer la création des liens interorganisationnels (FLEISCHER, 1991). Si elle est l'une des justifications concernant la motivation des firmes à se fédérer, elle est limitée dans ses explications quant à la formation de ses liens et surtout quant à leur maintien. Pouvoir et dépendance sont au coeur de l'obtention des ressources et de la légitimité. L'incertitude pousse les organisations à devenir dépendantes d'autres organisations, entraînant des phénomènes de pouvoir entre dominants et dominés. La création de ces liens repose sur l'obtention des ressources nécessaires.

La Théorie de la Dépendance des Ressources laisse en suspens de nombreuses questions. Elle n'explique notamment pas comment sont structurés les échanges interorganisationnels :

- comment des organisations indépendantes engagent-elles des échanges mutuellement profitables ?
- quels sont les facteurs qui gouvernent l'échange ?
- quelle structure l'échange prend-il ?
- quelle est l'efficacité structurelle comparée des différentes structures de gouvernement ?

La Théorie de l'Agence quant à elle voit dans l'échange un moyen pour les parties d'atteindre des buts spécifiques (LEVINE & WHITE, 1961). Elle permet, à partir de cette affirmation, d'analyser l'échange à la lumière des phénomènes d'opportunisme et d'intérêts propres.

II - THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION ET THEORIE DE L'AGENCE

La Théorie des Coûts de Transaction possède de nombreux points communs avec la Théorie de l'Agence. Comme le dit BOUQUIN (1988), il s'agit pour chacune de proposer une théorie générale du contrôle des marchés, des organisations et des formes intermédiaires. La notion de contrat y est centrale, ainsi que celles d'incertitude et d'opportunisme des comportements. « *Elle propose d'expliquer les configurations des structures, les stratégies de contrôle, les structures de contrôle par une variable très générale, le coût de la coordination nécessaire à l'atteinte des buts* ».

Pour la Théorie des Coûts de Transaction, les organisations coopèrent pour atteindre de plus hauts niveaux d'efficacité qu'elles ne pourraient atteindre seules. Les liens interorganisationnels émergent parce qu'ils permettent des transactions entre acteurs à des coûts inférieurs à ceux d'une seule organisation. Les raisons à la création des relations interfirmes sont expliquées. De plus, la Théorie des Coûts de Transaction essaie de résoudre les problèmes de structure organisationnelle.

La Théorie de l'Agence, comme celle des Coûts de Transactions, assimile la firme, l'organisation à un noeud de contrats. La structure organisationnelle y est cependant vue comme une donnée, non une variable. La spécification des buts, les systèmes de récompense et la gestion de la performance, bien que traités par la Théorie des Coûts de Transaction, sont des problèmes d'agence. De plus, la réduction des coûts, fussent-ils de transaction, constitue une préoccupation de la Théorie de l'Agence.

FLEISCHER (1991) souligne que la Théorie de la Dépendance des Ressources comme la Théorie des Coûts de Transaction, utilisée communément pour expliquer la création et le maintien des liens interorganisationnels ont des contenus d'agence. Ces problèmes ou contenus sont cependant plus implicites qu'identifiés. La Théorie de

l'Agence permet donc, mieux que ses deux rivales, d'expliquer précisément la formation et la gestion des relations entre organisations.

III - LA THEORIE DE L'AGENCE, THEORIE ORGANISATIONNELLE.

Dans son article de 1989a, EISENHARDT démontre que la Théorie de l'Agence possède des liens importants avec des approches plus organisationnelles, telles la Politique d'Entreprise, la Théorie de la Contingence, le Contrôle Organisationnel et, nous l'avons déjà mentionné, la Théorie des Coûts de Transaction. Le tableau ci-dessous les résume :

<i>Hypothèses</i>	PERSPECTIVES THEORIQUES				
	<i>Politique d'entreprise</i>	<i>Contingence</i>	<i>Contrôle organisationnel</i>	<i>Coûts de transaction</i>	<i>Agence</i>
<i>Intérêt individuel</i>	X			X	X
<i>Conflits d'intérêts</i>	X			X	X
<i>Rationalité limitée</i>		X	X	X	X
<i>Asymétrie informationnelle</i>		X		X	X
<i>Prédominance de l'efficacité</i>		X	X	X	X
<i>Aversion au risque</i>					X
<i>Achat d'information</i>					X

Tableau 28. Comparaison inter-théories, EISENHARDT, 1989a, p. 63.

Le lien le plus étroit, qui justifie le recours à la Théorie de l'Agence dans notre travail est celui qui relie celle-ci à la littérature sur le contrôle organisationnel (EISENHARDT, 1989a ; LEBAS, 1986). Les contrats pour lesquels la rémunération est liée au résultat obtenu et au caractère mesurable de celui-ci reflètent un contrôle par le marché. Ceux pour lesquels cette rémunération dépend du comportement de l'agent et

de la « programmabilité » de la tâche témoignent d'un contrôle bureaucratique. Enfin, le clan est l'extension d'un contexte dans lequel les conflits d'intérêts sont faibles. Le contrôle par le clan implique la congruence des buts entre individus et l'atténuation du besoin de contrôler le comportement ou les résultats.

La Théorie de l'Agence contribue de deux façons à la pensée organisationnelle. La première concerne le traitement de l'information : l'information est une commodité, un bien qui a un coût et qui s'achète. La théorie donne, à l'instar du contrôle organisationnel, un rôle important aux systèmes d'information formels (budget...) et informels (supervision managériale). Les organisations peuvent alors investir dans un système d'information pour contrôler l'opportunisme des acteurs.

La deuxième contribution concerne le risque. L'incertitude rend le futur des organisations risqué. La Théorie de l'Agence étend la pensée organisationnelle en analysant l'incertitude sous forme de risque et de récompense et non pas simplement en terme d'imprévisibilité¹⁰⁷.

¹⁰⁷ L'incertitude sur les résultats conduit à ne pas savoir s'il y aura récompense.

B. L'UTILISATION DE LA THEORIE DE L'AGENCE DANS NOTRE THESE

I - TROIS NIVEAU D'ANALYSE

EISENHARDT (1989a) propose d'utiliser la Théorie de l'Agence avec des théories complémentaires. Ceci, selon l'auteur, permet d'appréhender la complexité organisationnelle et interorganisationnelle. La Théorie de l'Agence est adaptée à l'étude des problèmes ayant une structure Principal-Agent. Elle convient particulièrement à l'étude des contextes où la contractualisation est difficile, dans lesquels des conflits d'intérêts entre principal et agent existent, où le résultat et le comportement sont délicats à évaluer. Etendue à des situations plus riches, la Théorie de l'Agence rend compte des problèmes inhérents aux coopérations dans lesquelles il existe une asymétrie informationnelle.

Le contrôle organisationnel tel que le définit OUCHI offre une perspective organisationnelle, behavioriste, voire sociologique mais comporte des difficultés méthodologiques et opérationnelles lorsque le chercheur essaie de repérer ses composantes sur le terrain (OUCHI & MAGUIRE, 1975 ; OUCHI, 1979). Dans un système de contractualisation explicite ou implicite (GRANOVETTER, 1988 ; RING & VAN DE VEN, 1994), comme c'est le cas des formes organisationnelles étudiées ici, la Théorie de l'Agence procure une approche adaptée à la description et surtout à l'explication des mécanismes mis en oeuvre dans le contrôle des liens réticulaires (EISENHARDT, 1989a ; FLEISCHER, 1991).

La relation d'agence existe à tous les niveaux du réseau d'entreprises. Il convient alors d'observer la manière dont la firme pivot (le principal) procède pour maîtriser la conduite de ses satellites (les agents) compte-tenu des risques liés à l'asymétrie informationnelle et à l'incomplétude des contrats. L'utilisation de la Théorie de l'Agence à l'étude des relations interentreprises a été développée entre autres par KAWASAKI et McMILLAN (1987, voir supra), ainsi qu'à l'analyse des fédérations d'entreprises (FLEISCHER, 1991) dans lesquels les organisations décident de former un réseau en créant un centre administratif unique ou agence de coordination appelée *Federation*

Management Organization (FMO), agent créé par plusieurs principaux.

Les trois niveaux d'analyse des mécanismes de contrôle liés au cycle de vie du réseau peuvent être analysés grâce à la Théorie de l'Agence. Elle met d'abord en relief le processus et les procédures de sélection des satellites. Le choix des agents dans un projet est souvent complexe. Il peut déterminer les mécanismes de contrôle mis en oeuvre en aval pour conduire les liens interorganisationnels. L'opportunisme rend le choix des satellites important, voire crucial pour la firme-pivot. Le risque de sélection adverse, lié à l'opportunisme pré-contractuel existe : le satellite n'a pas toujours les capacités ou la possibilité de faire ce que la firme pivot lui demande. Ce problème d'agence prend de l'importance quand la sélection est analysée en terme de dépendance du principal envers l'agent. Cette dernière est analysée par FLEISCHER (1991) et peut ainsi se transposer au réseau :

- le satellite peut effectuer un travail que la firme pivot est incapable de faire par manque de connaissances ou de savoir-faire ;
- le satellite peut effectuer un travail à des coûts inférieurs à ceux du pivot ;
- le satellite peut servir de référence envers des tiers en apportant de la légitimité, du prestige au projet, voire être proposé par des tiers (influence politique par exemple) ;
- le satellite peut enfin être choisi pour ses capacités d'organisation, afin de résoudre des problèmes requérant une action collective, comme c'est le cas dans la sous-traitance en cascade.

L'ensemble de ces points s'inscrit dans des problèmes d'agence qu'il convient de gérer lors de l'activité du réseau : si le réseau est un moyen pour la firme pivot d'obtenir des compétences et des ressources externes sans coût du capital ou à un faible coût, celle-ci se place sous la dépendance de son satellite, et cela d'autant plus dangereusement que ce fournisseur est unique ou le produit spécifique.

mesure des performances et le système de sanctions. Ceci occasionne nécessairement des coûts d'agence plus ou moins élevés selon la position du satellite sur ce continuum.

La firme-pivot doit gérer et encadrer le comportement des satellites. En terme de coûts de coordination, la gestion la plus efficiente, idéale (les buts du principal sont atteints sans que celui-ci ait à surveiller le travail de l'agent) est difficilement réaliste. Cette situation correspondrait à une totale osmose entre les buts du satellite et ceux du pivot. Les buts divergents développent les besoins donc les coûts de contrôle. La Théorie de l'Agence soulève un point important tant au niveau de la sélection des satellites qu'à celui de leur gestion : l'acquisition d'informations par le satellite. Le satellite peut avoir besoin d'informations pour clarifier les buts de la firme pivot, pour lui-même, ou auprès de tiers. Il se pose alors pour le pivot des problèmes de diffusion d'information, contenus techniques de transmission, d'utilisation de cette information par le satellite et de fuite informationnelle.

La Théorie de l'Agence permet d'analyser la consolidation des rapports interorganisationnels. Le partage des buts de la coopération ne peut être assuré qu'à condition que la volonté ou l'intérêt des organisations demeure. Des liens peuvent exister entre l'horizon temporel de la coopération et l'importance des comportements opportunistes. La consolidation des rapports entre pivot et satellite reprend la logique d'apprentissage qui se crée entre le principal et l'agent (EISENHARDT, 1989a). La réduction de l'asymétrie informationnelle qu'il entraîne au sein des réseaux diminue les comportements opportunistes et permet d'envisager la coopération à long terme. De plus, cette phase de développement est la résultante de celles de sélection et de gestion réticulaires (niveaux 1 et 2) et des objectifs de la firme pivot : tout système de contrôle génère ou doit générer un système de sanction. L'atteinte du niveau 3 de consolidation est la conséquence d'un bon comportement au niveau 2 mais peut être induite également par le niveau 1. Les satellites sont alors choisis pour « durer », selon des antécédents ou des antériorités éventuels. Ils peuvent également être choisis selon une logique transactionnelle, auquel cas la poursuite de la relation au niveau 3 est également soumise à cette logique. L'hypothèse de la sortie du réseau par un satellite dépend soit de la fin du projet, ce qui nécessite une gestion de la fin des relations, soit du mauvais comportement du satellite réclamant une gestion de la sanction. La Théorie de l'Agence permet donc l'étude des dispositifs socio- et superstructurels (FOMBRUN, 1986) de

consolidation partenariale et d'abandon de la coopération.

II - L'ENRICHISSEMENT DU CONTROLE INTERORGANISATIONNEL PAR LA THEORIE DE L'AGENCE

a - L'INTEGRATION DU RISQUE DANS LE RAISONNEMENT

L'analyse des relations entre firme-pivot et satellite possède de nombreuses similitudes avec l'analyse de la relation d'agence. Confronter le contrôle (inter)organisationnel à la Théorie de l'Agence permet, par la confrontation des deux cadres conceptuels, d'enrichir le concept de contrôle par la notion de risque.

La différence importante entre les deux théories concerne l'analyse des comportements vis-à-vis du risque (EISENHARDT, 1989a). La question du risque supporté est peu traitée dans les études sur les réseaux, bien qu'elle soit présente dans la Théorie des Coûts de Transaction, mais non par rapport à l'aversion : dans la mesure où les partenaires développent la spécificité de leurs actifs, tant physiques qu'humains, ils accroissent le risque qu'ils supportent. Ce risque qui, en terme d'agence a un coût est intéressant à plusieurs niveaux :

- s'il est essentiel que soit maximisé l'équivalent certain total, il faut une répartition du risque entre pivot et satellite afin d'obtenir une motivation optimale individuelle. D'un point de vue économique, il n'est pas efficient de faire supporter le risque aux satellites qui en ont une forte aversion. La prime de risque est alors plus élevée et l'équivalent certain total se réduit ;
- les notions de confiance et d'engagement sont essentielles à l'établissement de relations de long terme dans les réseaux. Un satellite supportant des risques

importants peut, si son aversion est forte, chercher à ne pas s'engager dans une relation risquée pour lui, même si ce risque est rémunéré¹¹⁰.

Ceci peut constituer un point d'attention pour la firme pivot : le pouvoir d'une firme sur ses satellites possède des limites quant au transfert du risque. Le cadre de raisonnement de la Théorie de l'Agence indique que l'utilisation de ce pouvoir peut être destructrice.

b - LA STRUCTURE COMME DONNEE

La différence majeure entre l'approche organisationnelle et l'approche contractualiste par la Théorie de l'Agence est la notion de frontière de l'organisation. Une vision organisationnelle postule que l'organisation est efficace si elle développe une capacité à s'adapter et à changer, par rapport à l'environnement. Pour la Théorie de l'Agence, ce problème ne se pose pas. Un marché se gère comme une hiérarchie¹¹¹.

Le réseau est une structure particulière. Dans les relations de type Principal-Agent, le principal est l'actionnaire qui délègue son pouvoir à l'agent-manager. Au sein du réseau, l'agent-satellite ne contribue pas seul - avec les capitaux du principal et les siens - à l'élaboration du profit. L'agent contribue à la création de la richesse pour le principal, avec le principal, dans une relation productive et non pas simplement capitalistique (GABRIER & JACQUIER, 1994).

Que la structure n'entre pas en considération dans la problématique de la Théorie de l'Agence est en soi un avantage. Nous travaillons en effet sur deux formes réticulaires que sont le réseau dynamique et le réseau stable. Ceux-ci n'offrent pas les mêmes hypothèses quant à un certain nombre de points (l'identification des satellites, la

¹¹⁰ Dans le paradoxe du mendiant de Saint-Pétersbourg de BERNOUILLI, le mendiant préférera toujours un revenu sûr à un billet de loterie, même si ce dernier a une espérance de gain supérieure au revenu, qui présente un équivalent certain inférieur.

¹¹¹ Ou comme une forme intermédiaire. Le but de notre travail n'est cependant pas de comparer les performances du réseau avec les deux autres modes de gouvernement.

dépendance interorganisationnelle, etc.). De même, et ceci sera plus longuement développé en conclusion générale, ces deux représentations schématisent des formes pures qui peuvent ne pas se rencontrer telles quelles dans la réalité du terrain. Il n'est pas besoin, le cas échéant, d'adapter le cadre d'analyse à la structure rencontrée.

L'idée de structure relationnelle Principal-Agent montre que le modèle d'agence se focalise sur l'étude de deux personnes, plus généralement, de deux parties. Or, notre définition du réseau met en oeuvre davantage d'acteurs, interdépendants. Dans le cadre d'une analyse bipolaire, cette richesse du réseau constituée d'interdépendance complexe est perdue. Le réseau n'est pas un agrégat de dyades mais une structure complexe de liens interconnectés. Néanmoins, les travaux récents de la Théorie de l'Agence s'orientent vers l'analyse des situations mettant en jeu plus de deux parties. Selon SCAPENS (1991), il n'y a pas *a priori* de problèmes conceptuels pour étendre le modèle. Cependant, dans le cas de nombreux acteurs, la possibilité de formation de coalitions et d'équipes compliquent l'analyse. Ce type de développement apparaît ainsi encore embryonnaire.

Dans les réseaux, les acteurs cherchent à développer des relations récurrentes sur le long terme. la Théorie de l'Agence développe au contraire un modèle mono-périodique. Néanmoins, EISENHARDT a pu intégrer dans sa présentation un modèle de contrat pouvant s'inscrire, dans une certaine mesure, dans une perspective de long terme. De plus, les études menées sur plusieurs périodes offrent, selon SCAPENS (1991) et McDONALD (1984) des résultats similaires à ceux obtenus sur une seule période. Pour SCAPENS (1991, p. 173) en effet, « *la perspective d'une seule période dans les modèles existants de la Théorie de l'Agence n'est certainement pas excessivement réductrice.* »

La Théorie de l'Agence met en avant les risques comportementaux qui peuvent se rencontrer dans toute relation contractuelle. Nous avons montré que ceux-ci peuvent s'étendre aux réseaux d'entreprises. Elle permet également d'identifier deux modes de régulation des relations, l'un axé sur les résultats, l'autre sur le pilotage du comportement, et de les relier à un contexte précis :

- le contrôle par les résultats s'utilise lorsque la durée de la relation est courte et

quand l'agent ou le satellite obéit à une spécification d'objectifs sur lesquels il est sanctionné ;

- le contrôle comportemental nécessite le recours à des systèmes d'information et de contrôle lourds interdépendants de relations de long terme ;
- cette relation de long terme peut également générer l'atténuation des divergences d'intérêts.

La Théorie de l'Agence est donc adaptée à l'appréhension du contrôle des réseaux d'entreprises. Elle est à considérer dans notre travail comme un cadre d'analyse plus complémentaire qu'alternatif aux travaux d'OUCHI afin d'étudier le pourquoi du contrôle au sein de ces configurations.

CONCLUSION : LES QUESTIONS DE RECHERCHE

dans le chapitre premier de cette deuxième partie, nous avons arrêté le choix épistémologique ainsi que les définitions précises qui constituent les fondations de notre travail. Cette démarche nous a permis d'introduire notre problématique. Celle-ci part du constat qu'il n'y a pas de courant propre à l'analyse du contrôle dans les réseaux interorganisationnels. Elle critique l'hétérogénéité d'apports multiples qui relèvent davantage de la préconisation que de l'observation et de l'analyse.

Le caractère fondamental des travaux d'OUCHI que nous avons relié à la structure de la coopération, permet d'enrichir les trois stratégies de contrôle par le marché, la bureaucratie et le clan en ne limitant pas ce contrôle à la transaction. La combinaison des trois modes de contrôle, avérée dans l'organisation se transpose au niveau interorganisationnel. Nous n'entendons pas la prédominance d'un mode mieux adapté aux réseaux qu'un autre. Plus prosaïquement, nous nous proposons, dans cette recherche d'identifier des réseaux d'entreprises pouvant entrer dans notre définition et d'observer comment la firme-pivot procède pour contrôler l'ensemble des satellites concourant avec elle à la réalisation d'un projet. Il ne s'agit pas pour nous d'établir de nouvelles préconisations mais de combler, à notre niveau, certains déficits mentionnés quant à l'observation et à l'explication du contrôle au sein de ces configurations.

La nécessité de contrôler les satellites trouve ses justifications dans la Théorie de l'Agence de par ses hypothèses comportementales. Il est en effet présumé à travers le développement précédent que l'opportunisme est inhérent aux relations entre pivot et satellites, rendant le contrôle de ce dernier nécessaire. La stratégie de contrôle se décline en structure de contrôle. Les éléments de leur analyse sont fournis par la typologie d'OUCHI.

Il s'agit donc pour nous, au sein de ces deux sources théoriques (et de celles mobilisées autour d'elles) :

- de faire émerger les trois stratégies de contrôle par l'observation des outils et

des éléments formels ou informels qui en constituent la structure, installés par la firme-pivot ou à la disposition de celle-ci et répondant à un besoin précis de contrôle ;

- de pondérer ces trois stratégies selon le type de réseau rencontré, en fonction de la dynamique mise en évidence dans le second chapitre de la deuxième partie et renforcée par l'analyse des problèmes d'agence aux différentes étapes de l'évolution réticulaire (sélection des satellites; gestion opérationnelle de la coopération, évolution des liens vers le long terme et abandon des liens réticulaires) ;
- de caractériser les contextes dans lesquels ces stratégies sont développées, afin de mettre en relation, le cas échéant, un contexte spécifique avec une stratégie dominante, le recours à celle-ci ayant pour nous des incidences sur l'implication du satellite dans la coopération.

Les choix élaborés en première section de ce chapitre orientent selon CHAKRAVARTHY & DOZ, la méthodologie d'enquête. Une étude en management sur les processus amène une investigation longue, qui implique le chercheur sur le terrain. Parallèlement, il n'est pas question pour nous de bâtir une théorie du contrôle interorganisationnel ; le recours à OUCHI et à la Théorie de l'Agence le montre. Cette méthodologie est donc logiquement qualitative déductive.

CHAPITRE 2.

UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE PAR L'ETUDE DE CAS

« C'est en définissant le cadre de sa recherche, puis son programme de recherche que le chercheur peut enfin la mettre en oeuvre » (BERGADAA & NYECK, 1992, p. 25). L'orientation méthodologique de la recherche a été déflorée au chapitre précédent. Elle est issue à la fois de l'analyse de la littérature, de la problématique et du rattachement épistémologique de la thèse.

Une recherche de type qualitatif/déductif se justifie dans la problématique que nous avons définie : elle vise à faire émerger et analyser les processus organisationnels afin d'en délimiter les configurations de contrôle au sein des réseaux. A l'évidence, cette méthodologie n'est pas la seule. L'on pourrait supposer qu'une étude portant sur les réseaux requière une méthodologie d'analyse sociométrique des réseaux. L'analyse de réseaux est beaucoup employée pour l'étude des flux et des contenus des liens interorganisationnels (IBARRA, 1992 ; TICHY, TUSHMAN & FOMBRUN, 1979 ; BOVASSO, 1992). A partir des relations entre acteurs est expliquée leur position structurale (LAZEGA, 1992). L'analyse de réseaux ne part d'aucun a priori structurel.

Quelques freins à l'application se posent puisque dans la représentation du réseau stratégique dynamique ou stable, c'est l'acteur dans sa position (firme-pivot ou satellite) qui explique la structure du réseau. La structure est définie par rapport à la fonction d'assemblage d'activités du pivot qui dépasse le concept central de l'analyse du réseau : le pouvoir (COOK & EMERSON, 1978 ; THORELLI, 1986). Une position centrale n'est pas systématiquement synonyme d'un pouvoir prédominant sur l'ensemble des relations de réseaux. Cette affirmation de YAGAMISHI & alii.(1988) conduit à distinguer la centralité sociologique de la centralité organisationnelle ou en d'autres termes le pouvoir de l'autorité. La deuxième restriction tient en la représentation du réseau qui isole une configuration type dans un ensemble beaucoup plus complexe de relations économiques et sociales (voir GRANOVETTER, 1985). Pour être valide, une analyse de réseaux doit alors porter au minimum sur la firme-pivot, les satellites et les partenaires de ceux-ci : assigner une frontière arbitraire au réseau fausse l'application de la méthode (IBARRA & ANDREWS, 1993). Il faut alors travailler sur des champs économiques multiorganisationnels (BENSON, 1975).

L'étude de cas est une réponse à cette impasse méthodologique. En effet, nous identifions le réseau par rapport à la firme-pivot. D'autre part, bien que le pouvoir entretienne des rapports avec le concept de contrôle (BOUQUIN, 1991), nous n'assimilons pas ces deux notions.

Cinq cas sont étudiés, RALI est un aménageur de territoire, les TANC¹¹² sont des chantiers navals, AREN est une filiale d'ALCATEL ALSTHOM chargée de la recherche et de la commercialisation de systèmes de télécommunication de haute technologie et UBIK SAV¹¹³ travaille sur un nouveau concept de service client. Enfin, GEMM est une société du BTP.

La première section présente les orientations méthodologiques de la thèse parmi quatre champs délimités par le caractère qualitatif ou quantitatif et la logique inductive ou déductive de la recherche. Même si l'usage de méthodologies quantitatives peut

¹¹² Les TANC ou TANC [au singulier] désignent le même cas.

¹¹³ UBIK SAV ou UBIK désignent le même cas.

s'appliquer aux relations interorganisationnelles (KUMAR & alii., 1993), l'étude de cas est certainement plus riche d'informations (HANSEN & KAHNWEILER, 1993). L'étude de cas est utilisée comme une stratégie de recherche à part entière (YIN, 1989).

La deuxième section détaille la collecte des données ainsi que les sources d'information utilisées pour leur recueil. Enfin, la troisième section présente les cas quant à leur validité théorique et les modalités d'analyse de chacun des cinq réseaux étudiés.

Section 1.

ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES

Les orientations méthodologiques demandent au chercheur de trancher quant au choix d'une méthode d'analyse d'un phénomène. Le choix ne se limite pas au caractère qualitatif ou quantitatif de la méthodologie mais s'intègre dans un champ plus vaste, résultant de l'usage ou non de la théorie comme support d'étude. Nous arrêtons notre position en la justifiant, puis nous présentons notre démarche, sa conception et son adaptation à notre terrain. Sur le plan conceptuel, cette partie doit beaucoup aux travaux de YIN (1989).

A. UNE DEMARCHE QUALITATIVE DEDUCTIVE

Le débat ou les controverses philosophiques et méthodologiques (BERGADAA & NYECK, 1992) qui opposent les tenants de l'approche dure ou positiviste des défenseurs de méthodes d'enquêtes plus « soft » ou phénoménologiques (EASTBERRY-SMITH & alii, 1991) témoignent bien de l'existence de deux grands types d'études en sciences de gestion. L'étude quantitative, d'abord, se réalise auprès d'un large échantillon apte à supporter un test statistique à partir de questionnaires. Elle est qualifiée généralement d'approche hypothético-déductive. L'étude qualitative, ensuite, inductive, cherche à décrire plutôt que mesurer. Elle se réalise auprès d'un échantillon peu étendu, sélectionné pour des qualités théoriques plutôt que statistiques.

En fait, l'opposition est double et permet de structurer le cadre de la recherche. BERGADAA & NYECK (1992), après une analyse des méthodologies déployées en Marketing définissent quatre positions de recherche selon, d'une part, le caractère qualitatif ou quantitatif de l'approche et, d'autre part, la logique inductive ou déductive de la démarche.

L'approche quantitative peut être déductive. Elle consiste en la définition d'un modèle théorique duquel des hypothèses de recherche vont être élaborées puis testées afin de déterminer si de nombreux objets, « *représentatif du monde de la recherche, possèdent bien les propriétés et ont les relations entreprises par le modèle qui donneront à la théorie son caractère explicatif et prédictif* » (p. 35). Inductive, l'approche quantitative détermine un modèle à partir de l'observation des relations.

L'approche qualitative décrit les propriétés essentielles d'un terrain ou d'un objet d'étude. La logique inductive de cette approche conduit à l'élaboration d'une théorie à partir des observations collectées (RISPAL, 1993). Cette démarche s'appelle Grounded Theory (GLASER & STRAUSS, 1967). La logique qualitative déductive s'attache à expliquer les qualités de quelques objets et comportements réels suivant les relations prédéfinies par le modèle théorique.

APPROCHE	QUANTITATIVE	QUALITATIVE
LOGIQUE		
DEDUCTIVE	<i>Définition du modèle théorique, puis validation / invalidation</i>	<i>Prédéfini-tion d'un modèle théorique. Test auprès d'un échantillon choisi</i>
INDUCTIVE	<i>Détermination du modèle à partir d'observations nombreuses</i>	<i>Construction d'une théorie à partir d'observations de terrain</i>

Tableau 29. Quatre logiques appliquées à la recherche, d'après BERGADAA & NYECK, 1992.

Notre recherche s'inscrit dans cette démarche qualifiée ici de **qualitative - déductive** puisque nous avons décidé d'observer la configuration du système de contrôle organisationnel mis en place par la firme-pivot pour acquérir et garder la maîtrise du réseau à partir de deux bases théoriques, les travaux de OUCHI sur les systèmes de contrôle organisationnels et la Théorie de l'Agence pour ses hypothèses comportementales, son application aux relations interentreprises et surtout pour son support analytique servant à faire émerger les situations de contrôle. Notre but est de décrire les systèmes de contrôle observés en fonction de ces deux supports théoriques.

La construction d'un modèle théorique ou la mobilisation précise de sources théoriques avant l'observation comporte un danger pour le chercheur dans le cas où l'observation ne se soumet pas à la théorie¹¹⁴. Aussi, nous rejoignons l'idée de CHAKRAVARTHY & DOZ (1992, p. 9) selon laquelle la recherche sur les processus stratégiques n'a pas vocation à bâtir une théorie ou une modélisation abstraite. Elle n'est pas non plus l'observation ou l'enregistrement de données en faisant abstraction de toute théorie. Elle consiste en la comparaison des données à la théorie en effectuant d'incessants va-et-vient, afin d'enrichir, de réfuter, voire de borner ces théories¹¹⁵.

¹¹⁴ Ce danger est à relativiser : pour POPPER (1962) la connaissance ne peut se développer que lorsque l'observation ne correspond pas à la théorie préexistante et qu'il y a nécessité de modifier cette dernière.

¹¹⁵ Ceci est une façon de répondre à la critique consistant à arguer du caractère non généralisable des données recueillies.

De plus, les modèles théoriques en contrôle sont nombreux (WILSON, 1991) et vouloir bâtir une théorie du contrôle interorganisationnel à partir de données de terrain peut conduire à ajouter à la confusion du domaine, le terme de contrôle ayant déjà de trop multiples sens. Plus généralement, les risques d'une démarche qualitative-inductive sont dénoncés par EISENHARDT (1989b, p. 547). La construction théorique post-observation s'expose à une trop grande complexité, reflétant la complexité du terrain lui-même ; de même existe-t-il un risque de non généralisation de la théorie, uniquement adaptable au terrain étudié. Enfin risque-t-on de « réinventer l'histoire » en aboutissant à des résultats déjà mis en valeur par d'autres chercheurs (DESREUMAUX, 1986).

La méthodologie qualitative se justifie également par la nouveauté du domaine abordé. Les réseaux ont jusqu'alors été étudiés d'un point de vue économique ou stratégique. Dès lors qu'un regard davantage organisationnel se pose, tentant de décrire le fonctionnement de ces configurations, l'étude ne peut être qu'exploratoire et la conduite de tests d'hypothèses inadaptée : seules des présomptions ou des conjectures peuvent orienter l'étude¹¹⁶.

¹¹⁶ Les aller-retours entre théorie et terrain, mentionnés précédemment, gênent l'établissement d'hypothèses au sens strict du terme, même si la recherche est qualifiée de déductive.

B. LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS

I - PRESENTATION GENERALE

Les différents types de méthodes de recherche peuvent se classer selon deux critères. Le degré de réalisme constate la fidélité avec laquelle le chercheur rend compte de situations existantes ou ayant existé. Le degré de contrôle témoigne de la maîtrise du chercheur sur les variables qu'il étudie. Le degré de réalisme est inversement proportionnel au degré de contrôle. SNOW & THOMAS (1994) proposent le classement suivant, qui liste les différents méthodes de recherche.


<i>Réalisme + ; contrôle -</i>  <i>Réalisme - ; contrôle +</i>	METHODES DE TERRAIN <i>(Field Methods)</i>	<i>Observation directe</i>
		<i>Observation participante</i>
		<i>Enquête par questionnaire</i>
		<i>Analyse de données d'archives</i>
	BASE DE DONNEES INFORMATISEES	<i>Le chercheur accède à des données collectées par d'autres</i>
	SIMULATIONS EXPERIMENTALES	<i>Le chercheur essaie de créer un fac-similé de la situation réelle et l'observe</i>
EXPERIENCES DE LABORATOIRE	<i>Examen de processus organisationnels sous des conditions contrôlées</i>	
SIMULATIONS INFORMATISEES	<i>Utilisation d'une modélisation mathématique du phénomène étudié</i>	

Tableau 30. Types de méthodes de recherche, d'après SNOW & THOMAS, 1994.

La méthode de recherche par l'étude de cas se focalise sur la compréhension de la dynamique du présent (EISENHARDT, 1989b). YIN (1989, p. 23) définit l'étude de cas

comme une étude empirique analysant un phénomène contemporain dans le contexte dans lequel il évolue. L'étude de cas s'utilise lorsque les frontières entre phénomène et contexte sont floues, non clairement évidentes. Elle est adaptée à la compréhension des processus.

Une étude exploratoire peut recourir à une stratégie de recherche par la méthode des cas. Elle peut se prolonger par une étude quantitative visant à valider le cas échéant des présomptions ou des hypothèses que la recherche qualitative a permis de mettre en évidence.

L'étude de cas peut également venir illustrer une recherche hypothético-déductive et rendre davantage compte de la complexité des phénomènes (le réalisme évoqué ci-dessus) que ne le permet une étude quantitative. Enfin, l'étude de cas peut intégrer en son sein des éléments quantitatifs (BOURGEOIS & EISENHARDT, 1988). Nombre d'auteurs sont d'accord cependant pour énoncer que la méthode des cas, stratégie de recherche propre, peut suffire à illustrer une étude. Elle peut d'ailleurs se comparer à d'autres stratégies de recherche.

YIN (1989) distingue en effet cinq stratégies de recherche en sciences sociales : l'expérimentation, l'enquête, l'analyse d'archives, l'étude historique et l'étude de cas. Chaque stratégie est fonction de trois éléments : la question majeure de recherche, le contrôle sur les aspects comportementaux et le caractère contemporain ou non de l'étude. Le tableau suivant illustre les propos de l'auteur.

STRATEGIE	QUESTIONS MAJEURES DE RECHERCHE	CONTROLE SUR LES ASPECTS COMPORTEMENTAUX	CARACTERE CONTEMPORAIN DE L'ETUDE
<i>Expérimentation</i>	<i>combien, pourquoi</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
<i>Enquête</i>	<i>qui, quoi, où, combien</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>
<i>Etude d'archives</i>	<i>qui, quoi, où, combien</i>	<i>non</i>	<i>oui/non</i>
<i>Etude Historique</i>	<i>comment, pourquoi</i>	<i>non</i>	<i>non</i>
<i>Etude de cas</i>	<i>comment, pourquoi</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>

Tableau 31. Contextes des différentes stratégies de recherches, YIN, 1989, p. 17.

Le tableau ci-dessus couvre les mêmes méthodes que le précédent mais apporte une précision supplémentaire quant à la définition de l'étude de cas, étude contemporaine sur laquelle le chercheur n'a pas d'influence sur les variables étudiées. Par les questions auxquelles elle est censée répondre, l'étude de cas doit dans un premier temps décrire, mais ensuite expliquer, c'est-à-dire mettre en relation des variables et proposer des explications théoriques des relations observées.

La méthode des cas se place résolument dans les méthodes de terrain sans privilégier l'un ou l'autre des outils d'observation. YIN (1989, p. 85 et suivantes) propose six sources possibles de données :

1. Les entretiens. Ils sont l'une des sources essentielles d'information, mais contrairement à une méthode d'investigation par entretiens, ne peuvent constituer l'unique source informationnelle de l'étude de cas. Ils permettent de recueillir les avis, les sentiments et les analyses des individus.
2. La documentation. Par son caractère formel (mais pas pour autant objectif), par son rôle et sa diffusion, la documentation peut valider ou invalider les résultats d'entretiens et offrir de nouvelles voies d'exploration. Elle comprend des

éléments issus des individus (lettres, mémos...), de l'organisation (calendriers, documents administratif, journaux internes...) et de l'environnement (revue de presse, études déjà réalisée sur le même terrain...).

3. Les archives. De même provenance que la documentation, elle sont à manier avec précaution : il faut les remettre dans leur contexte et analyser les fins précises de cet archivage (pourquoi, pour qui). Rares sont les archivages réalisés pour une future étude de cas.
4. L'observation directe. Elle permet d'observer les comportements individuels et de groupes¹¹⁷, des éléments informels (rapports entre individus...) et formels (cadre de vie, technologie). La prudence est de mise dans l'analyse en raison des perturbations créées par l'observateur et dans le bien fondé de l'interprétation.
5. L'observation participante. Le chercheur joue un rôle actif dans l'observation, qui ne se fait plus de l'extérieur mais à l'intérieur. Les recommandations de prudence sont les mêmes que pour l'observation directe.
6. La simulation. Dans certains contextes, un cas peut être reproduit par simulation et apporter des informations complémentaires à l'étude « in-vivo ».

Les précautions dans la collecte des données dont s'entourent les utilisateurs de la méthode des cas montrent bien que la critique essentielle concerne la subjectivité supposée de la démarche. Une recherche qualitative génère dans un premier temps des informations abondantes et peu structurées dont l'objectivité dépend et de l'interlocuteur et de l'interprétation du chercheur, à différents niveaux. Par sa façon d'être posée, la question peut amener des réponses orientées. Au décryptage de la réponse, la retranscription peut se faire selon une « oreille » sélective. L'analyse des résultats peut également être sujette à orientation. Quoiqu'il en soit, la réalité énoncée est forcément

¹¹⁷ Ainsi que les attitudes des interlocuteurs lors des entretiens.

celle de l'interviewé (CROZIER & FRIEDBERG, 1977) puisque c'est lui qui vit les situations.

La critique tombe lorsque le chercheur a recours à plusieurs sources d'information et à plusieurs interlocuteurs, permettant ainsi de recouper les données. Le recouplement consiste à recueillir plusieurs exemples [d'un résultat] auprès de différentes sources au moyen d'observations ou d'entretiens, en le rapprochant d'autres résultats avec lesquels il doit cadrer (MILES & HUBERMAN, 1991, p. 426). De même, la triangulation permet de lever certains biais de la recherche qualitative en recourant à différentes méthodologies pour traiter le même phénomène (DENZIN, 1978 ; JICK, 1979). Ainsi, la recherche sur le terrain peut combiner l'entretien et l'observation, de même que l'évaluation. La triangulation est un état d'esprit, une nécessité permanente pour le chercheur. L'objectivité provient donc de nombreuses interprétations « subjectives » qui se recouperont, assurant ainsi une crédibilité aux résultats trouvés¹¹⁸.

II - CONSTITUTION DES CAS

La constitution de l'échantillon revêt un caractère fondamental dans la réalisation de la recherche. Contrairement aux recherches quantitatives, la validité de l'échantillon n'est pas statistique mais théorique. L'échantillon doit refléter une certaine homogénéité, témoignant de cette validité théorique. Au cours de nos investigations sur le terrain, deux cas ont été interrompus. Le premier - ALCATEL-ALSTHOM - dont une partie du compte rendu se trouve en annexe 1 a été abandonné : la constitution d'un réseau ou d'une alliance n'est, pour ce groupe, qu'un passage obligé vers l'intégration. Le deuxième cas portait sur la société PEAUDOUCÉ. L'étude a montré qu'il s'agissait davantage d'alliance entre firmes concurrentes que d'un réseau avec une firme-pivot clairement identifiable. Ces deux exemples montrent bien la difficulté dans la sélection des cas. S'il est délicat pour le chercheur d'identifier de prime abord un réseau stratégique stable ou dynamique, il est également difficile d'obtenir très vite des confirmations quant à la validité du terrain

¹¹⁸ A moins à ce stade, de soupçonner le chercheur de biaiser délibérément les résultats, ce qui peut également s'appliquer aux études quantitatives !

de la part des acteurs interviewés. L'échange est long, les explications nécessaires et l'accès aux informations prend du temps. L'investissement en ressources est important et l'abandon d'un terrain qui ne cadre pas à l'échantillon est quelque peu pénible¹¹⁹.

La recherche des cas s'est opérée en trois temps. D'abord une présentation du thème de la recherche, dépouillée de tout vocabulaire théorique et testée pour sa compréhension aisée a été envoyée à des entreprises susceptibles d'être le pivot de réseaux. Les réponses positives ont ensuite conduit à des entretiens avec la Direction Générale de ces firmes pour confirmer que le terrain correspondait bien a priori à nos attentes et pour vérifier la capacité de l'entreprise à supporter les inconvénients (pour elle) d'une étude longue, nécessitant de sa part d'importants dégagements de temps. Devant la nécessité de ne pas identifier un « mauvais terrain », des revues de presse économiques sommaires ont été réalisées. Enfin, un protocole de recherche a pu être mis au point avec les entreprises acceptant de collaborer à cette recherche.

Il va sans dire que sur le nombre de réponses initialement positives, beaucoup d'entreprises ont été effrayées devant le temps à consacrer à une telle étude. D'autres encore ont jugé trop indiscretes les voies de recherche proposées. Quoiqu'il en soit, cinq études de cas ont pu être menées à bien.

Tous les utilisateurs de l'étude de cas s'accordent à penser que le nombre des cas étudiés est fonction de l'obtention de la saturation théorique du terrain, ainsi que le préconisent GLASER & STRAUSS (1967), phase ultime de la recherche qualitative. Cette saturation survient lorsque l'apport marginal d'un cas supplémentaire est faible par rapport aux investigations déjà menées. Il n'y a donc pas à proprement parler de nombre « idéal » de cas à étudier, c'est au chercheur de savoir quand s'arrêter¹²⁰ d'autant que des contraintes de temps, de moyens, ou simplement liées à l'absence de terrains

¹¹⁹ Pour le chercheur d'abord, qui perd un terrain difficilement acquis. Pour l'entreprise ensuite, en fonction de l'intérêt qu'elle porte à l'étude.

¹²⁰ Les textes et ouvrages de référence en méthodologie d'étude de cas (GLASER & STRAUSS, 1967 ; MILES & HUBERMAN, 1991 ; YIN, 1989) proposent des démarches qui nous semblent davantage convenir à une équipe qu'à un chercheur seul.

nouveaux peuvent survenir. Quatre cas sont généralement suffisants pour légitimer une recherche qualitative¹²¹ (EISENHARDT, 1989b); Un cas peut suffire s'il contient en son sein plusieurs sous-cas pouvant être comparés entre eux. Des exemples célèbres montrent que le nombre faiblement élevé de cas n'est pas une carence de l'étude. Les travaux de LAWRENCE & LORSCH (1973) dont le développement a quelque peu surpris les auteurs (DESREUMAUX, 1992) n'a porté que sur 6 cas. MINTZBERG (1975), dans son étude sur les comportements de gestion, n'a interrogé que 5 cadres d'entreprise. Quoiqu'il en soit, EISENHARDT postule qu'au delà de dix cas, la quantité de matériaux collectés est souvent impossible à gérer.

Les réseaux d'entreprise ont chacun été choisis par rapport à la définition du réseau retenue au chapitre précédent et sont au nombre de cinq.

III - CANEVAS DE RECHERCHE

Le canevas de recherche ou *design* est la séquence logique qui relie les données empiriques aux questions initiales de recherche. Il consiste en un guide qui définit le domaine de la recherche. Cinq aspects le caractérisent (YIN, 1989, p. 29) :

- les questions de recherche, les objectifs de recherche ;

- les hypothèses ou les prépositions de départ ;

- les unités d'analyse ;

- la logique de collecte des données par rapport aux propositions ;

- les critères utilisés dans le test des théories.

¹²¹ Inductive, dont le but est de générer une théorie. Cela s'applique *a fortiori* aux recherches qualitatives déductives du fait de leur ambition plus modeste.

GLASER & STRAUSS (1967) considèrent que dans une approche inductive, le chercheur doit initialement afficher une virginité¹²² vis-à-vis de la théorie. La confrontation avec les théories existantes a lieu lors de la construction post-observation de la théorie émergente. YIN (1989) tend à développer dans son ouvrage une approche qualitative déductive qui se différencie de la Grounded Theory par une connaissance a priori de la théorie, qui sert de cadre d'analyse aux données de terrain : le canevas de recherche est à l'origine beaucoup plus structuré que dans une démarche inductive, bien que sa confrontation avec le terrain puisse l'amener à évoluer.

La présentation qui suit synthétise, selon le plan proposé, le canevas de recherche. La question de recherche, qui est multiple malgré sa simplicité apparente, a été exposée dans le chapitre précédent et le corpus théorique mobilisé - les travaux de OUCHI sur le contrôle organisationnel et les apports analytiques de la Théorie de l'Agence - le sont également.

a - PROPOSITION DE RECHERCHE

La proposition de recherche revient à préciser les objectifs de la recherche au travers d'éléments, hypothèses ou présomptions à examiner sur le terrain. La question du « comment » du contrôle se décline aisément par rapport à la typologie d'OUCHI. La firme-pivot dispose de trois stratégies, ou plus précisément d'un mix des trois stratégies - marché, bureaucratie et clan - qu'elle peut décliner en structure ou mode de fonctionnement du contrôle. La question du « comment » est indissociable du « pourquoi ». Les réponses à cette deuxième question fondamentale se trouvent dans les hypothèses fondatrices de la Théorie de l'Agence, tant comportementales qu'environnementales.

¹²² Terme employé par INGHAM, 1995.

b - LES UNITES D'ANALYSES

Les unités d'analyse sont la sélection, à l'intérieur du terrain des éléments sur lesquels faire porter l'étude. Par exemple, un individu est généralement une unité d'analyse pour tout cas (YIN, 1989, p. 31). Les unités d'analyse ont pour fonction de préciser l'investigation, de resserrer le champ d'étude afin de ne pas collecter trop d'informations inutiles ou hors sujet. Dans l'étude du contrôle à l'intérieur des réseaux interorganisationnels, l'unité d'analyse la plus globale est le réseau lui-même. Comme l'étude se focalise sur la firme-pivot, l'unité d'analyse peut se préciser et devenir cette organisation particulière. Nous ne retenons pas ici la transaction comme unité d'analyse. Comme nous l'avons signalé auparavant, nous ne voulons pas, d'une part, limiter le contrôle à celle-ci et d'autre part, à l'instar de STINCHCOMBE (1990), nous pensons qu'il faut étudier un ensemble de transactions cumulées pour analyser et comprendre les processus coopératifs. De même, nous ne limitons pas l'unité d'analyse au projet. Ce serait fixer un horizon temporel peut-être artificiel à la coopération et faire abstraction des phénomènes de contrôle qui peuvent se rencontrer sur des objectifs coopératifs mal définis ou évolutifs, qui concernent des opérations, voire des possibilités de développements de compétences ayant un caractère indirect par rapport à l'objet de la coopération.

Au sein de la firme-pivot, un pan de son système de gestion est étudié plus précisément : le système de contrôle interorganisationnel. Celui-ci mobilise des individus, ainsi que des outils formels et des dispositifs informels.

Cette proposition quant aux acteurs concernés par la diffusion et l'utilisation du contrôle est volontairement large. La revue de littérature a souligné que direction et encadrement des firmes composant le réseau n'étaient pas toujours concernés par la gestion de la coopération mais que bon nombre d'opérationnels pouvaient en être les acteurs principaux en fonction des phases du réseau étudiées. Le contrôle [par la firme-pivot] ne se limite donc pas au management mais s'étend à l'influence des agents non managériaux (DERMER & LUCAS, 1986).

Les unités d'analyse sont fonction de leur degré de pertinence vis-à-vis de la question centrale de recherche et de leur rôle dans le contrôle de la coopération

réticulaire. Nous distinguons donc :

- la firme-pivot ;
- les individus au sein de la firme-pivot ;
- les systèmes administratifs de la firme-pivot ;
- les règles internes formelles et informelles de fonctionnement ;
- l'environnement économique, social, politique et juridique du réseau.

Le quatrième et le cinquième point du canevas de recherche sont développés dans l'étude sur le terrain elle-même et renvoient à des problèmes de validité de la méthode de recherche par étude de cas. Quatre critères ou tests sont présentés, permettant de vérifier la fidélité des résultats et de valider la recherche.

C - VALIDITE ET FIABILITE

La validité de la recherche passe par la vérification que les variables observées et la façon de les mesurer répondent bien aux objectifs de la recherche, tant au niveau de la collecte des données que de leur interprétation. Elle traduit l'existence d'un lien solide entre la théorie et l'observation. La validité sur le terrain sera renforcée par le fait de mobiliser de nombreuses sources d'informations et d'établir une chaîne d'évidences (YIN, 1989, p. 42) c'est-à-dire des liens explicites entre les questions, les données recueillies et les conclusions tirées. La validité interne de la recherche est la vérification des causalités entre l'observation et ce qu'il est *a priori* décidé d'observer pour s'assurer que les liens entre eux sont cohérents. La validité externe consiste à s'assurer que les résultats de la recherche sont généralisables. Mais ce but n'est pas ici poursuivi.

La fiabilité ou fidélité (GRAWITZ, 1993) d'une étude de cas s'exprime par le fait que placés dans des circonstances analogues des observateurs différents utilisant les

mêmes instruments de mesure obtiennent les mêmes résultats. Si cette proposition est applicable sur un échantillon statistique, elle est beaucoup plus difficile à opérationnaliser dans une recherche qualitative en raison des interprétations différentes qui peuvent être appliquées à un événement. Le *design* de la recherche doit alors être très structuré et construit afin d'assurer la « *réplication* » de l'étude du terrain (YIN, 1989).

Nous avons cherché, dans cette partie, à justifier notre recours à l'étude de cas et de la légitimer par rapport aux tenants d'approches plus « hard ». Ce type de méthodologie a donné naissance à des courants théoriques que d'aucuns songeraient à contester. Les outils supports de la méthode sont désormais assez « rodés » pour que la suspicion à leur égard ne soit plus de mise. Aussi, si la première section peut parfois paraître générale, la deuxième section relativise cette impression en détaillant la recherche quant à ses aspects pratiques.

Section 2.

LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN

La deuxième section présente la recherche sur le terrain du point de vue de la collecte des informations. Celle-ci a nécessité d'abord des travaux de préparation et de mise en forme du questionnement, nécessaires au bon déroulement de l'étude. Les multiples sources d'information sont ensuite détaillées.

A. COLLECTE DES DONNEES

I - LES ENTRETIENS

Les entretiens constituent la plus importante source d'information utilisée dans cette recherche. C'est une source riche, puisque au-delà de réponses à des questions, le face à face entre l'observateur et le répondant suscite d'autres questions non prévues dans le guide d'entretien initial, qui peuvent enrichir, renforcer ou remodeler le déroulement de la recherche.

Le guide d'entretiens a été réalisé en trois étapes :

- 1 - Analyse des questions pertinentes sous forme de thèmes à aborder en fonction du sujet développé et des supports théoriques utilisés.
- 2 - Test de la compréhension du sujet de la recherche, du support théorique et des questions auprès de deux firmes-pivot - les TANC et GEMM - afin de vérifier la validité interne de la recherche.
- 3 - Mise au point d'un guide d'entretien général en collaboration avec les entreprises susnommées.

Le guide d'entretien préliminaire présenté ci-après est générique, c'est-à-dire qu'il ne reprend que les thèmes abordés. Chaque thème a été expliqué puis notre interlocuteur a pu s'exprimer sur chacun lorsque sa compréhension en a été sans ambiguïté.

Ce guide d'entretien préliminaire, destiné à des interlocuteurs de niveau hiérarchique élevé, avait pour objet, après présentation de l'étude, de définir les thèmes généraux pouvant être développés par d'autres individus appartenant à la firme-pivot. Sa

fonction était également de susciter une réflexion sur les sources d'information mobilisables pour renforcer l'étude.

II - LE GUIDE D'ENTRETIENS PRELIMINAIRES

Les points d'attentions ont été les suivants :

1 : identification de l'interlocuteur

2 : identification de la société, sa structure, son activité

3 : identification du réseau

4 : raisons à la constitution du réseau - stratégique ou organisationnelle

5 : la sélection des partenaires - processus et procédures

6 : la coordination du fonctionnement de la coopération

7 : les aspects contractuels des rapports interorganisationnels

8 : les aspects non codifiés de la contribution de chacun dans le réseau

9 : les dysfonctionnements dans la coopération et les solutions apportées

10 : l'évolution des rapports dans le long terme

11 : identification des acteurs de la coopération, les contacts internes nécessaires à la poursuite de l'étude

Lorsque la phase préliminaire a été terminée, un guide d'entretien général a été établi sur la base du premier, reprenant les séquences temporelles définies avant l'étude sur le terrain :

- sélection des satellites ;
- gestion de la coopération ;
- évolution des relations vers le long terme ;
- abandon de la relation.

et ceci en fonction de huit descripteurs de phénomènes prédéfinis par la revue de littérature et pouvant aider à cerner les stratégies de contrôle développées par la firme-pivot :

Aménagements structurels¹²³

L'observation des aménagements structurels renseigne sur les développements structurels rencontrés chez la firme-pivot afin de gérer au mieux la coopération, les transformations organisationnelles à l'intérieur de la relation, au niveau de la firme-pivot et chez le satellite. Y sont étudiées les procédures de choix des satellites, les contraintes organisationnelles fixées par la firme-pivot pour s'assurer du bon déroulement de la coopération.

¹²³ Voir p. 135 et suivantes.

Mode d'organisation juridique¹²⁴

Complémentaire des « aménagements structurels » en ce qui concerne l'étude de la structure de la coopération, le mode d'organisation juridique analyse le cadre juridique de la coopération et ses modalités d'application. Les rapports contractuels sont au centre des rapports interorganisationnels. BROUSSEAU (1993) définit le contrat comme un moyen d'organiser l'échange et la production. L'arrangement contractuel a trois objectifs qui sont d'assurer la coordination, de répartir les fruits de la coopération et de garantir la réalisation des promesses. L'étude du contrat permet de décrire le pouvoir de négociation propre à chaque cocontractant. La complétude ou l'incomplétude du contrat renseigne sur la faculté de l'une ou l'autre des parties d'imposer les règles et de prévoir l'étendue des comportements possibles. Enfin, la philosophie du contrat, évoluant d'une fonction d'accompagnement à une fonction de contrainte peut donner des indications utiles quant à l'esprit de la coopération.

Sur le terrain, l'application contractuelle stricte peut se révéler impossible. De même constate-t-on dans beaucoup de systèmes procéduriers des phénomènes de dérive ou d'arrangements qui peuvent conduire à appliquer le contrat dans l'esprit plutôt qu'à la lettre. Ceci peut également être un indicateur de l'atmosphère de la coopération et de la précision du contrôle.

Système d'information¹²⁵

La problématique de CHOKRON & REIX (1987) est reprise et les quatre usages de l'informations retenus. Notre étude part de l'observation de la firme-pivot. Nous retenons le système d'information comme un instrument de liaison entre celle-ci et l'ensemble de ses satellites, qui se décline au sens étroit ou fonctionnel de sa conception ou dans une approche plus large, englobant le fonctionnement général du réseau. Son rôle dans le contrôle qu'exerce la firme-pivot sur ses satellites est examiné.

¹²⁴ Voir p. 109 et suivantes.

¹²⁵ Voir p. 141 et suivantes.

L'échange informationnel est analysé en termes de sélection, fiabilité, sécurité, fréquence et technologie utilisée (outils de collecte, diffusion, classement...). L'efficacité des systèmes d'information sera fondée sur l'étude de trois critères généraux empruntés et adaptés de PARKHE (1993) :

- la vitesse de réponse du système donne une idée du temps nécessaire à la firme-pivot pour détecter les mouvements de ses satellites, c'est-à-dire le temps de préhension ou de saisine de l'information et le temps de réaction ;
- la fiabilité de l'information entrant dans le système est obtenue par l'étude de la source de l'information ;
- la précision de l'information est définie par l'étude du comportement de celui qui la fournit.

Allocation des moyens¹²⁶

Ce point traite de l'allocation des ressources, de la définition des performances et du partage des résultats de la coopération. Les phénomènes d'aide formels et informels sont analysés, ainsi que les sanctions et leur application.

Coordination¹²⁷

La coordination est une variable déterminante de la maîtrise des processus internes aux réseaux. Elle est depuis longtemps liée, voire assimilée, au contrôle et considérée comme une fonction du contrôle (TANNENBAUM, 1968). Elle consiste en l'étude de la centralisation des décisions, et de la réactivité du réseau aux modifications de l'environnement. Ce descripteur analyse l'intensité et la localisation du contrôle.

¹²⁶ Voir p. 138 et suivantes.

¹²⁷ Voir p. 144 et suivantes.

Vérification et contrôle de gestion¹²⁸

Il s'agit de l'analyse de l'objet du contrôle, des outils de la vérification et du contrôle de gestion (systèmes comptables et budgétaires spécifiques) et des mécanismes formels et informels d'assurance impliquant des normes d'examen et des audits (BECOUR & BOUQUIN, 1991).

Motivation¹²⁹

Etude de l'intérêt à la collaboration, des processus d'évolution de la relation vers le long terme ainsi que des aspects formels et informels de son entretien et de son développement.

Rôle du leader¹³⁰

Ce descripteur analyse l'influence dans la conduite de la relation réticulaire de la culture de la firme-pivot auprès des satellites. Il étudie les rapports entre firme-pivot et satellite sur le plan de la confiance et de l'autonomie, entendue comme la liberté que possède une organisation de prendre ses propres décisions quant à l'utilisation et l'allocation de ses ressources internes, sans que des partenaires potentiels puissent avoir un droit de regard ou des exigences vis-à-vis de l'usage de ces ressources. (OLIVER, 1991). Les rapports de pouvoir entre firmes sont examinés.

Chaque descripteur de phénomène a été décliné en thèmes, servant à la fois à le borner (certains contenus peuvent sembler se chevaucher), à orienter la recherche et à coder les informations recueillies (voir infra).

¹²⁸ Se reporter au chapitre 2 de la première partie et au chapitre 1, section 2 de la deuxième partie.

¹²⁹ Voir p. 135 et suivantes.

¹³⁰ Voir p. 138 et suivantes.

B. LE RECUEIL DES DONNEES

Une importante masse de données a été traitée qu'il a fallu recueillir, trier, analyser puis restituer. Nous avons essayé de monopoliser toutes les sources d'information proposées par YIN (1989), à l'exception de l'observation participante et de la simulation. Nous avons isolé sept origines de l'information, qui n'ont pas toujours pu être exploitées pour chaque cas. Le tableau ci-dessous les résume.

<i>Source</i>	<i>Cas</i>	RALI	TANC	ARE	UBIK-SAV	GEMM
Entretien direction firme-pivot		<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
Entretien encadrement firme-pivot		<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
Entretien exécution firme-pivot		<i>non</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
Observation en situation		<i>non</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>
Analyse de documentation interne		<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
Entretien satellite		<i>Entreprise Générale</i>	<i>S2</i>	<i>IEMEDI</i>	<i>non</i>	<i>Divers</i>
Analyse de documentation externe		<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>

Tableau 32. Sources de collecte d'informations.

I - LES SOURCES DE DONNEES INTERNES

Les sources de données internes peuvent se décomposer en trois catégories : les entretiens, la documentation interne et l'observation directe. Hormis cette dernière,

l'analyse des entretiens et de la documentation interne a pu être réalisée pour tous les cas.

a - LES ENTRETIENS

Trois niveaux d'interlocuteurs ont été retenus, pour illustrer le fait que chacun peut avoir un rôle distinct de celui des autres en fonction de l'étape de développement à laquelle le réseau se situe. Nous avons donc déterminé un niveau direction, qui s'entend comme la direction générale des firmes-pivot, voire pour TANC et AREN la direction de la maison-mère (ALCATEL-ALSTHOM). Dans la mesure où les membres de la **direction firme-pivot** étaient nos premiers interlocuteurs, aucun obstacle n'a été rencontré pendant cette collecte. Le deuxième niveau, **encadrement firme-pivot** concerne les cadres directement en charge du pilotage de la coopération quelle que soit la phase de développement du réseau. Enfin, l'**exécution firme-pivot** est le niveau ETAM (Il s'agissait globalement de contremaîtres, de comptables et de divers techniciens).

b - LA DOCUMENTATION INTERNE

Elle est également une source importante de données. Les cas étudiés sont de métier, de taille divers et de culture différente vis-à-vis de l'écrit et de la transmission de l'écrit. Il est difficile de présenter des catégories homogènes de classement des documents. Néanmoins certains peuvent être retenus comme génériques.

Les documents de relations publiques : rapports d'activité, notes aux actionnaires, journaux d'entreprise.

Les documents de structuration des relations : chartes, contrats, procédures diverses.

Les documents de travail : mémos, comptes-rendus, documents de fonctionnement interne (procédures comptables de paiement, par exemple), rapports internes, documents financiers.

Les archives et études déjà effectuées.

c - L'OBSERVATION DIRECTE

Elle ne s'est produite que sur deux sites. Elle a un caractère anecdotique et fortuit. Chez TANC ou GEMM, le temps que nous y avons passé nous a permis quelques mises en situation. Il s'agissait essentiellement des règlements de problèmes avec un satellite (TANC, GEMM) et de la réception d'offre de service de la part d'un satellite (GEMM).

Malgré la ponctualité de ces observations, nous avons pu en tirer certains éclairages quant à l'appréhension des rapports entre organisations et entre individus.

II - LES DONNEES EXTERNES

Il est important de préciser que nous entendons par externes les données émanant de sources n'appartenant pas à la firme-pivot. Ainsi, nous considérons les entretiens effectués auprès des satellites comme des données externes, ainsi que la documentation externe.

a - LES ENTRETIENS SATELLITES

Ils ont eu lieu dans quatre cas sur cinq et ont permis, à l'instar de l'observation directe (davantage préparés et maîtrisés) de renforcer la compréhension des rapports entre firmes et d'ouvrir certaines perspectives de recherche.

Il nous faut signaler que la rencontre avec un satellite de TANC s'est effectuée en présence de l'encadrement de TANC.

b - LA DOCUMENTATION EXTERNE

Elle consiste essentiellement en une revue de presse généraliste et spécialisée,

périodiquement actualisée, ainsi que divers éléments tels que une conférence organisée par AREN pour le colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise, sous l'égide de l'université de Corse (1994) ainsi que la thèse de Frédéric WACHEUX (1993) réalisée chez NORPAC, filiale de BOUYGUES, illustrant les « processus organisationnels et les jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes [concurrentes]. »

Tous les cas rédigés ont été soumis aux personnes interrogées de la firme-pivot quel que soit leur niveau hiérarchique en deux temps : d'abord le compte-rendu des entretiens, puis l'analyse des cas. Un aller et retour, voire quelques entretiens complémentaires ont eu lieu pour que soit validée une version définitive. Le tableau ci-dessous présente nos différents interlocuteurs ainsi que le nombre d'entretiens qu'ils nous ont consacrés.

	RALI	TANC	ARE	UBIK SAV	GEMM
Direction firme-pivot	Directeur financier (3)	DG Adjoint groupe (1) DRH groupe (2) Directeur Financier groupe (1) Secrétaire Général (2)	DG Adjoint groupe (1) DRH groupe (1) Directeur de centre de recherche (2)	Directeur SAV (2)	Dir. Général (1) Directeur juridique et du contrôle de gestion (2) Responsable Contrôle de gestion siège (*) Directeur d'agence [2] (3) Directeur commercial (1)
Encadrement firme-pivot	Responsable de site (1)	Responsable Energies-fluides (2) Responsable Marketing Achat (*)	Responsable de l'URACOM et du projet TEDIC (3)	Responsable du projet (1)	Chef de service [4] (5) Chef comptable (1) Gestionnaire [3] (3) Chef de Chantier (1) Conducteur de travaux [5] (5)
Exécution firme-pivot		Responsable d'atelier de production (1)		Responsable de formation (1)	Technicien service prix [2] (2) Comptable [2] (2)
Durée de l'étude	De mai 1994 à novembre 1994	De sept. 1993 à décembre 1994	De mai 1994 à novembre 1994	De juin 1994 à novembre 1994	De sept. 1993 à juin 1995 ¹³¹

[4] : Nombre de personnes interrogées à ce poste

(4) : Nombre d'entretiens réalisées par poste

(*) : Entretiens non comptabilisés car nombreux

Tableau 33. Liste des personnes interrogées.

Complémentairement au tableau des personnes interrogées, le tableau suivant présente nos différentes sources documentaires :

¹³¹ Contacts maintenus pour la poursuite de l'étude chez les satellites.

<i>DOCUMENT</i>	<i>RALI</i>	<i>TANC</i>	<i>ARE</i>	<i>UBIK SAV</i>	<i>GEMM</i>
<i>RELATIONS PUBLIQUES</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
<i>STRUCTURATION DES RELATIONS</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
<i>TRAVAIL</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>	<i>oui</i>
<i>ARCHIVES ET AUTRES</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>

Tableau 34. Données internes et externes recueillies.

Les trois tableaux de cette section montrent que bon nombre d'acteurs ont été rencontrés et que la masse d'informations recueillies a été importante. Elle a nécessité mise en forme et classement avant analyse.

Section 3.

ANALYSE DES MATERIAUX

Les cas étudiés traduisent une démarche en deux temps. Le premier temps est constitué des quatre cas : RALI, TANC, AREN et UBIK SAV. La deuxième phase de la recherche est GEMM, dont la collaboration sans retenue a permis de tester de manière plus ambitieuse la problématique et la méthodologie, nous aidant en cela par l'expérience acquise au cours des quatre autres cas. Après une présentation sommaire des cas et de leur validité pour la recherche, la démarche de traitement est détaillée. Elle passe par le codage des données et leur intégration dans une grille de dépouillement et d'analyse dynamique cernant le « pourquoi » et le « comment » du contrôle du réseau par la firme-pivot en fonction des théories mobilisées.

A. PRESENTATION DES CAS

Les quatre cas initiaux sont homogènes quant au traitement de la problématique et quant au déroulement des entretiens. Ils présentent certaines différences dues au temps et aux moyens qu'ont pu nous consacrer les principaux protagonistes interrogés.

RALI était, à l'époque des entretiens sous contrainte de délais de constructions et de commercialisation. Si l'entreprise n'a pu nous consacrer autant de temps d'entretien qu'elle l'aurait souhaité, elle a mis à notre disposition beaucoup de documents écrits.

L'analyse de la presse locale fournie a été une aide précieuse à la compréhension des problèmes inhérents à des chantiers de cette taille. Les revues professionnelles (L'USINE NOUVELLE) nous ont procuré, pour RALI comme pour GEMM une source d'informations appréciable sur les métiers du bâtiment.

Les TANC, à l'instar de GEMM et en collaboration avec ALCATEL-ALSTHOM ont été d'une aide importante à la mise en place de l'étude, à la confrontation des idées et à l'adoption d'un vocabulaire apte à être compris de tous sans perdre de sa « pertinence théorique ». Du temps d'ALSTHOM-ATLANTIQUE, les TANC ont fortement oeuvré à la définition et à la pratique du partenariat en France (Voir ALTHEYSON, 1992). Ceci peut expliquer leur intérêt et leur engagement dans nos travaux. Ils ont mis à notre disposition de gros moyens en temps, en documents et en hommes, tant sur PARIS que sur SAINT NAZAIRE.

L'appartenance d'AREN au groupe ALCATEL-ALSTHOM et le fait que TEDIC dépende d'un pôle de recherche scientifique justifie de la facilité avec laquelle nous avons pu avoir accès au temps des responsables du projet. Néanmoins la confidentialité du projet et son importance stratégique ne nous ont pas permis d'avoir un accès conséquent aux données écrites.

Enfin UBIK SAV est un cas ambigu. Présenté comme d'une importance stratégique énorme, le projet CAP SERVICE génère peu de documentation et évolue

dans une structure lâche, réduite à deux personnes. Nous avons eu connaissance de ce projet par le responsable de formation, qui nous a introduit auprès de Y. M. AUGEREAU, alors membre de la direction SAV de UBIK. Ce caractère « artisanal » du projet n'a pas pu appuyer une étude plus profonde. Il n'est néanmoins pas dénué de renseignements précieux.

GEMM représente une opportunité rare : celle d'un terrain ouvert à la recherche universitaire, intéressé par le sujet présenté et mobilisant des moyens importants sur une longue période. Le cas GEMM peut s'appréhender comme un cas ou comme plusieurs « sous-cas » en son sein.

Tous les cas sont théoriquement valables : une firme-pivot est intégrée dans une configuration correspondant, à l'analyse, à la définition que nous avons retenue au chapitre précédent. Ils décrivent des mécanismes de contrôle développés entre une firme-pivot et ses satellites, nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'un développement collectifs. Cette validité théorique sera bien sûr précisée lors de la présentation du dépouillement des cas.

B. ANALYSE DES CAS

Analyser des données qualitatives revient à examiner, classer, ordonner et recombinaison l'observation sur le terrain et les relier aux propositions de départ (YIN, 1989, p. 105). Ce travail nécessite préalablement de définir une stratégie d'analyse en fonction de la démarche de recherche utilisée. Une recherche qualitative nécessite ensuite une rigueur dans le classement et la réduction des données recueillies. Si les outils pour ce faire ont été par le passé souvent mal définis, il existe dorénavant de précieuses aides au classement à l'analyse et à la représentation des données (MILES & HUBERMAN, 1991, ORLIKOWSKI, 1993). Ceux-ci n'excluent pas une grande rigueur de la part du chercheur.

L'adoption d'une stratégie d'analyse est le fondement de l'analyse des données qualitatives. Deux stratégies peuvent être définies (YIN, 1989, p. 106). La première est de développer une description du cas, qui organise l'information. Elle s'utilise lorsque l'étude de cas n'est pas sous-tendue par un cadre théorique. Par contre, lorsque des propositions théoriques ont été formulées initialement, la stratégie alternative est de suivre ces bases théoriques pour développer l'analyse. C'est bien évidemment une telle stratégie que nous retenons ici.

I - CODAGE DES DONNEES

Tout le problème d'une recherche qualitative est de travailler avec des mots plutôt qu'avec des chiffres. Le traitement des chiffres est en général moins ambigu et plus économique (MILES & HUBERMAN, 1991), tandis que le traitement des mots permet d'obtenir une information plus dense. Coder des données est le moyen de traiter une masse de mots, de phrases, issus d'entretiens et de documents. « *Les codes sont des catégories. Ils découlent généralement des questions de recherche, hypothèses, concept-clés ou thèmes importants* » (p. 96). Le travail de codage est nécessaire à la classification des données, et en facilitera l'interprétation.

Nous avons donc codé nos descripteurs de phénomènes, préalablement déclinés

en thèmes. Les thèmes ont été élaborés après première analyse des réponses données à l'entretien préliminaire. L'exhaustivité et la cohérence ont été éprouvés auprès de onze collègues et des représentants des entreprises partenaires à l'élaboration de la recherche (TANC & GEMM). Comme le montre l'annexe 2, chaque thème peut, en fonction de la sensibilité de l'approche, être perçu par chacun avec certaines différences. Ces différences, loin de constituer un biais à l'analyse, la renforcent en l'enrichissant. Enfin, l'utilisation du codage a été testée auprès d'un collègue chercheur sur certains entretiens. Les résultats ont montré des écarts minimes d'erreurs.

Codage des Descripteurs et des Thèmes

OBJET 1 AMENAGEMENTS STRUCTURELS

- 1-1 choix des satellites*
- 1-2 contraintes procédurales de fonctionnement*
- 1-3 standardisation des échanges*
- 1-4 organes de rencontre créés*
- 1-5 structure spécifique de coordination*
- 1-6 transformations structurelles*

OBJET 2 ORGANISATION JURIDIQUE

- 2-1 contraintes post-coopération*
- 2-2 contrat*
- 2-3 renégociation du contrat*
- 2-4 respect du contrat*

OBJET 3 SYSTEME D'INFORMATION

- 3-1 *contenu de la relation*
- 3-2 *fiabilité des informations*
- 3-3 *fréquence des rencontres*
- 3-4 *précision de l'information*
- 3-5 *système spécifique de diffusion d'information*
- 3-6 *technologie d'échange informationnel*

OBJET 4 ALLOCATION DES MOYENS

- 4-1 *aides entre partenaires*
- 4-2 *engagements réciproques*
- 4-3 *objectifs individuels à atteindre*
- 4-4 *objectifs collectifs à atteindre*
- 4-5 *participation au capital*
- 4-6 *transfert de personnel*
- 4-7 *typologie des sanctions*

OBJET 5 COORDINATION

- 5-1 *caractère collectif des rencontres*
- 5-2 *intensité temporelle du contrôle*
- 5-3 *réactivité, réponse à l'environnement*

OBJET 6 VERIFICATION ET CONTROLE DE GESTION

- 6-1 *contraintes de performance*
- 6-2 *contrôle du projet ou de l'organisation*
- 6-3 *évaluation de la coopération*
- 6-4 *outils de contrôle spécifiques*
- 6-5 *réalisation d'audits*
- 5-6 *réputation*

OBJET 7 MOTIVATION

- 7-1 *durée de la relation*
- 7-2 *faculté de proposition du satellite*
- 7-3 *apprentissage*
- 7-4 *socialisation du réseau*

OBJET 8 ROLE DU LEADER

- 8-1 *confiance*
- 8-2 *conflits*
- 8-3 *dépendance stratégique*
- 8-4 *égalité du traitement entre satellites*
- 8-5 *inertie des satellites*
- 8-6 *perception des valeurs partagées*
- 8-7 *pouvoir de décision du satellite*
- 8-8 *résolution des conflits*

L'étude porte sur les processus, aussi avons nous introduit la dimension temporelle de notre étude, afin d'aider au classement des codes par phase de développement du réseau. Chaque thème a pu être relié à un autre thème ou objet en fonction des réponses aux entretiens et du dépouillement des documents. Par exemple, le thème « résolution des conflits » a pu être relié à l'objet « organisation juridique » lorsque leur résolution suivait une logique contractuelle. Il a également pu être relié à l'objet « rôle du leader » lorsque le traitement de tels problèmes obéissait à un règlement amiable.

la grille d'analyse des données est donc la suivante (dans les cases grisées, les thèmes ne correspondent pas à la phase d'évolution du réseau) :

<u>AMENAGEMENTS STRUCTURELS</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>choix des satellites</i>					
<i>contraintes procédurales de fonctionnement</i>					
<i>standardisation des échanges</i>					
<i>organes de rencontre créés</i>					
<i>structure spécifique de coordination</i>					
<i>transformations structurelles</i>					

<u>ORGANISATION JURIDIQUE</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>contraintes post-coopération</i>					
<i>contrat</i>					
<i>renégociation du contrat</i>					
<i>respect du contrat</i>					

<u>SYSTEME D'INFORMATION</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>contenu de la relation</i>					
<i>fiabilité des informations</i>					
<i>fréquence des rencontres</i>					
<i>précision de l'information</i>					
<i>système spécifique de diffusion d'information</i>					
<i>technologie d'échange informationnel</i>					

<u>ALLOCATION DES MOYENS</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>aides entre partenaires</i>					
<i>engagements réciproques</i>					
<i>objectifs individuels à atteindre</i>					
<i>objectifs collectifs à atteindre</i>					
<i>participation au capital</i>					
<i>transfert de personnel</i>					
<i>typologie des sanctions</i>					

<u>COORDINATION</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>caractère collectif des rencontres</i>					
<i>intensité temporelle du contrôle</i>					
<i>réactivité, réponse à l'environnement</i>					

<u>VERIFICATION</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>contraintes de performance</i>					
<i>contrôle du projet ou de l'organisation</i>					
<i>évaluation de la coopération</i>					
<i>outils de contrôle spécifiques</i>					
<i>réalisation d'audits</i>					
<i>réputation</i>					

<u>MOTIVATION</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>durée de la relation</i>					
<i>faculté de proposition du satellite</i>					
<i>apprentissage</i>					
<i>socialisation du réseau</i>					

<u>ROLE DU LEADER</u>	<u>SELECTION</u>	<u>GESTION</u>	<u>LONG TERME</u>	<u>ABANDON</u>	<u>OBJET RELIE</u>
<i>confiance</i>					
<i>conflits</i>					
<i>dépendance stratégique</i>					
<i>égalité du traitement entre satellites</i>					
<i>inertie des satellites</i>					
<i>perception des valeurs partagées</i>					
<i>pouvoir de décision du satellite</i>					
<i>résolution des conflits</i>					

La charpente de cette grille d'analyse a été élaborée *a priori*. Elle a cependant beaucoup évolué selon la phase de la recherche, et son utilisation a été modulée selon qu'elle a concerné le dépouillement des informations des quatre cas ou celles du cas approfondi de GEMM. Ce dernier cas a enrichi les thèmes, tant en nombre qu'en déclinaison. Des thèmes issus de la recherche de terrain ont ainsi été ajoutés. Aucun thème issu de la littérature n'a été modifié ou ôté. Certains, à l'analyse, se sont révélés non pertinents.

II - EXPLOITATION DES DONNEES ET PROPOSITION DE CONCLUSIONS

Sur le fond, notre démarche de recherche s'articule en deux mouvements liés. Des questions fondamentales de recherche, le « **comment** » renvoie au caractère descriptif des cas, le « **pourquoi** » à l'interprétation de la description. Ainsi avons-nous développé simultanément les deux dimensions, dont le caractère de causalité s'impose à l'évidence : dans une conception instrumentale du contrôle, un mécanisme (le "comment") répond à une situation (le "pourquoi"). Globalement (et de façon très stylisée, voire réductrice de la réalité) le schéma d'exploitation a été le suivant :

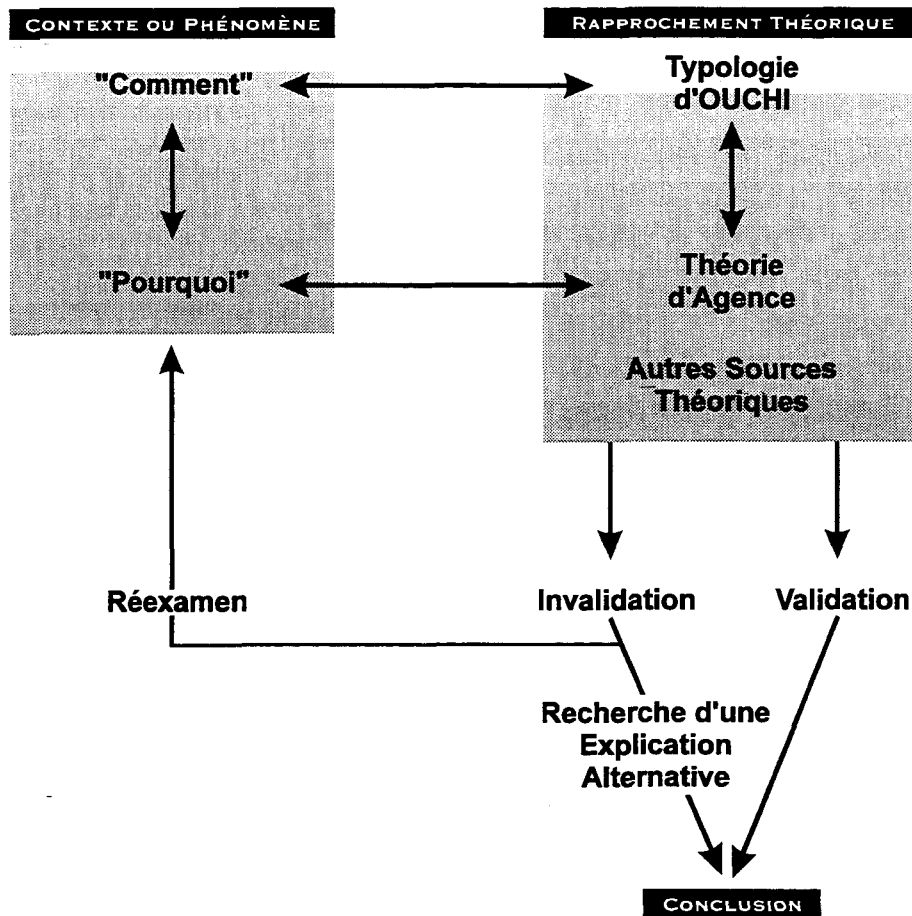


Figure 19. Schéma d'analyse des données de terrain.

Tous les cas ont d'abord été dépouillés et analysés un à un, par un aller-retour constant entre la situation décrite, le contexte de contrôle et les supports théoriques mobilisés dans cette thèse. Nous avons ensuite effectué une comparaison inter-cas sur les quatre cas de la première phase de l'étude. Le cas GEMM possède un degré de précision supérieur aux quatre autres. Une comparaison générale a pu se faire sur les cinq cas. Néanmoins, les quatre premiers cas ont été utilisés pour renforcer ou infirmer les développements du cas GEMM.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Le second chapitre de la deuxième partie a présenté notre démarche méthodologique et son choix parmi les méthodologies alternatives. L'étude de cas a nécessité l'implication des entreprises en temps et en moyens physiques. L'information qu'elle a manipulée s'est donc faite en grande partie sous leur autorité.

La recherche en sciences de gestion en général et la thèse en particulier doivent avoir des retombées au niveau des entreprises. A défaut d'incorporer tous les éléments présentés dans cette thèse, les entreprises ont souhaité avoir un récit ou une histoire (la recherche est dynamique), voire une mise à plat de leur système de contrôle réticulaire. Le présentation des cas est donc une synthèse d'informations réparties dans divers endroits d'un « univers collectif ». La description des phénomènes n'apporte pas toujours d'informations nouvelles pour l'organisation étudiée. C'est au niveau individuel que la lecture des cas est d'un apport intéressant. Enfin, il n'a jamais été question d'effectuer un audit des systèmes de contrôle, mais de présenter un cas vu d'un oeil académique extérieur.

Les cinq cas sont présentés au chapitre suivant de manière dynamique, selon les phases de développement du réseau définies préalablement. Une cohérence du plan a été recherchée afin d'un faciliter la lecture. Les récits des cas sont explicatifs et analytiques : ils ne correspondent pas à une simple présentation des phénomènes rencontrés.

PARTIE III.

LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Description et analyse des cas

CHAPITRE 1.

LE TERRAIN

Loin des représentations théoriques des réseaux et de la coopération vues au chapitre 1 de la première partie, les relations coopératives entre entreprises peuvent se définir de façon « contingente et pragmatique », usant pour ce faire des définitions issues des milieux professionnels¹³².

D'un mode d'organisation par alliances éprouvé depuis longtemps dans le BTP au réseau stratégique, les logiques relationnelles ne sont pas forcément les mêmes. De plus, quand on sait que « *la définition de la sous-traitance a donné lieu à des controverses d'une grande complexité* » (ALTERSOHN, 1992), une grande prudence est de mise dans l'emploi des termes sur le terrain et leur compréhension par les acteurs rencontrés.

¹³² Cette présentation est certainement brutale, mais l'opposition entre théorie et réalité du terrain apparaît à la lecture des cas. C'est un point important de notre recherche, qui sera affiné dans la conclusion générale.

« La sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité¹³³ et sous sa responsabilité à une personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution d'un contrat d'entreprise conclu avec le maître de l'ouvrage » (loi n° 13-1334 du 31/12/75). Le fondement de cette définition¹³⁴ est l'existence d'un marché défini préalablement au sous-contrat.

Ramenée à un jeu bipartite (donneur d'ordre et sous-traitant), la sous-traitance industrielle ne reconnaît pas la nécessité de l'existence d'un marché : le donneur d'ordre confie au preneur d'ordre la réalisation de tout ou partie de son cycle de production (opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en oeuvre ou de maintenance d'un produit)¹³⁵.

Ces deux définitions, limitées aux processus de production, se trouvent élargies aux prestations de service : il s'agit de sous-traitance générale.

Les définitions présentées ont en commun l'existence d'un lien de subordination contractuelle. Le preneur d'ordre s'engage à travailler selon la prescription et le cahier des charges du donneur d'ordre.

L'idée du partenariat inscrit la relation dans la durée, absente des présentations de la sous-traitance. Elle supprime la subordination au profit d'un rapport d'équité : « le partenariat est une coopération durable entre deux entités économiques pour maximiser équitablement le profit généré » (livre blanc du partenariat, 1986). Vu de façon dynamique, le développement du partenariat, loin d'être un épiphénomène répond à la volonté des donneurs d'ordre d'établir des relations stables avec des entreprises jusqu'alors soumises à des aléas économiques conjoncturels. Véritable objectif de politique industrielle, la relation partenariale « *déprécarise* » la sous-traitance par des accords de coopération « *dont la réussite serait source d'avantages équitablement*

¹³³ C'est-à-dire un contrat de sous-traitance.

¹³⁴ Utilisée dans le secteur du BTP.

¹³⁵ Fascicule AFNOR X 50-300, novembre 1987.

partagés » (ALTERSOHN, 1992, p. 145). Pour qu'il y ait partenariat, des engagements réciproques doivent lier donneurs et preneurs d'ordre¹³⁶.

Le tableau suivant, adapté de CHEVALIER (1994) présente les différences notables entre sous-traitance et partenariat :

	SOUS-TRAITANCE	PARTENARIAT
LOGIQUE STRATEGIQUE	<i>Faire ou faire-faire</i>	<i>Avantages réciproques évolutifs</i>
OBJECTIFS	<i>Diminution des coûts imposée</i> <i>Optimisation des équipements</i>	<i>Diminution des coûts concertée</i> <i>Optimisation des équipements</i> <i>Amélioration des performances du produit</i>
POSITION VIS-A-VIS DU RISQUE	<i>Faire porter le risque sur le sous-traitant</i>	<i>Partager les risques et les opportunités économiques</i>
DYNAMIQUE	<i>Court terme (limitée au contrat)</i>	<i>Moyen terme (négociations)</i>

Tableau 35. Différences entre partenariat et sous-traitance, d'après CHEVALIER, 1994.

Les exemples traités dans les cinq cas n'offrent pas toujours un tel manichéisme, ni une si grande clarté dans les rapports entre le pivot¹³⁷ et ses satellites. De plus, tous les cas étudiés ne présentent pas les caractéristiques du partenariat tel que présenté dans la définition¹³⁸ en ce sens qu'ils ne témoignent pas tous d'engagements réciproques, voire de volonté de déprécarisation de la sous-traitance. Ainsi, l'adoption

¹³⁶ En simplifiant à l'extrême, le donneur s'engage sur un volant d'activité ou sur une clause de préférence tandis que le preneur obéit à une logique d'efficience (hausse de la qualité, implication, baisse des coûts...).

¹³⁷ Le terme de donneur d'ordre traduit l'idée de sous-traitance générale, celui de pivot ou de firme-pivot est utilisé pour définir la firme centrale dans la coopération en réseau.

¹³⁸ Même si le terme « partenariat » est utilisé par les gens que nous avons interrogés.

d'une forme " réseau " n'est pas synonyme de développement partenarial. En revanche, la pratique du partenariat implique le recours à la configuration en réseau.

La diversité des métiers étudiés ici (RALI, TANC, AREN, UBIK S.A.V. et GEMM) présuppose un enseignement sur les dispositifs de contrôle utilisés par la firme-pivot pour conduire l'ensemble du réseau.

Le chapitre 5 décrit et analyse cinq réseaux étudiés en les reliant théoriquement au premier chapitre de la deuxième partie. La première section est une présentation des quatre réseaux initiaux, de leur firme centrale et des satellites sur lesquels l'observation a porté. La deuxième section présente le réseau GEMM, ses satellites et le climat relationnel dans lequel il évolue. L'étude plus appuyée de ce terrain nécessite en effet un traitement séparé. Enfin, la troisième section analyse la validité théorique des cas retenus dans cette thèse.

Section 1.

DESCRIPTION DES QUATRE CAS INITIAUX

Le premier terrain étudié est constitué d'un aménageur de territoire, RALI¹³⁹, qui travaille essentiellement avec des firmes du BTP, pour lesquelles il est mandataire. Ce secteur industriel a un fonctionnement coopératif qui n'est pas en soi une nouveauté : les entreprises y travaillent en effet traditionnellement en configurations complexes, la sélection des satellites se faisant généralement par la procédure d'appel d'offres des marchés publics.

Le deuxième groupe coopératif a pour pivot les TANC. Les TANC sont passés progressivement d'un tissu de sous-traitants au développement de relations partenariales avec des fournisseurs travaillant avec eux de longue date ; il s'agit ici d'un réseau industriel. Au travers de nombreux liens réticulaires, l'étude a été consacrée plus spécifiquement à quatre satellites de vocation différente.

La troisième étude porte sur un regroupement de compétences internationales destinées à mener à bien la construction du TELEPORT PARIS ILE-DE-FRANCE. Le pivot choisi est AREN qui a en charge la partie technologique du projet. Réseau complexe englobant des sous-réseaux, la sélection des satellites obéit à un mix entre l'appel d'offres et la sélection de fait, le satellite comme le pivot ayant « pignon sur rue ».

¹³⁹ Le nom des entreprises a été maquillé pour des raisons de confidentialité.

Le quatrième groupe est piloté par le service après-vente de UBIK S.A. La coopération est définie comme « réseau intellectuel » puisqu'il met le pivot en relation avec des sociétés de conseil et de formation. La sélection des satellites se fait par l'intermédiaire d'une centrale de gestion des fournisseurs.

A. RALI

RALI est à l'origine une société d'études. Elle est devenue en 1990 une Société d'Economie Mixte, chargée d'aménager le site du même nom¹⁴⁰. RALI peut être appréhendée de façon simplifiée comme un aménageur du territoire¹⁴¹, dont l'activité concerne l'achat de terrains vierges pour les revendre à des constructeurs multiples¹⁴². Pour l'exécution des travaux, deux grands types de maîtrise d'ouvrage coexistent :

- une maîtrise d'ouvrage simple : chaque maître d'ouvrage contacte les entreprises de son choix pour l'édification de la partie qui le concerne. RALI peut être maître d'ouvrage de la totalité d'une construction ;

- une maîtrise d'ouvrage plus complexe : un même ensemble de constructions est sous la responsabilité de plusieurs maîtrises d'ouvrage. L'exemple du Centre « RALI » le montre : l'immeuble est la résultante de nombreux programmes. Le premier concerne les deux niveaux enterrés à usage de parking, le deuxième les niveaux émergés, à usage commercial. D'autres programmes touchent un certain nombre de superstructures : hôtel, logements, bureaux, etc. Même dans la partie sous pente de toiture viennent encore des programmes dans lesquels se trouve une société en partie maître d'ouvrage de « l'AERONEF » et de « l'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE ».

¹⁴⁰ La Voix du Nord, 6 Juin 1991, Les Echos, 5 juin 1990.

¹⁴¹ Fonction du Plan Urbain Directeur, schématisé dans le document de présentation générale.

¹⁴² Des maîtres d'ouvrages tels la SNCF pour la construction de la gare cohabitent avec la Communauté Urbaine de Lille pour la réalisation du métro.

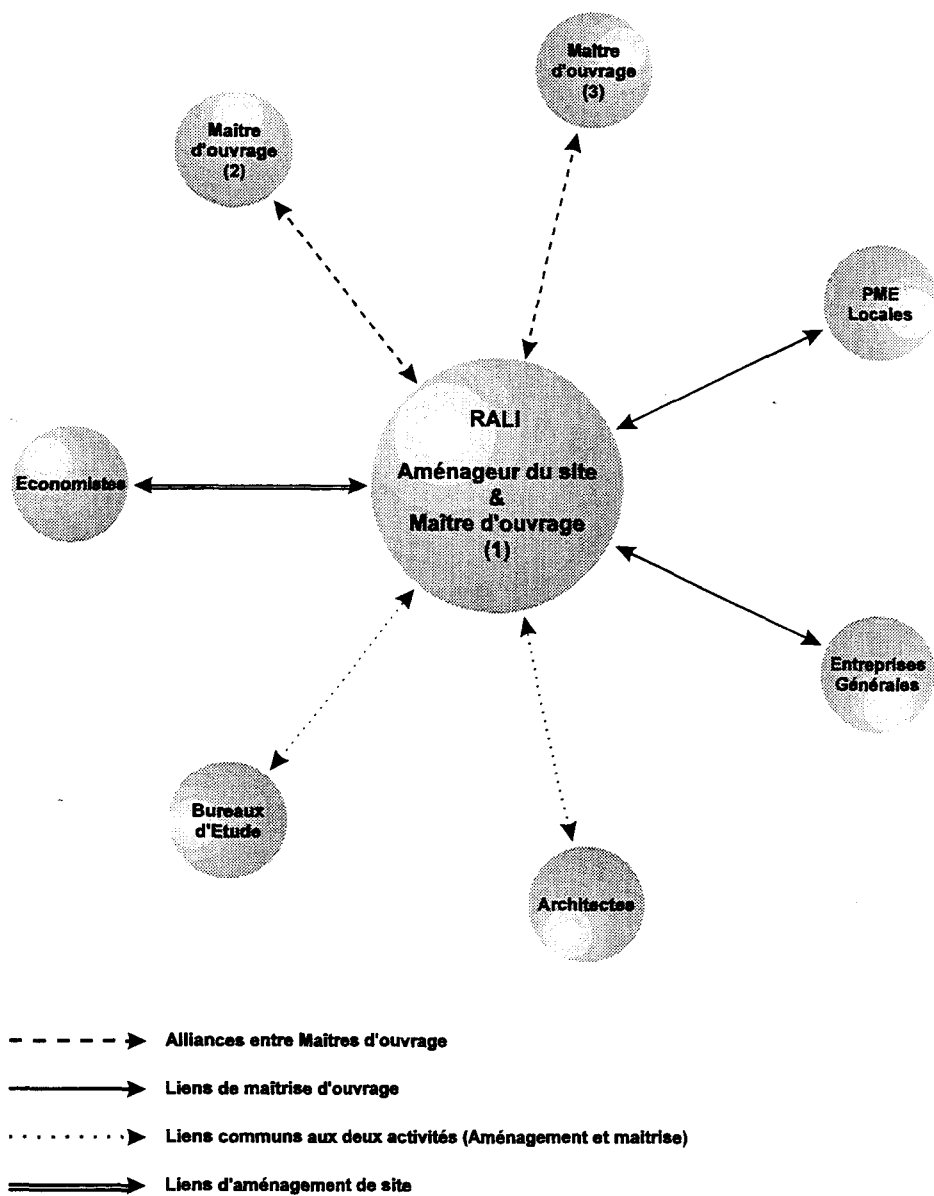


Figure 20. Le réseau RALI.

La maîtrise d'ouvrage complexe relevant d'une problématique d'alliances, l'étude n'a porté que sur la seule partie « réseau ». En qualité de maître d'ouvrage, RALI arrête les programmes, choisit les concepteurs, puis coordonne l'activité des bureaux d'études, architectes et économistes. Au-delà de ces rôles traditionnels d'aménageurs et de maître d'ouvrage, RALI assure le management général des chantiers, tous maîtres d'ouvrages confondus.

B. LES TANC

Groupe industriel filiale de GEC-ALSTHOM, les TANC ont pour activité la construction navale. Le métier est celui d'assembleur : il consiste à concevoir un navire et à le fabriquer, monter la partie coque et coordonner l'édification de toutes les autres parties du navire (armement). « *La puissance des TANC est d'être une tôlerie industrielle capable de construire des coques mais notre métier de base est d'être des organisateurs*¹⁴³. »

Avant 1981, et globalement jusqu'en 1985, le contexte de la construction navale était tel que les TANC travaillaient avec de nombreuses P.M.E. et P.M.I. locales qui supportaient toute la variation de l'activité. Ces petites entreprises avaient un noyau dur réduit et recouraient massivement à la main-d'oeuvre extérieure. Elles attiraient sur Saint Nazaire des travailleurs de qualifications variables. En périodes de forte activité, la main-d'oeuvre locale était saturée et celle de La Ciotat, Dunkerque, Nantes et La Rochelle était mise à contribution. Ces P.M.E.- P.M.I. n'en tiraient aucun profit. Leur activité était complètement focalisée sur les TANC. Aujourd'hui, l'industrie, au niveau national, n'est plus composée que d'un grand chantier, de chantiers de taille modeste ne possédant pas ce réseau de sous-traitants, et des arsenaux. Depuis 1985, un cadre de réflexion local et régional conduit les TANC à « *favoriser l'émergence d'un environnement industriel adapté*¹⁴⁴. » La politique des TANC est de maintenir comme partenaires des entreprises qui ont pris une partie de l'activité de construction navale, et de faire travailler d'autres firmes, complémentaires mais évoluant sur d'autres sites.

Le point de départ des relations partenariales se situe en 1981, quand les TANC ont recommencé à construire des paquebots. Auparavant, et durant quinze ans, ils étaient tournés vers la fabrication de pétroliers et de navires gaziers. Le marché s'écroulant, la concurrence trop dure avec l'Europe du nord et les pays en voie de

¹⁴³ P. SARAMEA, responsable du Marketing-Achats.

¹⁴⁴ Déclaration de M. D'Acremont, directeur général, cité par ALTHERSON C. (1992).

développement avait conduit à l'abandon, au cours d'une période transitoire, de la fabrication de porte-conteneurs. Le virage entrepris depuis les années 80 vise la construction de navires à forte valeur ajoutée : les « *navires à passagers* ».

L'action de partenariat a été lancée par le directeur général en octobre 1990 sur deux thèmes principaux :

- le changement de relations avec les bons fournisseurs ou les fournisseurs habituels, afin de dépasser la simple mise en concurrence. A l'origine, il existe des sous-traitants de tous ordres : des fournisseurs de main d'oeuvre (électricité), travaillant sous un encadrement interne aux TANC et des fournisseurs qui ont la charge d'un lot déterminé, d'un forfait ou d'une structure complète. La renonciation à la mise en concurrence systématique a eu pour objet de « *forcer* » les P.M.E. locales, qui n'avaient pas toujours le niveau de fiabilité nécessaire, à améliorer leurs résultats, leur qualité et à se professionnaliser, en échange de l'assurance d'un volume de commandes ;

La mise en concurrence a des limites intrinsèques. Le but de la politique de partenariat est de discuter avec certains fournisseurs de possibilités d'économie sur le produit, de la réalisation de progrès techniques hors processus de production, d'investissements à réaliser en vue de développer des potentiels de gains dont la rétribution est indirecte et différée dans le temps. L'exploration avec certaines sociétés, fournisseurs réguliers, de champs nouveaux d'action ou de possibilités de progrès ne peut venir d'une simple relation client-fournisseur.

- une réelle volonté de travailler en réseau supplante la nébuleuse de P.M.E.-P.M.I. concentrées autour des TANC au profit de partenaires complémentaires ayant pris position dans l'activité industrielle. La conséquence en est

l'émergence d'une entité « quasi-organisationnelle ». De fait, les documents¹⁴⁵ l'attestent : la présentation est un schéma de transformation de pratiques.

La cible d'origine est constituée des fournisseurs d'équipement, produits spécifiques à la construction navale. Les ateliers de fabrication de blocs sanitaires, propres aux TANC, n'ont pas supporté la confrontation avec le marché lorsque la demande interne était insuffisante et qu'il fallait trouver des débouchés à l'extérieur. Ils ont donc décidé de déléguer cette production à un fournisseur local (S1), guère plus performant qu'eux. Ensemble, ils ont monté des fabrications désormais fiables et exportables.

Les sociétés de tôlerie constituent la deuxième cible, qui se voient confier régulièrement la fabrication de panneaux de métal (cube modulaire de 250 tonnes). Un accord de partenariat a été signé avec trois sociétés qui travaillaient préalablement avec les TANC. En concertation avec elles, les chantiers :

- ont étudié leur organisation ;
- les ont aidées lors de la mise en place d'un système d'assurance-qualité ;
- les ont conseillées dans le choix des investissements, allant jusqu'à leur revendre (à prix raisonnable !) du matériel leur appartenant, d'un niveau technique ou de rentabilité supérieur à celui dont ces trois entreprises disposaient¹⁴⁶. En contrepartie, les TANC se sont engagés à leur confier un volant de travail régulier, mensuel, limité à 30% de leur chiffre d'affaires¹⁴⁷.

¹⁴⁵ « Partnership Policy », document présentant les engagements et les gains réciproques à tirer de l'évolution vers le partenariat.

¹⁴⁶ On retrouve les mêmes pratiques de « conseil en investissement » dans l'industrie japonaise (LECLER 1991)

¹⁴⁷ Selon le Secrétaire Général, cette limite, conjuguée à l'absence de participation au niveau du capital, les aide à garder une connaissance suffisante de l'évolution du marché extérieur.

Une troisième cible, peu développée, touche la sous-traitance au sens large (tuyauterie, montage...). Par nature, le montage nécessite la sous-traitance d'un volume important de travaux ; un paquebot, dont la durée de fabrication est d'environ deux ans, monopolise en période de crête jusque 2500 personnes, soit 50 % de plus que l'effectif total des TANC. *“ En 1981, la population ouvrière était alors constituée de P.M.E. locales de quelques dizaines de personnes, complètement dédiées aux CHANTIERS¹⁴⁸. La volonté interne était d'avoir une organisation très structurée et très lourde, maîtrisant le cycle de production du début à la fin : études de conception, totalité des approvisionnements, études d'industrialisation, fabrication et montage. Cette volonté répondait à la tendance qui prônait que chacun reste maître d'oeuvre à 100% dans son domaine.”*

Les TANC proposent leur *propre* définition du partenariat :

“ Nous entendons par Partenariat le développement d'une volonté de coopération entre fournisseurs et TANC pour un profit mutuel ; cette volonté repose sur des relations de confiance et la recherche de synergies basées sur des objectifs définis au préalable d'un commun accord. Le partenariat est une partie intégrante de notre stratégie d'entreprise qui est de :

- mieux satisfaire nos clients ;*

- améliorer notre compétitivité globale ”¹⁴⁹.*

Dorénavant, le principe général est l'élargissement des responsabilités des partenaires *sans risque*. Ils doivent prendre en charge soit un processus vertical (étude - fabrication - montage) les TANC supprimant de ce fait les interfaces, soit une zone complète du navire.

¹⁴⁸ Travail défini, méthodes de travail imposées, encadrement et contrôle à bord.

¹⁴⁹ « Procédure d'Agrément d'un Partenaire et Qualification d'un Produit ». Procédure interne.

Se consacrant à l'origine à une activité industrielle, les TANC ont maintenant pour métier la coordination de l'ensemble des P.M.E.- P.M.I. Déléguant la partie technologique « *banalisée* », ils gardent l'activité qui est stratégiquement essentielle pour eux : la conception des navires.

S1 est un sous-traitant de très longue date (30 ans). Il apparaît donc incontournable. Par rapport aux fournisseurs étrangers, les TANC ont voulu miser sur cette entreprise locale, fabricant de meubles sanitaires.

S2 est une société de soudure de blocs¹⁵⁰. Outre la localisation géographique, elle apparaît comme une société « *moteur* » ayant à sa tête un actionnaire dirigeant.

S3, dont l'activité est similaire, n'est pas une entreprise locale, mais son choix s'est effectué pour des raisons stratégiques (non développées). En cas de renversement de conjoncture et de baisse d'activité, S3 pourra se redéployer sur d'autres marchés.

S4, société d'ingénierie, a été créée par un cadre ayant appartenu au groupe TECHNIP INGENIERIE. Cette entité a été choisie sur la base de son savoir-faire antérieur en matière de sous-traitance. De plus, les TANC la connaissaient et sentaient chez elle une véritable volonté de partenariat.

¹⁵⁰ Cubes modulaires entrant dans la fabrication de la structure du navire.

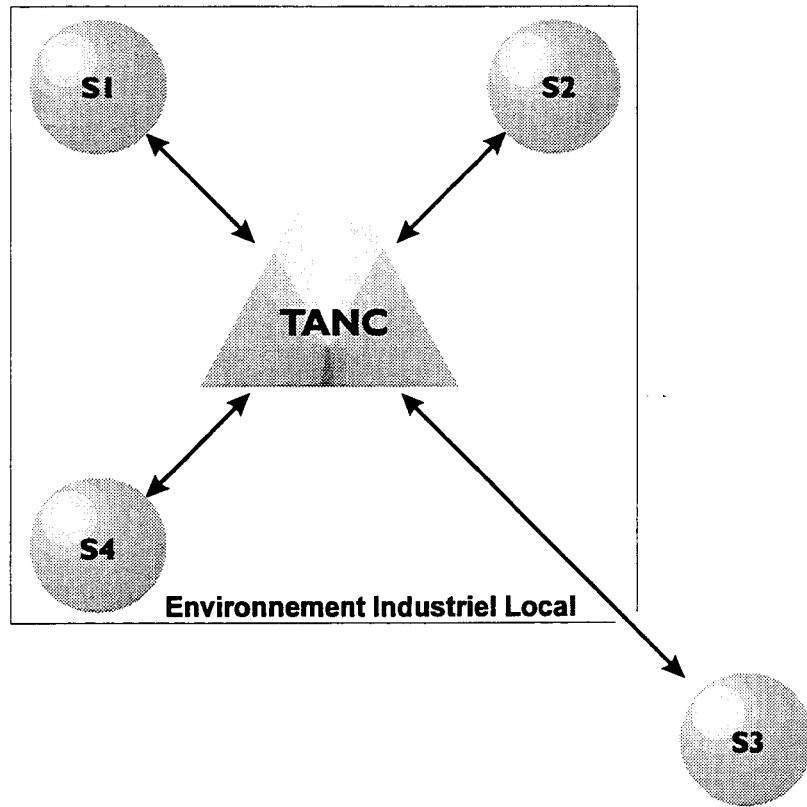


Figure 21. Le réseau TANC.

C. AREN

Le cas AREN représente la configuration la plus complexe étudiée puisqu'elle allie deux niveaux de coopération : un partenariat principal et un partenariat associé¹⁵¹, rassemblés autour du projet TEDIC. Le projet concerne la construction d'une plate-forme d'interconnectivité Entreprises - Collectivités locales, grâce à l'Echange de Données Informatisées (E.D.I.). Expérimental, TEDIC n'a pas de vocation immédiate à générer des affaires directement. Il en suscitera au travers d'une gamme de services, gérés par le TELEPORT PARIS ILE-DE-FRANCE, pour être mis à disposition des entreprises et des actifs de la région ILE-DE-FRANCE. TEDIC est un consortium qui a remporté un appel d'offres européen, dont la représentation schématique est la suivante :

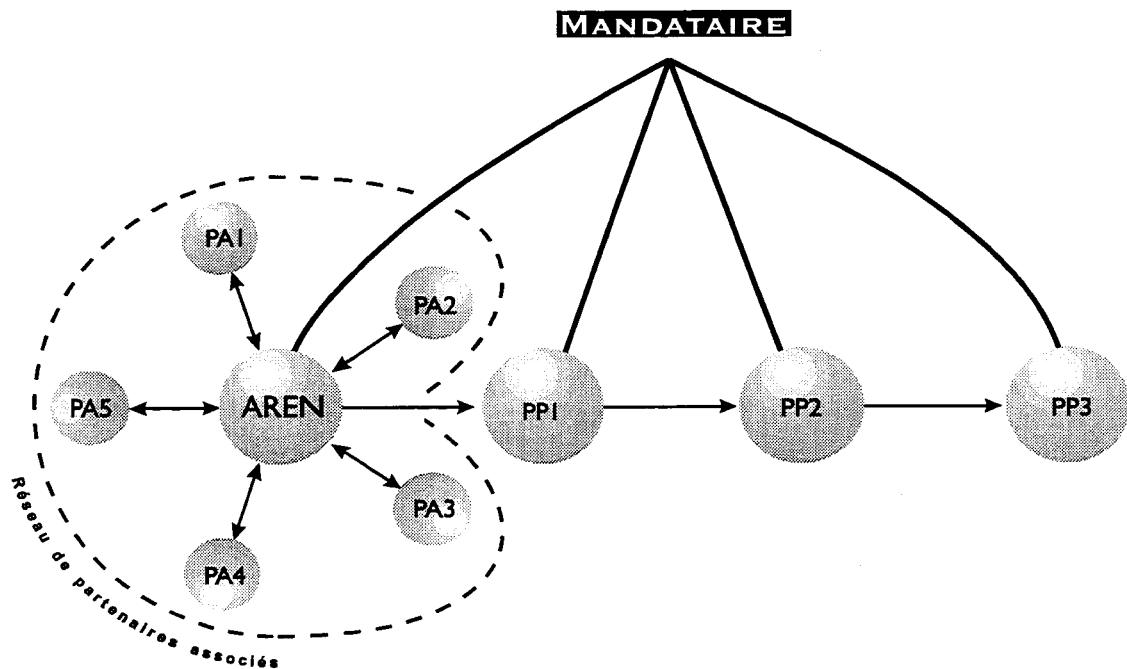


Figure 22. Le réseau AREN.

¹⁵¹ Le terme « partenariat » est employé par AREN. L'analyse des rapports entre acteurs montre cependant qu'il ne s'agit pas de relations partenariales.

Le consortium européen est, au niveau des partenaires principaux, à co-traitance conjointe non solidaire: chacun dans son métier utilise ses compétences et n'a à répondre que de ses actes. Le mandataire (client) le contrôle directement. Le travail est divisé par lots.

Les partenaires principaux se sont associés contractuellement avec le mandataire et l'Union Européenne. Ils apportent une contribution de conception, de définition de moyens financiers, de ressources humaines et technologiques pour que TEDIC aboutisse, conformément à l'appel d'offres. C'est une obligation contractuelle. L'Union Européenne finance 50 % du projet, les partenaires principaux financent le solde. Ils ont une obligation finale de mise en oeuvre opérationnelle : référencer une plate-forme d'interconnectivité au niveau européen pour la commercialiser ultérieurement.

I - PRESENTATION DES PARTENAIRES PRINCIPAUX

AREN est responsable de la partie plate-forme de sécurisation et de certification des réseaux (intégrateur et apporteur de technologies de télécommunications). PP1 développe les applications logiciel, PP2 travaille sur le développement des protocoles E.D.I., et PP3 est un opérateur en besoins d'interconnexion.

Ces partenaires principaux ont eux-mêmes développé un réseau de partenaires associés solidaires¹⁵². Nous avons donc étudié les rapports d'AREN avec un partenaire principal - l'aspect séquentiel du processus n'autorise un lien immédiat qu'avec le partenaire principal le plus proche technologiquement - et ses partenaires associés.

¹⁵² Le pivot a la responsabilité globale des problèmes posés par la mise en oeuvre des solutions vis-à-vis du client.

II - LES PARTENAIRES ASSOCIES

- PA1 : université anglaise pour le test du modèle ;
- PA2 : collectivité locale pour tester la plate-forme d'interconnectivité entreprises ;
- PA3 : partenaires-test de la commercialisation des applications développées ;
- PA4 : réseau international de cabinets d'avocats réfléchissant sur la certification et la sécurisation en matière de droit ;
- PA5 : centre de recherche en informatique et droit pour les aspects juridiques de preuve et d'obligation dans les échanges de données.

Le rôle d'AREN est de promouvoir la plate-forme, de trouver un terrain de diffusion rapide afin de rentabiliser les investissements.

D. UBIK S.A.V.

Devant l'insatisfaction des clients envers les concessionnaires automobiles, la variation de la qualité des services fournis et l'hétérogénéité dans la gestion des concessions, UBIK SAV a décidé de lancer un nouveau concept de concession automobile.

Le projet, nommé CAP SERVICE est une démarche mercatique visant la satisfaction totale et la confiance des clients de ce constructeur automobile par l'intermédiaire du concessionnaire chez qui il cherche à développer le sens du service. CAP SERVICE a commencé en 1990. Il est d'une importance stratégique considérable puisque d'après son responsable, il autorisera une avance de deux ans sur les principaux concurrents du groupe.

CAP SERVICE s'articule autour de trois axes :

- les hommes et les femmes : établissement de profils de compétences, de méthodologie de recrutement interne et externe, de formations adaptées...
- la définition de méthodes commerciales : élaboration d'outils au niveau de l'après-vente automobile ;
- les locaux : création et développement d'une stylisme propre à la concession.

Le choix a été fait, en interne, de constituer une équipe conceptrice et coordinatrice réduite de deux personnes, d'allouer un budget important et de traiter à l'extérieur le maximum de réalisations autour des trois axes définis. Incapable de tout réaliser en interne, UBIK avait la nécessité de recourir à des spécialistes (« *avoir les meilleures compétences partout* ») pour mettre en place l'organisation nécessaire à CAP SERVICE chez les concessionnaires.

Les partenaires du projet sont donc des concessions-pilotes, des sociétés de formation, des cabinets de conseil en formation ainsi qu'une agence de publicité. Mis à part quelques changements mineurs, les partenaires sont les mêmes depuis l'origine du projet.

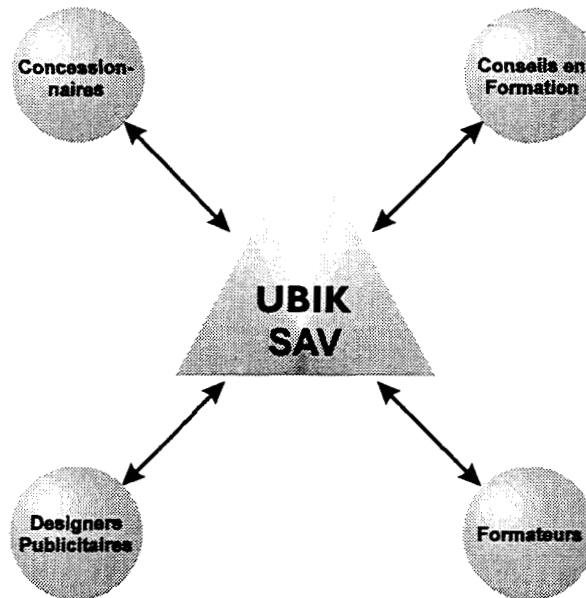


Figure 23. Le réseau UBIK SAV.

Le cinquième cas porte sur le réseau GEMM, société de BTP située aux environs de Lille, qui témoigne d'une volonté de créer des relations de partenariat ou de les officialiser avec trois catégories de satellites classés selon leur taille. Contrairement à RALI qui supervise la construction d'ouvrages de grande envergure, GEMM construit des chantiers de taille plus modeste, dans lesquels une plus grande diversité d'acteurs s'observe.

Section 2.

L'ETUDE APPROFONDIE DU CAS GEMM

GEMM est une « entreprise générale », société du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP). Filiale de BOUYGUES, elle est le leader régional du BTP, avec un chiffre d'affaires d'un milliard de francs. Elle emploie un millier de salariés. Son activité consiste en la réalisation d'une partie du gros-oeuvre (structures de béton) et au pilotage de l'ensemble des corps d'état secondaires¹⁵³ et techniques¹⁵⁴ que sont les sous-traitants acteurs d'un chantier.

Un chantier est toujours un « prototype », un projet, rarement renouvelé, très spécifique. L'activité d'un chantier, de façon simplifiée, se compose de :

- 1/3 de gros-oeuvre ;

- 1/3 de corps d'état technique ;

- 1/3 de corps d'état secondaire.

¹⁵³ Par exemple les structures en aluminium, la toiture...

¹⁵⁴ Ensemble des flux (plomberie, électricité...)

La spécificité de GEMM concerne la maçonnerie et surtout la réalisation de structures de béton. Stratégiquement, la société garde la maîtrise de son savoir faire particulier : la mise en place de structures de béton est « *high tech* » et contribue à son image de marque. D'autre part, GEMM sait organiser la rotation des immobilisations que ce savoir-faire nécessite sur plusieurs chantiers, ce qui dans le métier est considéré comme un facteur clé de succès.

GEMM possède une connaissance parfaite du gros-oeuvre, techniquement et dans sa gestion, une bonne connaissance du management et du pilotage des différents corps d'état, même si sa maîtrise technique des métiers est faible.

La société sous-traite une partie du gros-oeuvre qui nécessite de fortes immobilisations (terrassement et fondations profondes) et dont la technique est banale. A cette sous-traitance s'ajoutent les corps d'état techniques et secondaires qui sont intégralement délégués.

Deux centres de profit ou « Branches d'Activité » structurent l'entreprise : le bâtiment et les travaux publics. Le bâtiment comprend l'Habitat Social et Privé et les Ouvrages Fonctionnels, tandis que les travaux publics englobent les Ouvrages d'Art, le Génie Civil Industriel, les Voiries et Réseaux Divers et les Voiries et Réseaux Fluviaux et Maritimes.

Les services centraux comportent une direction générale, une direction commerciale, une direction comptabilité, une direction des ressources humaines et des services administratifs. La section présente la branche d'activité étudiée spécifiquement chez GEMM puis précise le réseau issu de celle-ci ainsi que les raisons à la sélection des satellites retenus.

A. PRESENTATION DE LA BRANCHE BATIMENT

La branche d'activité étudiée est le bâtiment. Cette branche comporte trois implantations géographiques : Ville, Campagne et Littoral. Nous avons travaillé essentiellement sur l'agence du littoral qui couvre trois secteurs géographiques :

- le littoral Sud ;
- le littoral Nord ;
- le secteur Centre.

Le marché 1994, de 1 milliard de francs, se partage entre environ 25 sociétés. GEMM s'attribue 10% de part de marché.

L'activité se décompose en deux parties approximativement identiques :

- l'habitat collectif, individuel et la réhabilitation ;
- les ouvrages fonctionnels.

La stratégie propre à l'agence peut s'énoncer de la façon suivante : « *pour pallier une faiblesse commerciale due au fort turn-over des commerciaux, l'agence affiche une forte volonté de développer un «partenariat actif» avec les acteurs de la vie économique que sont [ses] bureaux d'études, sous-traitants et fournisseurs. Dans les actions prioritaires pour améliorer les résultats, la meilleure connaissance du marché des sous-traitants est primordiale.* »¹⁵⁵

¹⁵⁵ Extrait du conseil de branche bâtiment (avril 1994).

B. LE RESEAU ETUDIE

Lorsque cette recherche a été soumise à la direction générale de GEMM, celle-ci l'a vue comme une étude visant à analyser la notion de partenariat dans une « *entreprise qui a tendance à croire qu'elle peut tout réaliser elle-même* » et à révéler les conditions favorables au développement de liens privilégiés avec certains sous-traitants, « *pour qu'ils deviennent partenaires, et casser les actions de lobbying des P.M.E. locales, tendant à croire que les entreprises générales cherchent à les étouffer* ».

Afin de structurer l'étude et de mettre de l'ordre dans le « *réservoir* » important de sous-traitants que peut mobiliser GEMM, nous avons choisi de considérer comme satellites les entreprises qui offraient un nombre significatif de comptes ouverts dans différents chantiers sur une année¹⁵⁶. Nous n'avons pas retenu un nombre de comptes précis à franchir pour que le statut de satellite soit donné. Les satellites offrent en effet des potentialités de travail différentes selon leur métier et leur taille. Une liste d'entreprises a été soumise au patron de l'agence Littoral qui y a identifié plus précisément les entreprises avec lesquelles des liens « *partenariaux* » sont développés¹⁵⁷.

Trois catégories d'entreprises ont été retenues, classées selon leur taille :

- des grandes entreprises [catégorie 1], sous-traitants pouvant également être des concurrents (Générale de Chauffe, par exemple). Elles sont défenseurs du corps

¹⁵⁶ Dès qu'une entreprise travaille pour GEMM, la comptabilité sous-traitants lui ouvre une ligne de compte.

¹⁵⁷ GEMM ne possède pas de partenariat établi ni *a fortiori* de définition du terme « *partenaire* » comme aux TANC. Nous avons voulu faire un tri objectif entre les entreprises ayant l'habitude de travailler avec GEMM et les prestataires occasionnels. En soumettant la liste constituée au responsable travaux, nous n'avons, pour des raisons pratiques, gardé que les entreprises connues du responsable « *opérationnel* » de l'étude.

d'état séparé¹⁵⁸. Contrairement à GEMM, elles s'occupent peu de construction, l'entretien correspond au gros de leur activité. La marge bénéficiaire de ces entreprises se réalise sur la maintenance, elles peuvent donc réaliser des prestations « construction » à des prix très bas ;

- des sous-traitants de taille moyenne « *supérieure* » [catégorie 2], capables de réaliser des marchés eux-mêmes. Comme les grandes entreprises, ils sont défenseurs du corps d'état séparé. Ils deviennent sous-traitants de GEMM pour pallier des baisses d'activités. Cependant, leur objectif premier est d'obtenir des marchés de corps d'état séparé directement. Ces sous-traitants ont une capacité de lobbying forte : ils sont capables d'influencer le choix des clients vers une entreprise générale ou une autre. S'ils n'ont pas de pouvoir de décision, ils possèdent un pouvoir de barrage important ;
- des sous-traitants de taille moyenne « *inférieure* » ainsi que des petites entreprises n'ayant pas accès au marché [catégorie 3] pour des raisons diverses (non certifiés qualité...). Ce sont généralement des artisans qui travaillent presque exclusivement en sous-traitance pour des entreprises générales ou pour des corps d'état secondaires. Sous le terme de sous-traitant, jugé péjoratif, se trouvent de véritables relations de long terme (12 à 15 ans) avec ces entreprises qualifiées de partenaires. Un véritable réseau s'est créé, comme en témoignent les relations récurrentes sur cette période.

Parmi ces deux derniers types d'entreprises, nous avons distingué le sous-traitant « patron » du sous-traitant « salarié de l'entreprise », ce qui s'est révélé pertinent pour certains points de l'étude.

¹⁵⁸ Le corps d'état séparé s'oppose à l'entreprise générale. La maîtrise d'ouvrage (le client) peut attribuer un marché en lots séparés : chaque entreprise s'acquitte du lot qui lui est désigné sous la coordination du maître d'oeuvre (l'architecte).

C. LES RAISONS DU CHOIX DES DIFFERENTES CATEGORIES DE SOUS-TRAITANTS

L'essentiel des sous-traitants de GEMM est constitué des entreprises de catégorie 3. La contrainte économique pesant sur l'activité du BTP impose à tous les acteurs des objectifs de négociation forts : le secteur du BTP est actuellement difficile, la concurrence y est vive et les prix sont « *tirés vers le bas* ». Dans ces conditions, certains sous-traitants ne prennent des marchés que pour couvrir leurs charges de structure. D'autres entreprises préfèrent demeurer sous-traitantes pour rester en phase avec un marché concurrentiel très dynamique. Enfin, deux des groupes identifiés [catégorie 1 et 2] sont « *hostiles* » aux entreprises générales et à GEMM en particulier. GEMM a en effet la réputation, entretenue par la concurrence, d'être une entreprise qui lamine les marges des sociétés travaillant pour elle¹⁵⁹.

I - PETITES ENTREPRISES

Le recours aux petites entreprises est nécessaire car il autorise des prix très bas pour les prestations demandées, en échange d'un encadrement très serré et quasi-permanent, dont le coût est difficilement chiffrable. Le recours à cette catégorie d'entreprises est utilisé lorsque les délais d'exécution sont longs.

GEMM est conscient des potentialités commerciales qui pourraient être développées dans un meilleur suivi de la relation partenariale avec certaines de ces entreprises. La modification des comportements internes lors de la signature du contrat en est la traduction¹⁶⁰. En effet, la majeure partie des sous-traitants de GEMM, petites et moyennes entreprises, sont des « *notables* », entrepreneurs connus dans leurs villes pour leur participation à la gestion de la Cité, membres des Chambres de Commerce et

¹⁵⁹ GEMM investit le marché du BTP en 1980, en « *cassant les prix* ». Elle « *traîne* » toujours cette image.

¹⁶⁰ Voir l'historique du contrat, p. 331.

d'Industrie, Chambres Maritimes (GEMM couvre par ses agences le Littoral), ayant une vie associative forte (Rotary, Lion's Club, etc.). Ils sont en outre installés depuis longtemps parfois dans leur terroir et pourraient être prescripteurs ou informateurs.

Ces entreprises hésitent parfois à travailler avec GEMM. Les petits artisans sont souvent dépassés par les exigences du contrat. Le nombre d'attestations à fournir est dissuasif et les prix trop bas n'incitent pas à l'effort. GEMM a toujours l'image, entretenue par la concurrence, d'une entreprise qui « casse les prix », ce qui nuit au climat des relations. Une telle analyse est aussi faite par les moyennes entreprises, défenseurs du corps d'état séparé.

II - MOYENNES ENTREPRISES

Ces entreprises nécessitent une forte gestion contractuelle. Les objectifs, voire la philosophie de travail ne sont pas ceux de l'entreprise générale. Elles préfèrent en effet traiter des lots en direct avec le client. Le marché oblige cependant GEMM à travailler avec elles. Le management GEMM - conducteur de travaux restant sur le chantier du début à la fin - est à même de séduire ces entreprises, car l'encadrement constant est source pour elles de gains de fonctionnement. L'intérêt qu'en trouve GEMM réside, là encore, dans le prix des prestations. Outre l'aspect financier, le fait qu'elles soient habituées à travailler avec un maître d'ouvrage confère aux relations un professionnalisme certain (connaissance des exigences du métier). Enfin, ces entreprises offrent des remontées commerciales potentielles, encore que mal exploitées, ainsi que des idées techniques.

III - GRANDES ENTREPRISES

Travailler avec de grandes entreprises est synonyme de « confort ». Les grandes entreprises sont sollicitées lorsque GEMM est confronté à des problèmes de délais. Les tarifs pratiqués sont toujours plus chers (importance des frais de structures). En contrepartie de ce prix, le travail est souvent bien fait et le conducteur de travaux n'a que

peu de supervision à faire.

GEMM travaille peu avec ce type d'entreprises, jugées trop chères et qui préfèrent la plupart du temps travailler en corps d'état séparé, en direct pour un maître d'ouvrage. Ces entreprises sont d'ailleurs très peu intéressées par des chantiers de petite taille, qui constituent l'essentiel des activités des agences décentralisées du groupe.

C'est à l'intérieur de ce cadre qu'évolue le réseau GEMM. Les rapports entre firmes ne traduisent pas de liens de partenariat mais la nécessité de travailler ensemble malgré des objectifs divergents et des cultures différentes, dans un climat de défiance et de tension (relative) perpétuelle.

La présentation des cas est descriptive. Elle se poursuit par celle, analytique de leur validité théorique par rapport à la définition du réseau retenue, présentée en deuxième partie de cette thèse. Même si cette troisième section repose sur des éléments qui seront étudiés ultérieurement, son traitement s'avère ici nécessaire puisqu'il conditionne certains développements du chapitre suivant.

Section 3.

IDENTIFICATION DES RESEAUX STABLES ET DYNAMIQUES

Les cinq cas étudiés décrivent des réseaux stratégiques, dynamiques pour RALI et AREN, stables pour TANC et UBIK SAV. Le réseau composé de GEMM et de ses satellites est comme pour les quatre cas préalables un réseau stratégique tel que THORELLI (1986) l'entend. L'on peut en effet constater la pérennisation d'un marché (ou d'un sous-marché) contractuel entre les membres. Les relations avec les satellites sélectionnés montrent des liens de long terme, bien qu'ils concernent plusieurs séquences d'activité autonomes et courtes (divers chantiers) dont le chevauchement permet de constater l'intensité des relations entre firme-pivot et satellite. GEMM présente un réseau dynamique [GEMM RDY] dans ses relations avec les satellites de catégorie 1 et 2, et un réseau stable [GEMM STA] dans ses rapports avec les satellites de catégorie 3. Chaque réseau obéit à une logique stratégique et organisationnelle, réponse à la donne environnementale nouvelle témoignant de l'utilisation de cette configuration.

A. LA LOGIQUE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE

L'adoption d'une structure en réseau témoigne de la complémentarité entre les firmes plutôt que leur concurrence, la spécialisation des satellites et la coordination par la firme-pivot. D'un point de vue stratégique, chaque réseau est constitué pour mener à bien la stratégie de la firme-pivot coordinatrice. Chacune peut s'analyser davantage comme un assembleur de fonctions plus ou moins complexes que comme un fabricant de biens (voir de MONTMORILLON, 1986). D'un point de vue organisationnel, ces firmes-pivot refusent l'acquisition d'actifs supplémentaires pour effectuer leur projet productif. La construction des réseaux RALI, AREN, UBIK SAV et GEMM obéit à un mouvement de quasi-intégration, puisque le recours à cette forme d'organisation permet à leur pivot de se constituer un outil productif sans en posséder les droits de propriété. Le réseau TANC montre le mouvement organisationnel de quasi-externalisation. TANC a effectué un recentrage - et le poursuit encore - sur les compétences distinctives de son métier : la coordination de l'activité industrielle de construction navale.

Les réseaux décrivent deux types de coopération : impartition pour TANC et symbiose pour RALI, AREN, UBIK SAV et GEMM. TANC montre en effet la transformation de liens entre clients et fournisseurs pour l'adoption de pratiques de partenariat industriel. Les quatre autres réseaux englobent des satellites qui n'appartiennent pas au même champ concurrentiel que la firme-pivot. Comme défini dans le chapitre 1 de la première partie, cette coopération a pour origine un projet qui nécessite la combinaison de compétences et d'actifs détenus par des organisations indépendantes et est une alternative à la diversification.

La construction réticulaire dans le BTP obéit davantage à une logique organisationnelle que stratégique : mis à part quelques cas pour lesquels le satellite joue un rôle dans l'accès à de nouveaux débouchés concurrentiels, il s'agit plutôt pour GEMM de mettre en valeur ses compétences distinctives et de développer une logique de coordination externe et interne. Ceci permet à la firme-pivot de ne pas posséder trop

d'immobilisations mais d'en laisser l'investissement à ses satellites et de flexibiliser un outil de production qui pourrait être peu redéployable¹⁶¹.

La coopération décrite au sein du réseau GEMM est d'impartition : elle concerne des entreprises d'un même champ concurrentiel mais de secteur d'activité différent. Envers les sous-traitants de catégorie 1, elle pourrait être qualifiée d'alliance si le contrat signé entre pivot et satellite n'était pas un contrat de sous-traitance.

En corollaire, la motivation essentielle de ces firmes-pivot est de procéder à une réduction des coûts d'activité. Elles ont recours à des structures flexibles et adaptatives :

- RALI a pour métier principal l'aménagement d'un site urbain et intervient en tant que maître d'ouvrage, c'est-à-dire mandant ou client, auprès d'entreprises de bâtiment, tous corps d'état confondus. L'obtention de tous les actifs nécessaires à la réalisation du projet n'est pas envisageable ;
- les TANC ont procédé à de nombreuses coupes claires dans les actifs possédés et le personnel employé. Le secteur d'activité a été longtemps sinistré. Cette stratégie de recentrage a contribué à l'amélioration des performances d'un groupe, ALSTHOM-ATLANTIQUE puis ALCATEL-ALSTHOM, qui possède maintenant bon nombre de sous-traitants, mais surtout de nombreux partenaires spécialistes, travaillant de concert à l'amélioration de la productivité ;
- AREN a recours à un réseau de partenaires associés pour pallier son manque de savoir faire dans des métiers qui ne sont pas originellement les siens. Il intervient comme satellite modulaire dans le réseau constitué par le mandataire TELEPORT PARIS-ILE-DE-FRANCE et est bien le pivot d'un réseau constitué d'acteurs possédant des compétences, notamment juridiques qu'il ne possède pas. La logique de domaine de savoir-faire est la seule en vigueur dans le

¹⁶¹ Nous n'avons étudié que des marchés de taille réduite. Pour les gros chantiers, tels RALI, leur ampleur oblige à la création d'alliances entre firmes concurrentes.

réseau de partenaires associés puisque chaque membre finance lui-même sa contribution au projet TEDIC ;

- UBIK SAV obéit lui aussi au principe de non-acquisition d'actifs supplémentaires, prônée au niveau du groupe. La gestion des fournisseurs par une centrale de référencement témoigne de la volonté de sélectionner les satellites selon une logique première de coûts.

- GEMM, enfin, se limite à son savoir-faire générateur d'une image de haute technologie et sous-traite le reste de l'activité selon un principe de recherche du prix le plus bas qui n'exclut pas des relations récurrentes avec un corps de sous-traitants réguliers. GEMM refuse toute participation au capital de ses satellites et se concentre sur son métier de base.

B. DES RESEAUX DYNAMIQUES ET STABLES

La définition du réseau stratégique de THORELLI étant volontairement large, nous pouvons préciser le type de réseau - stable ou dynamique - que constitue chacun des cas. Le tableau suivant en offre une représentation synthétique des quatre cas qui ont constitué la première phase de l'étude :

RALI	AREN	TANC	UBIK SAV
<u>Réseau Dynamique</u>	<u>Réseau Dynamique</u>	<u>Réseau Stable</u>	<u>Réseau Stable</u>
<i>Centrage sur le métier</i>	<i>Centrage sur le métier</i>	<i>Recentrage sur l'activité</i>	<i>Centrage sur le métier</i>
<i>Substituabilité des satellites</i>	<i>Substituabilité des satellites</i>	<i>Identification de tous les satellites</i>	<i>Identification de tous les satellites par la centrale et par le pivot</i>
<i>Actifs non dédiés au pivot</i>	<i>Actifs non dédiés au pivot</i>	<i>Partenaires appelés à évoluer à MT : actifs dédiés au pivot</i>	<i>Actifs dédiés au pivot</i>
<i>Forte contractualisation</i>	<i>Forte contractualisation</i>		

Tableau 36. Identification des réseaux stratégiques.

I - LA SPECIFICITE DE CONTEXTE

La spécificité du contexte aide de prime abord à la classification des réseaux. Pour MILES & SNOW (1992), elle détermine la forme du réseau. Les réseaux dynamiques se trouvent dans les industries émergentes. C'est le cas de AREN : l'Echange des Données Informatisées, les autoroutes de l'information n'en sont encore qu'au début de leur existence, ni le marché, ni les acteurs ne sont encore structurés. Ils se rencontrent également dans des secteurs à maturité difficile comme c'est le cas de RALI : les entreprises de BTP n'arrivent pas à maîtriser un marché où les acteurs sont

trop nombreux par rapport au niveau d'activité potentielle.

Le réseau stable est bâti pour répondre à un marché la plupart du temps prévisible (MILES & SNOW, 1992, p. 63) traduisant un secteur mature et à faible incertitude. Encore que cette dernière assertion soit à relativiser, UBIK et les TANC nous semblent relever de cette logique sectorielle. Pour les TANC, la restructuration a eu lieu. La concurrence n'existe plus en France sur le créneau des navires à passagers¹⁶² et l'alliance le groupe GEC¹⁶³ a produit une stabilité dans l'activité. Bien que UBIK SAV soit en marge de l'activité « vente » de UBIK SA, on peut supposer que la première est fonction de la seconde.

II - LA STRUCTURE ET L'IDENTIFICATION DES SATELLITES

La structure de l'activité et son organisation permettent également de différencier réseaux dynamiques et réseaux stables. Les TANC et UBIK SAV correspondent au cas de la firme centrale qui cherche à travailler avec des satellites amont et aval sélectionnés. Le cas TANC est significatif de l'évolution structurelle défendue par MILES & SNOW. Dorénavant recentrés sur des compétences stratégiques et organisationnelles, ils ont évolué du besoin de sous-traiter une partie de l'activité d'armement naval vers la sélection de partenaires fiables sur le moyen terme.

Si la spécificité du contexte identifie GEMM comme réseau dynamique, l'évolution actuelle des rapports recherchée par la Direction Générale du groupe montre la volonté de créer une stabilité dans les relations en sélectionnant comme pour TANC et UBIK SAV un ensemble de satellites de part et d'autre de sa position sur la chaîne de valeurs. De plus, la résolution des conflits par des instances internes montre selon ACHROL (1991) des pratiques qui créent un « système quasi juridique », caractéristique des réseaux.

¹⁶² Il existe quelques petits chantiers navals civils - traitant de tonnages plus petits - et militaires.

¹⁶³ Voir annexe 1.

Le choix des satellites, leur considération revêtent une grande importance pour qualifier les réseaux. Les TANC et UBIK SAV sont les pivots de réseaux stables dans lesquels tous les satellites sont identifiés, voire personnalisés. Les actifs de ces satellites sont en grande partie dédiés à l'activité de la firme centrale. Il est des cabinets de formation qui réalisent la majeure partie de leur chiffre d'affaires auprès de UBIK SAV. L'activité des concessionnaires membres du réseau est également dévolue à celle de la firme-pivot. Chez TANC, non seulement les actifs sont dédiés, mais peuvent également avoir été revendus par les TANC aux satellites. En limitant leurs partenaires à n'effectuer que 30 % de leur chiffre d'affaires mensuel chez eux, les TANC se gardent de ce que MILES & SNOW (1992) ont appelé « l'échec dû à la modification », atrophiant la créativité des satellites par une collaboration trop étroite avec la firme-pivot.

RALI et AREN présentent un assemblage d'actifs et de compétences indépendants. Loin d'être identifiés et personnalisés, les satellites potentiels sont en surnombre et aisément remplaçables. Ceci qualifie un réseau dynamique (MILES & SNOW, 1986). Nous avons mentionné le fait que le secteur du BTP n'arrive pas à fournir de l'emploi à chacune des firmes qui y évoluent. Quant à AREN, l'intérêt commercial de TEDIC, la sécurité et le prestige associés à l'entrée dans un projet référencé par l'Union Européenne rendent possible l'élimination des satellites défaillants et leur remplacement sans difficulté. La forte contractualisation, développée ci-après, témoigne également de ce que MILES & SNOW (1986) ont présenté comme le mode de fonctionnement des réseaux dynamiques¹⁶⁴. Enfin, les actifs des satellites de RALI et de AREN ne sont pas en majorité dédiés au projet du réseau : les firmes de BTP, les bureaux d'architectes, d'études et les économistes ne consacrent pas l'essentiel de leurs ressources au « *plus grand chantier d'Europe* ». De même les partenaires associés de AREN ont-ils d'autres activités que celles concernant le projet TEDIC.

La grande majorité des sous-traitants de GEMM sont substituables, au même titre que ceux de RALI. Les sous-traitants de catégorie 1 et 2 ne sont pas tous personnellement identifiés : les rapports distants, la relative autonomie de ces entreprises sur les chantiers et la rotation du personnel rendent difficile cette connaissance. Leurs

¹⁶⁴ Sans l'avoir développé...

actifs ne sont pas dédiés à l'activité de GEMM. Ces entreprises évoluent sur d'autres marchés en toute indépendance et n'acceptent pas n'importe quel niveau d'activité. Les liens entre ces satellites et GEMM traduisent la partie dynamique du réseau, appelée ici GEMM RDY. A l'inverse, les satellites de catégorie 3 sont identifiés¹⁶⁵ et beaucoup plus dépendants de GEMM : enchaînant les chantiers pour la firme-pivot, elles réalisent presque exclusivement leur chiffre d'affaires avec elle et ont leurs actifs fortement dédiés à son activité. Ceci reflète la partie stable du réseau : GEMM RST. A la différence des TANC, leur chiffre d'affaires GEMM n'est pas limité : il n'y a pas de nécessité pour elles de suivre l'évolution technologique des métiers et des demandes. GEMM s'en charge par l'intermédiaire de son service étude de prix et intègre ses implications dans sa sélection. Le tableau qui suit synthétise le propos :

	GEMM RDY	GEMM RST
IDENTIFICATION DES SATELLITES	<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
ALLOCATION DES ACTIFS ET DEPENDANCE STRATEGIQUE	<i>Les actifs ne sont pas dédiés, le satellite n'est pas dépendant de la firme-pivot</i>	<i>Les actifs sont dédiés, le satellite est dépendant de la firme-pivot</i>
CONTRACTUALISATION	<i>Forte</i>	<i>Apparemment forte</i>

Tableau 37. Identification des deux niveaux réticulaires de GEMM.

¹⁶⁵ Les conducteurs de travaux ont un respect sincère des patrons des petites entreprises.

CONCLUSION DU CHAPITRE PREMIER

Nous avons essayé de présenter les cinq cas supports de l'étude de manière la plus objective possible. Cette présentation, descriptive dans un premier temps, analytique dans un second nous semble nécessaire préalablement au traitement des cas par rapport à notre problématique. Les cinq réseaux, six si l'on scinde GEMM en deux réseaux distincts comme l'autorise l'analyse des pratiques de contrôle, ont bien tous une validité théorique par rapport à notre définition du réseau. Ils peuvent alors être le support de nos études de cas.

Deux tendances du contrôle rencontrées montrent des comportements différenciés, développés par les firmes-pivot des réseaux dynamiques et stables pour contrôler leurs satellites. La conclusion de ce chapitre sera courte : elle appelle sans transition le chapitre suivant, qui tend à expliquer ces différences à partir des fondements théoriques mobilisés.

CHAPITRE 2.

ANALYSE DES CAS

Deux types de contrôle ont été observés dans les cinq cas étudiés. Un contrôle à dominante formalisée est identifié au sein des réseaux constitués par RALI et AREN, tandis qu'un contrôle à dominante informelle se rencontre aux TANC ainsi que chez UBIK SAV. GEMM, quant à lui présente les deux types de contrôle, en fonction de la catégorie du sous-traitant. Le contrôle formalisé traduit des procédures très contraignantes, notamment en phase de sélection des partenaires. Le formalisme existe également au niveau de la coordination des différents satellites ainsi qu'en phase de développement des relations vers le long terme.

Le contrôle de nature plus informelle privilégie l'ancienneté des relations et la confiance. La gestion est contextuelle et la consolidation des relations réticulaires n'obéit pas à des règles contractuelles.

Le deuxième chapitre de cette troisième partie présente dans une première section la nature et les formes du contrôle rencontrés dans les réseaux stables et dynamiques identifiés. La section deux en présente une analyse qui se fonde sur l'utilisation de la Théorie de l'Agence telle que nous l'avons présentée dans la partie

précédente. La troisième et dernière section de cette thèse synthétise les stratégies de contrôle rencontrées et en tire des conclusions quant à la structure du réseau et à son développement.

Section 1.

LE CONTROLE RENCONTRE DANS LES CINQ RESEAUX ETUDIES

Cette section est en grande partie descriptive puisqu'elle consiste à présenter de manière analytique la nature et la forme du contrôle rencontré dans les réseaux étudiés. Deux dominantes dans le contrôle sont repérées, que l'on peut relier à une configuration réticulaire stable ou dynamique. Dans un premier temps sont expliqués les quatre cas qui ont constitué la première partie de l'étude. L'importance du cas GEMM nécessite un traitement séparé de la présentation et de l'analyse.

A. NATURE ET FORME DES MECANISMES DE CONTROLE DANS LES QUATRE CAS INITIAUX

I - LES MECANISMES DE CONTROLE FORMEL DE RALI ET DE AREN

a - LA SELECTION DES SATELLITES : PROCESSUS ET PROCEDURES

◆RALI

Deux démarches sont utilisées par RALI dans la sélection des entreprises parties prenantes au projet :

Le marché à entreprise générale

Le maître d'ouvrage confie à une entreprise générale la réalisation complète des travaux, laquelle sous-traite des pans d'activité à d'autres sociétés. Il laisse l'entière marge de manoeuvre à l'entreprise générale qui réalise les travaux et qui sous-traite auprès d'autres entreprises.

Le marché par lots

Il consiste à découper le programme par lots, pour lesquels sont passés des marchés lot par lot. En choisissant cette stratégie, RALI a une position dominante dans la coordination des travaux de l'ensemble des entreprises parties prenantes. Elle effectue les choix globaux, assure l'ordonnancement des tâches.

L'attribution des lots aux entreprises - donc leur choix - se fait, pour RALI, par la procédure des marchés publics, procédure codifiée et préalablement existante.

Malgré cette procédure très administrative de sélection, RALI privilégie la proximité géographique des entreprises susceptibles d'entrer dans le réseau. Pour la firme-pivot, un maître d'ouvrage régional doit prêter attention à ce que les

entreprises locales bénéficient de l'influx économique de l'opération. Pour cela, une large information est diffusée auprès de ces entreprises, sur les marchés qui vont émerger, afin qu'elles puissent être prêtes à temps.

◆ **AREN**

Les deux réseaux impliquent deux niveaux de sélection.

Il n'y a pas de procédures de sélection au sens strict du terme pour les partenaires principaux. L'Union Européenne a déjà sélectionné de grands groupes et, de fait, écarté tout candidat ne répondant pas à des critères préétablis : « *pignon sur rue* », image de marque, références et réputation. Ces groupes se connaissent pour travailler déjà sur d'autres projets. Ils ont ainsi l'impression de s'être choisis entre eux. Leur sélection est « *naturelle*¹⁶⁶ ».

La sélection des partenaires associés à AREN est plus complexe. AREN évalue la capacité financière du satellite potentiel à faire partie du projet, techniquement et sur une longue période. TEDIC a une durée de réalisation de 4 ans.

Les collectivités locales levant l'impôt, un audit financier n'est pas requis. La vérification se fait sur la volonté économique qui doit l'emporter sur l'aspect politique¹⁶⁷ et ses aléas. Le projet doit correspondre à un besoin, être construit et budgétisé. Ses différentes expressions administratives et financières doivent être planifiées dans le temps. AREN vérifie les délibérations des conseils régional et général, le besoin réel dans la communauté urbaine. Il s'assure qu'elle a déjà partiellement investi dans le domaine et qu'il faut étendre cet investissement de façon quasi-inéluctable dans le temps.

AREN étudie la capacité des organisations, leurs références et leur volonté de contribution réelle au projet. AREN réclame des lettres d'intentions et des éléments - mais

¹⁶⁶ Terme employé par le directeur d'AREN.

¹⁶⁷ TEDIC ne dépassant pas 4 ans, le régime politique est généralement stable.

ne préconise pas d'audits financiers - permettant de prouver l'expression du besoin et leur intérêt dans le projet. Chaque organisme est obligé de faire une analyse très fine de sa capacité à devenir membre du réseau. AREN étudie le besoin exprimé par l'organisation et sa capacité financière à suivre le projet dans le temps (volonté d'accepter de prendre le risque d'une logique de développement avec remise en cause permanente et mobilisation de moyens importants). AREN scrute également leur capacité à assimiler sa technologie dans leur organisation et leur schéma d'évolution.

La sélection d'un laboratoire de recherche se fait d'après un acte de candidature. Suivant cet acte sont étudiées les recherches fondamentales déjà maîtrisées par celui-là, sous réserve qu'il accepte d'évoluer de la recherche fondamentale (appartenant au domaine public) à la recherche appliquée. Est retenu par les partenaires principaux le sérieux des publications, de l'expérience et des références. Il s'ensuit la validation avec le laboratoire de sa capacité à développer une recherche appliquée avec AREN, puis dans un premier temps des rencontres avec les patrons de laboratoires, et d'universités enfin, pour vérifier la faisabilité du développement. Le gain du laboratoire est de pouvoir publier les travaux réalisés dans le cadre de TEDIC.

Les présélections et sélections des partenaires associés sont effectuées par l'ensemble des partenaires principaux au sein d'un comité de pilotage. Cette sélection débouche sur la rédaction d'un contrat, document qui définit les règles de fonctionnement du consortium, protocole de collaboration dont le non-respect entraîne une éviction.

b - LA GESTION DES SATELLITES

◆ LE CONTROLE DE LA COOPERATION CHEZ RALI EN PHASE OPERATIONNELLE

La nature du contrôle est liée au mode de facturation du marché. Deux types de facturation existent :

- le marché à prix unitaire. Chaque ouvrage est découpé en parties évaluées séparément. Quand des modifications interviennent en cours de réalisation, RALI, qui assure le suivi, intervient et juge du bien fondé de celles-ci.

L'entrepreneur est rémunéré en fonction de la valeur réelle de son apport.

- le marché à prix forfaitaire. L'ouvrage se réalise dans le cadre d'un prix forfaitaire global préalablement défini par contrat. Toute modification de programme nécessite une renégociation du contrat avant décision financière. Les bénéfices ou pertes sont intégralement au profit ou à la charge de l'entrepreneur.

Pour les ouvrages à prix unitaires, lorsque des modifications interviennent en cours de réalisation, la décision de changement ne porte que sur l'activité restante. Pour les ouvrages à prix forfaitaire, toute modification de programme nécessite une décision financière globale.

Le suivi est fondé sur le respect d'un cahier des clauses administratives qui fixe les règles (modalités de paiement, clauses de pénalités, de cautionnement), puis sur un cahier des clauses techniques, des plans de l'ouvrage.

Il est primordial que le cahier des charges soit suivi de façon très rigoureuse. C'est essentiellement le rôle du maître d'oeuvre. En tant que manager général du chantier, RALI établit un cahier de conduite des travaux, un planning général des interfaces entre maîtres d'ouvrages et assure le suivi de ces mesures.

◆ CONTROLE DES SATELLITES DE AREN EN PHASE OPERATIONNELLE

Deux niveaux de contrôle s'observent :

- les partenaires principaux d'AREN bénéficient de sa technologie à moindre coût, de son assistance et participent à l'organisation et à la définition du réseau lui-même. Chacun garde cependant la maîtrise absolue de ses technologies. Le cloisonnement est de nature à éviter les fuites technologiques de manière anarchique. Le projet est découpé en lots, les passerelles entre lots se font par protocoles d'échanges, la communication entre deux plates-formes technologiques ne peut se faire qu'entre couches d'interfaces à partir de normes d'échanges.

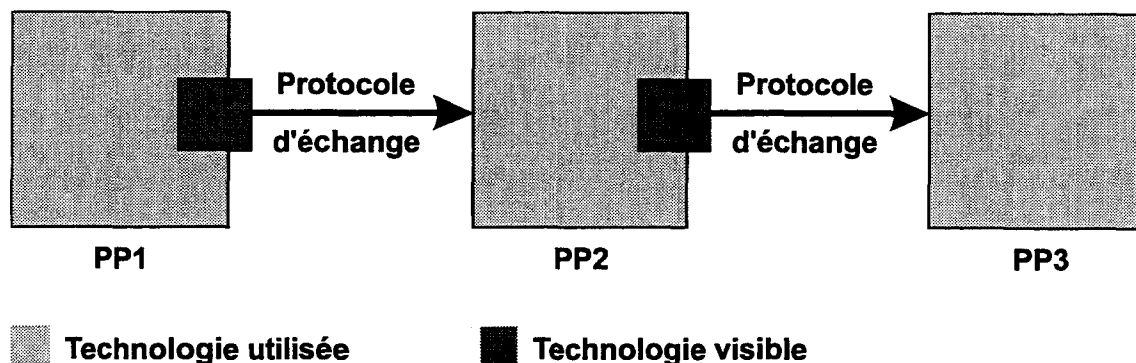


Figure 24. Le cloisonnement des échanges entre Partenaires Principaux.

- les partenaires associés sont liés par des obligations d'exclusivité. Ces obligations permettent d'éviter ainsi l'espionnage industriel. Cependant, les partenaires de TEDIC peuvent utiliser la valeur ajoutée intellectuelle acquise pour mieux se positionner dans d'autres projets dans le cadre de leur activité personnelle.

Malgré les règles d'organisation et la contractualisation, ceux-ci ne peuvent pas tout prévoir. Un comité de pilotage et d'arbitrage sous la responsabilité de AREN prend les décisions pour pallier cette incomplétude envers les partenaires associés.

Dans le cadre du suivi de la réalisation du projet, tous les membres du réseau associé se contrôlent mutuellement. Si AREN prend du retard, un procès-verbal lui est adressé et AREN s'engage à y remédier. Il existe donc une vérification de l'avancée du plan d'action de chacun. Le réseau est lié à des étapes d'avancement obligatoires dans le programme et celui-ci est d'ailleurs lié au programme de financement de l'Union Européenne.

C - LA POURSUITE ET L'ABANDON DES RELATIONS

◆ LA CONSOLIDATION DES LIENS ET LEUR ABANDON CHEZ RALI

Le fait de préciser qu'il était envisageable de passer un marché de reconduction

sur les bases du marché initial est considéré par RALI comme un moyen de motiver certains satellites à la réussite du projet actuel et crée en conséquence un attachement à RALI pour de futurs contrats.

La contractualisation et l'importance du projet rendent la présence d'avocats indispensable à la prévention et au règlement des litiges. La défaillance d'un satellite est rapidement suivie de son éviction du réseau.

◆AREN ET L'EVOLUTION DES LIENS RETICULAIRES

Rien ne semble spécifiquement et explicitement mis en oeuvre pour ce faire. AREN compte simplement sur l'imprégnation d'une culture, un apprentissage implicite et réciproque qui permette dans l'avenir de faire des offres sectorielles précises rapidement et facilement comprises par les clients et satellites déjà éprouvés dans des actions passées.

AREN pense que toute sortie du réseau est définitive. Il n'est donc rien prévu pour l'aménager. La logique industrielle (planning, investissements, délais de réponse, obligation de résultats) n'autorise pas l'erreur. Le sortant laisse une place vacante et permet à un nouvel entrant de venir faire ses preuves. De plus, dès que le projet est reconnu d'utilité publique et cautionné par l'Europe, beaucoup d'entreprises attendent l'opportunité de s'y introduire. La veille technologique en est rendue d'autant plus facile.

II - LE CONTROLE A DOMINANTE INFORMELLE DES TANC ET DE UBIK SAV

a - LA SELECTION DES SATELLITES : PROCESSUS ET PROCEDURES DE SELECTION

◆TANC

La sélection des satellites se fait selon trois démarches conjointement utilisées.

Deux cas de figure se rencontrent :

- lorsque le produit ou service est banalisé, les fournisseurs sont mis en concurrence triviale ;

- quand les biens sont plus spécifiques à la construction navale, une “ procédure d'évaluation qualité des fournisseurs ” est mise en oeuvre. Elle porte sur l'organisation Qualité (*Assurance Qualité*) et sur la qualité des biens et des services. La sélection se fait par notation. Une liste de fournisseurs est mise à jour tous les six mois. Les fournisseurs sont évalués et notés par un comité d'évaluation qui comprend l'ensemble des parties prenantes du chantier : l'ingénieur spécialiste¹⁶⁸, le S.A.V., le service contrôle-fournisseurs, la production-montage, l'acheteur, le marketing-achat et éventuellement le service qualité, projet ou devis à titre consultatif.

L'évaluation doit vérifier que le fournisseur :

- sait exploiter les spécifications techniques des TANC ;

- a une parfaite connaissance des exigences liées à l'utilisation du produit aux TANC et chez les clients (armateurs) ;

- exerce une surveillance de la qualité le plus en amont possible pour éviter les dérives ;

- possède un processus de fabrication satisfaisant, stable, et maîtrisé ;

¹⁶⁸ Par « ingénieur spécialiste », il faut entendre Ingénieur Spécialiste Division Technique ou personne compétente dans le domaine considéré et qui demande l'évaluation. (I.S. Génie Climatique, responsable maintenance). Extraits de la procédure interne « Evaluation Qualité des Fournisseurs ».

- met en oeuvre des méthodes et moyens de contrôle adaptés.

Enfin, la qualification du personnel est également étudiée, ainsi que la bonne pratique de l'utilisation des plans qualité.

Selon la procédure, le classement est :

<i>A - Fournisseur APTE</i>	<i>- Développement de produits nouveaux</i> <i>- Développement de la démarche Qualité sans l'assistance du Constructeur</i>
<i>B - Fournisseur APTE</i> <i>Plan d'amélioration à vérifier</i>	<i>- Développement de produits nouveaux</i> <i>- Développement de la démarche Qualité avec l'assistance du Constructeur</i>
<i>C - Fournisseur non retenu</i>	

Tableau 38. Classement des fournisseurs selon la procédure officielle.

Les conclusions de l'évaluation sont transmises aux fournisseurs avec d'éventuelles recommandations d'amélioration (organisation, équipements...). Le fournisseur s'engage alors par écrit sur une planification des améliorations prévues. En fonction de vérifications *in-situ*, le jugement sera ou non révisé.

Dans les faits, la notation, certainement jugée trop peu détaillée, est précisée comme suit, au sein de la " matrice Marketing-Achat " :

A	<i>Excellent sans réserves</i>
B	<i>Qualifié</i>
C+	<i>Qualifié avec réserves</i>
C	<i>Non qualifié, sans enquête approfondie</i>

Tableau 39. Classement des fournisseurs selon la procédure officielle.

Lorsque le fournisseur est « non jugé » parce qu'inconnu, le marketing-achat le retire de la liste car il présente un risque éventuel, puis l'évalue sur le marché en fonction de son importance, de l'attention que lui portent les armateurs et la presse. Ceci témoigne du rôle essentiel de la réputation dans le milieu. Le cas échéant, une enquête et une visite sont effectuées et font l'objet d'un rapport interne au service, venant préciser l'évaluation de l'entrant potentiel.

Les fournisseurs notés A et B sont reversés dans les listes génériques. La notation C+ concerne les entreprises non encore admissibles mais jugées sur la « *bonne pente* ».

Tous les 24 mois, l'évaluation est répétée, pour constater l'évolution de ces fournisseurs. Ce laps de temps correspond au cycle de production des bateaux. La procédure est assez lourde et porte uniquement sur des fournisseurs de produits coûteux¹⁶⁹, produits dont le montant est supérieur à 10 millions de francs.

Le contenu des fichiers fournisseurs est fonction de leur profil, simple ou complexe. Plus il est complexe, plus l'information sera nourrie : capital, dernier chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc. Cette information permet d'évaluer un risque industriel et un risque technique. Une société qui n'a pas l'habitude de réaliser un chiffre d'affaires important ne s'en verra pas confier de tels.

¹⁶⁹ Tel le conditionnement d'air dont le coût est d'environ 100 millions de francs.

Parmi ces fournisseurs sera proposé un partenaire. Préalablement au partenariat, « le fournisseur [doit être] connu (en relation d'affaires avec TANC) sur une durée significative pour permettre de l'apprécier. Il a manifesté son désir d'être Partenaire. » Le partenaire est un fournisseur dont la qualité des produits a été estimée : « le couple Partenaire-Produit est à la base de la démarche ». La procédure reprend la même logique que l'agrément Qualité des fournisseurs. Elle est détaillée dans l'annexe 3.

La réalisation d'audits financiers est systématique en vue du partenariat : ils s'effectuent à partir des liasses fiscales sur 3 ans et reprennent la méthode des scores.

La notation de l'évaluation globale est la suivante :

<i>S</i>	<i>Satisfaisant</i>
<i>AR</i>	<i>Avec réserves (à préciser)</i>
<i>NS</i>	<i>Non satisfaisant</i>

Si le partenariat est jugé valable, l'ingénieur spécialiste en précise l'objet avec l'entrepreneur futur partenaire. Les motivations des parties sont exposées. S'installe alors un plan d'action sur trois ans pour que se mette en place le gain lié à l'évolution de la relation.

La localisation géographique

Elle est considérée comme un paramètre significatif. « *Les Allemands sont des fournisseurs de qualité, mais sont trop chers (frais de transport, etc.) dans un contexte de faible concurrence européenne. Le fournisseur UNIT produit à proximité des TANC (60 km). La carte de cette entreprise était donc à jouer* ».

Le contact humain et l'engagement

Enfin, le processus de sélection privilégie l'Homme. L'individu, plus que la structure, est un déterminant significatif. Les responsables des TANC lient la confiance,

gage de durée du partenariat, à la minimisation des comportements opportunistes¹⁷⁰. Ils veulent des interlocuteurs à la fois chefs d'entreprise et actionnaires, ce qui garantit leur implication et leur rôle moteur dans le partenariat.

◆ **UBIK**

Les fournisseurs de tout type sont centralisés par la SOGEAL, centrale d'achats et de gestion des fournisseurs. Selon les besoins exprimés par un élément du groupe, elle diffuse une liste de firmes présélectionnées à toutes les unités demandeuses qui ont préalablement établi un cahier des charges répartissant l'exécution des tâches dans le projet. Cette liste peut être enrichie par le demandeur.

La procédure est libre et confidentielle. Une plate-forme¹⁷¹ présente le projet CAP SERVICE aux firmes déjà sélectionnées par SOGEAL. Les prospects reçoivent l'information concernant la partie du projet sur laquelle ils doivent réfléchir et concevoir, ainsi que, plus succinctement, l'esquisse du projet global. La sélection se fait après expression libre, sur les critères principaux suivants :

- la créativité déployée par les sociétés ;
- les compétences techniques offertes ;
- la connaissance du milieu de la concession automobile ;
- le sentiment d'une volonté réelle de coopérer.

¹⁷⁰ La confiance suppose que les deux partenaires " connaissent leurs compétences réciproques (technique, financière, humaine), respectent loyalement les règles du jeu qui auront été définies en commun et coopèrent dans un esprit de large transparence ".

¹⁷¹ Un document interne précise les objectifs de la plate-forme :

- présenter le programme
- faire comprendre le programme
- faire adhérer au programme.

Aucune sélection ne fait l'objet de rédaction de contrats spécifiques. Un contrat liant au départ la centrale et les partenaires, il est inutile d'en renégocier un.

b - LA GESTION DES SATELLITES

◆ CONTROLE DES PARTENAIRES DES TANC EN PHASE OPERATIONNELLE

Les responsables que nous avons interrogés reconnaissent que certains fournisseurs peuvent vouloir entrer en coopération avec un objectif différent de celui des TANC. De même, les intentions sont susceptibles de changer en cours de projet, d'où un certain nombre de dispositifs de maîtrise des comportements mis en oeuvre. Ils concernent la coordination des partenaires dans la réalisation du projet, les comportements, l'assistance, les structures et infrastructures d'aide à cette coordination.

L'assistance

Au départ, les TANC assistent les partenaires dans l'organisation du travail en imposant quelquefois les méthodes de travail, en les encadrant. Cependant, cette pratique évolue rapidement vers une autonomie dans la prise de responsabilité sans risques. Les partenaires deviennent progressivement autonomes dans une recherche de solutions qui peuvent quelquefois être plus simples que celle des TANC.

Les TANC ne jouent plus alors qu'un rôle d'interface tout en gardant les activités stratégiques de l'amont (ingénierie de process et de coordination). De plus, ils se chargent d'une partie des approvisionnements principaux¹⁷², laissant l'organisation de la production, tous corps de métiers confondus, aux entreprises concernées, mais supervisent et contrôlent les sous-traitances en cascade. " *Les TANC dans le passé ont*

¹⁷² Quoi qu'en pensent les responsables, ceci nous paraît une forme simple de contrôle de l'avancement des travaux et bien entendu, du prix des matières utilisées. Les satellites peuvent suivre l'arrivée, les consommations réelles et prévues des matières sur Minitel. De telles pratiques existent aussi dans l'industrie textile et le BTP, où ces mesures sont plutôt décrites comme des aides financières.

organisé leur entreprise, aujourd'hui, ils doivent organiser l'industrie autour de l'entreprise, cessant de travailler seuls. ”

Des dispositifs administratifs et techniques

Un suivi de l'agrément du partenaire et de la qualification est systématique et se fait à travers une appréciation régulière du partenaire et de la qualité du produit notamment selon les normes de l'AFAQ. Dans l'hypothèse de la révélation de points de défaillances ou d'alarmes, le suivi-évaluation est complété par un rapport sur l'aptitude du partenaire à redresser ces situations et à prendre des dispositions pour éviter leur retour qui sinon aboutirait à un retrait d'agrément de partenariat.

Il n'y a pas de dispositifs comptables et financiers spécifiques de suivi du partenariat. *“ On sait ce que nous coûte ce qu'on sous-traite. On transforme ces informations pour obtenir un devis en éclatant les incidences entre ce qui est en sous-traitance et ce qui est le fait des TANC ”.* C'est en somme un suivi du cahier des charges pour lequel le service « contrôle de gestion » n'est pas du tout impliqué.

Des dispositifs de nature informelle

Les TANC privilégient un aspect culturel et, de façon notable, les relations informelles. En effet, il n'est pas rare de les voir discuter des problèmes spécifiques avec leurs partenaires. Ils réalisent même du *lobbying* en leur faveur. Ils effectuent des visites impromptues chez les partenaires et développent une forme d'assistance et de contrôle non codifiés, non contractuels :

- à l'occasion d'une visite peut être suggérée une action d'amélioration à entreprendre. Ce type de contrôle s'intègre dans un contexte pragmatique et incrémental ;
- le niveau d'investissement et l'importance accordée à la formation des personnels sont des indicateurs importants *“ de bonne volonté partenariale ”*. A un niveau moindre, l'hygiène, la sécurité et la propreté des lieux de travail

préjugent de la qualité du partenariat.

« *On essaie d'abord un bout, puis on s'engage ensuite plus fortement*¹⁷³ ».

Des dispositifs culturels

Dans le discours, les TANC disent privilégier le rapport d'égal à égal. Nous avons noté un côté très paternaliste, démentant cette assertion, lors de nos entretiens. Cette impression a été confirmée pendant la visite organisée chez S2.

Un contrôle par le marché

La construction navale est un microcosme international : le marketing-achat des TANC possède un dossier complet sur chaque fournisseur. Toute prestation peut être comparée avec celle de fournisseurs internationaux. Les informations recueillies sur les concurrents sont jugées suffisantes pour avoir un rôle d'équilibre.

Par une veille technologique, les TANC renseignent leurs partenaires sur les méthodes qui peuvent accroître la qualité, baisser les coûts, etc. La réciprocité est de mise : les fournisseurs qui travaillent avec d'autres clients transmettent l'information sur les produits ou sur les techniques employées aux TANC de façon automatique et continue.

Il y a donc autorégulation par le binôme acheteur-technicien qui synthétise l'information et prend des décisions en conséquence.

¹⁷³ Ce comportement préalable est classique pour toute coopération dans laquelle les parties ne se connaissent pas (VAN DE VEN, 1976).

◆ **CONTROLE DES SATELLITES DE UBIK SAV EN PHASE OPERATIONNELLE**

La gestion est plutôt souple : il n'y a pas vraiment d'outils standards de contrôle.
« *Les outils quantitatifs sont pauvres en termes d'évaluation et de suivi de coopération* ».

Le projet étant découpé en cycles, le contrôle se fait par feed-back :

- qualité du travail reçu ;
- suivi de la qualité des séminaires (contrôle à posteriori par les clients) ;
- comparaison devis / factures ;
- comparaison coût facture / temps / type de consultant ;
- investissement en temps et en moyens avec le partenaire.

Un moyen original de contrôle consiste à faire travailler sur une partie du projet deux entreprises, en leur précisant qu'elles sont entre elles en concurrence. Mais cette pratique n'est rencontrée que dans un cas et présente un caractère anecdotique.

La confiance et la compétence sont au centre du dispositif. La faible contractualisation s'explique par les excellentes relations dues aux rapports humains entre partenaires (et réciproquement). En cours de projet ont pu cependant être demandés des engagements de confidentialité sous forme écrite.

c - LA POURSUITE ET L'ABANDON DES RELATIONS

◆ **LA CONSOLIDATION DU PARTENARIAT AUX TANC**

Toute décision stratégique est risquée et importante. Face aux appréhensions des partenaires, les TANC leur promettent une activité minimale sur une moyenne période (36 mois). Cette démarche a pour but d'influencer l'ensemble de l'entité vers des évolutions

technologiques. Elle a d'ailleurs entraîné chez S2, partenaire, le développement de 25 à 37 emplois, de nombreux investissements et une implication certaine dans le moyen terme. Par cette volonté de « *voir loin ensemble* », l'arrêt des relations entre partenaires n'est pas envisagée.

◆ **LE CAS DE UBIK SAV**

Le projet est fortement imprégné de la culture UBIK SAV. Des aides financières sont proposées aux partenaires (sites test) pour financer une partie des dépenses relatives au projet CAP SERVICE (signalétique, ouvrages de procédures...) et à la formation. Du temps leur est consacré à des fins d'assistance.

Seuls des partenaires ne respectant pas la confidentialité tacite ou ayant mal cerné le besoin sont sortis du partenariat à l'amiable. Rien n'est spécifiquement aménagé en ce qui concerne l'abandon de la participation des satellites au projet CAP SERVICE. De plus, la fin de la participation, sauf cas de défaillance grave, implique un reversement du satellite dans le fichier de la SOGEAL.

Les cas traités montrent bien l'existence de deux orientations de contrôle, à dominante formelle et informelle, reliées à des réseaux précis. La présentation analytique de GEMM témoigne de la même dichotomie dans le contrôle employé, selon les satellites auxquels il est appliqué.

B. NATURE ET FORME DU CONTROLE RENCONTRE CHEZ GEMM

Le cas GEMM, plus ambitieux dans son étude, est difficile à restituer dans sa globalité. Il a donc nécessité une présentation différente des quatre cas initiaux. La section se scinde en deux parties qui traitent respectivement de l'organisation juridique de la coopération et des aménagements structurels. Ceux-ci sont replacés dans la vision dynamique préconisée dans l'étude.

Les deux tendances du contrôle se retrouvent. Le contrôle informel est parfois délicat à repérer car il provient d'un aménagement des procédures en vigueur et non pas de phénomènes originaux. Il est révélé par une investigation longue : la corruption des procédures est rarement évoquée spontanément. Le cas reflète deux logiques de fonctionnement de la coopération. Emanant du siège, il est désincarné et impartial. Plus il se rapproche du terrain et des hommes, plus ce fonctionnement est complexe, personnalisé et difficile à saisir.

I - ORGANISATION JURIDIQUE DE LA COOPERATION

Cet objet d'étude a été analysé en collaboration avec le service juridique et du contrôle de gestion. Il ne retranscrit donc l'avis que d'une certaine catégorie de cadres, tous membres du siège. Ceci n'est pas partisan : la suite de la présentation peut être vue comme l'application du contrat par ses utilisateurs. Il témoigne, dans une vue d'ensemble, de la grande déconnexion du siège vis-à-vis du chantier.

a - L'HISTORIQUE DU NOUVEAU CONTRAT.

Le contrat initial a été rédigé vers la fin des années 70. Le contrat a vieilli jusqu'à n'être plus en phase avec l'image que le groupe BOUYGUES se faisait de la sous-traitance. Dès 1990, on parlait de sous-traitants partenaires. Il existait des divergences entre les directions opérationnelles qui prônaient le partenariat et les conducteurs de travaux qui étaient obligés de travailler avec un contrat très directif envers le sous-traitant,

qui refusait ce type de contrat.

Il contenait des formulations larges de certaines clauses, traduisant un rapport déséquilibré dans les relations : une entreprise générale forte et un sous-traitant faible. De plus, les deux parties n'avaient pas les mêmes moyens de se défendre. Il existait des points contre lesquels le sous-traitant n'avait aucun recours. Enfin, cette formulation « *ne donnait pas à l'entreprise [GEMM] les moyens contractuels opposables aux sous-traitants, lui permettant d'obtenir une parfaite exécution du contrat* ».

Le texte était alors modifié en permanence, témoignant des dysfonctionnements dans l'application. Des principes incohérents existaient :

- le contrat n'était pas remis au sous-traitant tant qu'il n'avait pas donné ses attestations. Or, les attestations étaient dues en vertu du contrat ;
- GEMM procédait à la rétention du contrat pour contraindre le sous-traitant. Or, les obligations étaient dans le contrat.

Sur la forme générale, le contrat était rarement signé avec un responsable de chez GEMM mais par l'intermédiaire du secrétariat du directeur de production ou du conducteur de travaux. Il fallait donner à la signature du contrat une valeur d'engagement mutuel, un véritable acte commercial.

Le nouveau contrat a nécessité deux ans de travail. Ses principes généraux sont les suivants :

- être un *vrai* contrat, quelle que soit la taille de l'entreprise sous-traitante ;
- réintroduire un véritable équilibre des relations contractuelles. Il ne s'agit pas de faire un contrat équitable, mais équilibré : « *l'entreprise principale est maître du chantier et le sous-traitant fait ce qu'on lui demande* ». L'équilibre est conçu comme la possibilité pour chaque partie de faire valoir ses droits ainsi que les obligations de l'autre. Quand l'un des cocontractants n'exécute pas ses

obligations quelles qu'elles soient, l'autre partie peut contester, voire résilier son contrat.

b - LA DESCRIPTION DU CONTRAT

Le contrat est un instrument de travail lisible et efficace. Il est classé et clair dans son plan. Il se veut être un outil d'apprentissage à la gestion des contrats, un modèle pour les jeunes conducteurs de travaux, facile à utiliser.

Il ne remet pas en cause la position de l'entreprise générale, groupe BOUYGUES, qui doit être forte. Le contrat traduit l'image du groupe. Il est commun à BOUYGUES Entreprise France.

Afin d'en ordonner la description, nous utilisons la grille d'analyse que propose BROUSSEAU (1993). BROUSSEAU définit un modèle, une « *grammaire* » pour décrire tout contrat « *dans un espace à sept dimensions* » (1993, p. 114 et suivantes). Ces sept clauses essentielles concernent la résolution des problèmes de coordination technique, la garantie de la réalisation des promesses et la définition du partage du surplus généré par la coopération.

◆ LE PILOTAGE TECHNIQUE : L'ALLOCATION DE L'AUTORITE ET LE ROLE DE LA ROUTINE

Coordination stratégique : l'objectif des cocontractants (A)

La coordination stratégique consiste, pour deux agents, en la détermination de « *l'output de la relation* » après négociation et engagement dans la coopération.

L'auteur distingue :

- *la routine* : le contrat définit totalement l'objectif de la relation. Le contrat est « *complet* » ;

- *l'autorité centralisée* : l'un des acteurs peut modifier l'objectif du contrat ;

- *l'autorité décentralisée* : les deux parties peuvent renégocier les objectifs du contrat.

Chez GEMM, la détermination des objectifs *a priori*¹⁷⁴ n'est pas commune mais appartient à l'entreprise générale. Il s'agit d'une relation de sous-traitance même si celle-ci est récurrente. A posteriori, elle est amendable : l'objectif de la coopération peut se modifier en fonction d'événements externes (souhaits du maître d'ouvrage, intempéries...). Selon son concepteur, le contrat se veut le plus précis possible. Il n'est donc généralement pas renégocié sauf en cas de modifications dues aux travaux supplémentaires. Les conditions administratives sont intangibles mais il existe dans le contrat une disposition qui fixe comme principe essentiel de cette modification la négociation, discutée par avenants : la modification des objectifs est une éventualité prévue dans le contrat. La coordination stratégique est donc l'objet d'une règle fixe : le contrat désigne les deux entreprises engagées dans la relation ainsi que le contenu de la transaction. Il est propre à chaque sous-traitant pour chaque chantier. Il n'existe pas de contrat-cadre¹⁷⁵ définissant les conditions générales applicables toute l'année. Ceci s'explique par la structure de GEMM, fortement décentralisée, qui implique une large autonomie de gestion des patrons de production.

Le contrat couvre, selon l'un de ses concepteurs, 90 à 95% des événements du chantier, qui sont à l'expérience, toujours les mêmes. Selon HIRSCHMANN (1970) seule la défection est possible dans ce contexte.

Néanmoins, GEMM a une autorité sur l'objectif du contrat et peut en imposer une redéfinition partielle¹⁷⁶, après négociation. Il s'agit donc d'un pilotage centralisé.

¹⁷⁴ C'est à dire avant signature.

¹⁷⁵ Ni, sur un autre plan, d'accords généraux ou de charte.

¹⁷⁶ D'autant plus facilement qu'il s'agit généralement de travaux supplémentaires, bien acceptés par les sous-traitants en période de « vaches maigres ».

Coordination organisationnelle : l'objet et les moyens de la transaction (B)

Cette clause « *définit la nature effective de l'utilité apportée par chacune des parties de la transaction* ». Elle porte sur l'organisation des moyens disponibles pour réaliser l'objectif défini.

Trois situations se profilent :

- *la routine* : ce qui a été défini *ex-ante* tient lieu de règle, tout écart signifie une rupture du contrat ;
- *l'autorité centralisée* : l'un des acteurs peut réorganiser la production ;
- *l'autorité décentralisée* : chacune des parties peut réorganiser la production.

Chez GEMM, cette clause a un état de routine : la prestation a été définie *ex-ante* à partir de l'étude d'un appel d'offres et d'une consultation définissant précisément ce qui est attendu de la part du sous-traitant. Plans et normes de fabrication font partie du cahier des charges issu du maître d'oeuvre. Aucune des deux parties ne peut réorganiser la production d'elle-même sans dénoncer le contrat.

Coordination opérationnelle (C)

Cette clause « *concerne la coordination dans le temps et l'espace de l'usage des différents actifs de production ou de la prestation de service qu'ils fournissent* ». Là encore, sont distingués *la routine, l'autorité centralisée et décentralisée*.

Dans cette clause, l'autorité est centralisée. « *Les deux agents adaptent réciproquement leur rythme et leur intensité d'intervention à travers une négociation*

continue »¹⁷⁷. Ainsi, le contrat définit le principe « *d'évolutivité* » des plannings, souvent dépassés sur un chantier [ART. 9.4. Modification du PLDG].

Cependant, en cas de désaccord, l'entreprise principale, ayant besoin de poursuivre les travaux, se donne dans le contrat la possibilité de contraindre le sous-traitant à s'exécuter. Le contrat prévoit de régler ce litige en fin de chantier. De plus, pour s'assurer que les sous-traitants seront prêts à temps [ART. 13.2], « *à la demande de l'entreprise principale, le sous-traitant donne copie des lettres de commande adressées à ses fournisseurs et exige de ceux-ci le libre accès de l'entreprise principale à leurs usines ou ateliers afin notamment de vérifier l'état d'avancement de la fabrication, la conformité aux spécifications du Contrat et de mener le cas échéant les recherches et essais nécessaires ou exigés par le Contrat* ».

◆ LA GARANTIE DE L'EXECUTION DES PROMESSES

Le système de garanties (D)

La clause de garantie développée dans le modèle renvoie à la notion de coût de sortie du contrat suite à un comportement opportuniste de l'un des agents (p. 122). Trois solutions existent :

- *l'absence de garantie ;*

- *la garantie unilatérale ;*

- *la garantie bilatérale.*

Nous y voyons l'ensemble des sanctions faites à l'arrêt de la coopération. D'une manière générale, les relations entre GEMM et ses sous-traitants sont chargées d'opportunisme : il y a peu de relations « *claires et confiantes* » sur la majorité des

¹⁷⁷Article 9.3. : A partir de la proposition de planning détaillé (émanant du sous-traitant) [...], l'entreprise principale établit un planning détaillé général [...].

continue »¹⁷⁷. Ainsi, le contrat définit le principe « *d'évolutivité* » des plannings, souvent dépassés sur un chantier [ART. 9.4. Modification du PLDG].

Cependant, en cas de désaccord, l'entreprise principale, ayant besoin de poursuivre les travaux, se donne dans le contrat la possibilité de contraindre le sous-traitant à s'exécuter. Le contrat prévoit de régler ce litige en fin de chantier. De plus, pour s'assurer que les sous-traitants seront prêts à temps [ART. 13.2], « *à la demande de l'entreprise principale, le sous-traitant donne copie des lettres de commande adressées à ses fournisseurs et exige de ceux-ci le libre accès de l'entreprise principale à leurs usines ou ateliers afin notamment de vérifier l'état d'avancement de la fabrication, la conformité aux spécifications du Contrat et de mener le cas échéant les recherches et essais nécessaires ou exigés par le Contrat* ».

◆ LA GARANTIE DE L'EXECUTION DES PROMESSES

Le système de garanties (D)

La clause de garantie développée dans le modèle renvoie à la notion de coût de sortie du contrat suite à un comportement opportuniste de l'un des agents (p. 122). Trois solutions existent :

- *l'absence de garantie ;*

- *la garantie unilatérale ;*

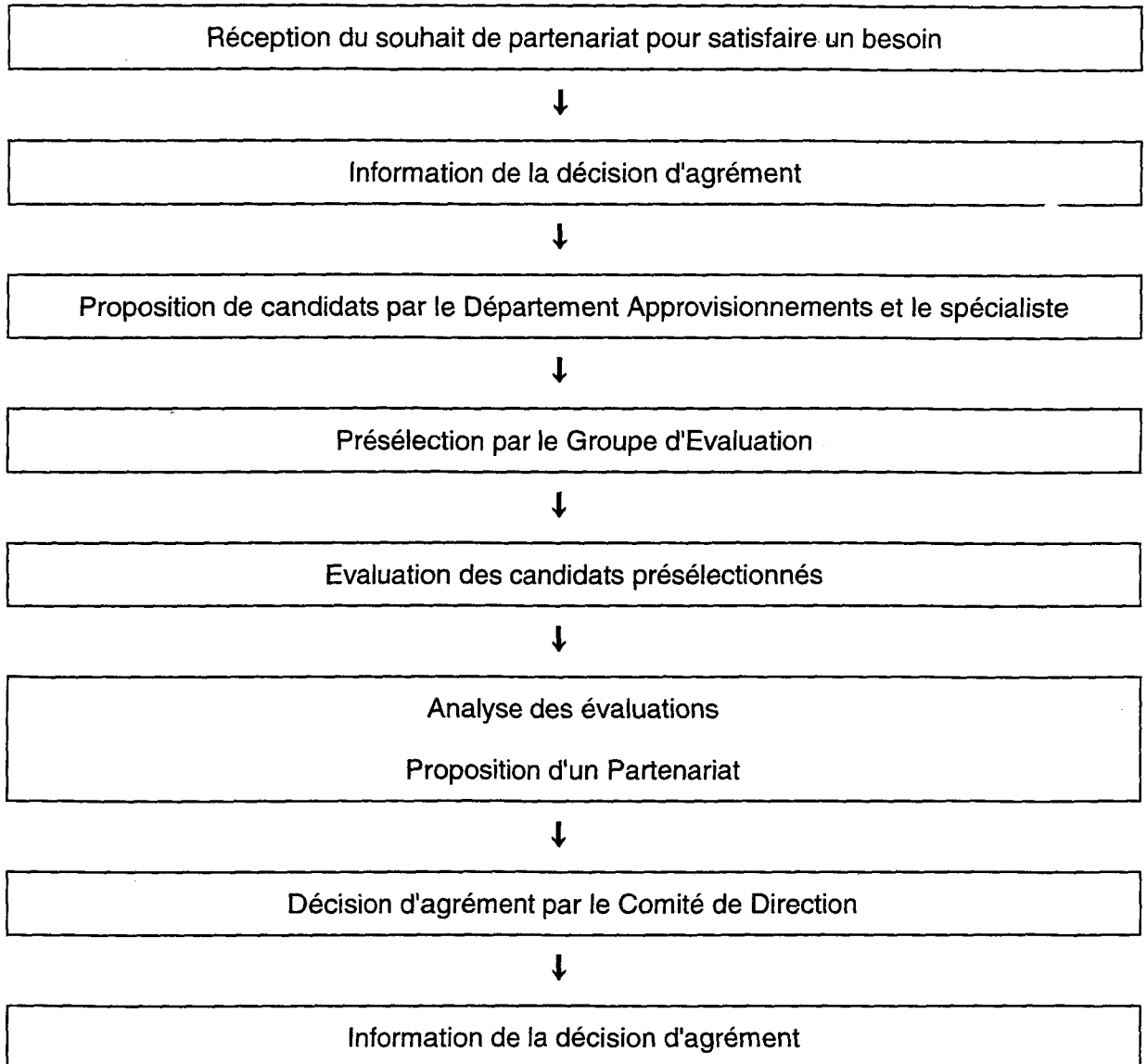
- *la garantie bilatérale.*

Nous y voyons l'ensemble des sanctions faites à l'arrêt de la coopération. D'une manière générale, les relations entre GEMM et ses sous-traitants sont chargées d'opportunisme : il y a peu de relations « *claires et confiantes* » sur la majorité des

¹⁷⁷Article 9.3. : A partir de la proposition de planning détaillé (émanant du sous-traitant) [...], l'entreprise principale établit un planning détaillé général [...].

AGREMENT DU PARTENARIAT

Schéma du processus de décisions



chantiers. Les règles sont primordiales. Il existe une certaine réciprocité, nous l'avons dit, dans les relations contractuelles. On peut parler d'application bilatérale de la garantie, bien que le sous-traitant ait un éventail de recours moins large que GEMM.

Le contrat cherche à prévenir les conflits au travers de certaines dispositions, mais il permet surtout de les résoudre lorsqu'ils arrivent.

Le sous-traitant a la possibilité de résilier son contrat si l'entreprise générale ne remplit pas ses engagements [ART. 27]. GEMM possède des recours graduels [ART 24.25.26.27]. Il ne s'agit pas d'une typologie, mais de degrés différents de sanctions :

- pénalités diverses [ART. 25]. Ce sont des petites sanctions ponctuelles, forfaitaires, essentiellement encourues pour non-remise de documents ;
- indemnisation des préjudices liés au retard dans l'exécution [ART 24]. Le sous-traitant qui provoque du retard dans l'exécution du chantier enclenche un système d'indemnisation du préjudice subi de ce fait. Il s'agit d'une transformation radicale de pratique par rapport à l'ancien contrat qui appliquait des pénalités de retard. Désormais, l'impact de celui-ci est analysé : la sanction est plus réaliste ainsi, plutôt que par imputations de pénalités forfaitaires quotidiennes ;
- substitution [ART. 26]. L'entreprise principale peut réaliser elle-même ou faire réaliser une partie des travaux du sous-traitant en cas de défaillance de ce dernier dans l'exécution de ses obligations.

Tous les coûts et conséquences dommageables dus à cette intervention sont supportés par le sous-traitant, qui conserve l'entière responsabilité des travaux concernés : résiliation du contrat [ART. 27]. « *En cas de résiliation du Contrat, l'entreprise principale peut procéder au remplacement du sous-traitant. Les charges supplémentaires, y compris les incidences du retard résultant de ce remplacement, sont à la charge du défaillant. Les matériaux en usine et sur chantier affectés à l'objet du contrat et non encore propriété de l'entreprise principale deviennent, si celle-ci en fait la demande, sa*

propriété, à charge pour elle d'en intégrer le droit à paiement dans le cadre du décompte définitif. Le matériel indispensable à la poursuite des travaux est laissé ou mis à disposition de l'entreprise principale jusqu'au bon achèvement de l'ouvrage. »

Le mécanisme de supervision et le droit d'audit (E)

Le mécanisme de supervision est la procédure d'arbitrage des conflits ou litiges engendrés par la relation. BROUSSEAU distingue quatre possibilités :

- *l'auto-contrôle réciproque* entre les parties. Un manquement au contrat entraîne sa résiliation ;
- *l'arbitrage externe non spécialisé* : l'affaire est portée en justice en cas de litige ;
- *l'arbitrage par un superviseur* :
 - *cocontractant*
 - *tiers rémunéré.*

La clause d'arbitrage, propre à GEMM¹⁷⁸ permet de ne pas avoir recours à un tribunal. Elle permet de résoudre les litiges [ART. 30]. La procédure est décrite, ce qui, aux dires de l'un des concepteurs du contrat, est exceptionnel : généralement, seule l'instance compétente (tribunal) est nommée.

Les arbitres sont deux experts judiciaires : ils sont saisis en application d'une disposition du code de procédure civile et sont constitués comme des juridictions. Ceci, à l'évidence, témoigne d'une réelle volonté de dépasser la relation sous-traitant au profit du partenariat. Les conflits sont résolus de manière interne, sans déclenchement de processus juridiques lourds et souvent mal vécus.

¹⁷⁸ Sic.

La rémunération et l'assomption du risque (F)

Quatre cas de figure existent :

- *le risque est supporté individuellement*, la rémunération est fonction de la valeur effectivement apportée par chaque contractant ;
- *le risque est supporté collectivement*. La rente générée est répartie forfaitairement ;
- *le risque est supporté par l'une des parties*. La rémunération du contractant peut être *forfaitaire* ou *proportionnelle* à l'effort accompli.

Le risque du chantier est à l'origine intégralement supporté par GEMM. La rémunération du sous-traitant se fait par paiement du prix des travaux définis dans le contrat. Le bénéfice éventuel¹⁷⁹ réalisé ou la perte globale sont seuls supportés par GEMM. Simplement, le système se répète en cascade : le sous-traitant supporte lui-même le risque de son objet à construire dans le cadre de son prix forfaitaire. Ce prix comprend aussi un bénéfice éventuel. Le risque est donc supporté par les deux parties, sur des plans différents.

La durée (G)

Le contrat a trois horizons :

- *fugitif* : le contrat est du type « vente séquentielle » et ne concerne qu'une transaction ;

¹⁷⁹ Le bénéfice sur un chantier n'est pas redistribué aux sous-traitants. Si un chantier avance plus rapidement que prévu, chaque entreprise en tire du bénéfice : le gros-oeuvre diminue ses frais fixes (location de grue, salaire du conducteur de travaux). Il en est de même pour le sous-traitant, qui pourra se redéployer sur d'autres chantiers. Il est très rare que le client propose des primes d'avancement des travaux. Il s'agit plutôt de pénalités de retard. (D'ailleurs, les délais de préparation et de réalisation de chantier sont très courts).

- *court-terme* : personne ne peut modifier les caractéristiques de ses actifs, mais plusieurs transactions peuvent avoir lieu ;

- *long-terme* : les parties peuvent modifier leurs actifs.

La modification ou non des actifs est assez peu significative dans le cadre de GEMM, en raison du caractère des tâches sous-traitées. Le contrat passé avec les sous-traitants est de type court-terme. Il peut concerner plusieurs transactions mais a toujours la fin du chantier comme échéance.

Le tableau ci-dessus décrit, selon la grille de BROUSSEAU, les caractéristiques du contrat de sous-traitance GEMM.

VARIATION DE LA CLAUSE OBJET DE LA CLAUSE	1	2	3	4
A : COORDINATION «STRATEGIQUE»	<i>Routine</i>	<i>Autorité Centralisée</i>	<i>Autorité Décentralisée</i>	**
B : COORDINATION ORGANISATIONNELLE	<i>Routine</i>	<i>Autorité Centralisée</i>	<i>Autorité Décentralisée</i>	**
C : COORDINATION OPERATIONNELLE	<i>Routine</i>	<i>Autorité Centralisée</i>	<i>Autorité Décentralisée</i>	**
D : SYSTEME DE GARANTIE	<i>Pas de garantie</i>	<i>Otage Unilatéral</i>	<i>Echange d'Otages</i>	**
E : MECANISME DE SUPERVISION	<i>Auto-contrôle</i>	<i>Système Judiciaire</i>	<i>Contractant Superviseur</i>	<i>Surveillant Spécialisé</i>
F : REMUNERATION ET PARTAGE DU RISQUE	<i>Productivité marginale</i>	<i>Partage égal de la rente</i>	<i>Rémunération forfaitaire</i>	<i>Rémunération proportionnelle à l'effort</i>
G : DUREE DU CONTRAT	<i>Fugitif</i>	<i>Court terme</i>	<i>Long terme</i>	**

Tableau 40. Caractéristiques du contrat entre GEMM et ses sous-traitants, d'après BROUSSEAU, 1993, p 126.

c - LE RESPECT DU CONTRAT VU PAR SON CONCEPTEUR

D'une manière générale, le contrat a eu des difficultés à être accepté par les directions de groupe. Le rétablissement de relations équilibrées entre les entreprises du Groupe BOUYGUES Entreprise France et ses sous-traitants a été mal perçu. GEMM est l'entreprise du groupe dans laquelle l'application du contrat s'est le moins bien passée. Selon le responsable juridique et du contrôle de gestion, la région est de tradition orale : le formalisme du contrat effraie ou n'est pas ressenti comme un besoin. La relation interindividuelle « humaine » développée avec le sous-traitant est encore prégnante et nuit à l'installation du contrat, perçu comme un manque de confiance. Cette caractéristique tend néanmoins à s'estomper.

La clause de vérification de l'avancement des productions chez le sous-traitant ou

chez son fournisseur n'est que très peu employée par les conducteurs de travaux. L'indemnisation du préjudice est très peu appliquée au profit de l'intimidation.

Le contrat est très « exigeant », au sens où il ne permet un bon déroulement de la relation que s'il est parfaitement appliqué. Ceci nécessite une gestion du contrat. Il ne sanctionne plus avant discussion. Ainsi, il existe des opérations préliminaires pour se préserver des comportements du sous-traitant¹⁸⁰. Néanmoins, ces dispositions, destinées à réduire ou à résoudre les conflits sont très peu utilisées au profit d'un empirisme total : une procédure par lettre recommandée a, aux yeux de bon nombre de sous-traitants locaux, un caractère insultant.

La relation entre GEMM et les sous-traitants est peu organisée mais il y a peu de défaillances. Paradoxalement, dans une filiale de BOUYGUES¹⁸¹ où l'on gère toutes ces relations par contrat, un service spécial a été créé en comptabilité pour solder les comptes des sous-traitants défaillants. La logique contractuelle poussée conduit à prendre beaucoup de risques avec de petits sous-traitants, puisque le contrat permet de gérer leur disparition. GEMM a recours à des sous-traitants plus structurés pour pallier la non-structuration des relations contractuelles.

¹⁸⁰ Par exemple, une procédure d'ordre d'exécution qui permet d'envoyer une mise en demeure simplifiée au sous-traitant lorsque le travail n'est pas exécuté.

¹⁸¹ Quille à Rouen.

II - ORGANISATION STRUCTURELLE DE LA COOPERATION

Son étude se révèle primordiale dans notre recherche. GEMM est une société qui a mis en place une structure lourde de sélection et de gestion des chantiers et des sous-traitants. Aborder la structure de GEMM revient à s'intéresser à la culture de l'entreprise : « *chez nous, tout est carré* », mais surtout aux mécanismes qui permettent à une entreprise peu appréciée dans son environnement de faire face, de manière pratique, aux comportements opportunistes de ses sous-traitants.

a - LES ADAPTATIONS STRUCTURELLES

Il n'y a pas à proprement parler de transformations structurelles mais des adaptations de longue date de services centraux de l'entreprise, dont l'action concerne plus ou moins directement la gestion de la relation de sous-traitance. Ces services sont au nombre de trois : le service étude de prix, la comptabilité sous-traitants et le service après-vente¹⁸².

◆ LE SERVICE ETUDE DE PRIX

Le service d'étude des prix des sous-traitants (Service EDP) dépend de la direction technique. Il est constitué d'un service central au siège, chargé des affaires les plus importantes et de services décentralisés en agences, qui aident les commerciaux sur les affaires courantes.

Le Service EDP est une arme stratégique importante¹⁸³ : la possibilité de chiffrer en interne les lots des sous-traitants autorise un contrôle du prix des prestataires avant même leur sélection et permet la négociation en connaissance de cause. Bien que

¹⁸² Ainsi que le service Travaux, maillon essentiel, qui est détaillé dans les pages suivantes.

¹⁸³ Le service prix est considéré comme l'épine dorsale du système d'information de GEMM. Il s'y rencontre une grande culture du secret, du non-écrit et de la non-diffusion de documents...

certains lots puissent « *déraper* », les chantiers s'équilibrent plus ou moins dans leur totalité.

Le Service EDP intervient d'abord à la demande des commerciaux pour répondre à un appel d'offres public ou privé. Son rôle est de chiffrer cette réponse sous l'autorité de l'ingénieur commercial responsable de l'étude. Dès réception du dossier, le service, après avoir analysé les pièces (plans, descriptifs...), chiffre la partie des travaux correspondant au gros-oeuvre, métier propre de GEMM puis valorise les corps d'états techniques et secondaires, détaillés par lots.

La finalité de l'étude commerciale est bien entendu de décrocher un marché. La rapidité de la réponse à l'appel d'offres est cruciale. Le délai est en moyenne de deux semaines pour les affaires « *classiques* » et d'un mois pour les « *grosses* » affaires. GEMM n'a donc pas toujours le temps matériel de consulter tous les corps d'états pour chiffrer son offre.

La force du Service EDP est de pouvoir chiffrer dans 70 à 90% des cas les lots lui-même. Il gère une base de données des prix et des sous-traitants : la « *bibliothèque* ». Le prix du marché est connu par l'historique des chantiers passés : nom du sous-traitant par rubrique d'activité, opérations traitées, marchés et détail des prix et prestations. La bibliothèque ne garde que les prix supposés bons et restitue un prix moyen pondéré. Ainsi, un sous-traitant imposé par le client ne sera pas gardé (non-actif) dans la base de données.

Pour répondre précisément à un appel d'offres, le Service EDP consulte éventuellement les sous-traitants. Ceci n'a généralement lieu que pour les lots très spécifiques. Les dossiers comparatifs de chiffrage ne comportent que des renseignements techniques (quantités - prix unitaire - total) dont le service étudie la cohérence globale par rapport aux pièces et en choisit un, le moins cher.

Le budget commercial chiffré sert ensuite d'objectif de réalisation aux Travaux. Après la transmission, lorsque le conducteur de travaux passe consultation auprès de ses sous-traitants, il doit en principe « *rentrer dans le budget* ». Dans le cas contraire, il

discute avec le Service EDP pour en connaître les raisons. Le conducteur de travaux gère ainsi le chantier dans le cadre budgétaire le plus proche de celui défini par le Service Commercial, avec l'appui dudit service.

La différence entre les prix chiffrés par GEMM et ceux des sous-traitants - ainsi que leur homogénéité - est source d'alarme. L'entente entre sous-traitants est une réalité à prendre en compte. Pour briser ces pratiques, le Service EDP consulte des sous-traitants hors de la zone géographique habituelle pour « *remettre de l'ordre dans le marché* ¹⁸⁴ ». Les ententes caractérisent des lots techniques, où les sous-traitants sont structurés. Plus les corps d'état sont simples, plus ils sont substituables ou plus il est facile de briser l'entente. Dans le cas contraire, l'entente est une réalité et les budgets sont souvent dépassés.

L'introduction d'un nouvel interlocuteur amène généralement un niveau de prix inférieur à celui des « *habitués* ». D'une manière générale, le principe de fonctionnement est d'élargir l'appel d'offres auprès des sous-traitants : les offres de services sont traitées en direct, ou transmises par les directions de production afin d'enrichir et d'actualiser la bibliothèque d'entreprises et de prix.

Le service n'intervient qu'au niveau du chiffrage de l'étude et n'a pas de rôle prescripteur quant au choix du sous-traitant : il est rare que le sous-traitant retenu par le Service EDP pour le chiffrage soit chargé de la réalisation de l'ouvrage. Lorsque la réponse à l'appel d'offres est positive, le dossier est transmis aux services Travaux qui lancent eux-mêmes un appel d'offres pour choisir leurs sous-traitants en toute autonomie et indépendance. Cependant, le conducteur de travaux a accès au fichier pour découvrir de nouveaux sous-traitants régionaux que le Service EDP a en mémoire, pour connaître les sous-traitants potentiels sur une autre région¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Cette procédure permet de détecter les ententes lors de la consultation du conducteur de travaux. Dès sa détection, l'entente est cassée par l'introduction d'un tiers comme pour le service prix ou par l'intimidation sur des relations futures.

¹⁸⁵ Dans la pratique, le Service Prix « *ne diffuse pas de catalogue sous traitants aux Conducteurs de Travaux qui ont tendance à utiliser toujours les mêmes entreprises* ».

L'intervention du service s'effectue en tout début d'activité. Il ne connaît donc rien de l'efficacité du sous-traitant et peut intégrer dans sa base de données des prix si bas qu'ils ont conduit à la défaillance du prestataire¹⁸⁶. Afin d'éviter les prix aberrants, le Service Prix s'efforce de maîtriser les prix d'achats et d'analyser les conditions de pose, pour cerner au plus près le vrai prix et le coût de l'ouvrage.

◆ LA COMPTABILITE SOUS-TRAITANTS

Les rapports du service comptabilité avec les sous-traitants sont très formels, réglementés par des procédures lourdes, mais néanmoins sociaux.

La comptabilité a avant tout le rôle de payer les sous-traitants. Sa connaissance du sous-traitant date de la réception de sa première situation. Le déclenchement du règlement obéit à des procédures très strictes.

Le conducteur de travaux vérifie le bien-fondé de la facture envoyée par le sous-traitant. Avant de payer, la comptabilité s'assure d'avoir tous les **visas** nécessaires :

- conducteur : accord pour payer ;
- gestionnaire : vérifications des situations d'avancement de travaux, garantie du récit du conducteur ;
- direction de production : « *feu vert général* ».

Une telle cascade de visas rend impossible l'intervention d'un acteur interne ou externe à GEMM pour hâter les paiements. Ceux-ci obéissent à des procédures connues des sous-traitants et strictement appliquées. Un planning des règlements est effectué en début d'année. Tout état d'avancement est soumis au calendrier fixé.

¹⁸⁶ Dorénavant, la certification qualité fait évoluer les choses.

Il n'y a jamais eu d'écrits dans la globalité des procédures : ce sont des procédures BOUYGUES améliorées au fur et à mesure de l'usage. Le besoin s'en fait pourtant sentir afin d'informer les nouveaux conducteurs, gestionnaires, d'éviter le risque de pertes d'informations et de répondre au besoin d'informations de la part des sous-traitants.

Néanmoins, l'opportunisme éventuel des sous-traitants est combattu parce que les méthodes et les procédures de GEMM leur sont bien connues¹⁸⁷. La règle est de payer tout sous-traitant en temps et en heure : pas de paiement de main à main, respect des 60 jours le 10 du mois avec possibilité d'escompte. Aucune différence de traitement n'est faite entre les sous-traitants.

Aucune aide financière au sous-traitant n'est officiellement autorisée : tout paiement obéit à une situation de travaux, aucune avance, sous forme d'acomptes n'est prévue. De plus, toute information sur l'avancement provenant du conducteur de travaux est vérifiée par le gestionnaire. Aucun gonflement des travaux n'est *a priori* possible.

La clause de « comptes courants » régit le paiement du sous-traitant : il travaille pour l'entreprise, est payé par GEMM quel que soit le chantier. En cas de problème avec lui, le conducteur de travaux peut, par note écrite, demander de bloquer le paiement de certaines sommes consacrées à un autre chantier.

Il n'y a pas de procédure de vérification approfondie des factures. Seul un contrôle inopiné, aléatoire et informel permet de détecter des comportements déviants. Ainsi, un sous-traitant qui ne fait que de la pose de fournitures oblige à un recours auprès du gestionnaire pour vérification (délit de marchandage). Une facture de travaux non détaillée entraîne des vérifications.

¹⁸⁷ « Autant pour les avertir que les intimider ». Les sous-traitants n'exploitent pas la défaillance de GEMM. Le système de procédures mis en place exclut ces comportements opportunistes. GEMM diffuse sa culture procédurière pour prévenir ces débordements.

Outre cette routine que nous avons volontairement développée pour souligner son « importance procédurière », la comptabilité joue un rôle « social » auprès des petits sous-traitants. Ceux-ci, dont la trésorerie est fragile, ont tendance à téléphoner davantage pour vérifier l'état d'avancement des règlements. En cas de problème de paiement dû au chantier, il arrive fréquemment que le sous-traitant préfère s'adresser à la comptabilité plutôt qu'au conducteur de travaux, bien que ce dernier soit en théorie le seul à pouvoir débloquer les situations. Servant parfois d'exutoire, la comptabilité transmet le mécontentement des sous-traitants au conducteur de travaux et essaie aussi de tempérer ce dernier. Elle a la possibilité de gérer par exception certains problèmes (de trésorerie) avec les sous-traitants de catégorie 3.

Ce rôle social est minimisé par la déconnexion de la comptabilité au chantier. Ceci est un choix organisationnel. Les sous-traitants ne lui sont pas signalés dès le début du chantier. Aucun renseignement sur le comportement des sous-traitants n'y remonte.

◆ LE SERVICE APRES-VENTE

Le service après-vente (SAV) s'occupe du suivi des réclamations des clients qui sont la base de la mesure de la qualité d'un chantier. Le SAV intervient généralement lorsque le chantier est terminé et que le dossier lui a été transmis. Cependant, il peut aussi être présent sur le chantier et juger de l'engagement qualité des sous-traitants, qu'il peut encourager par des ristournes sur la cotisation qui couvre le coût de fonctionnement du SAV. Le laps de temps de fonctionnement du service est de dix ans (garantie décennale).

Le SAV n'a pas d'influence sur la sélection des sous-traitants en début de chantier. Des procédures qualitatives existent qui peuvent aider à identifier la défaillance renouvelée d'un même sous-traitant, mais la détection n'est généralement pas suivie d'effets.

b - LES CONTRAINTES DE FONCTIONNEMENT

Les procédures et contraintes en vigueur chez GEMM sont très fortes. Elles proviennent de la maison-mère : elles sont généralement adaptées des procédures

BOUYGUES. Les contraintes que fait peser GEMM sur le métier tiennent beaucoup à la croyance en la supériorité de l'entreprise et au bienfait de « désincarner » les relations.

◆ DEROULEMENT D'UN MARCHÉ

Chaque réalisation démarre par l'action du service commercial. Son rôle est de détecter des clients ou des opérations commerciales potentielles, et de parvenir à la signature du contrat. Ce contrat de vente engage la société sur un prix, sur des garanties de paiement, sur un délai et sur des prestations. La stratégie commerciale de GEMM est de créer un marché d'offre, par l'étude des besoins ou des attentes des clients. Partant du principe que la société est « *plus à l'aise quand elle fabrique des affaires que quand elle les subit* », les commerciaux ont pour mission « *d'aller en amont et de créer l'offre* ». Ils proposent des éléments de réponse aux demandes provenant des maîtres d'ouvrage et développent un conseil quant à l'établissement d'appels d'offres. Cette démarche représente environ 10 % du chiffre d'affaires de GEMM. En règle générale, l'obtention d'une affaire est plus classique et consiste à répondre simplement à un appel d'offres.

◆ L'APPEL D'OFFRES

L'appel d'offres est la procédure suivie par le maître d'ouvrage et le maître d'oeuvre pour sélectionner, parmi un ensemble de répondants, les entreprises qui se verront attribuer les marchés. Ces derniers le sont au « mieux disant », c'est-à-dire à l'entreprise qui répond au meilleur prix à la demande détaillée du maître d'ouvrage.

Le service commercial chiffre les prestations demandées par le maître d'ouvrage, soit lui-même soit en s'aidant du service Etude de Prix. La règle d'or est de ne jamais consulter les sous-traitants pour connaître les prix lors de la réponse à la soumission de l'appel d'offres. Le service commercial peut chiffrer tous les lots pour tous les corps d'état, mettre au point les descriptifs et les montages techniques des tâches, y compris l'ingénierie. S'il est dépendant des maîtres d'oeuvre pour la partie conception, il ne l'est pas pour les aspects techniques.

Lorsque malgré ce savoir-faire la technicité d'un marché oblige le service commercial à avoir recours à un sous-traitant en phase de réponse à la soumission, la

fiabilité de l'étude est vérifiée auprès de celui-ci, sans contrepartie autre que l'échange réciproque d'informations sur le point technique en question : le sous-traitant qui collabore en phase commerciale n'est pas forcément retenu en phase de production : « *il peut, par son attitude, aller vers l'obtention de l'affaire, mais rien n'est acquis d'avance* ». Si par sa technologie, le sous-traitant peut aider à obtenir le marché, la crainte de le voir s'allier avec un concurrent pousse GEMM à lui proposer un protocole d'exclusivité, dans lequel il s'engage à lui fournir le marché après obtention. Les protocoles d'exclusivité sont élaborés au cas par cas (chaque chantier est unique) et n'obéissent pas à des procédures précises.

Lorsque le service commercial a obtenu un marché, il transmet le dossier à l'agence de production concernée au cours de la réunion de transmission. Le commercial qui traite l'affaire doit donc « *vendre deux fois le contrat* », puisque le montant du marché négocié contraint la Production : un conducteur de travaux s'engage sur un chantier, sur un budget et sur une marge à réaliser. L'opération devient alors la responsabilité des Travaux.

III - PROCESSUS ET PROCEDURES DE SELECTION DES SATELLITES DE GEMM

Le choix des satellites parties prenantes à un chantier est du ressort des responsables de chantiers : les conducteurs de travaux¹⁸⁸. Ils sont seuls habilités à sélectionner des sous-traitants et ont la plus grande indépendance pour le faire¹⁸⁹.

¹⁸⁸ Lorsque les chantiers sont très importants, un Chef de Chantier supervise plusieurs conducteurs de travaux. Le cas ne s'est jamais présenté au cours de notre étude.

¹⁸⁹ Le conducteur de travaux sélectionne mais ne prend pas la décision d'attribuer un marché à un sous-traitant : il le soumet à sa hiérarchie.

a - LA CONSULTATION

Les procédures de sélection des sous-traitants sont strictes, issues du *manuel qualité*. Le conducteur de travaux consulte les corps de métier. La lettre de consultation diffuse une information maximale pour que le sous-traitant chiffre son lot en connaissance de cause. En général, le Chef de Service impose trois sous-traitants au minimum ; la procédure voudrait qu'on en consultât cinq. Le dossier présentant le sous-traitant est ensuite visé par le chef de service, le gestionnaire et le directeur de production, qui avalisent le choix.

Chaque signataire joue un rôle différent :

- le chef de service étudie la capacité physique de l'entreprise à réaliser l'opération avec son effectif. L'attention porte également sur sa présence dans d'autres chantiers GEMM, pouvant éventuellement conduire à une impossibilité de remplir la tâche en raison d'un sous-effectif relatif. Il valide ainsi la capacité de l'entreprise à réaliser les travaux, par une analyse de son activité passée, de sa structure ainsi que par la connaissance de son personnel ;
- le gestionnaire vérifie les procédures administratives et la santé financière de l'entreprise. De nombreux documents administratifs sont demandés au sous-traitant : assurance responsabilité civile, état des cotisations, etc. La santé financière de l'entreprise est étudiée par enquête bancaire et vérification de bilans sur Minitel ;
- le directeur de production, dont le visa ne correspond pas à un contrôle, délègue le pouvoir de signature du contrat vers le chef de service ou le conducteur de travaux.

Malgré ce caractère très formel, la consultation porte souvent sur les mêmes entreprises. Il peut être suggéré par le chef de service ou par le directeur de production d'étendre cette consultation à des entreprises ne travaillant pas pour GEMM. Lorsque

l'entreprise est inconnue, une procédure de sélection est imposée par le manuel qualité. L'entreprise retenue est cependant souvent « choisie » ou « pressentie » avant la consultation : le conducteur de travaux possède sa propre liste et préfère travailler avec des entreprises qu'il connaît déjà. Parfois, la rapidité exigée pour la réponse implique de se passer de réelle consultation ou de ne pas consulter d'artisans¹⁹⁰, et de travailler toujours avec les mêmes sous-traitants¹⁹¹. La sélection est orientée vers les entreprises qui semblent *a priori* aptes à pouvoir répondre : lorsque les chantiers sont compliqués, le conducteur de travaux a recours aux « habituels » pour supprimer les risques éventuels, à prix égal, voire légèrement supérieur. A prix équivalent, le sous-traitant connu est retenu. S'il est trop cher, le conducteur de travaux retravaille le dossier avec lui pour qu'il puisse « rentrer dans le budget ».

La consultation peut également être biaisée au niveau commercial. Les commerciaux peuvent suggérer la sélection d'une entreprise pour son rôle actif dans la phase d'étude de prix ou de faisabilité, à condition que son prix soit comparable au prix du marché : commercialement, il peut être important qu'une entreprise fasse partie du réseau (tiers symbolique vis-à-vis du client), soit parce qu'il semble techniquement supérieur à GEMM, soit parce que le sous-traitant en question aide à décrocher le marché.

En fonction de la localisation des chantiers, il convient d'utiliser des sous-traitants locaux sur la demande des pouvoirs publics ou des clients. En effet, des entreprises peuvent être suggérées par le maître d'ouvrage quel que soit le corps d'état. S'il s'agit, selon les termes du métier, du « mieux disant » de la consultation, la suggestion est retenue. Dans le cas contraire, le client est informé de la différence de prix¹⁹². Il agit en conséquence ou renonce à sa proposition. Les entreprises retenues sont

¹⁹⁰ En règle générale, le sous-traitant est consulté le plus tard possible. Cela le conduit à accepter plus facilement des bas prix.

¹⁹¹ Voyant que GEMM travaille toujours avec les mêmes, certains sous-traitants en viennent à refuser la consultation.

¹⁹² Ceci a les apparences du bon sens. Néanmoins, la sélection ne s'établit qu'à partir du prix, ce qui peut être au détriment de l'efficacité de l'entreprise, voire de sa survie.

géographiquement proches du chantier. Les prix tirés vers le bas n'autorisent ni les coûts de déplacement, ni les coûts de consultation.

Enfin, la consultation a valeur de test sur le marché : l'éventail de la consultation est parfois étendu à une dizaine d'entreprises afin que le conducteur de travaux soit conforté dans son prix défini préalablement. Les résultats montrent l'état de besoin d'activité dans lequel sont les entreprises du secteur géographique ou du métier retenus. Joue ensuite le mécanisme de l'offre et de la demande.

Quoiqu'il en soit, les sous-traitants savent que les commerciaux ne traitent pas de marchés en « *première approche* » mais qu'ils demandent des prix pour renégocier ensuite avec eux, de concert avec les responsables travaux. Ils n'ont donc pas intérêt à donner leur « *vrai* » prix dès la consultation commerciale ou de production.

b - LES VERIFICATIONS EX-ANTE

Sous le terme d'audit, propre à GEMM, il faut entendre toutes les vérifications imposées ou non par les procédures internes, qui visent à renforcer ou à infirmer la sélection d'un satellite. En effet, elles n'ont lieu qu'en début de relation et sont dépendantes de la taille et de la surface financière du chantier.

◆ LES ENQUETES FINANCIERES

Des enquêtes financières sont effectuées sur les entreprises nouvelles ou douteuses¹⁹³. L'enquête financière se fait sur la base de la côte expert, qui note le sous-traitant en comparant sa structure au chiffre d'affaire qu'il aurait à traiter, de « à proscrire » à « confiance » en passant par trois appréciations intermédiaires. Cette procédure est utilisée lorsque la durée de réalisation d'un chantier dure plus d'un an.

¹⁹³ La santé financière des « habitués » peut également se dégrader. Pourtant, aucun audit périodique n'est demandé. Seule la comptabilité sous-traitants prévient en cas de procédure de redressement judiciaire.

◆ LES INDICATEURS TIRES DE L'ETUDE DES BILANS

L'étude du bilan des sous-traitants est plus souvent utilisée que l'enquête bancaire. Elle n'obéit cependant pas à une procédure précise. Les données examinées sont tant quantitatives que qualitatives. Il y est analysé le type de société et le nom des actionnaires, le capital, le chiffre d'affaires et le résultat de la société. Le niveau d'endettement du sous-traitant envers l'URSSAF est également vérifié, qui permet la détection du travail au noir.

Le nombre de salariés est un indicateur dont la connaissance évite d'abord de sélectionner des entreprises qui « *prennent n'importe quel chiffre* » et ensuite ou en même temps celles qui ont un recours important à l'intérim. Le travail est souvent moins bien exécuté. L'ampleur du chantier peut impliquer un personnel permanent important.

Une rencontre avec le sous-traitant se tient avant chaque signature de contrat. L'opinion des conducteurs quant à la fiabilité de l'entreprise se fait également pendant cette entrevue. Si un des indicateurs pose problème, GEMM étudie le point litigieux avec le sous-traitant de manière informelle si celui-ci est malgré tout retenu. Les coups de téléphone au banquier renseignent sur les incidents de paiement. Si l'entreprise est locale, des bruits concernant son activité remontent jusque GEMM par l'intermédiaire d'autres sous-traitants¹⁹⁴.

Le terme « audit » renvoie donc à un ensemble d'indicateurs formels et informels visant à « *se faire une opinion du sous-traitant* ». Cette opinion est renforcée par l'ensemble des pièces administratives demandées préalablement à la signature du contrat.

¹⁹⁴ Ce qui est qualifié par le patron travaux de l'agence du Centre d'« *information informelle régulière* », qui témoigne de certaines pratiques et du microcosme du bâtiment, à l'instar de la construction navale.

◆ UN CONTROLE ADMINISTRATIF

Les exigences formelles et administratives sont identiques. Mais plus le sous-traitant est de petite taille, plus la tâche est facile, plus la vérification demande à être précise :

- inscription au registre du commerce ;
- paiement des cotisations sociales ;
- non-emploi de travailleurs clandestins.

Administrativement, certains corps d'état sont toutefois plus à contrôler que d'autres. Les sous-traitants de gros-oeuvre (maçonnerie, dallage) sont suivis plus attentivement : métiers peu techniques ils sont propices à l'emploi de main-d'oeuvre non déclarée. Un « gros » sous-traitant, reconnu, entraîne des vérifications de routine. Pour les très petits, le contrôle administratif s'étend jusqu'à la vérification de l'existence du siège social, du matériel qu'il possède, de sa réalité entrepreneuriale¹⁹⁵.

Les satellites peu substituables sont très surveillés. De nombreuses pièces justificatives sont demandées à la consultation et lors de la signature du contrat, concernant les moyens de fabrication (incluant une visite des ateliers et l'assurance-qualité de l'outil de production); la capacité physique et financière à produire et les fournisseurs avec lesquels le sous-traitant travaille. Le pouvoir de GEMM s'étend jusqu'au sous-traitant ou fournisseur de deuxième ordre.

¹⁹⁵ Le sous-traitant a peu d'exigences envers GEMM. Il demande généralement son contrat et une caution pour bon paiement. Cela mis à part, le petit sous-traitant n'exige jamais d'écrits et GEMM se garde bien de lui dire que parfois, ce serait nécessaire. Les P.M.E. n'ont pas une bonne connaissance des lois.

Par contre, les petits lots non techniques (peinture...) sont aisément substituables. Ils ne nécessitent pas un contrôle approfondi. Les équipes pouvant être facilement renforcées, la capacité de l'entreprise n'est pas toujours étudiée.

IV - GESTION DE L'ACTIVITE EN PHASE OPERATIONNELLE

Le contrôle d'un chantier est fait par le conducteur de travaux, le maître d'ouvrage, le maître d'oeuvre¹⁹⁶ et le bureau de contrôle externe¹⁹⁷. Pour ces trois derniers, le contrôle est occasionnel¹⁹⁸. Le conducteur de travaux est le véritable manager du chantier. « *Un conducteur de travaux qui démarre un chantier est très généraliste et doit être responsable de tout. Il est également spécialiste dans les domaines techniques et de la gestion. C'est un généraliste coordonnateur de compétences très spécialisées* ». Le conducteur connaissant bien le métier des sous-traitants peut, par son expérience, estimer un effectif insuffisant par rapport à l'avancement prévu.

Chaque conducteur de travaux est aidé dans sa tâche de vérification et de contrôle par un gestionnaire, contrôleur de gestion rattaché à plusieurs chantiers, qui le seconde à plusieurs titres. Il intervient dans les domaines essentiellement juridiques et administratifs. Le gestionnaire est d'abord le « *garde-fou*¹⁹⁹ » qui vérifie que le conducteur de travaux a bien exécuté la procédure de sélection des sous-traitants et a produit un dossier administratif conforme. S'il aide ensuite le conducteur de travaux dans la gestion du chantier en vérifiant le respect des procédures, son rôle de premier plan se

¹⁹⁶ Architecte concepteur du projet, il est responsable de son déroulement, de sa bonne exécution et de sa conformité

¹⁹⁷ Qui vérifie l'aspect réglementé. Peuvent s'ajouter le bureau de contrôle des structures qui vérifie la solidité des charpentes, les fluides, les labels techniques à obtenir, le bureau de sécurité, les pompiers...

¹⁹⁸ Le bureau de contrôle passe environ une heure par semaine sur un chantier moyen. Le maître d'ouvrage délègue ses pouvoirs à l'architecte qui passe quant à lui deux à trois heures et repère les gros défauts.

¹⁹⁹ Le terme est récurrent lorsque l'on interroge des gestionnaires...

révèle lors de dépôts de bilans et de problèmes dans les décomptes définitifs de travaux qui surviennent en fin de chantier.

Au début du chantier sont établis les plannings qui déterminent les activités mensuelles de chaque acteur, la production propre de GEMM et celle de chaque sous-traitant. Le conducteur de travaux discute avec chacun du planning d'exécution des travaux, du bon déroulement et de la bonne intégration des interventions dans le planning. Le sous-traitant s'engage à le respecter : les délais de préparation de chantier et d'exécution sont courts et l'interdépendance des tâches est séquentielle. Tout retard est sanctionné par des pénalités.

L'avancement des travaux se suit grâce au planning signé. Le sous-traitant transmet une situation de travaux, étudiée par le conducteur de travaux et le gestionnaire. L'analyse de la situation se fait par cumul, ce qui permet d'analyser dans le temps l'évolution de la prestation du sous-traitant. Le métier a ceci de particulier qu'il est difficile de tout vérifier par suivi administratif.

La spécificité du métier, des actifs oblige à un contrôle fort axé sur deux points : la technicité et la facilité de remplacement du sous-traitant en cas de défaillance.

Les sous-traitants peu substituables sont là encore très surveillés. Certains ont en effet une importance primordiale en début d'activité, tels ceux chargés de mettre le chantier sous clos couvert. Ces entreprises ont une grande part de travaux qui est réalisée en dehors du chantier, donc hors de la vue du conducteur de travaux. L'activité nécessite parfois beaucoup d'approvisionnements, de travail « amont », de fabrication dans les ateliers du sous-traitant²⁰⁰. Après signature du contrat, le contrôle se prolonge par le suivi des bons de commande du sous-traitants, le suivi des réalisations en atelier, soit officiellement, soit incognito, afin que soit maîtrisée la chaîne Approvisionnement - Fabrication - Pose, à risque temporel.

²⁰⁰ En menuiserie extérieure, 5 % de la fabrication se réalise sur le chantier.

Les corps d'état techniques (électricité, chauffage...) nécessitent un grand respect des normes de sécurité. Très techniques, ils demandent beaucoup d'efforts et ne peuvent se contrôler aisément. D'autres, par contre, se contrôlent techniquement directement ou par logiciel très facilement (charpente).

Le conducteur de travaux vérifie donc fréquemment la réalisation des travaux et leur conformité *de visu*. Le contrôleur de gestion, s'il ne vérifie pas la propre vérification du conducteur de travaux procède également à un contrôle visuel du chantier pour détecter le gonflement des travaux. Comme pour les TANC, l'aspect physique des sous-traitants aide à se faire une idée de la situation : « *on sent le chantier, les chantiers propres sont généralement sans problèmes. Au contraire, des chantiers mal nettoyés, à l'hygiène et sécurité douteuses en occasionnent* ». De même, l'oisiveté des ouvriers, la conscience professionnelle sont des critères de contrôle : « *on arrive à juger les gens sur des choses simples* ».

a - CONTROLE ET CATEGORIES DE SOUS-TRAITANTS

◆ PETITES ENTREPRISES :

Le conducteur de travaux investit beaucoup de son temps pour surveiller le travail qui est fait sur le chantier par les sous-traitants de très petite taille. Il lui arrive fréquemment de prendre la place de chef d'équipe pour s'assurer que le travail est bien fait. GEMM pallie le manque de structure des petites entreprises par son intervention. Si le patron d'une petite entreprise est présent sur le chantier, le conducteur de travaux peut relâcher son encadrement : « *ça se passe généralement bien* ». Son absence conduit à une vigilance de chaque instant. Il est dit sous forme de dicton qu'une P.M.E. est toujours défaillante : « *si le travail sur le chantier est bien fait, c'est le côté administratif qui pêche et vice-versa* ».

◆ MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES :

Les entreprises possédant une réelle structure ne nécessitent que peu de contrôle. Elles sont plus professionnelles que les petites dans la gestion administrative (connaissance des lois...). Les grandes et moyennes entreprises « *ne sont jamais*

défaillantes ».

Les moyennes entreprises ont pris l'habitude de travailler avec GEMM en raison de la permanence du conducteur de travaux, qui remplace le leur. Elles délèguent l'encadrement à GEMM, qui peut aller jusqu'à gérer les rapports entre l'équipe chantier et l'administration du sous-traitant.

Les entreprises du groupe 1 ont un « *statut spécial : on ne se mêle pas de leurs problèmes. De toute façon, elles ne le veulent pas* ». Elles ont un conducteur de travaux permanent ou semi-permanent. Ces firmes entretiennent des rapports « *musclés* » avec GEMM : elles n'aiment pas travailler comme sous-traitant d'un concurrent. Elles respectent à la lettre le contrat et refusent tout arrangement non contractuel. Les grandes entreprises sont des professionnelles de la gestion administrative des rapports interentreprises.

b - LES « POINTS DE REUNION »

◆ LA REUNION OBJECTIF ZERO

Après que l'affaire soit transmise aux travaux par le service commercial, une réunion, appelée « *réunion objectif zéro* » rassemble avant le début du chantier le conducteur de travaux, le maître d'ouvrage, le maître d'oeuvre, le gestionnaire et le commercial. Cette réunion permet de constater l'engagement du conducteur de travaux dans le chantier. La sous-traitance y est étudiée, ainsi que la part de production propre à GEMM. Cette réunion se reproduit lorsque l'avancement des travaux est de l'ordre de 20 et 50 %.

◆ LA REUNION DE CHANTIER

En phase de déroulement du contrat, le suivi du chantier se fait au cours de la réunion de chantier, qui rassemble chaque semaine les protagonistes cités hormis le commercial qui n'intervient plus une fois le contrat passé aux travaux. Il s'y étudie :

- l'avancement du chantier ;
- le retard par rapport au planning ;
- l'approbation des plans ;
- les problèmes de choix des matériaux.

◆ LA REUNION DE COORDINATION

Avec l'ensemble des sous-traitants, une réunion de coordination a lieu au minimum chaque semaine. Y sont traités :

- les problèmes de logistique et d'avancement des travaux ;
- les plans d'exécution et les travaux supplémentaires ;
- la coordination des actions de chaque sous-traitant ;
- les problèmes administratifs et les réclamations des sous-traitants.

Après cette réunion de coordination s'ensuit une réunion sous-traitant par sous-traitant pour étudier les problèmes spécifiques posés.

Toute réunion fait l'objet d'un compte-rendu diffusé à chaque partie prenante.

◆ LA REUNION DE GESTION PREVISIONNELLE

Tous les mois, le conducteur de travaux présente l'avancement du chantier en réunion de gestion prévisionnelle qui réunit les responsables de travaux, le directeur d'agence, le contrôleur de gestion de l'agence. Il y est procédé à l'étude des réalisations sur le mois antérieur et de la gestion prévisionnelle. Le conducteur de travaux rend

compte :

- de l'état du chantier (physique et financier) ;

- des problèmes du chantier (avancement, planning, rapports avec la sous-traitance²⁰¹...).

c - L'OUTIL DE CONTROLE DU CHANTIER : LE BUDGET

Tout chantier fait l'objet d'une étude en phase commerciale qui est confortée par une étude conforme aux obligations contractuelles vis-à-vis du marché défini entre le client et GEMM. Cette étude comprend les « budgets sous-traitants ». Ces budgets sont transmis aux travaux par l'ingénieur commercial lors de la réunion de transmission, accompagné du dossier commercial. Il en résulte un budget-objectif qui vient se confronter au budget commercial.

Le budget-objectif est dû au rechiffrage du chantier par le conducteur de travaux qui présente ainsi les objectifs financiers de son ouvrage. Il confirme ou infirme la transmission²⁰².

La vertu du budget est reconnue par tous : c'est l'outil de gestion du chantier, assisté par le logiciel « MICRO B ». Le système intégré gère le gros-oeuvre (part propre à GEMM) et la part des sous-traitants. La base de l'avancement physique du chantier se traduit en budget, comparé à une dépense corrigée, prenant comme base la facture précédente du sous-traitant ainsi que la situation provisoire (facture non encore envoyée). Ce système neutralise la sous-facturation et la sur-facturation. La dépense correspond de manière simplifiée au marché et aux avenants éventuels générant des travaux supplémentaires

²⁰¹ La pertinence de la sélection de certains sous-traitants peut ici être remise en cause.

²⁰² Un marché conclu au niveau commercial n'est jamais refusé par les Travaux. La variation entre les deux budgets est généralement de l'ordre de plus ou moins 1 %

L'écart entre le budget et le réalisé est mesuré mensuellement et en fin de chantier. Il est essentiellement provoqué par des « *impasses* » non signalées aux travaux par le service commercial et par la non prise en compte prévisionnelle de certains aléas (climatiques...).

Le budget global est éclaté en budgets par sous-traitants, dont le suivi simplifié se fait par des tableaux de bords individuels. Les indicateurs sont de deux ordres : financiers et d'avancement.

V - LA FIN DU CHANTIER ET DU CONTRAT

La fin du chantier ne signifie pas encore la fin de la relation. Les comptes du chantier sont clos avant la passation du dossier au service après-vente. Le chantier a cotisé entre 1 et 1,5 % de son montant dans une « *cagnotte* » destinée aux coûts de fonctionnement du SAV et à ses interventions. La garantie décennale oblige les sous-traitants à s'exécuter. Le risque de disparition des entreprises existe. Aussi GEMM oblige-t-il ses sous-traitants à souscrire une assurance par capitalisation plutôt que par répartition. Il peut le cas échéant se retourner vers la caution (le banquier) qui charge une autre entreprise d'intervenir.

Pour bon nombre de sous-traitants, la relation ne se termine pas avec le contrat. Le chevauchement des chantiers produit une continuité dans l'emploi des sous-traitants. Certains peuvent avoir trois ou quatre affaires en cours. Il n'y a cependant pas de contrat qui lie un sous-traitant sur plusieurs chantiers : chacun implique la rédaction d'un contrat spécifique et la constitution d'un nouveau dossier administratif. Un sous-traitant peut donc avoir plusieurs contrats simultanés, sur plusieurs chantiers GEMM.

A la fin du chantier, le sous-traitant est évalué [procédure P06-06]. Une fiche est remplie par le conducteur de travaux. Y sont notés la qualité des prestations sur le chantier, l'implication du sous-traitant dans la vie du chantier (techniquement et « socialement »), sa fiabilité administrative et sa santé financière. A un niveau plus global, le Chef de Service remplit le même type de fiche pour le même sous-traitant, mais juge

celui-ci sur les différents chantiers sur lesquels il travaille.

Les fiches sont classées dans une bibliothèque d'évaluation des sous-traitants. Lorsque le conducteur de travaux commence un nouveau chantier, il s'y réfère pour connaître les sous-traitants adaptés, leurs points forts et leurs points faibles. Si le sous-traitant est classé non acceptable, le conducteur de travaux peut néanmoins le choisir. Se met alors en place une procédure « *non officielle* » pour bien cerner les raisons de ce caractère inacceptable. Le contrôle est axé sur ce point de défaillance dès la négociation d'un futur contrat. La non acceptabilité n'est pas synonyme d'exclusion du sous-traitant²⁰³. Cette bibliothèque n'est pas centralisée. Chaque agence gère son propre pool de sous-traitants, bien que les sous-traitants puissent travailler pour plusieurs agences.

GEMM est le cas le plus profondément étudié de notre thèse. Il montre sans équivoque comment une même structure, un même outil de contrôle peut être aménagé en fonction des interlocuteurs, traduisant l'adaptation pragmatique d'un système qui se veut équivalent pour tous les satellites.

Dans les réseaux dynamiques, le niveau infrastructurel du contrôle prime : les dispositifs sont fondés sur le suivi et le respect des aspects techniques et logistiques. Ce niveau est interdépendant d'un fort développement sociostructurel formel, constitué de règles strictes, d'organes juridiques de règlement de conflits et de systèmes clairs de sanction. La firme-pivot dépend moins de la spécificité des actifs de ses satellites (ceux-ci sont aisément substituables) que des retards dus à leur défaillance.

²⁰³ Il n'existe pas d'historique de ces fiches qui permette de repérer si un sous-traitant a été plusieurs fois non acceptable. Seule l'expérience du conducteur de travaux l'aide dans ce domaine.

Dans les réseaux stables, la nature de la sélection est beaucoup moins formelle et la phase opérationnelle entraîne un contrôle très contextuel dans lequel on note l'importance des aspects sociostructurels informels traduisant un lien de subordination chez TANC et GEMM RST et des aspects superstructurels chez UBIK SAV, traduisant une culture commune.

En phase de gestion opérationnelle, la maîtrise des satellites du réseau stable est assurée par un contrôle des processus de gestion tout au long du développement du projet. Il se traduit par des mécanismes informels et behavioristes. Des rapports de confiance se développent, inscrits dans des engagements mutuels d'objectifs sur le moyen ou le long terme. Le contrôle ne nécessite que peu le développement d'un contrôle administratif aval très poussé. Les aspects sociostructurels sont informels, appuyés par une assistance de fait de la firme-pivot.

Si les aspects infrastructurels sont forts entre TANC et les petits partenaires de type S2, cela s'explique parce que le métier en question (ici, la soudure des tôles) est le seul lien pouvant exister entre le pivot et le satellite. Les aspects sociostructurels informels priment, comme le montre la confusion des procédures, conduisant à l'assimilation du statut de fournisseur avec celui de partenaire. Parallèlement, la transformation d'un statut de fournisseur en celui de partenaire conduit à une dérive de l'emploi des procédures de contrôle, en raison de la connaissance accrue qu'ont les TANC du comportement fiable des firmes en coopération. Au-delà de l'aspect très formel et rassurant des procédures de sélection et de gestion des satellites, les règles, revêtant un caractère désincarné, sont rapidement corrompues au profit d'un contact direct avec l'homme clé de la structure partenaire, qui sert d'interlocuteur. Pour UBIK SAV, seul ce dernier point a de l'importance : il n'y a aucune procédure de gestion.

Tous les réseaux étudiés offrent un point commun à l'ensemble des satellites : celui de leur conférer une bonne image de marque. En corollaire, la diffusion sur le marché d'une information sur le comportement des satellites par le pivot est à classer au niveau d'un contrôle superstructurel : TANC diffuse la liste de ses partenaires à ses clients et les promeut lors des salons professionnels. La vitrine régionale représentée par le « plus grand chantier d'Europe » qu'est RALI, le prestige associé à la participation au sein d'un projet européen ou le référencement dans la centrale de gestion d'un grand

constructeur automobile constituent aussi un moyen de s'assurer du comportement des satellites.

Enfin, l'importance des facteurs économiques locaux n'est pas à négliger : les TANC sont un bassin d'emploi et d'activité pour de nombreuses P.M.E., qui adhèrent à l'objectif général du chantier. Le BTP est un secteur en difficulté. La « manne » offerte par RALI, la nécessité d'y adhérer régulent d'eux-mêmes les comportements.

Si l'observation définit les formes de contrôle rencontrées dans les réseaux, l'analyse par la Théorie de l'Agence permet d'identifier ce à quoi ils répondent.

Section 2.

L'ANALYSE DES CAS PAR LA THEORIE DE L'AGENCE

La présentation et l'analyse précédentes ont permis d'explorer les modalités de contrôle en oeuvre dans les réseaux. Au-delà de la description des configurations de contrôle employées par les firmes-pivot des réseaux, les développements antérieurs permettent de relier une forme dominante de contrôle à chaque type de réseau - dynamique ou stable - repéré. Le contrôle très formalisé reposant sur une forte contractualisation et des arbitrages institutionnels peut ainsi s'observer dans les réseaux dynamiques RALI, AREN et GEMM RDY, tandis que les réseaux stables TANC, UBIK SAV et GEMM RST ont recours à un contrôle à dominante informelle, privilégiant la confiance et l'ancienneté des relations. En nous référant à la Théorie de l'Agence pour décrire et expliquer ces formes de contrôle, nous avons supposé que les risques liés à l'opportunisme étaient inhérents à ces formes organisationnelles.

L'opportunisme rend importante la sélection des partenaires. Cette sélection explique en grande partie les mécanismes de contrôle mis en oeuvre dans la phase opérationnelle de la coopération. L'incomplétude des contrats ne permet pas, quelles que soient les modalités de contrôle, d'éviter les comportements d'opportunisme ex-post. Enfin, la consolidation des relations vers le long terme peut engendrer des mécanismes de réduction de ces comportements. Néanmoins, il faut poser l'hypothèse d'éviction du satellite du réseau lorsque sa défaillance est précisée, ce qui renvoie à la gestion de la sanction. Comme précédemment, l'importance du cas GEMM nécessite un traitement particulier.

A. SELECTION DES SATELLITES

I - LES RISQUES LIES A LA SELECTION

Les procédures de sélection mises en place par les différentes firmes-pivot ont pour fonction de prémunir le réseau contre les risques liés à l'opportunisme ex-ante : la sélection adverse. Il est en effet difficile de savoir si le satellite possède ou non le savoir-faire, l'expérience, la capacité, les intentions et les motivations qu'il revendique, et dont a besoin le pivot pour réaliser son projet. Ces risques rendent donc important le choix des satellites avec lesquels la firme-pivot va travailler. Deux conceptions de la sélection sont développées selon le type de réseau concerné.

En phase de sélection, les réseaux dynamiques cherchent à lutter contre les risques d'opportunisme lié à l'asymétrie informationnelle sur les coûts et les savoir-faire. Les réseaux stables, quant à eux, cherchent à s'assurer de la fiabilité et de l'implication du satellite dans la coopération.

a - RALI & AREN

Le recrutement de l'agent pallie le manque de connaissance ou de savoir-faire de RALI. La firme-pivot a recours à la sélection pour choisir des entreprises selon une logique de coûts associée à des compétences précises dans le bâtiment et à des actifs spécifiques, tels la conception de revêtements de voies routières et cela pour un projet précis.

Chez AREN, les satellites sont choisis pour la spécificité de leurs actifs. AREN cherche à rassembler sur un projet coopératif circonscrit des organisations capables de « digérer » une technologie nouvelle et d'y apporter une contribution dans des domaines connexes qu'il ne maîtrise pas : le test grandeur nature (pour les collectivités locales) et une réalité juridique. La sélection ne porte pas sur les coûts puisque le financement est assuré à la fois par le mandant et par le satellite lui-même. C'est la spécificité des actifs

et la compétence des acteurs à les manipuler qui entre en compte.

b - TANC & UBIK SAV

TANC recherche des satellites capables de coopérer sur une longue période autour d'axes de développements focalisés sur l'activité construction navale. Il n'y a pas de sélection sur les coûts au préalable : leur maîtrise puis leur réduction fait partie de l'objet de la coopération. La spécificité des actifs et la compétence ne sont pas des critères de sélection, puisque TANC aide ses satellites à les acquérir.

UBIK SAV sélectionne des satellites impliqués dans un projet coopératif autour duquel ils ont à faire preuve de responsabilité et de création. Le projet, s'il est arrêté dans ses grandes lignes, laisse une grande contribution conceptuelle aux satellites choisis. La sélection sur les coûts n'est pas du ressort de la firme-pivot : la centrale d'achat s'en est chargée. Il en est de même pour les compétences spécifiques. Seule la recherche d'une volonté de coopérer justifie la sélection de la firme centrale.

c - GEMM

Le climat relationnel décrit en présentation du cas montre que les rapports des satellites envers GEMM sont empreints d'opportunisme. De même, les objectifs de l'entreprise générale ne sont pas ceux des sous-traitants désireux de travailler en corps d'état séparé. Enfin, la réputation de GEMM rend les sous-traitants de catégorie 1 (et les autres aussi, dans une moindre mesure) méfiants quant à l'équité des rapports.

La Théorie de l'Agence voit donc ses hypothèses fondamentales se dessiner dans ce réseau, exacerbées par les circonstances économiques, au point que les responsables de GEMM constatent la disparition progressive de liens de confiance et le développement de phénomènes opportunistes qui s'observent en phase de sélection et de gestion des liens réticulaires.

En phase de sélection des satellites, GEMM craint deux types d'opportunisme. Le premier est essentiel et a trait à la recherche du prix le plus bas, tandis que le second est

lié à la défaillance financière du sous-traitant et à son existence administrative. Tous les sous-traitants ne sont pas contrôlés de la même façon ni sur le même plan, selon l'antécédent des relations et le corps d'état. En (l'absence de) règle générale, les relations de partenariat avec les sous-traitants de longue date n'engendrent que peu de contrôles *ex-ante*.

◆ LE PRIX LE PLUS BAS

La recherche du prix le plus bas est une réalité économique du BTP. Nous sommes loin de conventions poussant la firme-pivot à accepter des conditions tarifaires supérieures et provisoires, qui pourraient autoriser soit une baisse de prix ultérieure, soit une augmentation de la qualité des prestations. Que le sous-traitant sache faire ou pas (risque de sélection adverse) ou sache faire à un niveau de qualité supérieur n'est pas le problème essentiel : la spécificité des actifs des satellites est faible. La difficulté à remplacer d'éventuels satellites est gérée au cas par cas. Il ne s'agit pas de chercher le meilleur rapport « qualité-prix ». L'information diffusée en phase de consultation est la plus complète possible et traite aussi bien des quantités que des normes techniques à respecter. Un sous-traitant accepte un cahier des charges précis qu'il s'engage à respecter. S'il déclare une compétence qu'il ne possède pas, il en est le seul responsable et assume la totalité des charges qui résultent soit de la mise aux normes de son travail, soit du retard que prend le chantier, soit de son éviction du chantier et de son remplacement. La qualité du sous-traitant n'est donc pas un critère de sélection.

◆ LA DEFAILLANCE FINANCIERE

Les budgets toujours plus tendus obligent GEMM à se tourner vers des entreprises de plus en plus petites et non structurées, à effectifs réduits, dépendant sans cesse de leur trésorerie. Il existe des risques potentiels à travailler avec elles. L'équilibre financier de ces sociétés est fragile. Les dépôts de bilan sont importants en cours de chantier. Ces entreprises sont cependant sélectionnées malgré une étude de leur bilan qui informe de leur état.

II - LA PREVENTION DES RISQUES EN PHASE DE SELECTION

a - RALI & AREN

La sélection dans les réseaux dynamiques RALI et TANC s'effectue parmi un large éventail de satellites potentiels. Elle revêt un caractère transactionnel. Les sélections sont très procédurières et procurent en théorie une chance à toute firme qui en a la capacité d'entrer dans le réseau. Ainsi, RALI et AREN offrent-ils une même logique de sélection :

	OUTILS / ORGANES	PRINCIPE	DERIVES
RALI	<i>Procédure des marchés publics</i>	<i>Mettre en concurrence par appels d'offres suivant un cahier des charges</i>	<i>Préférences locales</i>
AREN	<i>Comité de pilotage, procédures de sélection</i>	<i>Présélectionner et sélectionner les satellites par rapport à une capacité</i>	<i>Opportunités de coopérer avec des acteurs référencés E.U. ou O.N.U</i>

Tableau 41. La sélection dans les réseaux dynamiques.

Malgré les procédures de sélection très fortes des satellites, le choix d'une organisation obéit à des logiques de contraintes ou d'opportunités sous-jacentes au discours. Les dérives observées sont de nature politique et visent à procurer des avantages supplémentaires à l'ensemble du réseau. Le projet RALI porte la marque de la région NORD-PAS-DE-CALAIS. Il privilégie la participation des entreprises régionales et locales, toutes tailles et activités confondues. Cette pratique obéit à la volonté conjointe des pouvoirs publics et de la société RALI de promouvoir l'emploi direct et indirect généré

par la réalisation d'un tel chantier²⁰⁴. AREN quant à lui reconnaît que, à capacité égale, le renom des organisations ou de leurs membres influence son choix : les procédures de sélection ont pu être assouplies pour une organisation ou un laboratoire, par la présence en leur sein d'un expert référencé auprès de l'Union Européenne ou l'Organisation des Nations Unies, gage de sérieux et de prestige, offrant des possibilités commerciales par la suite. L'agent joue, selon FLEISHER (1991) le rôle de signal symbolique envers des tiers²⁰⁵.

En phase de création du réseau, de négociation des rôles, BERRY (1994) préconise un contrôle de type compétition, dont le but est de sélectionner les meilleures prestations chez les meilleures firmes. Si cela est vrai dans les réseaux dynamiques, cette affirmation est à relativiser dans les réseaux stables.

b - TANC & UBIK

Dans les réseaux stables, en effet, les satellites ne sont pas aisément substituables. La sélection revêt donc un caractère d'engagement plus fort que dans les réseaux dynamiques. Le réseau stable est dépendant de l'implication de ses satellites, en ce qui concerne le développement de son projet. Les procédures sont plus informelles et moins désincarnées : le satellite potentiel est identifié même s'il ne franchit pas le cap de la sélection. Cette façon de procéder montre l'importance des antécédents ou des préalables à la constitution des réseaux stables rencontrés dans cette thèse. Sur la forme, la sélection des satellites de TANC est différente de celle de UBIK SAV. TANC privilégie une approche longue, dans laquelle le choix des satellites est conditionné par la connaissance de l'entreprise, par son identification précise en termes d'individus la composant et de savoir-faire. UBIK SAV puise dans le fichier de la SOGEAL pour obtenir le satellite dont il a besoin. Sur le fond, les démarches sont identiques : des relations

²⁰⁴ « Forte d'un capital de 35 M.F., [RALI] est composée pour moitié par les villes de L. (25 %) et de M., par la Communauté urbaine (18,87 %) et la région. Les investisseurs privés constituent les autres 50% ». Extraits de presse du 5 juin 1990 et du 6 juin 1991.

²⁰⁵ Il est d'ailleurs assez significatif que cette façon de faire soit considéré comme une dérive par la société elle-même. Le motif réel du choix du partenaire en question n'a été avoué que lors d'un entretien plus « relâché » et n'est effectivement pas compris dans l'ensemble des critères objectifs de sélection puisqu'elle fausse la concurrence nécessaire au fonctionnement de la sélection.

préexistent à la constitution de ces réseaux stables. TANC a évolué d'une gestion de fournisseurs connus vers celle de partenaires reconnus ; UBIK SAV connaît les antécédents de ses satellites par l'intermédiaire de sa centrale de gestion. Pour TANC, l'observation confirme davantage un changement dans la régulation des relations existantes et un changement de statut des firmes qu'un changement fondamental dans la nature de ces relations²⁰⁶. Ceci traduit moins les failles dans le mode de contrôle antérieur que dans le choix du mode de développement initial, qui visait l'intégration totale et la maîtrise complète des processus. Le tableau suivant présente les démarches de sélection des satellites des réseaux stables.

	OUTILS / ORGANES	PRINCIPE	DERIVES
TANC	<i>Matrice Marketing -Achat</i>	<i>Recenser et évaluer les partenaires potentiels</i>	<i>Procédures peu suivies car lourdes</i>
UBIK SAV	<i>Centrale de gestion des fournisseurs</i>	<i>Proposer les meilleurs fournisseurs selon le contexte</i>	<i>Possibilité de faire travailler des fournisseurs non référencés</i>

Tableau 42. La sélection et ses dérives dans les réseaux stables.

Pourtant, la sélection n'est pas dénuée de procédures, tant pour les TANC que pour UBIK SAV²⁰⁷. Des dérives sont cependant observées chez ces deux firmes-pivot, qui ont toutes la même cause : celle de tendre à conférer un caractère désincarné à la sélection. Ainsi UBIK SAV peut-il court-circuiter la procédure de sélection des satellites (potentiels) en amenant des entreprises non référencées « centrale » à travailler directement dans le réseau. Outre les critères objectifs de sélection, le « sentiment d'une réelle volonté de coopérer » est un paramètre important à prendre en compte. L'usage montre qu'aux TANC, les procédures sont jugées utiles mais déconnectées des réalités

²⁰⁶ Ceci est particulièrement souligné par la similitude qui existe entre la procédure de sélection des fournisseurs et celle de sélection des partenaires. Il en résulte une confusion dans le discours et une assimilation des deux : à l'instar des procédures, le terme « fournisseur » est supplanté par le terme « partenaire ».

²⁰⁷ Uniquement par l'intermédiaire de sa centrale de gestion.

du terrain. Elles sont donc peu suivies et remplacées par de « *petits feelings* » bâtis autour de l'engagement volontaire dans le partenariat et étoffés par des contacts humains : la procédure de sélection n'est qu'*indicative*.

Les sociétés ont développé une connaissance et un apprentissage mutuels au travers de ces relations préalables. L'accès des satellites au réseau est facilité par cette connaissance préexistante et par la confiance qui en résulte²⁰⁸. Comme le fait remarquer l'un des responsables, « *le problème de l'opportunisme n'est pas pour autant ignoré* ».

c - GEMM

La fiabilité des informations est le point crucial quant au prix des prestations et à la santé financière des entreprises. Elle est obtenue en déconnectant l'information de ceux qu'elle concerne : les prix des prestations sont connus sans que l'on fasse appel aux sous-traitants ; leur santé financière est estimée sans que leur avis leur soit demandé. Cette fiabilité est assurée par des outils effectuant plusieurs fois la même vérification. Ainsi, le prix des prestations peut-il être chiffré par le service commercial et par le service étude de prix des sous-traitants qui possèdent tous deux une bibliothèque de prix conséquente. Puis la consultation du conducteur de travaux renforce encore la fiabilité informationnelle. De même, le gestionnaire procède à l'analyse financière de l'entreprise, mais la comptabilité sous-traitants possède ses propres outils et diffuse à la demande ses propres analyses.

Les procédures de sélection sont très lourdes quel que soit le type de réseau rencontré et luttent contre l'asymétrie informationnelle concentrée sur les prix. L'opportunisme est malgré tout combattu de deux manières différentes, bien qu'il y ait toujours au départ une diffusion complète de l'information technique.

Le carcan budgétaire défini préalablement sert de base de négociation avec le sous-traitant lorsque le conducteur de travaux passe consultation. Le sous-traitant de

²⁰⁸ La durée de relations significative, en tant que fournisseur, permet aux TANC de l'apprécier.

catégorie 1 ou 2 doit entrer dans ce cadre budgétaire prédéfini sans l'aide de GEMM. Le sous-traitant de catégorie 3 se verra aidé si sa présence est souhaitée par le conducteur de travaux.

La sélection des satellites de catégorie 1 et 2 obéit à une logique transactionnelle et concurrentielle forte, par laquelle les entreprises entrent dans le réseau en fonction de leur compréhension d'un cahier des charges fourni par la firme-pivot, et d'une réponse au plus bas prix à un appel d'offres des marchés publics. Pour les sous-traitants de catégorie 3, la logique transactionnelle est certes identique sur la forme. Cependant, le chiffrage de leur prestation est souvent fait de concert avec le conducteur de travaux de GEMM. Le prix du marché leur est diffusé et l'étude de ce « *partenaire* » est généralement réexaminée afin qu'elle cadre avec le budget défini par le service étude de prix, même s'il est précisé « *qu'un différentiel de prix, même minime est rarement accepté* ».

La logique concurrentielle entre satellites peut aussi disparaître puisque le conducteur de travaux oriente la sélection en fonction de l'entreprise avec laquelle il veut travailler. Les délais de préparation de chantiers sont courts. La consultation ne se fait pas toujours dans les règles de l'art. Cela n'est possible qu'envers les sous-traitants de catégorie 3. Les autres refusent tout arrangement non contractuel. Le budget des sous-traitants étant chiffré en interne, les satellites ne sont pas en concurrence entre eux, mais avec l'évaluation budgétaire de GEMM : le choix des sous-traitants de catégorie 3 peut donc être orienté sans que souffre la logique transactionnelle de la sélection.

	GEMM RDY	GEMM RST
SELECTION DES SATELLITES	<i>Transactionnelle et concurrentielle. Les satellites répondent eux-mêmes à l'appel d'offres et le « mieux disant » d'entre eux est sélectionné</i>	<i>Transactionnelle : la réponse des satellites est sollicitée et l'appel d'offres est étudié avec eux, par référence au budget prédéfini</i>

Tableau 43. Les différentes logiques de sélection dans le réseau GEMM.

Ainsi la partie dynamique du réseau est-elle sélectionnée selon un strict respect des procédures tandis que la partie stable l'est à partir d'un aménagement qui lutte contre les comportements opportunistes tout en créant des liens privilégiés.

L'accompagnement dans le réseau stable est rendu nécessaire : la confiance que place GEMM dans ces sous-traitants se solde généralement par un abus quant au prix de la consultation. La confiance peut également conduire, pour ces petites sociétés, au phénomène inverse, à une tentative de séduction pour obtenir le marché en proposant des prix trop bas, qui conduisent l'entreprise à produire à perte. C'est bien contre ces deux cas de figure que le chiffrage en interne et la consultation sont des étapes obligatoires à la sélection des satellites. L'absence de contrôle pourrait conduire à des dérives opportunistes ou à la défaillance du satellite.

Certains sous-traitants abusent d'une technicité particulière (domotique par exemple) pour ne pas entrer dans les budgets ou ne pas respecter les délais. L'assurance d'une reconduction de l'activité peut aider à lutter contre ces comportements opportunistes, même si dans les faits, cette reconduction sera soumise au respect du cadre budgétaire.

III - LES IMPLICATIONS : L'OPPORTUNISME ANTICIPE OU GERE

L'opportunisme pré-contractuel ou pré-relationnel n'est donc pas géré de la même façon selon le type de réseau rencontré. Dans le réseau stable, il est anticipé par des mesures de sélection lourdes, permettant d'alléger les contrôles pendant la gestion. Le coût du contrôle en phase de sélection est important en raison de la longueur de l'approche « partenariale » avec les entreprises potentiellement satellites. Dans les réseaux dynamiques, l'approche est beaucoup plus rapide et l'opportunisme n'est pas combattu aussi largement et aussi tôt, c'est-à-dire en aval de la coopération, que dans les réseaux stables.

La sélection des satellites reprend la même problématique que la sélection du personnel dans les organisations décrite par OUCHI (1979) : soit le personnel embauché correspond tout à fait au besoin de l'organisation comme c'est le cas des satellites de

RALI, de AREN et de GEMM RDY, soit le personnel ne correspond pas complètement au besoin de l'organisation et est formé à celui-ci. Ce cas de figure se rencontre chez TANC et GEMM RST. UBIK SAV recrute des satellites qui correspondent à ses besoins. Cependant, sur le fond la démarche de TANC, GEMM RST et UBIK SAV est la même : les firmes-pivot identifient d'abord une firme qui deviendra satellite. Quelques implications en résultent :

- l'information diffusée en phase de constitution du réseau n'est pas la même selon les types de réseaux rencontrés. Les réseaux dynamiques exposent, par l'intermédiaire de cahiers des charges détaillés et par le recours aux procédures d'appels d'offres des marchés publics une information très large sur la prestation qu'ils attendent des satellites. Ils procèdent à une définition précise des objectifs à atteindre. Ceux-ci ne sont pas collectif mais propres au satellite. Il s'agit d'une participation individuelle et ponctuelle à un projet sur lequel le satellite n'a que peu d'influence et pour lequel il n'obtient pas davantage que ce qui est défini au départ ;
- l'information dans le réseau stable est partielle parce que susceptible d'évolution. TANC et UBIK SAV exposent des objectifs globaux sans définir dans le détail les objectifs de la coopération. Certes, extérieurement pour TANC, l'objectif est d'obtenir une baisse des coûts de production de 5 % par an sur trois ans, mais les moyens d'y arriver ne sont pas fixés dès le départ : les TANC privilégient la recherche conjointe de solutions d'amélioration technique et de productivité qui ne pourront être définies précisément que lorsque chacun des partenaires s'appréciera. Le projet CAP SERVICE a été présenté dans ses grandes lignes aux satellites potentiels car il comporte une grande part de créativité apportée par lesdits satellites. Les objectifs sont généraux et leur déclinaison se fait par un échange qui laisse une faculté de proposition au satellite. GEMM STA diffuse certes une information complète mais elle est retravaillée avec son destinataire ;
- l'information est donc plus précisément définie dans les réseaux dynamiques que dans les réseaux stables. Dans les réseaux dynamiques, elle concerne une activité, dans les réseaux stables elle renvoie à une attitude, à un comportement. Cette diffusion informationnelle est également liée à l'espérance de vie de la

coopération (voir infra).

Cette opposition rencontrée entre réseau dynamique et réseau stable reprend la problématique de HALLEN (1982) présentée en première partie de la thèse. Les réseaux dynamiques en effet développent une structure fondée sur la transaction et cela dès la sélection des satellites. Par une information incomplète et la sélection d'acteurs motivés, les réseaux stables orientent cette structure vers des éléments relationnels. La recherche d'une performance standard oriente la structure vers la transaction. L'adaptation est recherchée au travers de la structure relationnelle. Les moyens de sélectionner les satellites s'en ressentent. Désincarnés pour les réseaux dynamiques, ils sont au contraire fondés sur la subordination, la confiance et l'affinité culturelle pour les réseaux stables.

Cette constatation est directement reliée aux phénomènes d'apprentissage et d'expérience de la coopération ou du partenariat au sein du réseau. Dans le cas des réseaux stables, la coopération ne part pas de « rien ». L'accès au réseau est conditionné par le passé, par la connaissance des individus, des méthodes de travail, de la réputation de chacun et de la fiabilité des relations antérieures. Il existe ainsi de solides liens entre la firme-pivot et le satellite, tant techniques qu'humains (confiance, estime), pouvant constituer des barrières à l'entrée de nouvelles entreprises par la poursuite de processus d'évolution partenariale. Ces antécédents relationnels autorisent l'incomplétude de l'information sur le devenir de la coopération. Le réseau dynamique essaie de pallier cette absence d'apprentissage long et d'expérience par le partage généralisé de l'information. Le réseau dynamique ne présente pas d'historique relationnel qui autorise la confiance et l'imprécision de l'objet de la coopération. Ainsi, pour RALI par exemple, la volonté de promouvoir des P.M.E. locales se concrétise par la nécessité de former ces P.M.E. au travail en coopération et à la rigueur des exigences des chantiers de cette envergure. Le projet « RALI » a été diffusé. L'information a été transmise aux satellites potentiels par des « *briefings* » et des réunions de présentation de projets. La réponse aux appels d'offres s'est faite en connaissance des causes techniques et interorganisationnelles, malgré l'incertitude pesant sur la participation au projet. L'objet de la coopération quant à lui est certain. Le tableau suivant résume les risques liés à la sélection et les moyens de les combattre :

PHASE DE SELECTION	RISQUE D'AGENCE	MODALITES DE PROTECTION
RESEAU DYNAMIQUE	<i>Sélection adverse liée à l'asymétrie informationnelle sur les coûts et les savoir-faire</i>	<i>Diffusion d'une information complète sur l'objet de la coopération</i> <i>Procédures désincarnées autour de la structure transactionnelle</i> <i>Mise en concurrence des satellites</i>
RESEAU STABLE	<i>Sélection adverse liée à la faible motivation du satellite dans la coopération</i>	<i>Procédures humanisées autour des acteurs et de la relation</i> <i>Exploitation des antécédents relationnels, affinités culturelles et confiance</i> <i>Recherche de partenaires motivés et capables d'évoluer</i>

Tableau 44. Les risques liés à la sélection des satellites.

B. GESTION DES SATELLITES

I - LES RISQUES EN PHASE DE GESTION OPERATIONNELLE

La manière de sélectionner les satellites a une influence sur la façon de les gérer. Puisque l'incomplétude du contrat, écrit ou tacite, formel ou informel, liée à la rationalité limitée des acteurs rend incomplètes les modalités de contrôle, les comportements opportunistes des agents ne peuvent pas être complètement évités. Quels que soient les critères de choix des satellites, le fait d'avoir effectué une sélection, aussi sérieuse soit-elle, n'évite pas le contrôle ex-post. Dans la Théorie de l'Agence, l'opportunisme ex-post est le *hasard moral*, qui survient lorsque l'agent n'est pas directement contrôlable. L'indépendance juridique entre les firmes en réseau facilite cette situation. De plus, étant données les contraintes liées à la coopération réticulaire, il peut arriver que le satellite cherche à privilégier son intérêt propre (en minimisant son effort, par exemple) au détriment de l'intérêt général. Le contrôle de la part du pivot est ainsi rendu nécessaire afin d'atténuer ce type d'opportunisme.

En phase opérationnelle, les pivots des réseaux dynamiques doivent s'assurer que leurs satellites atteignent bien les objectifs définis lors de la sélection et par là respectent le contrat signé. Dans les réseaux stables, c'est le comportement déviant qui est combattu.

II - LES MESURES DE LUTTE CONTRE LES RISQUES RENCONTRES EN PHASE OPERATIONNELLE

La dichotomie rencontrée entre sélection formelle et informelle se poursuit en phase opérationnelle de gestion de la coopération. Ce stade concerne les fonctions de contrôle de gestion que sont le pilotage et la maîtrise des activités. Les firmes-pivot ne relâchent pas leur contrôle. Dans les réseaux dynamiques, le contrôle formel est proche du caractère traditionnel, contrôle de l'utilisation des ressources. Un contrat, un cahier

des charges définissent un certain nombre de missions à réaliser. L'atteinte (ou la non-atteinte) des objectifs entraîne une sanction. Le contrat-résultat témoigne de la définition précise (et *a priori*) de l'activité attendue par le pivot. Il charpente les relations. Les outils de contrôle sont nombreux et formalisés. Peu de dérives par rapport à la procédure ou aux normes sont tolérées. Règles, normes et procédures fixent le fonctionnement de l'activité par un ensemble de sous-objectifs planifiés à atteindre. Dans les réseaux stables, le contrôle, pour moins formalisé qu'il soit, n'en n'est pas moins présent, mais le contrat est de facture plus comportementale.

a - LES RESEAUX DYNAMIQUES RALI & AREN

En plus de ne pas présenter d'antécédents relationnels, RALI et AREN ont fixé la durée des relations pivot-satellite à la durée du projet ou à l'objet du contrat. Lorsque la durée de vie du réseau est limitée au projet lui-même, le partenariat stable n'est pas toujours possible : les satellites n'offrent pas toujours une implication forte hors de la « frontière du projet » et n'anticipent pas formellement des coopérations futures. Ils privilégient de fait un gain à court terme au détriment d'actions (éventuelles) à long terme. Ceci explique le recours à de nombreuses procédures pour limiter les dérives dues au développement du hasard moral entraînant la primauté de l'intérêt individuel sur l'intérêt collectif. Le tableau suivant les présente :

	OUTILS / ORGANES	FONCTION
RALI	<i>Contrat</i>	<i>Fixer les règles globales de la coopération</i>
	<i>Cahier des clauses administratives</i>	<i>Fixer les règles de paiement, de sanction et de cautionnement</i>
	<i>Cahier des clauses techniques</i>	<i>Fixer les normes techniques des matériaux et des coopérations</i>
	<i>Cahier de conduite des travaux</i>	<i>Logistique par partenaires</i>
	<i>Planning général des interfaces</i>	<i>Logistique générale</i>
AREN	<i>Contrat</i>	<i>Fixer les règles de fonctionnement</i>
	<i>Protocoles d'échange</i>	<i>Assurer la diffusion limitée de la communication et des techniques entre partenaires principaux</i>
	<i>Plan d'avancement</i>	<i>Constater l'avancement des travaux, sanctionner (P.V.) les retards et accorder les financements en conséquence</i>

Tableau 45. Les outils et organes formels de contrôle des réseaux dynamiques.

Au sein des réseaux dynamiques, le premier outil de gestion est donc le contrat, qui fixe les règles globales de fonctionnement de la coopération. RALI et AREN inscrivent leurs relations au travers de contrats formels.

RALI et AREN présentent le même profil d'outils. Très procéduriers, ils sont liés à des états d'avancement contenant des points de contrôle précis. RALI exerce des rapports de force constants pour s'assurer de l'emboîtement logistique des tâches. L'interdépendance est de type séquentiel et le retard d'un satellite occasionne des répercussions sur l'ensemble du projet

Pour AREN, seule la partie technique de TEDIC est vitale. Les problèmes juridiques posés par l'E.D.I. ne sont pas directement liés au projet²⁰⁹. L'échec d'un tel

²⁰⁹ En cas d'absence de conclusions, AREN en constatera l'échec devant le client.

partenaire associé ne compromet donc pas l'ensemble de l'objet de la relation²¹⁰. Il n'en est pas de même pour les satellites travaillant sur la partie technologique du projet qui sont contrôlés suivant des phases de progression de leurs travaux, de manière très formelle. Ces satellites sont doublement contrôlés, d'abord par AREN lui-même, puis par l'ensemble des partenaires principaux, par l'intermédiaire du comité de pilotage du projet global, à qui AREN doit rendre des comptes.

b - LES RESEAUX STABLES TANC & UBIK SAV

Dans les réseaux stables, le contrôle est de nature plus informelle. Il s'agit d'un contrôle-accompagnement, un contrôle des processus techniques et de gestion tout au long des séquences d'action. Il est comportemental : l'accompagnement de la firme-pivot empêche les décalages entre objectifs et résultats. Chaque satellite se comporte comme le souhaite le pivot. L'accompagnement se fait essentiellement par des règles non écrites qui définissent les comportements. Le contrat n'y a pas la même fonction que dans les réseaux dynamiques. Aux TANC, le contrat est général, peu précis. Il fixe les objectifs de la coopération et les engagements réciproques, et se faisant, s'apparente à une charte ou à une convention-cadre. Le contrat formel n'existe pas directement, liant UBIK SAV et son satellite. Il est remplacé par une confiance implicite en les hommes des organisations choisies. Ce faisant, la gestion ne peut être contractuelle. Cette évidence a des implications quant au caractère informel, processuel et contingent du contrôle.

En phase opérationnelle, le contrôle aux TANC présente un mix entre les différentes formes de contrôle énumérées précédemment²¹¹ sans délimitation précise de chacune dans le processus global de contrôle. Franchies la sélection et la qualification, le contrôle est très contextuel. Le tableau suivant détaille les outils utilisés par TANC pour contrôler ses satellites en phase opérationnelle :

²¹⁰ Les phénomènes d'agence sont alors minimales, puisque le seul profit à retirer de cette participation est celui qu'aura su générer le satellite concerné. Par contre, le risque financier est laissé au satellite.

²¹¹ Assistance administrative, dispositifs informels, culturels et par l'environnement.

	OUTILS	FONCTION
TANC	<i>Convention et contrat</i>	<i>Fixer les objectifs et les engagements réciproques</i>
	<i>Agrément qualité</i>	<i>Assurer un niveau de qualité partenariale</i>
	<i>Investissements, niveau de formation</i>	<i>Vérifier la politique d'amélioration des performances</i>

Tableau 46. Outils de contrôle en vigueur aux TANC.

Malgré son caractère informel, le contrôle n'est pour autant pas absent. Les satellites étudiés subissent un degré de tutelle fort malgré la coopération. Celui-ci est rendu possible en raison de la différence de taille qui existe entre les TANC et leurs satellites. Bien que les TANC disent ne pas faire de gestion différenciée de leurs partenaires, ils développent dans les faits une domination très paternaliste envers les entreprises pour lesquelles ce partenariat est vital. Il s'agit essentiellement des P.M.E. locales du bassin d'emploi de Saint Nazaire. Elles n'offrent en effet pas de structure capable de « résister » aux démarches de contrôle informel telles les visites surprises ou les contraintes en termes d'investissement²¹².

Cette façon de procéder montre l'immixtion des TANC dans l'organisation et dans la gestion de leurs partenaires tant au niveau des choix d'investissements qu'au niveau de contraintes plus « quotidiennes »²¹³. Le conseil en investissement et la revente aux satellites de matériels appartenant aux TANC s'apparente à l'introduction d'une contrainte technique sur le produit. Pour EYMARD-DUVERNAY (1989) une telle pratique permet de gager de la qualité de la production réalisée chez les partenaires. Elle constitue une réduction du coût de transaction. La vérification du niveau de formation est une contrainte du même ordre, puisqu'elle consiste à s'assurer du niveau de compétence du satellite.

²¹² Nous avons en effet peine à croire que des relations de ce type puissent être entretenues avec un partenaire comme AIR LIQUIDE. Lorsque nous avons abordé le partenariat avec ce satellite, le discours a laissé transparaître davantage de défiance que de considération.

²¹³ Comme exiger de son partenaire qu'il balaye son atelier ou qu'il meuble convenablement son hall d'accueil...

La proximité géographique aide également à l'exercice de ce contrôle-immixtion : S3 bénéficie d'une indépendance plus grande que des partenaires localisés sur le même site que les TANC. Les chantiers auraient des difficultés à avoir un tel comportement avec les fournisseurs Allemands.

La participation des satellites à la définition de la politique de partenariat n'est pas requise. Les TANC élaborent eux-mêmes les critères présidant à leur sélection ou à leur refus : aucun représentant des partenaires ne siège dans le comité d'évaluation des fournisseurs.

Le contrôle-immixtion a cependant des contreparties. Les TANC garantissent un chiffre d'affaires minimum pour stabiliser les satellites dans leur activité, pour les mettre en confiance. Ces contreparties servent à signaler l'engagement de la firme-pivot envers ses satellites : « *on ne les laisse pas tomber* ». Les partenaires sont donc traités comme s'ils étaient membres des TANC. Leur publicité est assurée dans les salons auxquels les TANC participent. En cas de suractivité, même non liée au pivot, les TANC mettent à leur disposition des ateliers et parfois de la main d'oeuvre. Enfin, il est relaté le cas d'un partenaire, filiale d'une société-mère trop gourmande en dividendes, dont l'autofinancement était par conséquent réduit. Les TANC ont directement traité avec cette société-mère et ont rétabli l'autonomie de la filiale en matière de politique d'investissement.

Le responsable du projet CAP SERVICE de UBIK SAV reconnaît qu'il peut sembler y avoir un déficit de contrôle par rapport à l'enjeu stratégique du projet, comme en témoignent les outils suivants :

	OUTILS / ORGANES	FONCTION
UBIK SAV	<i>Niveau des coûts</i>	<i>Détecter les écarts ou les surfacturations</i>
	<i>Enquête de satisfaction</i>	<i>Valider les formations sur site</i>

Tableau 47. Outils de contrôle utilisés par UBIK SAV.

Les outils présentés dans ce tableau pourraient laisser penser à un contrôle par les résultats, mais cette impression est à relativiser²¹⁴. Ceci montre la différence qu'il peut y avoir entre la vérification *ex-post* et le contrôle (BOUQUIN, 1988). Il est en effet arrivé que le travail d'un prestataire soit rejeté en phase finale de sa mission, parce que celui-ci ne correspondait pas à ce qu'attendait UBIK SAV. Ceci a été interprété comme une erreur de recrutement plutôt que comme une lacune dans le contrôle du satellite. L'individu avait mal cerné le besoin dès le début de la relation.

La sélection des satellites, dans l'esprit des responsables de CAP SERVICE rend leur contrôle inutile. UBIK SAV fait confiance aux individus chargés de développer le projet. Ceux-ci ont présenté leur contribution et doivent la mettre en oeuvre. L'organisation de la coopération n'est pas clairement définie : il n'existe pas de plan d'avancement des travaux ou d'échéancier, rien qui puisse laisser croire à une planification du développement de CAP SERVICE. Des rencontres-discussions informelles se produisent à la demande des participants.

Les raisons à cette situation sont multiples. Elles tiennent d'abord à la personnalité du responsable du projet qui diffuse sa conception de l'importance des rapports humains dans le travail, de la confiance qu'il a dans ses interlocuteurs et de son impossibilité à développer des relations interindividuelles dans lesquelles la confiance ne serait pas de mise. Comme pour les TANC, c'est l'Homme, plus que la structure, qui est le déterminant d'un bon partenariat. Le responsable du projet apprend ainsi beaucoup de ses partenaires et peut alors juger de la compétence de chacun dans l'ensemble du projet.

Enfin, la structure mise en place au sein de UBIK n'est pas propice au développement d'outils de contrôle lourds. Deux personnes gèrent un réseau d'une quinzaine de partenaires. Le réseau lui-même est de taille suffisamment modeste (pour l'instant, CAP SERVICE est en début de développement) pour que les liens interindividuels développent une communauté de pensée et d'action autour du projet. Ce *clan* tient de par la nature de la sélection : les satellites sont formés au besoin de la firme-pivot. Ceci crée une conformité des comportements, rendue possible par l'adoption d'une

²¹⁴ Il n'y a pas d'historique de coûts, par exemple.

culture commune diffusée par UBIK SAV et par la connaissance que doivent avoir les satellites du milieu automobile.

c - LE CAS DE GEMM

Si la sélection est très lourde, la gestion l'est aussi. La gestion opérationnelle est logistique. Le budget étant défini ex-ante, le conducteur n'a plus à suivre financièrement le sous-traitant sur le marché passé initialement. L'importance des modifications et des travaux supplémentaires rend toutefois un contrôle financier nécessaire. C'est au niveau de la logistique que le contrôle du conducteur se fait sentir, pour que soient respectés délai et qualité. La définition des budgets ex-ante rend la perte sur les sous-traitants improbable. Un chantier perd surtout sur l'interne, c'est à dire le gros-oeuvre et les fondations.

L'utilisation qui est faite d'un contrat signé avec tous les satellites quelle qu'en soit la catégorie montre comme pour la sélection des différences importantes. La gestion des satellites de catégorie 1 et 2 est très contractuelle : le contrat est appliqué à la lettre et chacun, de la sélection à la fin de la relation, le respecte. Pour ces satellites, le respect du contrat permet de ne pas s'impliquer plus que nécessaire dans la coopération et de ne pas avoir à supporter l'immixtion de GEMM dans leur système de gestion ou de production : elles amènent avec elles les moyens de ne pas être défailtantes et refusent la supervision. Le contrat est donc utilisé comme étant de type résultat. Il ne s'intéresse qu'à la performance réalisée des sous-traitants, sans que leur comportement ne soit dirigé, ce à quoi elles s'opposent de toute façon. En échange, elles sont autonomes tout en étant intégrées dans un réseau. Et ce contrat leur convient très bien²¹⁵.

²¹⁵ Toujours selon l'un de ses concepteurs, le contrat veut « *ne pas s'embarrasser des contingences matérielles de chacun. Il doit être clair dans ses principes et faire abstraction des concepts humains* ». Il prévoit que les parties échangent, y compris lorsqu'elles ne sont pas d'accord. Sa rédaction est assez « *alambiquée* » pour qu'il ne soit pas immédiatement accessible au sous-traitant qui n'a pas l'habitude de ce type de relations. La bonne application d'un contrat un peu « *rude* » n'est pas un obstacle au partenariat. L'esprit du contrat est : « *on ne fait pas d'affaires avec les copains. Le contrat est une mécanique de lutte contre les relations opportunistes. Il est une sécurité. Il se noue autour de règles, de codes précis et écrits. Le code moral et verbal sont ignorés* ».

Si les sous-traitants de catégorie 3 reçoivent le même contrat, la gestion contractuelle des relations est peu utilisée, l'utilisation du contrat diffère. Avec eux, « *le partenariat est fait de façon très informelle* ». Il n'est utilisé que brandi comme une menace qui permet d'intimider ces sociétés, de combattre leur inertie ou leur défaillance ou plus globalement de s'assurer de leurs comportements. Il en est de même pour la gestion des conflits : pour les uns, elle est très contractuelle, pour les autres, elle se fait à l'amiable ou à l'intimidation.

	GEMM RDY	GEMM RST
RECOURS AU CONTRAT	<i>Permanent</i>	<i>Occasionnel</i>
BUT DU CONTRAT	<i>Gérer les relations, fixer une rémunération face à une prestation</i>	<i>Fixer une rémunération face à une prestation, influencer les comportements</i>
GESTION DES CONFLITS	<i>Contractuelle</i>	<i>Amiable</i>

Tableau 48. Les différences constatées sur le plan contractuel.

◆ L'IMPLICATION DANS LA COOPERATION

Les rapports étant contractuels, la faculté de proposition du sous-traitant est elle-même décrite et obéit à une logique d'obligation et d'incitation. Dans le climat relationnel mentionné en introduction, la motivation des satellites ne concerne qu'un petit nombre d'acteurs qui, en plus d'avoir des liens récurrents avec GEMM, ne développent pas une hostilité (trop prononcée) envers l'entreprise générale.

En phase de réponse à un appel d'offres, nous l'avons vu, le sous-traitant n'intervient pas, sauf à être sollicité par le service commercial de GEMM pour une étude particulière.

Les propositions du sous-traitant ont généralement lieu en phase de définition du rôle de chacun dans le chantier. Il s'agit « *d'astuces pour gagner du temps, d'idées de variantes économiques et techniques* » : le sous-traitant garde les gains qui en résultent

si ceux-ci sont faibles. S'il propose de grosses modifications qui produisent des gains importants, il est contractuellement obligé de les remettre à GEMM qui les rétrocède au client. Cependant, ce cas de figure entraîne un arrangement au cas par cas pour que le sous-traitant soit éventuellement rétribué. Il existe un risque moral lorsque le sous-traitant ne signale pas cette amélioration, d'où des pratiques plus souples que la procédure : en lui rétrocédant une part des bénéfices, GEMM s'assure néanmoins d'une partie de la baisse des coûts

En phase de déroulement de contrat, chaque sous-traitant a un devoir de conseil prévu contractuellement. Si GEMM propose une procédure de travail non conforme, c'est au sous-traitant de l'alerter. Le sous-traitant possède toute l'information nécessaire à sa disposition. A ce devoir de conseil s'ajoute un devoir d'aide au contrôle. Le conducteur de travaux de GEMM s'appuie sur ses sous-traitants pour contrôler des lots dont il ne maîtrise pas la technique. Il existe ainsi une *asymétrie informationnelle* traduisant la dépendance du conducteur de travaux envers son satellite.

◆ LES CONFLITS ET LEUR RESOLUTION

Le chantier est « *un lieu de discussions et de désaccords perpétuels* » dus essentiellement à sa logique économique de fonctionnement. Les conflits surviennent lors de la question financière et sont surtout relatifs à l'avancement et à l'exécution (ou non) des travaux.

Le contrat, évalué sur le terrain, aide plus à la résolution des conflits qu'à leur prévention²¹⁶. Les chantiers ont un impératif de délai. Le temps manque pour anticiper un conflit qui, de toute façon, sera géré après le chantier. Il existe malgré tout quelques éléments de prévention dans les procédures.

La gestion des conflits *devrait se faire* complètement par le contrat. On observe là encore des différences dans le traitement. Elle est contractuelle pour GEMM RDY et

²¹⁶ C'est plutôt le rôle de la réunion de coordination hebdomadaire.

informelle pour GEMM RST : les plus petits sous-traitants connaissent mal le contrat, ainsi que les principes du fonctionnement contractuel.

◆ LA DEFAILLANCE

Les sous-traitants de grande taille [catégorie 1 et 2] gèrent tout par le contrat. GEMM ne leur pardonne aucune erreur ni défaillance. Cette dernière est gérée selon les procédures définies contractuellement. L'aide de GEMM se tourne le plus souvent vers les sous-traitants de catégorie 3. Les deux autres catégories sont supposées pouvoir « *débrouiller seules* ». Les aides n'obéissent pas à des procédures précises. De façon informelle, avant d'entamer les procédures répressives, le conducteur de travaux ou le chef de service essaie de résoudre le problème à l'amiable. La simple procédure d'alerte en application du contrat devient un recours extrême, plutôt qu'une routine. Dans ce cas, l'efficacité du chantier, comme de celle de la forme « J » d'AOKI résulte de la connaissance immédiate des problèmes - impossible avec les satellites de catégorie 1 et 2 - et de leur résolution rapide fondée sur un apprentissage par la pratique. Si cet arrangement amiable est autorisé, c'est parce que le conducteur sait que la défaillance excusée sera combattue avec zèle par le satellite non encore sanctionné. Celui-ci pourra lui demander davantage d'implication dans le travail, sans contrepartie.

En phase d'étude, le projet est généralement chiffré avec les sous-traitants qui en sont incapables seuls, après une description sur laquelle il n'y a plus d'ambiguïté. L'aide indirecte est fournie par l'encadrement permanent sur le chantier qui s'adresse en particulier à l'accompagnement des P.M.E. tout au long de leur prestation. Cet encadrement surveille également l'action des sous-traitants de catégorie 2 et n'est pas utilisé par les grandes entreprises. Nous pouvons isoler deux types d'aide, financière et par prêt de main d'oeuvre. Le mot d'ordre peut néanmoins se résumer à : « *les aider, oui, mais qu'ils restent responsables de leur activité* ».

Dans les lots architecturaux, les P.M.E. ont traditionnellement une trésorerie fragile. La responsabilité du conducteur de travaux l'oblige à la prudence. Si le comportement de l'entreprise n'est pas conforme, le conducteur de travaux peut bloquer les paiements. Ceci peut conduire à la faillite de l'entreprise et met le chantier en retard. Il est considéré comme une pratique de partenariat que de ne payer que 80 % de la facture

en guise d'avertissement. Le sous-traitant est prévenu mais il n'est pas « asphyxié financièrement » si sa défaillance est involontaire²¹⁷. Pour les autres catégories, le respect strict de la procédure est de mise.

Aucune avance de trésorerie ne peut être faite au sous-traitant. Le règlement obéit à un échéancier précis et à des procédures, notamment informatiques, obligatoires. Les aides prennent alors la forme de négociations d'escomptes ou de paiement en direct des fournisseurs. Il n'est cependant pas rare que le 25 du mois le conducteur de travaux téléphone aux petits entrepreneurs pour leur signaler le besoin de rapports de situation pour le paiement des travaux.

GEMM prête du personnel en maçonnerie dans le cadre d'une « convention de prêt de main d'oeuvre » qui doit être sans but lucratif sous peine d'entraîner un délit de marchandage. Ce prêt est fait pour lutter contre le recours aux intérimaires par le sous-traitant lorsque les délais pressent.

Le contrôle accompagnement est réservé aux satellites qui en ont structurellement besoin. Pourtant, malgré cette aide, la confiance n'est pas forcément de mise. Les sous-traitants ne donnent généralement pas plus d'information qu'il ne leur en est demandé. Il est en effet rare qu'une entreprise évoque spontanément sa santé financière ou ses problèmes de production, par exemple. Le chantier est pour le conducteur de travaux une source d'information reconnue par chacun d'eux. Les ouvriers parlent beaucoup : lorsque certains ne sont pas payés, le chantier le sait rapidement. Le conducteur de travaux est donc à l'affût de ce genre de renseignements qu'il obtient plus facilement en encadrant les acteurs du chantier.

Toute l'ambiguïté du contrôle du réseau GEMM provient du fait que les procédures de contrôle sont définies par le siège et appliquées par des hommes de terrain. La vision qu'a l'administration des rapports sur le terrain, vaste champ confus de

²¹⁷ De même, les causes de dépôts de bilan sont étudiées. S'il ne s'agit pas d'une erreur de gestion mais d'un élément externe au sous-traitant (défaillance d'un client à lui), lorsque son activité reprend ou se poursuit sous contrôle judiciaire, GEMM ne lui ôte pas sa confiance et continue à lui confier des affaires.

relations de tous ordres, propices à des débordements constants, l'a poussée à définir des instruments désincarnés et anonymes (la lecture du contrat en apporte la preuve). Plus on se rapproche du terrain, plus on note la corruption de ces procédures. Les procédures servent à maîtriser ce qui ne peut l'être par un individu seul, à qui elles confèrent un poids institutionnel. Le conducteur de travaux GEMM représente sa société auprès des sous-traitants de catégorie 1 et 2. Avec les satellites de catégorie 3, ces procédures s'effacent parce que sont privilégiés les rapports humains, qui supplantent les liens institutionnels en phase de gestion courante voire en cas de conflits ou de défaillance. Ce n'est que lorsque les rapports humains sont engagés dans une impasse que les procédures prennent place. Les termes sont explicites : « *on fait le minimum d'écrits lorsque tout se passe bien* ». Le contrat n'est utilisé que quand la situation ou les rapports interentreprises se dégradent. Tant que le chantier n'est pas en péril, les hommes font corps, « *le chantier fait le gros dos* ».

L'analyse du contrôle du réseau permet de relier les pratiques informelles au réseau stable, et plus précisément à certains acteurs dudit réseau que sont les entreprises peu structurées qui sont généralement des sociétés de petite taille. La structure du satellite est un rempart contre le contrôle-immixtion, c'est à dire la possibilité de manipuler les processus de gestion chez le satellite lorsque son comportement dévie. La gestion contractuelle, le recours à des procédures sont pour la firme-pivot un moyen d'étendre sa surface de contrôle sur des satellites structurés, de l'extérieur. Leur structure leur permet de résister aux rapports de force et dissuade les firmes-pivot de recourir au contrôle-immixtion. Les satellites des réseaux dynamiques cherchent ainsi à préserver leur autonomie.

Le tableau suivant synthétise les problèmes d'agence combattus pendant la phase de déroulement de la coopération :

PHASE DE GESTION	RISQUE D'AGENCE	MODALITES DE PROTECTION
RESEAU DYNAMIQUE	<i>Hasard moral lié à la non atteinte des objectifs financiers et qualitatifs définis en phase de sélection</i>	<i>Contrat, évaluation des résultats Rapports institutionnels Maintien du risque chez le satellite</i>
RESEAU STABLE	<i>Hasard moral lié à la dérive des comportements</i>	<i>Accompagnement de la relation Soutien, rapports interindividuels Partage ou suppression du risque Communauté de vue</i>

Tableau 49. Les risques liés à la gestion des satellites

C. LES IMPLICATIONS : LA POURSUITE DES RELATIONS

Une vision de la coopération issue de la Théorie de l'Agence voit dans la poursuite des liens réticulaires le moyen de minimiser l'opportunisme des acteurs par un apprentissage entre le principal et l'agent (EISENHARDT, 1989a). Le comportement opportuniste évolue en fonction de l'importance des mécanismes mis en place par la firme-pivot pour le diminuer, qu'ils soient formels ou informels. Le système de contrôle sanctionne le comportement du satellite : un bon comportement l'autorise à poursuivre la coopération. La forme que prend la poursuite de la relation est intimement liée à la sélection des partenaires et à l'espérance de vie de la coopération, mais aussi à l'interruption de la relation en cours de projet.

La poursuite des liens est vue dans les réseaux dynamiques comme un facteur de développement des phénomènes opportunistes alors que des relations de long terme les atténuent dans les réseaux stables.

I - LES QUATRE CAS

Les réseaux dynamiques, dans lesquels la fin du projet signifie la fin de la relation, inscrivent cette « disparition naturelle » dans les procédures de clôture prévues contractuellement. De même, l'éventualité de l'abandon de la relation, « disparition accidentelle » due à la défaillance d'un satellite est inscrite dans le contrat et obéit à des procédures parfois « *musclées* » (AREN) et toujours extrêmement rapides (RALI et AREN), qui s'expliquent par la gestion serrée des plannings de développement des chantiers ou des projets et par la substituabilité forte des satellites : il n'y a pas de droit à l'erreur.

Tant que cette défaillance n'a pas lieu et que le projet n'est pas terminé, la poursuite des relations obéit toujours à la logique du contrôle des ressources présentée auparavant. La poursuite des relations pour d'autres projets est possible et présente dans le discours des firmes-pivot. Elle apparaît comme une éventualité et l'opportunité d'utiliser

les savoir-faire acquis dans le contexte actuel sur d'autres activités. Le succès de la coopération (c'est-à-dire l'atteinte des buts fixés lors de la sélection) autorise le satellite à se représenter à une sélection future.

Dans les réseaux stables, les satellites sont sélectionnés pour durer au-delà de la réalisation d'un projet. La stabilité est assurée chez TANC et UBIK SAV chacun à sa manière. L'investissement des TANC dans la construction partenariale s'amortit sur de nombreux navires : « *la visibilité du carnet de commandes est à deux ans* » et l'engagement partenarial par tranches de trois ans reconductibles. Les satellites ont développé un apprentissage fondé sur les savoir-faire et une professionnalisation tirés de l'accompagnement de la firme-pivot. Quant à UBIK SAV, la fin de CAP SERVICE n'entraîne pas la fin de la relation avec UBIK : les satellites sont reversés dans le fichier de la centrale de gestion.

La « disparition accidentelle » comme « naturelle » n'est pas prévue aux TANC, comme si elle était inconcevable en raison de l'antécédent des relations, ce qui témoigne à la fois de l'importance de l'investissement des TANC dans leurs satellites et de la confiance qui existe entre eux. Cette confiance et cet investissement ne sont pas les seuls ciments relationnels : l'influence du contexte économique et du métier sont incontestablement fédérateurs de comportements loyaux. Appartenir à un ancien secteur sinistré entraîne, selon le responsable du Marketing-Achat le fait que l'on se « *serre les coudes* ». Le métier de la construction navale, son image « interne » et l'existence du microcosme international crée certainement un code de déontologie tacite²¹⁸. La défaillance volontaire d'un partenaire n'a, de plus, aucun sens sur un marché où les principaux autres chantiers navals européens capables de remplacer les TANC se situent en Finlande ou en Espagne. L'activité de ces P.M.E. n'est pas reconvertible instantanément : firme-pivot et satellites sont interdépendants.

UBIK SAV n'a pas de procédures définies quel que soit le motif de la fin de relation. L'absence de contrat rend tout contentieux difficilement négociable. La

²¹⁸ Cette suggestion empruntée à GRANOVETTER (qui lui, parlait de code d'honneur des truands), a été intégralement reconnue par nos interlocuteurs.

vérification par les résultats implique la détection tardive de la défaillance. Celle-ci entraîne une séparation amiable, sans recours à un tiers arbitre.

II - LE CAS DE GEMM

a - UN PARTENARIAT IMPOSSIBLE POUR DES RAISONS STRUCTURELLES A GEMM

La défaillance avérée n'exclut pas le satellite du chantier. Il reste généralement jusque la fin et assume alors le coût de sa défaillance : le chantier a un impératif de temps. Il n'y a pas de cadre d'évolution des relations sur le long terme à l'heure actuelle chez GEMM. Celles-ci sont limitées au contrat qui, une fois achevé, entraîne l'évaluation du sous-traitant. Sa participation à un autre chantier l'oblige à passer à nouveau l'épreuve de la sélection. Il n'y a pas d'aménagement procédural qui gère la récurrence des relations : la réponse à la consultation doit être réitérée, les mêmes documents administratifs sont fournis²¹⁹ et les bilans peuvent être à nouveau analysés.

Cet état de fait est lié à la structure de GEMM et à la grande autonomie des conducteurs de travaux en terme de sélection des satellites. La forte décentralisation des agences n'autorise pas une gestion centralisée des sous-traitants. La centralisation administrative signifierait une perte de responsabilité des conducteurs quant au choix des entreprises et des patrons de production quant aux vérifications obligatoires et préalables à la signature du contrat.

Le partenariat tel qu'il est entendu aux TANC (baisse des coûts en fonction d'une promesse de chiffre d'affaires) est inapplicable pour deux raisons. La première tient à la baisse des coûts, au manque de standardisation de la production. Chaque chantier est unique, chaque lot traité l'est aussi. La technique employée est maîtrisée depuis longtemps et n'autorise pas les économies potentielles que permettent le milieu industriel ou la production en série. De plus, les activités de GEMM sont très diversifiées. Cette

²¹⁹ Même si les chantiers sont simultanés.

diversité des métiers gêne un tel type de partenariat : un sous-traitant qualifié dans l'habitat social ne l'est pas dans le bâtiment industriel.

La deuxième a rapport avec la promesse de chiffre d'affaires. Le marché du bâtiment voit les maîtres d'ouvrages se raréfier et le prix des marchés traités tirés vers le bas. La visibilité du chiffre d'affaires des agences est de l'ordre de l'année, mais le caractère aléatoire des prévisions (certaines agences réalisent jusque 90 % de leur chiffre d'affaires avec des institutions publiques, prudentes en période d'élections) rend tout engagement d'activité difficile à tenir. De plus, un tel partenariat conduit à établir le prix des prestations avec le sous-traitant et admettre qu'il fasse de la marge. La logique actuelle des marchés du BTP (bas prix) interdit une démarche de ce type.

b - L'IMPACT DE LA CERTIFICATION QUALITE SUR LE CONTROLE

La procédure de choix des satellites a été détaillée préalablement. Les contraintes qui pèsent sur les sous-traitants peuvent se résumer en terme de prix bas : la qualité du sous-traitant n'est pas le point essentiel sur lequel porte l'analyse puisque c'est lui qui supporte le coût de la défaillance liée à la sélection adverse. Néanmoins, GEMM obtenant bientôt sa certification qualité, celle-ci aura des influences sur le choix des sous-traitants en éliminant les plus fragiles²²⁰.

Dans le cadre du Plan d'Action Qualité (PAQ), il est prévu de mettre en place un fichier des corps d'état centralisé : la qualité d'un sous-traitant évolue souvent dans le temps mais rien n'est fait pour la mesurer *a priori*. Les sous-traitants seront amenés à structurer leur action en devenant certifiés à leur tour. L'évaluation permettra d'obtenir un jugement général sur le long terme : deux fois par an les performances des sous-traitants seront analysées. A l'heure actuelle, les sous-traitants peuvent prendre des marchés sur lesquels ils n'ont que peu de maîtrise. Si le satellite semble « léger », seules des cautions de bonne fin de travaux lui sont réclamées. Le PAQ orientera les sous-traitants par

²²⁰ Qui sont généralement les moins chers.

spécialisation. Son rôle sera d'officialiser les rapports et de remonter beaucoup d'informations commerciales et techniques au niveau des organes concernés.

En Théorie de l'Agence, la certification qualité peut être vue comme un moyen de déporter les coûts de contrôle chez l'agent (GABRIER & JACQUIER, 1994). Sans en éliminer complètement le coût, elle permettra donc de ne plus faire l'impasse sur les risques de sélection adverse liés au non savoir-faire des satellites. La certification des satellites entraînera un coût des prestations à la hausse dans un premier temps. Puis, aux dires de GEMM, « *le marché toujours tiré vers le bas reprendra ses droits* ».

c - DES EXEMPLES DE PARTENARIAT

Il nous semble intéressant de présenter ici deux exemples de tentatives de relations partenariales, l'une ayant trait à l'établissement de relations de long terme, l'autre au développement de la qualité. Le premier montre à l'évidence les rapports de défiance - réciproques - qui prévalent entre l'entreprises générale et les sous-traitants d'une filiale de BOUYGUES. Le second met à jour, par comparaison avec le déroulement d'une réalisation classique, les dysfonctionnements rencontrés dans la gestion d'un chantier.

◆ LA CHARTE DU PARTENARIAT

Le directeur commercial de GEMM a contribué à la mise au point de « *la charte de partenariat* » entre QUILLE, filiale de BOUYGUES à Rouen et quelques sous-traitants réguliers. L'idée était de constituer une équipe composée de producteurs industriels et de sous-traitants pour répondre à des demandes spécifiques ou pour en créer. Hormis la sélection, aucune consultation n'a été faite. « *Chassez le naturel, il revient au galop* » : les sous-traitants ont gonflé leurs prix, les marges s'en sont ressenties. Tous les sous-traitants n'étaient pas au même niveau de développement. QUILLE avait un fort travail d'encadrement à effectuer qui nécessitait des qualités managériales peut-être absentes des cadres responsables.

Tirant de cette expérience le principe qu'il faut un produit ou une démarche clairs pour se lancer dans du partenariat, QUILLE a lancé le « *club des partenaires* ». Il

s'agissait qu'après information sur les marchés potentiels, QUILLE rassemble une équipe de partenaires pour répondre à l'offre. Le partenariat n'excluait pas la concurrence sur les prix.

« *Ca n'a jamais marché* » pour quatre raisons :

- des freins internes à QUILLE surtout : « *on perd son temps à encadrer des gens qui n'apportent rien de plus que dans une relation classique. Les sous-traitants ne sont jamais autonomes* » ;
- des freins externes : peu de sous-traitants y croyaient. « *C'est le gros qui veut manger le petit* » ;
- une logique transactionnelle de sélection : l'appartenance au club n'excluait pas la substitution d'un partenaire au profit d'un sous-traitant classique moins cher. L'idée fut mal acceptée lorsque l'éventualité se présenta ;
- la remise en cause de l'autonomie des conducteurs de travaux. La structure du groupe BOUYGUES fait que le conducteur de travaux peut refuser un sous-traitant qui fait partie d'un club animé par le service commercial. « *Même le directeur général ne peut imposer quelqu'un* ».

Le projet n'est pas allé au bout de la démarche.

◆ UN PARTENARIAT A COURT TERME

La réalisation de la polyclinique d'Amiens a donné l'occasion de réaliser une expérience de « *partenariat* ». Le chantier a duré plus d'un an, d'un montant de 100 millions de francs. La réalisation d'une clinique exige généralement un niveau de finition important qui requiert une qualité de travaux irréprochable.

Après avoir sélectionné de façon habituelle les sous-traitants s'est mis en place le « *challenge du meilleur partenaire* ». Le jury était composé du client et de l'architecte.

Des statuts étaient définis, ainsi que des affiches et une signalétique interne au chantier (badges, logo du challenge, plaquette).

Les critères de notation allaient de la tenue vestimentaire du personnel, de son aspect physique, à l'organisation du chantier en termes techniques, administratifs (rapidité à donner des devis et des plans d'exécution, respect de la sécurité, des engagements pris, présence aux réunions de chantiers et aux réunions techniques) en passant par le nettoyage et l'évacuations de gravats²²¹.

QUILLE avait analysé toutes les tâches des sous-traitants sur le chantier. Tous les mois, le jury examinait le chantier et notait chaque entreprise. Le résultat du mois et le cumul depuis le début du chantier étaient publiquement affichés. Le jury a présenté officiellement au chantier le sous-traitant vainqueur, récompensé de diplôme et médaille.

Ce challenge est décrit et analysé par ses concepteurs comme un moyen de contrôle sur le chantier qui ne peut se généraliser : « *c'est au patron de chantier de réaliser la mise en place de telles animations* » (qui ne se font que sur les gros chantiers). Le caractère exceptionnel de l'opération rend les sous-traitants disposés à jouer le jeu. L'institutionnaliser conduirait au « *ras-le-bol* ». De plus, ce qui s'accepte bien sous forme de concours se refuse sous forme de contrainte. Un tel concours est un moyen de formaliser le contrôle informel que fait le conducteur de travaux sur son chantier et d'officialiser les comportements qui devraient exister plus ou moins sur les chantiers²²².

Ce concours pousse l'entreprise générale à être aussi irréprochable que ses sous-traitants. « *L'état d'esprit est tout à fait différent, on observe la création d'une solidarité et d'une motivation qui n'existent que dans ces circonstances. D'habitude, les comportements dévient* ». La qualité et les résultats du chantier ont été supérieurs à la moyenne.

²²¹ Ceci donne une bonne image des critères de contrôle pouvant être mis en place dans une relation réticulaire ou partenariale « normale »

²²² Mais qui n'existent pas spontanément. Institutionnaliser le concours revient à reconnaître cet état de fait.

Si les firmes-pivot ont pour volonté de minimiser l'opportunisme développé par leurs satellites, celui-ci n'est pas le même selon le type de réseau rencontré. En phase de sélection, les pivots des réseaux dynamiques étudiés luttent contre un opportunisme sur les coûts et sur les savoir-faire, tandis que dans les réseaux stables, il s'agit de s'assurer de l'implication et de la fiabilité du satellite. En phase opérationnelle, les pivots des réseaux dynamiques doivent s'assurer de l'atteinte des résultats par leurs satellites ; dans les réseaux stables c'est le comportement déviant qui est combattu. Enfin, la poursuite des relations est vue dans les réseaux dynamiques comme un facteur de développement des phénomènes opportunistes alors que des relations de long terme les atténuent dans les réseaux stables.

L'aide analytique de la Théorie de l'Agence permet dorénavant d'identifier de manière précise les stratégies de contrôle dominantes rencontrées dans les réseaux étudiés en reliant ces résultats avec la typologie d'OUCHI.

Section 3.

MARCHE, BUREAUCRATIE ET CLAN DANS LES RESEAUX DYNAMIQUES ET STABLES

Les réseaux étudiés mettent en place une combinaison d'*input* et d'*output control* composée d'un *mix* de marché, de bureaucratie et de clan. Chaque type de réseau possède un *mix* de ces trois modes lui procurant une configuration de contrôle spécifique.

Les principales composantes du contrôle par le marché sont les prix de cession interne, les relations bilatérales, la négociation, la sanction et la rémunération. Elles définissent la prédominance de l'*output control*. Les éléments issus de la bureaucratie sont les structures et les systèmes d'autorité, les systèmes de motivation et de régulation (prix, coût, qualité), structures de régulation de conflits et procédures standards (RING & VAN DE VEN, 1992). Ils combinent l'*input* et l'*output control* d'action-correction. Enfin, le clan repose sur la sélection des individus, la fixation d'objectifs et des mécanismes de socialisation.

L'analyse du terrain par la Théorie de l'Agence se révèle d'une aide précieuse pour isoler les différents types de contrôle. Nous pouvons désormais, après avoir décrit les configurations de contrôle mises en place par le pivot, les mettre en perspective par rapport à notre problématique.

La Théorie de l'Agence permet grâce à l'hypothèse d'opportunisme de relier deux phénomènes majeurs qui expliquent, nous semble-t-il, les différences relevées au sein

des réseaux dynamiques et stables quant au degré de formalisme rencontré dans le contrôle : les antécédents relationnels qu'ont entretenus la firme-pivot et le satellite avant la constitution du réseau ou l'entrée du satellite dans le réseau, et la durée de la coopération, circonscrite ou non au projet. Parallèlement, la configuration du contrôle dans les phases de gestion et d'évolution des liens est liée au mode de sélection des satellites.

Le tableau suivant synthétise les différences essentielles du contrôle interorganisationnel entre le réseau dynamique et le réseau stable tout le long de son cycle de vie.

	RESEAU STABLE	RESEAU DYNAMIQUE
SELECTION DES SATELLITES	<i>Une approche longue, de type clanique, permet d'anticiper les phénomènes opportunistes relatifs à l'implication et la fiabilité du satellite dans la coopération</i>	<i>La logique transactionnelle combat l'opportunisme lié aux coûts et au savoir-faire</i>
GESTION OPERATIONNELLE	<i>Le contrôle de type clanique perdure ou se transforme en contrôle de type bureaucratique, visant à détecter rapidement la défaillance du satellite et à le réorienter</i>	<i>La logique transactionnelle implique un contrôle très contractuel et formel axé sur les résultats, visant à substituer rapidement le satellite en cas de défaillance</i>
POURSUITE DE LA RELATION	<i>La consolidation des liens à moyen terme rend la sortie du réseau peu envisagée, le suivi des satellites rend leur défaillance difficile.</i>	<i>La circonscription de la coopération au projet implique une gestion de la sortie du réseau et le retour à la logique transactionnelle pour d'autres activités</i>

Tableau 50. Contrôle et phases de développement réticulaire.

Cette dichotomie peut être affinée : il existe des mécanismes de marché, de bureaucratie infra et sociostructurelle et des phénomènes de clan ou superstructurels pour chaque réseau dans les huit descripteurs de phénomènes utilisés dans la recherche. Néanmoins, aucun outil de contrôle ne peut être rattaché à une stratégie de contrôle précise sans qu'une vision globale soit nécessaire. Aussi allons nous analyser l'orientation du contrôle à partir de la dominante marché, bureaucratie ou clan rencontrée.

Nous pouvons donc, suite aux développements précédents, relier le contrôle à dominante marché aux réseaux dynamiques RALI, AREN et GEMM RDY, une dominante de bureaucratie aux réseaux stables TANC et GEMM RST et une dominante clanique au réseau stable UBIK SAV.

A. ANALYSE DE LA STRUCTURE

I- LA SELECTION

Le contrôle par le marché s'utilise lorsque l'implication du satellite est peu requise dans la coopération. Du moins traduit-il un faible engagement de sa part. Dès la sélection, le contrôle par le marché développe une impartialité par rapport à la logique de fonctionnement du réseau. Le satellite doit entrer dans des critères émanant de la firme-pivot, techniques et économiques. Le mode de sélection en vigueur conduit la firme centrale à nier les antécédents relationnels éventuels pour mettre tous les satellites potentiels en concurrence. La compétition (BERRY, 1994) assure une sélection objective, conditionnée par la réponse à un appel d'offres, la capacité de s'acquitter d'un cahier des charges défini ex-ante et malaisément renégociable. Il oblige à satisfaire aux objectifs définis. Le prix et la compétence sont les critères d'entrée dans le réseau.

En phase de sélection, le contrôle à orientation bureaucratique consiste à repérer des satellites déjà appréciés et à leur proposer un schéma d'évolution dans un projet coopératif. Dès le commencement est introduit un lien de subordination. Dans les réseaux étudiés, ce lien existe entre la firme-pivot grande entreprise et le satellite de taille plus modeste stratégiquement dépendant du *broker*.

Le contrôle clanique développe une prépondérance du contrôle en phase de sélection. Il consiste à rechercher des satellites pouvant développer à la fois autonomie et implication forte par la connaissance qu'ils ont d'un métier dont ils partagent la même appréhension que la firme-pivot.

	MARCHE	BUREAUCRATIE	CLAN
SELECTION	<i>Mise en concurrence</i>	<i>Sélection par subordination</i>	<i>Sélection par affinités culturelles</i>

Tableau 51. Comparaison des formes de sélection rencontrées.

II - LES CONTRAINTES DE FONCTIONNEMENT

En phase opérationnelle, le contrôle orienté par le marché se révèle moins dans une gestion quotidienne de la coopération que dans la sanction en cas de défaillance. Il traduit bien une dominante de « contrôle externe » telle que l'ont définie MILES & SNOW (1986). Ce type de contrôle est très proche de celui que OUCHI (1980) et HILL (1988) définissent comme étant de type « marché » dans un cadre intraorganisationnel. Des objectifs sont alloués aux satellites ainsi que des moyens informationnels pour les trois cas étudiés (RALI, AREN, et GEMM RDY) et technologiques pour AREN. Chaque satellite fournit également la technologie ou le savoir faire nécessaires contre rémunération. Il peut alors être considéré comme une division autonome, responsable de ses activités quotidiennes en rapport avec la firme-pivot par ce qu'on pourrait qualifier de *prix de cession externe* défini par le marché. Il ne s'agit pas uniquement d'un prix de vente : ce n'est pas un contrat spot qui régit la relation. Même si la performance attendue est standard et aisément substituable sur le marché, les satellites développent une spécificité des actifs telle que le pivot ne peut superviser leurs actions au quotidien. Seul le résultat de l'action peut être estimé. La firme-pivot est capable de mesurer le résultat puisque c'est elle qui a fixé les objectifs de la coopération. Par contre, elle développe une faible connaissance des processus de transformation. Le contrôle par le marché renvoie donc le contrôle chez le satellite et la sanction chez la firme-pivot.

Il y a certes des règles, qui sont des règles précises du déroulement de la coopération. Elles ne sont pas fixées collectivement mais émanent de la firme-pivot. Celle-ci utilise le respect des engagements signés, incluant le respect de la règle de coopération pour sanctionner. La firme-pivot ne peut en aucun cas s'immiscer dans la gestion du satellite. La mesure de la performance est alors logistique : le niveau infrastructurel du contrôle prime. Le résultat global de la relation est scindé en sous-objectifs qui subissent une évaluation périodique. Celle-ci n'entraîne pas un processus d'action-correction mais des éléments d'évaluation-sanction. La non atteinte des objectifs préjuge de la défaillance du satellite. Le tableau suivant est un comparatif de la structure rencontrée dans les réseaux, selon la stratégie de contrôle utilisée.

ORIENTATION DU CONTROLE		
MARCHE	BUREAUCRATIE	CLAN
<i>Le réseau fonctionne comme une grande entreprise décentralisée qui consacre l'indépendance des entreprises qui le composent</i>	<i>La firme-pivot « intègre » le satellite par des liens formels et informels nombreux qui traduisent une dépendance réciproque²²³</i>	<i>Le réseau fonctionne comme une adhocratie qui consacre l'indépendance des entreprises qui le composent</i>
<i>Les frontières entre les firmes sont claires, le contrôle est limité au projet</i>	<i>Les frontières entre les firmes sont floues, le contrôle s'étend à l'organisation satellite</i>	<i>Les frontières entre les firmes sont floues, le contrôle est limité au projet</i>
<i>Les rapports sont au niveau des institutions</i>	<i>Les liens sont de type entreprise-individus ou interindividuels</i>	<i>Les liens sont interindividuels</i>

Tableau 52. Les implications structurelles de la stratégie de contrôle dominante dans les réseaux étudiés.

Dans un contrôle à orientation bureaucratique, la firme-pivot intègre ses satellites par des liens formels et informels nombreux : les frontières entre les organisations sont rendues floues par les multiples interactions qu'elles entraînent. Ces interactions traduisent toujours un lien de subordination qui résulte de la dépendance ou de l'interdépendance entre les firmes et du déséquilibre structurel entre les organisations. Le contrôle bureaucratique se traduit par une présence, une assistance et un contrôle-accompagnement quotidien, qui dépasse le projet pour s'étendre à l'organisation satellitaire. Il en résulte un contrôle contextuel et informel et une grande proximité technique entre les firmes. La firme-pivot peut à la fois maîtriser le processus de transformation (les TANC se sont défaits d'activités intégrées, GEMM STA développe ce processus pour l'expliquer aux sous-traitants de catégorie 3) ainsi que les résultats attendus de la coopération.

Le contrôle clanique repose sur peu de formalisme structurel. Le réseau est organisé dans une adhocratie (MINTZBERG, 1982) fonctionnant sur des rapports informels entre experts. La structure est fluide et consacre l'indépendance des membres qui la composent, réunis sur un projet commun sur lequel ils partagent le même point de

²²³ D'où les phénomènes de limite des risques liés à la modification.

vue. Il n'y a pas de liens hiérarchiques ou de phénomènes d'accompagnement²²⁴. Au contraire, on y note l'implication de tous les membres concernés par la phase de développement du projet, coordonné par un pivot-individu considéré comme un pair. La connaissance du résultat est faible et la capacité de la firme-pivot à maîtriser le processus de transformation est nul : le projet s'exécute entre experts, le contrôle est limité au projet.

Le système d'information s'en ressent. Dans l'orientation par le marché, le système d'information est tourné vers l'extérieur. La connaissance du marché et de la concurrence, des entrants potentiels dans le réseau permettent de définir précisément les modalités de la coopération. L'information est déconnectée de sa source : le satellite n'est pas l'émetteur direct de son information. L'orientation du contrôle par la bureaucratie privilégie l'information interne²²⁵ par une connexion du système d'information du satellite à celui du pivot (transparence comptable chez TANC, étude et chiffrage des lots chez GEMM RST). Le caractère très informel de la transmission d'informations circulant dans le clan ne permet pas de tirer de conclusions quant au fonctionnement du système. Néanmoins, l'information ne circule qu'entre les membres du réseau.

²²⁴ Dans le cas de UBIK SAV, c'est d'ailleurs une lacune puisque des échecs de ce mode de contrôle sont signalés.

²²⁵ Sans exclure l'information externe : TANC compare la performance de ses satellites sur le marché international.

B. ANALYSE DES PROCESSUS

Il semble bien que la logique de sélection des satellites se prolonge dans le contrôle installé dans le réseau en phase opérationnelle. Le développement qui suit présente les différences majeures et les séquences logiques issues des descripteurs de phénomènes utilisés dans l'étude des cas, reliés par des liens de cause à effet.

I - LE CONTROLE A DOMINANTE « MARCHÉ »

Dans les cas rencontrés, ont recours à un contrôle à dominante « marché » les firmes-pivot qui sont capables de fixer un objet précis à la coopération. Cette précision entraîne la fixation des objectifs de la coopération par le broker. Le recours aux satellites pendant cette phase n'est pas requis. Elle nécessite la diffusion d'une information la plus vaste possible sur l'objet et les résultats attendus de la participation des satellites aux réseaux. En raison de la précision des objectifs, cette information peut être la plus complète possible et entraîner une sélection concurrentielle.

La complétude des objectifs et de l'information autorise un niveau de complétude contractuel élevé, orienté sur les résultats à atteindre. Le contrat contient les règles qui permettent d'orienter l'échange : la précision des objectifs dispense du contrat comportemental plus long à élaborer et plus difficile à faire adopter. Nous sommes dans une coopération d'institution à institution : la firme-pivot peut imposer des règles quant à la réalisation de la coopération. Le satellite accepte ces règles mais refuse toute dérive du contrat résultat vers un contrat comportemental, ce dernier traduisant une perte d'autonomie. Le respect scrupuleux du contrat de la part du satellite traduit également cette volonté de préservation d'autonomie.

La précision des objectifs à atteindre permet de fixer une fin à la coopération. En définissant précisément l'objet de la coopération et en choisissant une méthode de contrôle et de rémunération désincarnés, le pivot ne crée pas d'implication supplémentaire pour son satellite dans la poursuite de la coopération. L'arrêt des

relations est soumis à la fin de la participation au projet. La poursuite éventuelle de la relation ne se produit que dans une autre coopération. Elle mobilise à nouveau les mêmes dispositifs de contrôle dans la phase de sélection. L'apprentissage de la coopération comme le rapprochement interorganisationnel sont ainsi niés. Il n'y a pas de caractère cumulatif de la transaction sur lequel fonder une socialisation ou la confiance, vues comme un moyen de pervertir le système.

Le tableau suivant compare les processus dans les trois orientations dominantes du contrôle interorganisationnel.

	MARCHE	BUREAUCRATIE	CLAN
CIRCONSCRIPTION DE L'OBJET DE LA COOPERATION PAR LA FIRME-PIVOT	<i>Objet de la coopération précis, limité au projet, requérant des compétences directes au projet</i>	<i>Objet de la coopération imprécis, visant au développement de compétences mobilisables ou de capacités directes et indirectes au projet</i>	<i>Objet de la coopération imprécis, limité au projet, requérant des compétences directes au projet</i>
INFLUENCE SUR LA DEFINITION DES OBJECTIFS	<i>Les objectifs à atteindre sont fixés par la firme-pivot</i>	<i>Les objectifs à atteindre sont définis par la firme-pivot puis étudiés avec le satellite</i>	<i>Les objectifs sont fixés en commun entre les organisations</i>
BESOINS INFORMATIONNELS	<i>La précision des objectifs implique une diffusion complète de l'information</i>	<i>L'imprécision des objectifs implique une information incomplète et susceptible d'évoluer</i>	<i>L'imprécision des objectifs implique une information incomplète et susceptible d'évoluer</i>
IMPACT CONTRACTUEL	<i>Le contrat peut être le plus complet possible autour de l'atteinte de ces objectifs</i>	<i>Le contrat fixe une orientation des comportements vers les objectifs définis par le pivot</i>	<i>Les comportements n'ont pas besoin d'un contrat. La définition des objectifs par le satellite conditionne son comportement</i>
CLARTE DE L'HORIZON TEMPOREL DE LA COOPERATION	<i>La précision des objectifs permet de fixer une fin de coopération précise</i>	<i>La volonté de développement en commun à long terme implique de ne pas fixer d'horizon temporel à la coopération</i>	<i>La difficulté de prévoir l'atteinte des résultats implique de ne pas fixer précisément la fin de la coopération</i>
CONSEQUENCE SUR L'APPRENTISSAGE	<i>Peu d'apprentissage collectif. Prédominance de l'apprentissage individuel</i>	<i>L'apprentissage est fondé sur l'accompagnement et les savoir faire</i>	<i>L'apprentissage est fondé sur la mise en commun</i>

Tableau 53. Les logiques transversales des trois stratégies de contrôle.

II - LE CONTROLE A DOMINANTE « BUREAUCRATIE »

Contrairement au contrôle à dominante marché, l'objet de la coopération est déterminé de manière imprécise par la firme-pivot : il concerne moins la participation à un projet que la volonté d'un développement commun à long terme. Les objectifs à atteindre sont définis par la firme-pivot puis étudiés avec le satellite invité de cette façon à s'impliquer dans la coopération. Il est bien évident que l'imprécision des objectifs entraîne une incomplétude informationnelle : l'information partagée est susceptible d'évoluer au fur et à mesure que le projet coopératif se développe. Le contrat est alors moins complet que dans un contrôle de type marché. Ainsi est-il assimilé chez TANC à une charte de comportement dans laquelle le partenariat peut évoluer dans le sens des objectifs du pivot. Cette volonté de collaboration à long terme ne permet pas de fixer un horizon temporel à la relation puisque celle-ci n'est pas limitée à un projet particulier. Il en résulte une évolution, un apprentissage fondé sur l'accompagnement, qui traduit un degré de tutelle, et sur les savoir-faire nécessaires en raison de l'interdépendance des firmes.

III - LE CONTROLE A ORIENTATION CLANIQUE

Comme pour l'orientation bureaucratique, le contrôle par le clan s'explique par l'imprécision de l'objet de la coopération. Les experts sont mandés à la fois pour le définir et le réaliser. Les objectifs à atteindre sont alors fixés entre organisations ou individus. Les satellites sont donc motivés par leurs propres objectifs fixés en commun. Le contrôle de type « collaboration » n'entraîne pas la nécessité d'un contrôle contractuel. L'imprécision des objectifs ne permet pas de fixer une fin précise au projet dès le début de la coopération. Même si celle-ci est limitée au projet, l'acquis social positif est intégré dans la possibilité d'une relation future : contrairement au contrôle par le marché, la socialisation qui résulte d'une première coopération a des implications sur d'autres participations en collaboration.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Aller plus loin dans le formalisme comporte les risques de caricaturer les phénomènes et d'aller à l'encontre de la pertinence de l'étude de cas en perdant la richesse de détails. Il ne s'agit pas pour nous de synthétiser des formes pures mais de restituer une étude de terrain. A ce stade de l'analyse, les résultats synthétisés dans la troisième section de ce dernier chapitre sont cohérents avec les présomptions issues de la problématique, sans que ceux-ci puissent avoir la valeur de tests d'hypothèses. Mais tel n'était pas le but poursuivi dans cette thèse.

Deux causes majeures expliquent, nous semble-t-il, les différences relevées au sein des réseaux dynamiques et stables quant au degré de formalisme rencontré dans le contrôle : les antécédents relationnels qu'ont entretenus la firme-pivot et le satellite avant la constitution du réseau ou l'entrée du satellite dans le réseau, et la durée de la coopération, circonscrite ou non au projet. Parallèlement, la configuration du contrôle dans les phases de gestion et d'évolution des liens est liée au mode de sélection des satellites.

Si les firmes-pivot ont pour volonté de minimiser l'opportunisme développé par leurs satellites, celui-ci n'est pas le même selon le type de réseau rencontré. En phase de sélection, les pivots des réseaux dynamiques étudiés luttent contre un opportunisme sur les coûts et sur les savoir-faire, tandis que dans les réseaux stables il s'agit de s'assurer de l'implication et de la fiabilité du satellite. En phase opérationnelle, les pivots des réseaux dynamiques doivent s'assurer de l'atteinte des résultats par leurs satellites ; dans les réseaux stables c'est le comportement déviant qui est combattu. Enfin, la poursuite des relations est vue dans les réseaux dynamiques comme un facteur de développement des phénomènes opportunistes justifiant le maintien du contrôle formel et de type résultat alors que des relations de long terme les atténuent dans les réseaux stables.

Dans le réseau stable, les firmes sont en situation de dépendance des ressources. L'opportunisme est combattu par la sélection des partenaires : les mécanismes essentiellement bureaucratiques ou claniques permettent de l'anticiper. Les

satellites ne sont pas aisément substituables.

Le réseau dynamique développe une faible dépendance des ressources interfirmes. Les satellites sont substituables facilement. L'opportunisme est combattu lorsqu'il est découvert, par des mécanismes de marché.

Pourtant, les règles sont primordiales dans la coopération, simplement, la façon de les utiliser diffère. Dans une stratégie à dominante « marché », elles servent de support à la sanction, se comportant comme un standard commun à tous les satellites. Dans une stratégie à dominante « bureaucratie », elles accompagnent le comportement en définissant la tutelle du pivot sur le satellite. Elles orientent la contrainte. Dans une stratégie à dominante « clan », elles ont pour fonction d'orienter l'évolution du réseau.

Le réseau dynamique tel que nous l'avons rencontré dans ces cas utilise le contrôle orienté vers le marché parce que les liens sont inter-institutionnels et concernent des entreprises qui n'abandonnent pas leur autonomie, entendue comme la liberté que possède une organisation de prendre ses propres décisions quant à l'utilisation et l'allocation de ses ressources internes, sans que des partenaires potentiels puissent avoir un droit de regard ou des exigences vis-à-vis de l'usage de ces ressources. (OLIVER, 1991).

Le réseau stable associe un contrôle à orientation bureaucratique avec des firmes de taille modeste par rapport à celle du pivot. Il se crée un déséquilibre relationnel et des liens de tutelle qui autorisent ce que nous avons appelé un contrôle-immixtion. Les relations ne sont plus institutionnelles mais de firme-pivot à individu, voire d'individu à individu.

Enfin, le réseau stable qui privilégie le rapport interindividuel et qui consacre l'autonomie des entreprises qui le composent développe quant à lui un contrôle clanique.

La résultante de cette constatation est que différents réseaux cohabitent au sein d'un réseau stratégique. Le cas de GEMM est révélateur d'une même structure gérant différemment des liens satellitaires. Sous des dehors très structurés, GEMM est un faux réseau dynamique puisque son comportement diffère selon le type de rapports qui se

dessine entre les acteurs. Les petits sous-traitants sont aidés. Il en est de même pour RALI qui forme les petites entreprises locales aux exigences des coopérations lourdes. La défiance des TANC envers des organisations à structure comparable est là encore un signe qu'au sein d'un même réseau des comportements différenciés cohabitent.

CONCLUSION GENERALE

Les réseaux interorganisationnels dynamiques et stables sont une nouvelle forme d'organisation dont le fonctionnement est encore mal connu. La thèse que nous achevons a tenté de répondre à la question du contrôle de ces configurations. Si le point de départ de notre problématique est le constat de la faiblesse de la littérature sur le sujet, les organisations qui nous ont accueilli pour mener l'étude nous ont également persuadé, par leur intérêt et leur avidité à obtenir les résultats, de toute la réalité théorique et pratique du sujet. Nous avons ainsi étudié la manière dont la firme-pivot, organisation centrale, procède pour contrôler ses satellites, organisations périphériques qui travaillent pour elle au sein d'un réseau.

A partir des processus à l'oeuvre dans les réseaux, nous avons fait émerger les configurations de contrôle, en nous appuyant sur les travaux d'OUCHI (1979 ; 1980). La méthodologie étant qualitative-déductive, nous avons transposé les modes de contrôle par le marché, la bureaucratie et le clan aux organisations réticulaires pour en dégager des conjectures orientant la recherche sur le terrain. La Théorie de l'Agence a été employée comme cadre analytique complémentaire à la typologie d'OUCHI en raison des liens démontrés qu'elle possède avec les travaux sur le contrôle organisationnel (EISENHARDT, 1989a).

L'étude s'est effectuée en deux temps, sur six réseaux d'entreprises (GEMM se déclinant en deux cas distincts) dont trois réseaux dynamiques (RALI, AREN et GEMM RDY) et trois réseaux stables (TANC, UBIK et GEMM RST). L'observation a révélé deux types de contrôle. L'un est à dominante formelle, avec un fort recours au contrat et aux procédures écrites. L'autre est à l'inverse à dominante informelle et laisse une grande part au contexte et aux relations individuelles dans la régulation des rapports entre pivot et satellite.

Au-delà des descriptions de contrôle rencontrées, la recherche permet de relier les réseaux dynamiques au contrôle à dominante formelle orienté « marché » et les réseaux stables au contrôle à dominante informelle développant un contrôle

bureaucratique et clanique. Ces deux types de contrôle sont liés au processus de sélection des satellites et à l'implication attendue de ceux-ci dans la coopération.

Si les moyens de gérer les comportements ne sont pas les mêmes d'un réseau stable à un réseau dynamique, les risques combattus sont également différents. Les modes de contrôle sont dépendants du cycle de vie du réseau et de sa phase de développement. Ainsi, dans un réseau dynamique, la sélection concurrentielle et transactionnelle combat l'opportunisme lié aux coûts et aux savoir-faire tandis que dans le réseau stable, une approche longue, fondée sur l'exploitation des antécédents relationnels et la recherche de valeurs communes, permet d'anticiper le manque d'implication et de fiabilité éventuels du satellite dans la coopération.

En phase de gestion opérationnelle, le réseau dynamique poursuit un contrôle par le marché, qui requiert forte contractualisation et formalisation, visant à substituer rapidement le satellite défaillant. Dans les réseaux stables, le contrôle de type clanique perdure (UBIK) ou se transforme en bureaucratie (TANC et GEMM RST). Chez ces derniers, il a pour fonction de détecter rapidement la défaillance du satellite et de le réorienter.

Enfin, la poursuite de la relation est possible dans les réseaux stables en raison de l'étendue des objectifs coopératifs. La consolidation des liens à moyen terme empêche l'éviction du satellite. Son suivi par un contrôle-immixtion rend sa défaillance difficile. Dans les réseaux dynamiques, au contraire, la circonscription de la coopération au projet implique une gestion de la sortie du réseau et le recours à la logique transactionnelle pour d'autres activités.

La mise en perspective des comportements des acteurs avec la typologie d'OUCHI permet de montrer l'importance du niveau de l'échange. Celui-ci, inter-institutionnel, d'institution à individu ou interindividuel, implique un recours respectif au contrôle par le marché - qui préserve l'indépendance des firmes satellites -, par la bureaucratie - qui traduit des liens de subordination du satellite envers la firme-pivot et l'interdépendance des organisations dans le réseau - et par le clan - qui préserve également l'indépendance des firmes qui le composent, mais dans un climat de confiance

(et non pas de défiance comme dans le contrôle de type marché).

Cette synthèse des résultats de recherche appelle plusieurs conclusions d'ordre général. En 1992, RAMANANTSOA désirait poser la question du contrôle des formes interorganisationnelles aux contrôleurs de gestion des firmes concernées par la coopération. Cette recherche montre que le contrôleur de gestion n'est pas le bon interlocuteur. Dans les cas étudiés ici, son action n'est pas mentionnée. Chez AREN, RALI, TANC et UBIK, le service contrôle de gestion n'est pas impliqué. Chez GEMM, les contrôleurs de gestion ont davantage une fonction juridique (il s'agit du service juridique et du contrôle de gestion) qu'une fonction traditionnelle de contrôle (voir TRAHAND, 1982 ; DUMOULIN, 1990). Il n'est pas directement dans les objectifs de cette thèse de s'interroger sur l'absence du contrôleur de gestion dans la maîtrise des processus coopératifs. Néanmoins, l'on peut affirmer qu'une fois le cadre coopératif défini par la direction des firmes, cette maîtrise devient l'affaire des opérationnels, des acteurs au quotidien de la poursuite du projet. La fonction du contrôleur est centrée sur « l'intraorganisationnel ».

La prédominance des opérationnels est certainement à relier avec la dimension du contrôle rencontré. Replacés dans le schéma d'ANTHONY (1988), les résultats montrent que les systèmes ont une portée classique, développent une prédominance du contrôle d'exécution et que la dimension stratégique de la maîtrise des rapports est largement sous-estimée. La structure dynamique du contrôle laisse une large place aux mécanismes infrastructuraux. On constate (et ceci est à relier avec l'absence de contrôle stratégique) la pauvreté des mécanismes sociostructurels formels et superstructurels.

Dans les réseaux dynamiques en effet, toute la gestion est contractuelle. Les relations sont limitées à l'horizon du projet. Il n'existe pas de perspective de poursuite des liens ou de volonté conjointe de quasi-intégration. Il est de même difficile de modifier les contours d'un contrat en raison d'un changement environnemental. La préservation de l'indépendance des firmes composant le réseau dynamique nuit à la remise en cause de projets collectifs. Le contrôle stratégique se réduit à une veille technologique et à la sélection d'un nouveau satellite qui correspond au besoin rencontré (voir MILES & SNOW, 1995).

Dans les réseaux stables, cette dimension du contrôle est plus présente (surtout chez TANC) et se traduit par la possibilité de la firme-pivot de réorienter les décisions des satellites par des plans de développement évolutifs. Cette démarche de contrôle de l'orientation à moyen ou long terme du réseau est cependant limitée. Les entités étant juridiquement indépendantes, la redéfinition des décisions d'un satellite ne peut certainement pas s'exercer au-delà d'un certain seuil (fonction de l'attachement du satellite à son indépendance). Il n'y a pas de pleine autonomie de repositionnement des orientations stratégiques du réseau par la seule firme-pivot²²⁶.

Le schéma d'analyse de la coopération présenté par DESREUMAUX (1993b, p. 24) et détaillé dans le deuxième chapitre de la première partie inventorie trois types de données à prendre en compte dans la gestion de la coopération : les données techno-économiques, les paramètres organisationnels et les données socio-politiques. Ils sont trois éléments de la structure dynamique du contrôle organisationnel. Cette dernière est la résultante des trois niveaux et peut se représenter ainsi :

²²⁶ Par contre, le satellite peut avoir une stratégie d'obtention de contrats de façon durable, stratégie qui nécessite la mise en place de mécanismes de contrôle précis. Il peut s'agir de stratégies implicites qui peuvent générer des phénomènes opportunistes.

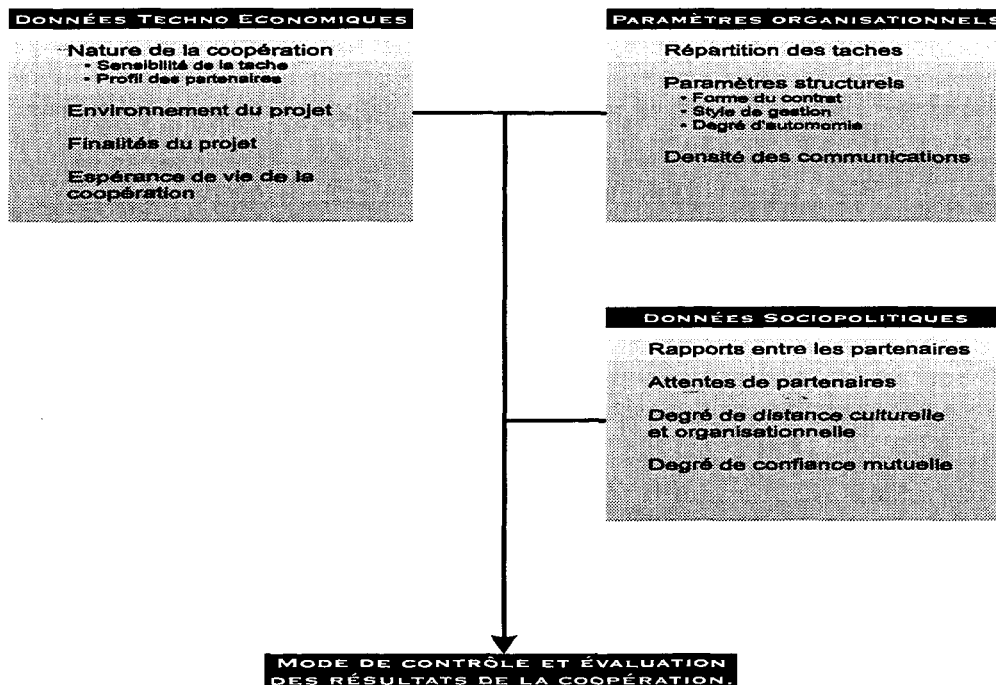


Figure 25. Les déterminants du contrôle interorganisationnel, adapté de DESREUMAUX, 1993b.

Un tel schéma permet d'analyser la défaillance des systèmes de contrôle à l'oeuvre dans les réseaux que nous avons étudiés. Dans ceux-ci, les paramètres organisationnels sont assez limités tandis que les données techno-économiques, correspondant à l'infrastructure du contrôle sont, hormis pour UBIK, maîtrisés.

Dans les réseaux dynamiques, la récurrence des relations ne conduit pas au relâchement du contrôle. Cela tient, selon nous, à l'absence de prise en compte des données socio-politiques dans la construction de la structure de contrôle interorganisationnel. Le réseau dynamique échoue dans la réduction des phénomènes opportunistes, par la non considération des attentes des satellites. Si l'impact de cet échec est négligeable chez AREN, c'est parce qu'il existe des motivations qui dépassent la participation des satellites au projet TEDIC. La construction du réseau GEMM, par la volonté à laquelle il répond de développer des rapports de partenariat, montre bien

l'échec de ce mode de régulation qui n'élimine pas l'opportunisme des acteurs²²⁷. Cet exemple rejoint les critiques faites au modèle de JARILLO (1988) : la conciliation d'une logique de clan et d'une logique de marché n'est possible que si l'on intègre des mécanismes de motivation qui priment ceux de sanction²²⁸. Ces données demandent du temps dans leur saisie et dans leur analyse, et cela semble incompatible avec la logique économique des réseaux dynamiques.

Les réseaux stables tirent mieux profit de cette dimension, en raison de l'approche longue qu'ils ont de la construction réticulaire²²⁹. Celle-ci leur permet d'analyser les attentes de leurs satellites, de réduire la distance culturelle et organisationnelle qui peut exister et de développer la confiance entre les organisations. Chez UBIK est constaté l'échec du système de contrôle par la minimisation de la prise en compte des données techno-économiques et des paramètres organisationnels. A l'évidence, la structure de contrôle doit intégrer les trois dimensions et n'en occulter aucune.

La troisième conclusion générale est sous forme d'interrogation. La thèse pose la question de la validité épistémologique de la dichotomie rencontrée entre réseau stable et réseau dynamique. Sur le continuum désormais classique, le réseau dynamique rejoint le marché tandis que le réseau stable rejoint la hiérarchie. On peut légitimement se demander, à partir des cas, si le réseau dynamique est une structure de gouvernement qui se distingue d'un marché (ou d'un sous-marché) de manière très tranchée. La régulation ne se fait que par l'entremise du prix et les liens ne se maintiennent que tant que l'intérêt économique individuel subsiste. La socialisation et la confiance ne se substituent pas à la logique de l'intérêt individuel et ne sont jamais placés sur le même pied d'égalité que le mécanisme néoclassique du prix.

²²⁷ L'exemple de QUILLE représente une tentative avortée de partenariat en raison de la non prise en compte de ces données.

²²⁸ Dans le secteur du bâtiment, la logique de fonctionnement par le marché (procédure de la consultation) est unanimement partagée. L'échec de son dépassement au profit de relations partenariales illustre également le poids de la culture et du passé au travers des phénomènes d'inertie qu'ils entraînent.

²²⁹ Même si elle est génératrice de phénomènes de dérive interne par rapport aux procédures établies.

D'autre part, ce lieu de réalisation des transactions est exempt de phénomènes d'apprentissage interorganisationnel. La thèse a montré la prédominance de l'apprentissage individuel sur la construction de modes de fonctionnement collectif. De même, les règles collectives peu développées ne traduisent pas l'adoption d'une structure coopérative. Si l'on ne conçoit pas le réseau sans que se créent des liens privilégiés entre la firme-pivot et ses satellites, la question de l'existence avérée du réseau dynamique dans nos terrains peut se poser²³⁰. En revanche, les cas décrits dans les textes des Américains relèvent, pour les réseaux stables, d'une problématique de partenariat entre le pivot et le satellite : « *lorsque la conjoncture est mauvaise, la firme centrale [d'un réseau stable] doit protéger la santé d'un de ses satellites fragiles* » (MILES, SNOW & COLEMAN, 1992, p. 14).

Si la remise en cause de l'existence des réseaux dynamiques est pertinente au niveau théorique, elle appelle deux réflexions qui la prolongent : celle de contestation des formes stylisées proposées par MILES, SNOW & COLEMAN (1992) et celle du caractère nouveau de ces formes d'organisation.

Les réseaux stables et dynamiques identifiés ne couvrent pas toute la réalité des phénomènes de coopération. Le danger qui existe de développer des formes pures conduit à multiplier les arguments pour faire coïncider forme théorique et objet rencontré sur le terrain : aucun lien entre satellites, par exemple, n'est prévu dans les représentations et ceci même dans des formes plus « élaborées » (voir SNODGRASS, 1993). La réduction de la réalité qu'offrent les concepts de réseau dynamique et stable traduit le même phénomène de simplification quant à l'environnement des réseaux et plus globalement quant à l'évolution des organisations. GEMM est le cas d'une firme traditionnellement organisée en réseau dynamique, qui développe un réseau stable en raison de conditions environnementales défavorables. En l'occurrence, pour cette firme, seule l'adoption d'une forme réticulaire stable est nouvelle. Il en résulte une méta-structure réticulaire qui englobe les deux formes interorganisationnelles décrites par

²³⁰ Les firmes-pivot interrogées ont identifié un réseau dynamique. Il aurait été intéressant de s'assurer que les satellites aient le sentiment d'en faire partie. Nous ne préjugeons pas des réponses que ces derniers auraient pu faire. Ceci constitue une limite de notre thèse qui sera développée ci-après.

MILES & SNOW. La réduction des configurations interorganisationnelles à des idéaux-types conduit à oublier que la réalité de leur forme est souvent complexe, voire impure, et que cette complexité rejaille sur leurs systèmes de gestion. Il en résulte une grande distorsion entre les concepts scientifiques et leur appréhension par les responsables d'entreprises.

Ces conclusions vont de pair avec les principaux apports de la recherche. D'un point de vue académique, la thèse comble un manque dans la recherche en contrôle organisationnel et en management stratégique. « *On ne sait pas encore comment peut se concevoir le contrôle d'une organisation telle que le réseau, le thème n'ayant jusqu'à présent guère suscité de réflexions et d'observations* » (DESREUMAUX, 1996, p. 88). Le travail réalisé constitue une première investigation longue dans le domaine du contrôle des configurations complexes. Il vise à étendre la recherche sur les processus interorganisationnels aux gestionnaires, ce champ étant jusqu'alors détenu par les stratèges et les économistes. Par cette thèse, nous avons d'abord voulu décrire une réalité, fût-ce au travers d'un cadre théorique nécessairement partial. La littérature qui touche à l'organisation des coopérations nous a paru plus prescriptive que descriptive.

Nous avons ensuite analysé cette réalité en fonction d'une définition précise du concept de contrôle organisationnel. La coopération est ainsi replacée dans une problématique de contrôle et non selon des concepts de pouvoir ou d'arrangement structurel optimal. Nous ne nous sommes pas attachés à développer des tendances ou à modéliser un existant : nous avons regardé *en détail* le fonctionnement coopératif de six réseaux d'entreprises.

Cette étude montre que l'on ne peut pas utiliser un concept de stratégie de contrôle comme celui de structure de gouvernement : le contrôle des réseaux ne se limite pas à des mécanismes de marché couplés à un système d'information partagé. De même ne s'assimile-t-il pas au clan. Quand bien même le serait-il, la réalité qui se cache derrière ces termes mérite d'être étudiée de près.

Le deuxième apport est de montrer que l'analyse de la coopération et des réseaux ne peut se faire sans le choix d'une définition précise de ces concepts. La revue de littérature a révélé les nombreux sens que les sciences de gestion, la sociologie et

l'économie donnent au terme de « réseau ». La recherche en ce domaine doit passer par deux étapes : elle doit d'abord réfléchir sur le statut à donner à la coopération - et la thèse a montré la vision de l'Economie qui se dessine derrière le fait de la concevoir comme une forme intermédiaire transitoire ou une forme propre d'organisation - ensuite, elle doit trancher entre le réseau-construction-volontaire ou le réseau-existence-par-essence, ces deux visions nous apparaissant en l'état actuel des choses assez peu conciliables en raison des différences conceptuelles entre les deux représentations.

Les firmes chez qui nous avons mené l'étude ont été très intéressées par la préparation de l'étude, par son déroulement et par les résultats qu'elle a générés. Nous avons signalé qu'elles ont dépassé le rôle que nous attendions d'elles pour devenir (pour certaines) des acteurs de la recherche. Le premier intérêt qu'elles en ont retiré est d'avoir pris le temps d'analyser un système de contrôle parfois conçu sans démarche de réflexion préalable car établi dans l'urgence (les réseaux raccourcissent les délais conception-distribution). Ainsi, dans les réseaux stables par exemple, le contrôle est très contextuel et les phénomènes de dérives sont présents. L'étude a permis sinon de révéler cet état de fait ou à tout le moins d'en accentuer la prise de conscience. Nous n'avions pas pour but d'effectuer un audit : nous avons restitué une réalité qui servira de base de travail aux entreprises qui souhaitent améliorer leur système de contrôle, à partir des faiblesses que la théorie et l'analyse du terrain ont montrées (GEMM en particulier, du fait de l'ampleur de l'investigation). Dans le même esprit, les acteurs effectifs de la coopération ont été clairement identifiés et leur contribution cernée.

A un niveau plus général, la problématique présentée ainsi que la structure dynamique du contrôle élaborée doit aider les entreprises à élaborer une grille de réflexion quant à la mise en place d'un contrôle interorganisationnel par rapport aux autres acteurs et à analyser leur système de contrôle interorganisationnel en fonction des trois niveaux d'analyse infra, socio et superstructurel, sans qu'aucun niveau ne soit négligé. Il n'existe pas de système de contrôle qui ne doive être envisagé dans une perspective évolutive. Selon les phases de développement du réseau, les problèmes posés par la coopération sont différents et demandent un contrôle spécifique. Les responsables d'entreprises doivent avoir conscience que les préconisations sur la gestion des coopérations sont à relativiser en fonction de la phase de développement du réseau et des antécédents relationnels qui lient les partenaires.

Notre travail comporte un certain nombre de limites que nous allons développer ici. La première a été signalée au chapitre premier de la deuxième partie et a trait au choix de l'unité d'analyse : la firme-pivot elle-même. L'étude n'a porté que sur les aspects formels du contrôle. En étudiant le contrôle unilatéralement (du pivot vers le satellite), la thèse ne montre, pour reprendre la terminologie de BURGELMAN & SAYLES (1987, p. 136-137), que le comportement induit, c'est-à-dire « *la base relationnelle technico-économique [ainsi que] les éléments non rationnels, valeurs et idéologies* » que la firme-pivot juge associés à la relation entre elle et son satellite. Le comportement autonome du satellite, qui « *tente d'échapper à la conformité des relations* » n'a pas été abordé pour les raisons déjà mentionnées de faisabilité et de confidentialité des informations. Cette limite appelle plusieurs remarques :

- puisque le seul pivot a été observé, nous avons étudié le réseau tel qu'il est circonscrit par son leader. Or, nous ne connaissons pas, pour chaque configuration rencontrée, la réalité du sentiment d'appartenance du satellite à cette entité collective. Le satellite d'un réseau dynamique régulé par le marché peut avoir l'impression de n'être qu'un fournisseur parmi d'autres ;
- les réactions des « contrôlés » à la situation de contrôle ont été négligés. La firme-pivot peut ignorer ces phénomènes et penser tout contrôler. Or, les défaillances mentionnées des systèmes incitent à penser que ces réactions existent et qu'elles dépassent les comportements d'inertie du satellite. Il ne nous a pas été possible d'analyser les réactions des satellites au contrôle-immixtion dans les réseaux stables. Pourtant, ce type de contrôle peut être vu comme une violation de souveraineté et en susciter ;
- la réciproque du contrôle n'a pas été étudiée. Il aurait cependant été intéressant d'observer le contrôle d'une firme-pivot par ses satellites, quel que soit le « déséquilibre structurel » qui puisse exister entre ces firmes.

Ces remarques mettent en avant une deuxième limite de la recherche, celle de l'originalité des résultats trouvés par rapport aux sources théoriques mobilisées. Les phénomènes observés ne sont pas inattendus : il y a peu de pratiques originales qui montrent que la réalité est différente des présomptions établies à partir des travaux

d'OUCHI et de la Théorie de l'Agence. La réciproque de l'étude aurait pu renforcer les enseignements possibles, permettant d'enrichir le cadre théorique sollicité. Cette homogénéité des résultats n'est pas gênante quant à l'analyse des réseaux dynamiques. La prédominance des mécanismes de marché, la poursuite de l'intérêt individuel ainsi que l'hypothèse d'opportunisme reconnue par les firmes-pivot montrent que la Théorie de l'Agence est un cadre adéquat et complet.

Son recours pour l'analyse des réseaux stables est certainement plus discutable. La Théorie de l'Agence postule en effet que les individus agissent de façon à maximiser leur fonction d'utilité. La conception de l'économie, pour reprendre l'expression de GRANOVETTER (1985) est sous-socialisée²³¹. Cette conception est particulièrement affirmée en ce qui concerne l'approche normative de la théorie. Dans le réseau stable, firme-pivot et satellites concourent à la satisfaction d'une même demande finale. La Théorie de l'Agence repose sur la notion d'opposition latente entre les parties. Pourtant, l'intérêt individuel peut, au sein des réseaux, concorder avec l'intérêt général. Même si EISENHARDT (1989a) propose un modèle de contrat pour lequel les divergences d'intérêts sont faibles entre principal et agent, il convient cependant de noter qu'il s'agit alors de la remise en cause ou à tout le moins de l'atténuation sérieuse de la portée d'une hypothèse fondatrice. La prudence est alors de mise : la Théorie de l'Agence propose des outils théoriques intéressants, mais ne peut s'appliquer directement si les logiques d'intérêts au sein des réseaux ne sont pas les mêmes que dans les relations d'agence. Il existe alors un danger à vouloir réduire les relations de coopération à des relations d'agence même si celles-ci existent bien. Ces dernières sont en quelque sorte un sous-ensemble d'un ensemble plus général que sont les relations de coopération obéissant aux règles de l'action collective. En conséquence, l'approche du contrôle du réseau stable par la seule Théorie de l'Agence est réductrice.

Enfin, quelques remarques sont à formuler, relatives à la méthodologie développée ici. Nous avons justifié l'étude de cas par le caractère exploratoire de la recherche. Prise dans sa logique déductive, la méthodologie aurait certainement pu

²³¹ Comme sur-socialisé. La critique de GRANOVETTER quant à la Théorie des Coûts de Transaction vaut pour la Théorie de l'Agence. Cette sur-socialisation permet la poursuite de l'intérêt individuel dans les réseaux dynamiques.

généraliser des hypothèses plus affirmées. Néanmoins, le développement qualitatif de l'étude de terrain a rendu malaisée cette construction hypothético-déductive. D'abord, l'aller-retour constant entre le terrain et la théorie nuit à l'élaboration d'hypothèses définies *a priori* de manière incontestable (hypothèses *hard*). Ensuite il semble très difficile de développer des hypothèses testables sur un grand nombre de réseaux, non pas parce que la théorie s'y prête mal²³², mais parce que l'identification d'un réseau demande une investigation longue - la validité théorique est délicate à obtenir - et qu'un grand nombre de terrains est nécessaire pour supporter une validité statistique. De plus, l'étendue des phénomènes de contrôle interorganisationnels se prête malaisément à une mise en forme hypothétique, forcément réductrice de la richesse d'enseignements qu'ils contiennent. Les résultats de cette recherche ne sont donc pas généralisables à tous les réseaux dynamiques et stables. Néanmoins, ce but n'était pas poursuivi.

Cette conclusion ne serait pas complète sans que soient évoquées les perspectives de recherche qui accompagnent ce qui n'est que le début de travaux plus amples dans le domaine du contrôle interorganisationnel. Si notre thèse souffre de n'avoir étudié les phénomènes de contrôle que du point de vue de la seule firme-pivot, la réciproque de l'étude, en collaboration avec GEMM, est en phase d'élaboration. Elle cherchera à analyser les trois points détaillés préalablement : le sentiment d'appartenance d'une organisation sollicitée régulièrement par une entreprise générale à une entité collective, sa réaction aux phénomènes de contrôle ainsi que les mécanismes qu'elle met en place (formels et informels) pour contrôler la firme-pivot. Cette étude est déjà commencée. Elle achoppe sur plusieurs points dont certains sont mentionnés dans cette thèse. Le premier point est de pénétrer les satellites de catégorie 1 et 2, dont la méfiance à l'égard de GEMM interdit un exposé simple des objectifs de la recherche. Le deuxième point est la duplication des discours quel que soit l'interlocuteur (nous avons tenté d'analyser des satellites de très petite taille sans grand succès), le troisième point est celui d'une méthodologie qualitative appliquée à de multiples entreprises pour un sujet aussi complexe.

²³² Les écrits d'OUCHI en apportent la preuve contraire.

Pour reprendre les propos de CHAKRAVARTHY & DOZ (1992), le système de contrôle organisationnel n'est qu'un aspect du système administratif d'une organisation. La recherche peut donc s'étendre aux autres dimensions de ce système ou au contraire analyser plus précisément un des trois niveaux de la structure dynamique de contrôle. Elle peut également s'appliquer aux formes de coopérations non réticulaires : une telle étude peut se transposer aux alliances entre firmes concurrentes. De telles études ne peuvent qu'apporter des contributions supplémentaires au management des relations interorganisationnelles ainsi que des compléments intéressants aux analyses micro-économiques et stratégiques de la coopération, voire des problématiques nouvelles.

- AOKI M.** : "Le management Japonais : le modèle "J" d'Aoki", *Problèmes Economiques*, n° 2255, 15 avril 1991, pp. 1-14.
- ARGYRIS C. & SCHON D.** : "*Organization Learning*", Reading Mass, Addison-Westley, 1978.
- ARROW K.J.** : "*Aspects of the Theory of Risk Bearing*", Helsinki, Yrjo Jahansson Foundation, 1965.
- ARROW K.J.** : "Control in Large Organizations", *Management Science*, vol. 10, n° 3, 1964, pp. 397-408.
- ASANUMA B.** : "The Contractual Framework for Parts Supply in the Japanese Automotive Industry", *Japanese Economic Studies*, Eté 1985, pp. 54-78.
- ASTLEY W.G. & FOMBRUN C.J.** : "Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environment", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 1983, pp. 576-587.
- ASTLEY W.G. & VAN DE VEN A.H.** : "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983, pp. 245-273.
- AVENIER M.J.** : "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique", *Sciences de gestion*, n° 14, 1989, pp. 199-218.
- AXELROD R.** : "*The evolution of cooperation*", Basic Books Inc. Publishers, New-York, 1984.
- BAFOIL F.** (à paraître)
- BAKIS H.** : "*Les réseaux et leurs enjeux sociaux*", PUF, Que sais-je ?, 1993.
- BARKER J.R.** : "Tightening the Iron Cage : Concertive Control in Self-Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, pp. 408-437.
- BARREYRE P.-Y. & BOUCHE M.** : "Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises : Les politiques d'impartition", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1982, pp. 8-17.
- BARREYRE P.-Y.** : "Le choix de la sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 14, Janvier-Février 1978, pp. 70-83.
- BARREYRE P.-Y.** : "*L'impartition : Politique pour une entreprise compétitive*", Paris Hachette, 1968.
- BASILE A.** : "Les nouvelles formes d'investissement, définition, contraintes et perspectives", *Revue d'Economie Politique*, n° 3, 1985, pp. 275-298.
- BASU A., LAL R., SRINIVASAN V. & STAELIN R.** : "Salesforce Compensation Plans : An Agency Theoretic Perspective", *Marketing Science*, vol. 4, 1985.

- BATSCH L.** : "L'entreprise sous influence institutionnelle. Autour des travaux de Neil FLIGSTEIN", *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, Septembre 1994.
- BAUDRY B.** : "Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction", *Revue d'économie industrielle*, n° 56, 1991, pp. 46-57.
- BECOUR J-C. & BOUQUIN H.** : "*Audit opérationnel*", Economica gestion, 1991.
- BENSAOU M. & VENKATRAMAN N.** : "*Configurations of Interorganizational Relationships : a Comparison between US and Japanese Automakers*", Cahier de l'INSEAD, 92/81/FAC, 1992.
- BENSON J.K.** : "The Interorganizational Network as a Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, 1975, pp. 229-249.
- BENSON J.K., KUNCE J.T., THOMPSON C.A. & ALLEN D.L.** : "Coordinating Human Services, a Sociological Study of an Interorganizational Network", *Columbia, Mo. : Regional Rehabilitation Research Institute, Monograph Series*, n° 6, 1973.
- BERGADAA M. & NYECK S.** : "Recherches en Marketing : un Etat des Controverses", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. VII, n° 3, 1992, pp. 23-44.
- BERNOULLI E.** : "Specimen theoriae novae de mensura sortis, comentarii academia scientiarum imperilis Petrpolitanae", Traduction : "Exposition of a new Theory on the Measurement of Risk", *Econometrica*, vol. 22, janvier 1954, pp. 23-36.
- BERRY A.J.** : "Spanning Traditional Boundaries : Organization and Control of Embedded Operations", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 15, 1994, pp. 4-10.
- BIESMANS G.W.** : "The Managerial Implications of Networking", *European Management Journal*, vol. 8, n° 4, 1990, pp. 529-540.
- BLAU P.** : "The hierarchy of authority in organizations", *American Journal of Sociology*, 73, 1968.
- BLOIS K.J. & al.** : "Buyer-Seller Relationships in Industrial Marketing", *Gestion 2000*, vol. 6, n° 3, 1990.
- BOISSEVAIN J.** : "*Friends of friends : networks, manipulators and coalitions*", Blackwell, Oxford, 1974.
- BORYS B. & JEMISON D.B.** : "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues and Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°2, 1989, pp. 234-249.
- BOUQUIN H.** : "*Les perspectives de recherche en contrôle de gestion*", Les Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, 1988.

- BOUQUIN H.** : "*Le contrôle de gestion*", PUF Gestion, 1991.
- BOUQUIN H.** : "*Comptabilité de Gestion*", Sirey, 1993.
- BOURGEOIS L. & EISENHARDT K.** : "Strategic Decision Processes in high Velocity Environments : Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science*, 34, 1988.
- BOVASSO G.** : "A Structural Analysis of the Formation of a Network Organization", *Group and Organization Management*, vol. 17, n° 1, March 1992.
- BOYLE E.** : "Managing Organizational Networks in Britain : The Role of The Caretaker", *Journal of General Management*, Vol. 19, n° 4 Summer 1994, pp. 13-23.
- BOYLE E.** : "Creating an Organizational Network out of the Ashes of Despair", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 15, n° 7, 1994b.
- BRESSER R.K.F. & HARL J.E.** : "Collective Strategy : Vice or Virtue", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 1986, pp. 408-427.
- BRETON A. & WINTROBE R.** : "*The Logic of Bureaucratic Conduct*", Cambridge University Press, 1982.
- BRETON A. & WINTROBE R.** : "The Bureaucracy of Murder Revisited", *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 5, october 1986.
- BROUSSEAU E.** : "L'approche néo-institutionnelle des coûts de transaction", *Revue Française d'Economie*, automne 1989, pp. 123-166.
- BROUSSEAU E.** : "*L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*", Pesses Universitaires de France, 1993
- BROWN L.D.** : "*Managing Conflict at Organizational Interfaces*", Addison - Westley, Reading, Mass, 1983.
- BUCKLEY P.J. & CASSON M.** : "A Theory of Cooperation in International Business", in CONTRACTOR F. & LORANGE P. (Eds) : "*Cooperative Strategies in International Business*", Lexington, MA : Lexington Books, 1988, pp. 31-53.
- BURNS T. & STALKER G.M.** : "*The Management of Innovation*", London, Tavistock, 1961.
- BURNS T.** : "Des fins et des moyens dans la direction des entreprises", *Sociologie du travail*, n° 3, 1962.
- Business Week** : "*The Hollow Corporation*", March, 3, 1986.

- BUTERA F.** : "*La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*", les Editions d'Organisation, 1991.
- CAMMANN C. & NADLER D.A.** : "Le contrôle de gestion : externe ou interne ?" *Harvard - l'Expansion*, Été 1977.
- CARNEY M. & GEDAJLOVIC E.** : "Vertical Integration in Franchise Systems : Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, vol 12, 1991.
- CAVES R.E & PORTER M.E.** : "From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91, 1977.
- CESTRE G. & XARDEL D.** : "*Marketing et réseaux d'entreprises*", Presses Universitaires de France, 1993.
- CHAKRAVARTHY B.S. & DOZ Y.** : "Strategy Process Research, Focusing on Corporate Self-renewal", *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer 1992, pp. 5-14.
- CHANDLER A.D.** : "*Strategy and Structure*", The MIT Press, 1962.
- CHARAN R.** "How Networks Reshape Organizations-for Results", *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 1991.
- CHARREAUX G.** : "La théorie positive de l'Agence, une synthèse de la littérature", in Charreaux G. et alii.: "*De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*", *Economica*, 1987, pp. 19-57.
- CHARREAUX G.** : "La théorie des transactions informelles : une synthèse", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 15, 1990, pp. 137-161.
- CHEVALIER C.** : "*Le contrôle stratégique des réseaux : approche théorique du management de la relation partenariale*", Cahier de Recherche n° 9302, CREFIGE, 1994.
- CHOKRON M. & REIX R.** : "Planification des systèmes d'information et stratégie de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1987.
- COASE R.H.** : "The Nature of the Firm", *Economica New Series*, vol. 4, novembre 1937, pp. 386-405.
- Commission Technique de la Sous-Traitance** : "*Livre Blanc sur le Partenariat*" AFNOR Gestion, Paris, 1986.
- COMMONS J.R.** : "*Institutional Economics*" Madison, University of Wisconsin Press, 1934.
- COOK K.S., EMERSON R.M., GILLMORE M.R. & YAMAKISHI T.** : "The Distribution of Power in Exchange Networks : Theory and Experimental Results", *American Journal of Sociology*, vol. 89, n° 2, 1983, pp. 275-305.

- COOK K.S. & EMERSON R.M.** : "Power, equity and commitments in exchange networks", *American Sociological Review*, n° 43, 1978, pp. 721-739.
- COOK K.S.** : "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", *Sociological Quarterly*, 18, 1977.
- CRAVENS D.W., SHIPP S.H. & CRAVENS K.S.** : "Reforming the Traditional Organization : The Mandate for Developing Networks", *Business Horizons*, vol. 37, n° 4, july-august 1994.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E.** : "*L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective.*" Paris, Seuil, Collection Points, 1977.
- DALTON M.** : "*Men who manage*", New-York, Wiley, 1957.
- DELMOND M-H.** : "*L'externalisation du développement d'applications*", Thèse de doctorat, HEC, 1994.
- DEMSKI J. & FELTHAM G.** : "Economic Incentives in Budgetary Control Systems", *Accounting Review*, Vol. 53, 1978, pp. 336-359.
- DENZIN N.K.** : "*The research act*", second edition, New-york, McGraw-Hill, 1978.
- DERMER J.D. & LUCAS R.G.** : "The Illusion of Managerial Control", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 11, n° 6, 1986, pp. 471-482.
- DESREUMAUX A.** : "*A propos de la culture ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion*", Cahier de recherche de l'IAE de Lille, n° 86/1, 1986.
- DESREUMAUX A.** : "*Structures d'entreprises*", Vuibert Gestion, 1992.
- DESREUMAUX A.** : "*Stratégie*", Précis Dalloz Gestion, 1993a.
- DESREUMAUX A.** : "*Les problèmes organisationnels des opérations de coopération interfirmes*", 61° Congrès de l'ACFAS, Rimouski, Québec, mai 1993b.
- DESREUMAUX A.** : "*Théories de l'évolution des entreprises : bilan et perspectives*", Cahier de recherche de l'IAE de Lille, n° 94/4, 1994
- DESREUMAUX A.** : "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996.
- DEVLIN G. & BLEACKLEY M.** : "Strategic Alliances : Guidelines for Success", *Long Range Planning*, 21/5, 1988, pp. 18-23.

- DiMAGGIO P. J. & POWELL W.W.** : "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, n° 48, 1983, pp. 147-160.
- DORE R.** : "Goodwill and the Spirit of Capitalism", *British Journal of Sociology*, vol. 34, 1983.
- DOZ Y. & SHUEN A.** : "A Process Framework for Analysing Cooperation between Firms", INSEAD, n° 87/33, 1987.
- DUMOULIN R.** : "Le contrôleur de gestion dans le changement organisationnel", Mémoire de D.E.A., I.A.E. de Lille, 1990.
- DUMOULIN R. & GBAKA A.** : "Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques : une étude exploratoire", IVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 1995.
- DURKHEIM E.** : "De la division du travail social", P.U.F., 1978.
- DUSSAUGE P. & GARRETTE B.** : "Alliances stratégiques, mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, n° 80, septembre-octobre 1991, pp. 4-18.
- DUSSAUGE P. & RAMANANTSOA B.** : "Technologie et stratégie d'entreprise", Mc-Graw-Hill, 1987.
- EASTBERRY-SMITH M., THORPE R. & LOWE A.** : "Management Research : An Introduction", Sage Publications, London, 1991.
- ECCLES R.G.** : "The Quasi-Firm in the Construction of Industry", *Journal of Economic Behavior and Organization*, n° 2, 1981, pp. 335-357.
- ECCLES R.G.** : "Transfer Pricing as a Problem of Agency", in PRATT J. & ZECKHAUSER R. (Eds) : "Principals and Agents : the Structure of Business", Boston : Harvard Business School Press, 1985.
- EDSTROM A. & GALBRAITH J. R.** : "Transfer of managers as a coordination control and strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, june 1977, pp. 248-263.
- EISENHARDT K.** : "Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales" *Academy of Management Journal*, 31, 1988.
- EISENHARDT K. M.** : "Agency Theory : an Assessment and Review", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, 1989a, pp. 57-74.
- EISENHARDT K.M.** : "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989b, pp. 532-550.

- EMMELIANTZ M. A.** : "EDI - l'échange de données informatisées", Masson, 1993.
- EYMARD-DUVERNAY F.** : "Conventions de qualité et formes de coordination", *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars 1989, pp. 329-359.
- FAMA E.F.** : "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, 1980, pp. 288-307.
- FAVEREAU O.** : "Organisation et marché", Cahiers du CREA, n° 13, 1988.
- FLEISHER C.S.** : "Using an Agency-Based Approach to Analyse Collaborative Federated Interorganizational Relationships", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n° 1, mars 1991, pp. 116-130.
- FLIGSTEIN N.** : "The Transformation of Corporate Control", Harvard University Press, 1990.
- FOMBRUN C.J.** : "Structural Dynamics within and between Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 3, 1986.
- FRAZIER G., SPEKMAN R. & O' NEAL C.** : "Just-in-time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, 52, 1988.
- FROELICHER T.** : "L'émergence des réseaux d'entreprises : du réseau de dirigeants à la coopération inter-entreprises", 4ème Conférence Internationale du Management Stratégique, Paris 2-4 mai 1995.
- GABARRO J.J.** : "The Development of Working Relationships", in Lorsch J.W. (Ed.) : «*The Handbook of Organizational Behavior*», Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1987.
- GABRIER H. & JACQUIER J-L.** : "La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle", *Economica Gestion*, 1994.
- GAFFARD J-L.** : «*Economie industrielle et de l'innovation*», Précis Dalloz, 1990.
- GALBRAITH J. R.** : "Organization Design", Reading, Mass., Addison-Wesley, 1977.
- GEERTZ C.** : "The Bazaar Economy : Information and Search in Peasant Marketing", *American Economic Review*, vol. 68, n° 2, 1978.
- GLASER B. & STRAUSS A.** : "The Discovery of Grounded Theory : Strategies of Qualitative Research", London, Wiedenfeld and Nicholson, 1967.
- GOUGET R., BANSARD D. & SALLE R.** : "L'établissement des relations fournisseur-client en milieu industriel", *Gestion 2000*, n° 6, 1992.

- GRANDORI A. & SODA G.** : "Inter-firms Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies*, 16/2, 1995.
- GRANOVETTER M.** : "Economic Action and Social Structure : the Concept of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, pp. 481-510.
- GRANOVETTER M.** : "The Sociological and Economic Approach to Labor Markets : A Social Structural View", in Farkas G. & England P. (Eds.) : "*Industries, Firms and Job Sociological and Economic Approaches*", New York, Plenum Press, 1988.
- GRANOVETTER M.** : "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", dans : Orlean A. : "*Analyse Economique des Conventions*", PUF Economie, 1994, pp. 79-94.
- GRAWITZ M.** : "*Méthode des sciences sociales*", Paris, Dalloz, 9ème édition, 1993.
- GREEN S.G. & WELSH M.A.** : "Cybernetics and Dependence : Reframing the Control Concept", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 2, 1988, pp. 287-301.
- GRIESINGER D. W.** : "The Human Side of Economic Organizations.", *Academy of Management Review*, vol.15, n° 3, 1990.
- GUGLER P.** : "*Les alliances stratégiques transnationales*", Editions Universitaires Fribourg, Suisse, 1991.
- GUILHON B. & GIANFALDONI P.** : "Chaînes de compétences et réseaux", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1° trimestre 1990.
- GUILLOUX V.** : "L'applicabilité en sciences de gestion du paradigme transactionnel", *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 18, juillet 1992.
- HAGG L. & JOHANSSON J.** : "*Foretag in Nätverk, (Firms in Networks)*", SNS, Stockholm, 1982.
- HAHN D.** : "Strategic Management, Task and Challenges in the 1990s", *Long Range Planning*, vol. 24, n° 1, 1991.
- HAKANSSON H.** (ed.) : "*International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an Interaction Approach*", IMP Group, John Wiley & Sons, Chischester, 1982.
- HAKANSSON H.** : "*Corporate Technological Behaviour : Co-operation and Networks*", London, Routledge, 1989.
- HAKANSSON H.** : "*Industrial Technological Development*", Croom Helm, 1986.

- HALL R.H., CLARK J.P., JORDANO P.C., JOHNSON P.V. & VAN ROEKEL M.** : "Patterns of Interorganizational Relationships», *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977.
- HALLEN L.** : "*International Industrial Purchasing. Channels Interactions and Governance Structures*" Acta Universitatis Upsaliensis, Studiae Oeconomiae Negotiorum, 13 Uppsala, 1982.
- HALLEN L. & WIERDERSHEIM-PAUL F.** : "The Evolution of Psychic Distance in International Business Relationships", in "*Between Market and Hierarchy*", Uppsala, 1984.
- HALLWOOD P.** : "*Transaction Costs and trade between Multinational Corporations, a Study of Offshore Oil Production*", Unwin Hyman, Boston, 1989.
- HAMEL G., DOZ Y. & PRALAHAD C.K.** : "Collaborate with your Competitors - and Win", *Harvard Business Review*, January-February 1989, pp. 133-139.
- HANNAN M.T. & FREEMAN J.** : "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, pp. 149-164.
- HANSEN C.D. & WAHNWEILER W.M.** : "Storytelling : An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships", *Human Relations*, vol. 46, No. 12, 1993.
- HARRIGAN K.R.** : "Strategic Alliances and Partner Assymetries", in CONTRACTOR F. & LORANGE P. (Eds) "*Cooperative strategies in International Business*", Lexington Books, 1988, pp. 205-226.
- HAUNSCHILD P. R.** : "Interorganizational Imitation : The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993.
- HAYES D.C.** : "The Contingency Theory of Managerial Accounting", *The Accounting Review*, Vol. LII, n° 1, 1977, pp. 22-39.
- HELPER S. & LEVINE D.I.** : "Long-term Supplier Relations and Product-Market Structure", *Journal of Law, Economics and Organization*, n° 8, 1992.
- HERGERT M. & MORRIS D.** : "Accounting data for value-chain analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989, pp. 175-188.
- HILL C.W L.** : "Corporate control type, strategy, size and financial performance", *Journal of Management Studies*, n° 25, 1988, pp. 403-418.
- HILL C.W.L.** : "Cooperation, Opportunism and The Invisible Hand : Implications for Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, 1990.

- HIROMOTO T.** : "Another Hidden Edge : Japanese Management Accounting", *Harvard Business Review*, juillet-août 1988.
- HIRSHLEIFER J. & RYLEY J.G.** : "The Analytics of Uncertainty and Information : An Expository Survey", *Journal of Economic Literature*, vol. 17, n° 4, 1979.
- HOFSTEDE G.** : "Management Control of Public and Not-for-profit Activities", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 6, n° 3, 1981, pp. 193-211.
- HOPWOOD A.** : "*Accounting and Human Behavior*", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1974.
- HOPWOOD A.G.** : "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", Supplement 2 : *Journal of Accounting Research*, 1972.
- IBARRA H. & ANDREWS S.B.** : "Power, Social Influence and Sense Making : Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions", *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, pp. 277-303.
- IBARRA H.** : "Homophily and differential returns : sex differences in network structure and access in an advertising firm", *Administrative Science Quarterly*, n° 37, 1992, pp. 422-447.
- IMAI K. & ITAMI H.** : "Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S.", *International Journal of Industrial Organization*, 2, 1984, pp. 285-310.
- INGHAM M.** : "Approche stratégique des Alliances internationales (première partie)", *Gestion 2000*, octobre-novembre 1990, pp. 97-120.
- JACKSON J., MORGAN C. & PAOLILLO J.G.P.** "*Organization Theory : a Macro Perspective for Management*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- JAMES B.G.** : "Strategic Alliances, Means to an End, not an End in Themselves", *International Review of Strategic Management*, vol. 2, n° 2, 1991, pp. 63-72.
- JARILLO J.C.** : "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol 9, 1988, pp. 31-41.
- JARILLO J.C.** : "Comments on Transaction Costs and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, pp. 497-499.
- JENSEN M.C. & MECKLING W.H.** : Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, pp. 305-360.
- JENSEN M.C.** : "Organization theory and methodology", *Accounting Review*, vol. 58, 1983, pp. 319-339.

- JICK T.D.** : "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science quarterly*, vol. 24, December 1979.
- JOFFRE P. & KOENIG G.** : "Stratégies de coopération et d'alliance inter-entreprises", *Enseignement et gestion*, N° 31, automne 1984, pp. 67-73.
- JOFFRE P. & KOENIG G.** : "*Stratégie d'entreprise, antimanuel*", Economica 1985.
- JOFFRE P. & KOENIG G.** : "*Achat industriel*", Encyclopédie de Gestion, sous la direction de Joffre P. & Simon Y., tome 1, Economica, 1989.
- JOFFRE P.** : "L'économie des coûts de transaction", dans "*De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*", Economica, 1987, pp. 79-102.
- JOHANSON J.** : "*Business Relationships and Industrial Networks*", Perspectives on the Economics of Organizations, Institute of Economic Research, Lund University Press, 1989, pp. 65-80.
- JOHANSON J. & MATTSSON L-G.** : "Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach.", *International Studies of Management and Organization*, vol. 18 n° 1, 1987, pp; 34-48.
- JONES G.R. & HILL C.W.L.** : "Transaction Cost Analysis of Strategy-structure Choice", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 2, 1988.
- JOHNSON H.T. & KAPLAN R.S.** : "*Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*", Harvard Business School Press, 1987.
- JOHNSTON R. & LAWRENCE P.R.** : "Beyond vertical integration : the rise of the value adding partnership", *Harvard Business Review*, juillet-août 1988.
- KANTER R. M.** : "*When Giants Learn to Dance*", Simon and Schuster, London 1991.
- KAWASAKI S. & McMILLAN J.** : "The Design of Contract : Evidence from Japanese Subcontracting", *Journal of the Japanese and International Economies*, 1, 1987, pp. 327-349.
- KILMAN R.H.** : "The Costs of Organization Structure : Dispelling the Myths of Independant Divisions and Organization-wide Decision-making", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n° 4, 1983.
- KLEIN B., RAWFORD R.A. & ALCHIAN A.A.** : "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, n° 21, October 1978.
- KNIGHT F.H.** : "*Risk, uncertainty and profit*", New-York, Harper and Row, 1965, premium issue : 1921.

- KNOKE D.** : "*Political Networks, the Structural Perspective*", Cambridge University Press, 1990.
- KOENIG C. & VAN WIJK G.** : "Alliance inter-entreprises : le rôle de la confiance", *CERESSEC, DR 91031*, nov. 1991.
- KOENIG G.** : "*Management stratégique, vision, manoeuvres et tactiques*", Nathan, 1990.
- KUMAR N., STERN L.W. & ANDERSON J.C.** : "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, 1993.
- LARSON A.** : "Partners Networks : Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, 1991, pp. 173-188.
- LARUE DE TOURNEMINE R.** : "Stratégie et comportement des entreprises dans une technologie nouvelle : le cas de l'industrie du laser d'usinage", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 34, 4° trimestre, 1985.
- LAUMANN E.O., MARSDEN P.V. & GALASKIEWICZ J.** : "Community Influence Structures : Replication and Extension of a Network Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 31, 1977.
- LAURENT P.** : "les réseaux stratégiques, un essai de conceptualisation", Thèse de doctorat, Lyon 3, 1993.
- LAWLESS M.W. & MOORE R.A.** : "Interorganisational systems in public service delivery : a new application of the dynamic network framework", *Human Relations*, vol. 42, n° 12, 1989, pp. 1167-1184.
- LAWRENCE P.R. & LORSCH J.W.** : "Adapter les structures de l'entreprise. Différenciation ou intégration", Les Editions d'Organisation, 1973.
- LAZEGA E.** : "Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires", *Revue Française de Sociologie*, n° 33, 1992, pp. 559-589.
- Le Monde** : "IBM, le dernier des géants" article de D. Bell, 28/09/1993.
- LEBAS M. & WEIGENSTEIN J.** : "Management Control : the Roles of Rules, Markets and Culture", *Journal of Management Studies*, vol. 23, n° 3, 1986, pp. 259-272.
- LEBAS M.** : "Mécanismes culturels et mécanismes de marché dans le processus de contrôle de gestion", *Actes du Congrès AFC Poitiers*, 1986.
- LEBLEBICI H.** : "Transactions and organisational forms : a re-analysis", *Organizational Studies*, 6/2, 1985, pp. 97-115.

- LECLER Y.** : "Partenariat industriel client/fournisseur et transfert de compétences : une comparaison France - Japon", *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 82, 1991, pp. 6-47.
- LECLER Y. & MERCIER C.** : "Vers une gestion globale ? Le partenariat dans l'industrie automobile japonaise", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, décembre 1989, pp. 53-61.
- LECOCQ B.** : "Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur le concept de réseau", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3/4, 1991.
- LEMOIGNE J-L.** : "*Les systèmes de décision dans l'organisation*", P.U.F. Paris, 1974.
- LEVINE S. & WHITE P.E.** : "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 5, 1961.
- LEYRONAS C.** : "Analyse critique du concept de réseau de petites entreprises", 4ème Conférence Internationale du Management Stratégique, Paris 2-4 mai 1995.
- LINDBLOM C.E.** : "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, 1959, pp. 59-80.
- LYNCH R. P.** : "*The Practical Guide to Joint-Ventures and Corporate Alliances*", Wiley, 1989.
- MAITLAND I., BRYSON J. & VAN DE VEN A.H.** : "Sociologists, Economists, and Opportunism", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, 1985, pp. 59-65.
- MANDELL M.** : "Application of Network Analysis to the Implementation of a Complex Project", *Human Relations*, vol. 37, n°8, 1984, pp. 659-679.
- MARTINET A.C.** : "Management Stratégique : Organisation et Politique", McGraw-Hill, 1984.
- MATTSON L-G.** : "Management of Strategic Change in a 'Market-as-Network' perspective", in Pettigrew A. (ed.) : "*The Management of Strategic Change*", Blackwell, 1987.
- McDONALD G.M.** : "New Direction in the Economic Theory of Agency", *Canadian Journal of Economics*, vol. 17, n° 3, août 1984, pp. 415-440.
- MENARD C.** : "Les organisations en économie de marché", *Revue d'Economie Politique*, nov-déc 1989.
- MERCHANT K.A.** : "*Control in Business Organizations*", London, Pitman, 1985.
- MEVELLEC P.** : "*Outils de gestion, la pertinence retrouvée*", Editions comptables Malesherbes, Paris 1990.

- MEYER J.W. & ROWAN B.** : "Institutionalized organizations : formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, n° 83, 1977, pp. 440-463.
- MILES M. & HUBERMAN A.M.** : "*Qualitative Data Analysis*", Sage Publications, 1991.
- MILES R.E. & SNOW C.C.** : "*Organizational Strategy, Structure and Process*", Mc Graw-Hill, 1978.
- MILES R.E. & SNOW C.C.** : "Fit, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review*, printemps 1984, pp. 10-28.
- MILES R.E. & SNOW C.C.** : "Organization : new concepts for new forms", *California Management Review*, n°3, 1986, pp. 62-73.
- MILES R.E. & SNOW C.C.** : "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, été 1992, pp. 53-72.
- MILES R.E., SNOW C.C. & COLEMAN H.J.** : "Managing 21st Century Network Organisations", *Organizational Dynamics*, hiver 1992, pp. 5-20.
- MILES R.E. & SNOW C.C.** : "The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy", *Organizational Dynamics*, spring 1995, pp. 5-18.
- MILES R.E.** : "Adapting to Technology and Competition : a New Industrial Relations Systems for the 21st Century", *California Management Review*, n° 31, hiver 1989, pp. 9-28.
- MILGROM P.R. & ROBERTS J.** : "*Economics Organization and Management*", Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.
- MILLER E.J.** : "Task, Territory and Technology", in Miller E.J. : "*Task and Organisation*", Wiley, Chichester, 1976.
- MINTZBERG H.** : "*The Nature of Managerial Work*", Harper and Row, 1973.
- MINTZBERG H.** : "*The Manager's job : Folklore and Facts*", *Harvard Business Review*, juillet-août 1975, pp. 49-61.
- MINTZBERG H.** : "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, vol. 24, n° 9, May 1978, pp.934-948.
- MINTZBERG H.** : "*Structure et dynamique des organisations*", Paris, Editions d'Organisation, 1982.

- MIRA S.** : "Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle", *Revue Française de gestion*, n° 95, sept-oct 1993.
- MITNICK B.** : "*The Theory of Agency and Organizational Analysis*", Working Paper, University of Pittsburgh, 1986.
- MOHR J. & SPEKMAN R.** : "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Technics", *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994.
- MONTMORILLON B. (de)** : "*Mutation de l'échange international et mutation des relations grands groupes-PME*", Les Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, n° 85/4, 1985.
- MONTMORILLON B (de)** : "*Les groupes industriels*", *Economica*, 1986.
- MONTMORILLON B. (de)** : "La croissance contractuelle", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1989, pp. 97-106.
- MONTREUIL B., POULIN D. & VALLERAND J.** : "*L'intégration d'une Vision Globale de l'Architecture des Réseaux dans le Processus de Réflexion Stratégique*", Acte du Colloque Ajaccio, 1994.
- MORGAN G.** : "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1980, pp. 605-622.
- MORVAN Y.** : "*Fondements de l'économie industrielle*", *Economica*, 1991.
- NADLER D. & TUSHMAN M.** : "*Strategic Organization Design : Concepts Tools, Process*", SCOTT, FORESMAN & CY, 1988.
- NAVARRE C. & SCHAAN J-L.** : "Facteurs de performance dans la gestion des projets de joint-ventures" in JABES J. (dir.) : "*Gestion Stratégique Internationale*", *Economica Gestion*, 1988.
- NORTH D.C.** : "*Institutions, Institutional Change and Economic Performance*", Cambridge University Press, 1990.
- OLIVER C.** : "Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, 1990, pp. 241-265.
- OLIVER C.** : "Network Relations and Loss of Organizational Autonomy", *Human Relations*, vol. 44, n° 9, 1991.
- OHMAE K.** : "Pourquoi les alliances échouent-elles ?", *Harvard l'Expansion*, printemps 1990.

- ORLEAN A.** : "Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions" in ORLEAN A (dir.) : *"Analyse Economique des Conventions"*, PUF Economie, 1994
- ORLEAN A.** : "La confiance : un concept économique ?", *Problèmes économiques*, n° 2422, mai 1995.
- ORLIKOWSKI W.J.** : "CASE tools as Organizational Change : Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development", *MIS Quarterly*, september 1993.
- ORTON J.D. & WEIK K.E.** : "Loosely Coupled Systems : A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 15 n° 2, 1990, pp. 203-223.
- OUCHI W.G.** : "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, n° 1, 1977, pp. 95-113.
- OUCHI W.G.** : "The Transmission of Control through Organizational Hierarchy", *Academy of Management Journal*, 21, 1978, pp. 173-192.
- OUCHI W.G.** : "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, 1979, pp. 833-848.
- OUCHI W.G.** : "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, 1980, pp. 129-141.
- OUCHI W.G.** : *"Theory Z"*, Paris, Inter-éditions, 1982.
- OUCHI W.G.** : *"The M-form Society"*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1984.
- OUCHI W.G. & MAGUIRE M.A.** : "Organizational Control : two functions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, 1975, pp. 559-569.
- PACHE G. & PARAPONARIS C.** : *"L'entreprise en réseau"*, P.U.F. 1993.
- PACHE G.** : "L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences", *Revue d'Economie Industrielle*, n°56, 2° trimestre 1991.
- PADIOLEAU J.G.** : "Naissance et développement de l'entreprise moderne : une nouvelle interprétation", *Analyses de la SEDEIS*, n° 77, septembre 1990.
- PARKHE A.** : "Partner Nationality and the Structure-performance Relationship in Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 4, n° 2, May 1993.

- PETRELLA R.** : "La mondialisation de l'économie : une (hypo)thèse prospective", *Futuribles*, n° 135, septembre 1989.
- PETTIGREW A.M.** : "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979.
- PFEFFER J. & BARON J.N.** : "Taking the Workers Back Out : Recent Trends in the Structuring of Employment", in STRAW B.M. & CUMMINGS L.L. (Eds) : "*Research in Organizational Behavior*", 10. JAI-Press. Greenwich, Conn, 1988, pp. 257-303.
- PFEFFER J. & SALANCIK G.** : "*The external control of organizations : a resource dependence perspective*", New York, Harper & Row, 1978.
- PIOTET F.** : "Coopération et contrainte. A propos des modèles d'Aoki", *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, 1992.
- POPPER K.** : "*Conjectures and Refutations*", New-York, Harper, 1962.
- PORTER M.E.** : "*Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*", New-York, Free Press, 1985.
- POWELL W.W. & DiMAGGIO P.J.** (eds) : "*The New Institutionalism in Organizational Analysis*", University of Chicago Press, 1991.
- POWELL W.W.** : "Hybrid organizational arrangements : new forms or transitional development", *California Management Review*, automne 1987, pp. 67-87.
- POWELL W.W.** : "Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, 1990, pp.295-336.
- PROVAN K.G.** : "The Federation as an Interorganizational Linkage Network", *Academy of Management Review*, vol 8, 1983, pp. 79-89.
- PROVAN K.G.** : "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multi-Hospital System", *Academy of Management Review*, vol 9, 1984.
- RAMANANTSOA B.** : "Les nouvelles approches stratégiques : un défi pour le contrôle de gestion ?", *Echanges*, n° 9, 3° trimestre 1992.
- REIX R.** : "Marchés et organisations hiérarchisées, à propos d'un ouvrage d' O.E. Williamson", *Revue d'Economie Industrielle*, 1979, pp. 110-113.
- REIX R.** : "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1990.

- RICHARDSON G.B.** : "The Limits to a Firm's Rate of Growth", *Oxford Economic Papers*, New Series, vol. 16, n° 1, 1964, pp. 9-23.
- RICHARDSON G.B.** : "The Organization of Industry", *Economic Journal*, septembre 1972, pp. 883-896.
- RING P.S. & VAN DE VEN A.H.** : "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 483-498.
- RING P.S. & VAN DE VEN A.H.** : "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, 1994, pp. 90-118.
- RISPAL M.** : "*Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération transnationaux entre dirigeants de PME-PMI Européens : une analyse qualitative-inductive*", Thèse de doctorat, Université de Bordeaux 1, 1993.
- ROSEN S.** : "Implicit Contracts : a Survey", *Journal of Economic Literature*, Septembre 1985, pp. 1144-1175.
- SCAPENS R.W.** : "*Management Accounting, a Review of Recent Developments*", Mc Millan, 1991.
- SCHMIDT D.P.** : "Integrating Ethics into Organizational Networks", *Journal of Management Development*, vol. 11, n° 4, 1992.
- SCOTT R.W.** : "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32, 1988.
- SCOTT R.W.** : "*Organizations : Rational, Natural and Open Systems*", Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992.
- SHANK J.K. & GOVINDARAJAN V.** : "Making strategy explicit in cost analysis : a case study", *Sloan Management review*, spring 1988, pp. 19-29.
- SHAPIRO S.P.** : "The Social Control of Interpersonal Trust", *American Journal of Sociology*, n° 83, 1987.
- SIMON H.A.** : "From substantive to procedural rationality", in LATSIS S. (ed), "*Methods and appraisals in economics*", Cambridge University Press, 1976, pp. 129-148.
- SNODGRASS C.R.** : "The use of networks in cross border competition", *Long Range Planning*, vol. 26, n° 2, 1993, pp. 41-50.
- SNOW C.C. & THOMAS J.B.** : "Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing", *Journal of Management Studies*, juillet 1994, pp. 457-480.

- STERN R.N.** : "The Development of Interorganisational Control Network : The Case of Intercollegiate Athletics", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979, pp. 242-266.
- STINCHCOMBE A.** : "Contracts as Hierarchical Documents" in A. Stinchcombe & C. Heimer : "*Organization Theory and Project Management : Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*". Oslo, Norwegian University Press, 1985.
- STINCHCOMBE A.** : "*Information and Organizations*", University of California Press, Berkeley CA, 1990.
- STREBEL P.** : "Managing the information Cost of Financing.", *Columbia Journal of World Business*, vol. XXI, n° 2, été 1986.
- SWEDBERG R.** : "Markets as Social Structures", Working Paper, Stockolms Universitet, February 1993.
- SYDOW J.** : "*On the Management of Strategic Networks*", Arbeitspapier n° 67/91 FU Berlin, April 1991.
- TANNENBAUM A.S.** : "*Control in Organizations*", New-York, McGraw-Hill, 1968.
- TARONDEAU J-C.** : "*Stratégie industrielle*", Vuibert Gestion, 1993.
- The Economist** : "Why Network May Fail", October the 10th 1992.
- THEPOT J.** : "La rationalité limitée ou l'arlésienne de la théorie économique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1993.
- THIETART R-A. & KOENIG G.** : "Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1987, pp. 42-53.
- THIETART R-A. & VANDENGEON I.** : "*Direction et contrôle des alliances stratégiques*", DMTP, Université Paris Dauphine, Nov. 1990.
- THOMAS H.** : "*Contrôle et partenariat*", Mémoire de DEA, Université Paris Dauphine, 1993.
- THOMSON J.D.** : "*Organizations in Action*", New-York, McGraw-Hill, 1967.
- THORELLI H.** : "Networks : between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, pp. 37-51.
- TICHY N.M., TUSHMAN M.L. & FOMBRUN C.** : "Social network analysis for organizations", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 1979, pp. 507-519.

- TOSI H.** : "The Organizational Control Structure", *Journal of Business Research*, 11, 1983.
- TRAHAND J.** : "Le contrôle de gestion, quel style adopter ?", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1982.
- VALLA J-P.** : "*L'approche interactive : Les travaux du groupe IMP en marketing industriel*", Working Paper, I.R.E., Lyon octobre 1987.
- VAN DE VEN A.H.** : "On the Nature, Formation and Maintenance of Relationships among Organizations", *Academy of Management Review*, vol.°1, 1976.
- VAN DE VEN A.H.** : "Suggestion for Studying Strategy Process : A Research Note", *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer 1992, pp. 169-188.
- VAN DE VEN A.H. & WALKER G.** : "The Dynamics of Interorganisational Coordination", *Administration Science Quarterly*, 29, 1984, pp. 598-621.
- VAN DE VEN A.H. & ASTLEY W.G.** : "Mapping the field to ceate a dynamic perspective on organization design and behavior", in VAN DE VEN A.H & JOYCE W.F. : "*Perspectives on organization design and behavior*", Wiley, 1981.
- WACHEUX F.** : "*Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes. Etude exploratoire dans le bâtiment et les travaux publiques*", Thèse de doctorat - Université Paris IX Dauphine, 1993.
- WEBER M.** : "*Economie et société*", Paris, Plon, 1921, Edition 1971.
- WEIGELT K. & CAMERER C.** : "Reputation and Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, 9, 1988.
- WEISS S.E.** : "Creating the GM-Toyota Joint-Venture : a Case in Complex Negotiation", *California Journal of World Business*, summer 1981, pp. 23-37.
- WILLIAMSON O.E.** : "*Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*", New-York, The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON O.E.** : "Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 2, 1979, pp. 233-261.
- WILLIAMSON O.E.** : "*The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*", New-York, Free Press, 1985, trad. française, 1994.

- WILLIAMSON O.E.** : "Strategising, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol 12, 1991a.
- WILLIAMSON O.E.** : "Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol, n° 36, 1991b, pp. 233-261.
- WILLIAMSON O.E.** : "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, vol. 36, april 1993, pp. 453-486.
- WILLS G.** : "Networking and Its Leadership Processes", *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 15, n° 7, 1994.
- WILSON J.W. & DOBRZYNSKI J.H.** : "And now, the Post-Industrial Corporation", *Business Week* : Dossier The Hollow Corporation, 3 mars 1986.
- WILSON R.M.S.** : "Corporate Strategy and Management Control", *International Review of Strategic Management*, 1991.
- WOODWARD J. (ED)** : «*Industrial Organization : Behavior and Control*», London, Oxford University Press, 1970.
- YAGAMISHI T., GILLMORE M.R. & COOK K.S.** : "Network connections and the distribution of power in exchange networks", *American Journal of Sociology*, vol. 93, n° 4, 1988, pp. 833-851.
- YIN R.K.** : "*Case study research, design and methods*", Sage Publications, 1989.

ANNEXE N° 1

ENTRETIEN AVEC M. WETTSTEIN, DIRECTEUR GENERAL ADJOINT, CHARGE DES AFFAIRES FINANCIERES DU GROUPE ALCATEL ALSTHOM.

L'entretien a démarré par une présentation générale des réseaux d'alliances dans la filière de l'automatisation²³³ et des noyaux et réseaux d'entreprises dans le secteur des télécommunications²³⁴, ALCATEL étant membre de ces alliances.

AUPARAVANT VOUS PRATIQUIEZ DES ALLIANCES, COMME LE MONTRENT CES DIFFERENTS ARTICLES DE PRESSE. POURQUOI EN CESSEZ-VOUS LA PRATIQUE ? VA-T-ON VERS UNE CONCENTRATION MASSIVE ?

Nous ne pouvons pas dire que nous avons eu une stratégie d'alliances. Dans les métiers de haute technologie comme les nôtres, il nous est apparu important d'avoir un effet de taille et de concentration permettant d'affronter les marchés en comptant sur nos propres forces. Les alliances effectuées ne visaient qu'à obtenir la taille nécessaire pour financer la recherche et développement. Elles ne visaient pas à sous-traiter à l'autre composant de ces alliances une partie du travail.

D'une manière générale, l'alliance a eu deux effets :

- la création d'une nouvelle entité, indépendante, *joint-venture* avec laquelle les deux parties s'interdisent toute concurrence. Ce fut le cas pour GEC-ALSTHOM, dans lequel les groupes GEC et ALCATEL ont apporté l'ensemble de leurs compétences, sans restriction, dans les domaines "énergie et transport". Dès le premier jour, le directoire de la *joint-venture* s'est vu confier le maximum de

²³³ PETRELLA R. : « La mondialisation de l'économie : une (hypo)thèse prospective », *Futuribles*, n° 135, septembre 1989, p. 14.

²³⁴ GUGLER (1991).

pouvoirs, afin de ne pas recourir aux actionnaires pour les décisions courantes et techniques.

- une autre forme d'alliance a constitué, comme précédemment à la mise en commun de moyens, l'un des groupes se chargeant de piloter l'alliance tandis que l'autre gardait une position dormante. Il est en effet souhaitable que ce dernier, même s'il souhaite vendre son activité, demeure présent, minoritaire, soit pour laisser au premier le temps de trouver le financement nécessaire au rachat, soit parce que, vis à vis de l'environnement ou de l'interlocuteur, il est bon que ce compromis perdure. ALCATEL a développé ce type d'alliance avec ITT. ITT n'a jamais participé à la gestion de l'alliance à partir de sa création.

L'alliance avec FIAT s'est traduite par le fait que nous avons pris le contrôle de TELETRA, une affaire de télécoms en Italie d'abord, puis en Espagne. En échange, FIAT a pris le contrôle d'une société de batteries au plomb : CEAC (Compagnie Européenne d'Accumulateurs). FIAT est complètement maître de CEAC, qu'il a d'ailleurs fusionné avec la division batterie d'une de ses filiales. ALCATEL n'est plus qu'un actionnaire de CEAC, attendant de s'en retirer complètement, selon les conditions prévues. FIAT se retirera de TELETRA. Dès la signature de l'accord, nous avons organisé les restructurations et fusions entre TELETRA et les filiales d'ALCATEL-ALSTHOM en Italie. Le but de ces opérations étant d'aboutir à des mélanges de capacités techniques, conservation des parts de marché, meilleur coût de revient, pour être compétitif.

LES ALLIANCES NE SONT-ELLES QU'UNE TRANSITION VERS L'INTEGRATION ?

C'est le cas sauf pour GEC-ALSTHOM, où nous sommes restés à 50-50. Nous voulions la majorité, GEC la voulait également. Chacun estimait impossible la direction de cette société par deux groupes, les négociations se sont interrompues. L'analyse des marchés, la situation des concurrents ont conduit chacun des protagonistes à accepter cinquante pour-cent des parts. Nous avons une société française, ALSTHOM, de très grande envergure, très exportatrice dans de nombreux pays. Nous avons un réseau d'exportations fort, GEC était implanté dans tout le Royaume-Uni. Les affaires étaient très complémentaires, la raison l'a emporté.

Forte de l'expérience acquise avec ITT, mais dans une prise de participation différente, nous avons obtenu que le maximum de pouvoir soit délégué au directoire de GEC-ALSTHOM. Ceci tranchait par rapport aux habitudes des anglais, qui jusqu'alors dirigeaient leurs divisions. Ceci a permis à la *joint-venture* de créer immédiatement des divisions dans de nombreux pays, tout en se démarquant de la "double nationalité" des actionnaires.

COUPLAGE D'UNE AUTONOMIE DE GESTION AVEC UNE AUTONOMIE DE STRUCTURE...

Nous étions habitués à donner une assez grande autonomie de gestion, en raison de la forte décentralisation, traditionnelle dans le groupe CGE. Nous avons donc continué un contrôle de gestion fort, des budgets, des actualisations de budgets, des informations mensuelles, des réunions de gestion assurant le contact avec le directoire. Les directeurs généraux des deux groupes n'interviennent que pour les décisions importantes telles les nouvelles acquisitions, cessions ou augmentations de capital. Les décisions sont prises à l'unanimité, après étude.

Le budget est défini annuellement. Nous réunissons le conseil de surveillance : quatre représentants d'ALCATEL-ALSTHOM et quatre de GEC ainsi que le directoire de la joint-venture. Après étude des propositions des directeurs de divisions, l'on s'accorde sur les engagements de budgets en fonction de l'environnement. Le fonctionnement est proche de celui, classique d'ALCATEL.

Dans les autres cas, on ne peut pas parler d'une alliance. Cela ressemble à une alliance : les deux groupes constituent ensemble une nouvelle entité, mais le "maillon" devient une entreprise du groupe. Il n'y a pas de situation de dépendance vis-à-vis des tiers, c'est dans notre politique.

SUR QUOI S'APPUIE-T-ELLE ?

Lorsqu'il n'y a pas d'unité de commandement et qu'il faut prendre des avis multiples de dirigeants qui ont des intérêts différents, la société industrielle n'est pas assez réactive : les décisions se prennent trop lentement. Là encore, tout est question de tradition. Quand la CGE a été nationalisée, elle a obtenu que soit maintenue de ses interlocuteurs, l'indépendance de gestion de ses filiales. Sa structure était beaucoup plus

éclatée que notre groupe actuel, presque toutes les filiales étaient cotées en bourse. La cotation en bourse signifie tenir compte d'intérêts autres bien que de nature similaire (intérêts des minoritaires, parfois divergents de ceux des majoritaires). C'est généralement le cas lors de restructurations.

Quand il s'est agi de restructurer les missions de nos différentes sociétés de systèmes de télécommunication (ALCATEL-SEL en Allemagne, ALCATEL ITALIA, ALCATEL STANDARD ELECTRICA en Espagne...) pour prévenir la déréglementation des marchés, la banalisation des produits et créer un standard inter-pays, nous avons spécialisé nos filiales par pays. Nous avons proposé systématiquement le retrait de bourse des filiales, afin d'obtenir une souplesse d'exécution et d'éviter le reproche d'avoir "mal servi" tel ou tel actionnariat. La cotation des filiales en bourse est un inconvénient majeur s'agissant d'un groupe qui a besoin de se restructurer en permanence. Nous avons retiré de bourse ALCATEL-CIT, les Câbleries de LENS et ALSTHOM, et ainsi récupéré 100% des actions. Seule la filiale ALCATEL-CABLES a été maintenue parce que le prix en est trop élevé. Tout le câble a d'ailleurs été revendu à ALCATEL-CABLES pour qu'il n'y ait aucun conflit d'intérêts. Aujourd'hui, au niveau international, le groupe est "remis en ordre" (bien qu'avant, on ne puisse pas parler de désordre). Il est actuellement à même d'affronter d'autres restructurations, fonctions de l'évolution de l'environnement.

VOUS LUI AVEZ CONFERE UNE SOUPLESSE INTERNE ?

Oui. C'est une deuxième facteur d'évolution sur les quatre dernières années, qui visait à ce que l'on fonctionne avec moins d'alliances qu'avant.

Nous n'avons pas pour autant réduit notre surface boursière. La plupart des rachats ont été effectués en indemnisant les minoritaires des filiales par des actions de la société-mère de telle sorte que l'actionnariat d'ALCATEL-ALSTHOM est le deuxième de Paris après ELF. Il est composé d'anciens actionnaires de la financière ALCATEL, etc. On y trouve ITT, FIAT pour qui c'était une méthode de paiement réciproque : nous possédons également des actions FIAT. Il y a derrière l'opération TELETRA une idée d'Alliance à long terme qui se matérialisera en fonction des opportunités...

En réalité, notre surface boursière s'est élargie pendant cette période, pour être multipliée par quatre depuis la privatisation. C'est un mouvement délibéré :

nous avons voulu que la taille boursière d'ALCATEL-ALSTHOM rejoigne sa taille "physique", pour affronter les problèmes futurs, particulièrement le financement du développement. Dorénavant, nous avons une répartition géographique du capital qui suit la répartition géographique de l'industrie. Cette dernière se trouve dans les pays industriels et riches. C'est là aussi que se trouve notre capital (sur le marché de Londres, ALCATEL-ALSTHOM est l'un des trois titres non britanniques les plus possédés par les institutions de retraite et de gestion de fonds).

N'AVEZ-VOUS PAS LE SENTIMENT D'ALLER A CONTRE-COURANT DU MOUVEMENT STRATEGIQUE ACTUEL ?

C'est possible. On essaie surtout de procéder par acquisitions. Quand on se trouve face à GEC, ITT ou FIAT, on conclue "une sorte d'alliance" puis on affecte la gestion de la façon la plus directe possible. Quand il s'agit d'un groupe qui n'offre pas de synergies, qui n'a à proposer que ce qu'il est, on le rachète : AEG CABLES en Allemagne, CANADA WIRES ont été intégrés sans alliance préalable. Nous avons racheté SAFT NIFE en Suède, implanté dans 20 pays, de la même façon.

Il nous arrive par contre de céder des actifs non essentiels pour économiser nos ressources. Nous avons vendu une filiale de traitement du courrier automatisé, en bonne santé pour investir tout en restant concentrés afin de développer, dans ces domaines où nous sommes premier, deuxième, voire troisième mondial, le maximum de puissance technologique.

Il y a 30 ans, la CGE était en forte dépendance technologique. C'était un groupe français constitué par acquisitions, achetant une affaire de batteries et de matériel électrique. Ce groupe achetait des techniques. Quand il a pris une certaine importance, davantage de techniques étaient nécessaires. Il est devenu licencié de GENERAL ELECTRIC, FRAMATOME était licencié de WESTING-HOUSE. La fibre optique est née, licenciée de CORNING CLASS.

L'une des stratégies a consisté en la libération des tutelles technologiques. Lorsque les contrats sont arrivés à terme, dans chaque unité du groupe, la capacité technique était suffisante pour se passer d'un parrain.

Seul un secteur important subsiste, dans lequel nous sommes sous licence croisée : ce sont les turbines à gaz, EUROPEAN GAS TURBINES, filiale de GEC-ALSTHOM, dont 10% appartient à GENERAL ELECTRIC, qui apporte la technique dans un contrat de 25 ans.

Les transports (TGV) ont bénéficié des capacités du client (SNCF) exprimant ses besoins et faisant des apports techniques. Il a aidé aux essais, a passé des commandes, qui ont permis des projets à long terme. Pourtant, ce n'était pas une alliance, mais des relations clients-fournisseurs. L'alliance n'est pas possible : les clients sont de moins en moins techniciens eux-mêmes.

LICENCIEZ-VOUS VOS TECHNOLOGIES, CE QUI SERAIT UN JUSTE RETOUR DES CHOSES ?

Non. Cela se justifierait si nous étions de petite taille, pour générer des revenus. Depuis dix ans, nous voulons et obtenons la taille mondiale. Il vaut mieux croître par un certain nombre d'acquisitions, pour constamment garder le contrôle de cette technique mise au point et qu'elle reste sous notre dépendance. Voilà aussi pourquoi nous sommes rarement minoritaires dans nos filiales. Lorsque l'on est minoritaires, on est amené à mettre des clauses très astreignantes de protection de la technologie. Nous ne sommes minoritaires que lorsque le pays d'accueil l'exige.

Au sein du groupe, tous ont accès à la technologie, sans versement de redevance à son créateur. Elle circule sans contrainte autre que la confidentialité. Pour des raisons de simplicité, de flexibilité et de bonne émergence du progrès, la technologie est mise immédiatement à disposition des entreprises du groupe. On observe une standardisation dans les faits. Il s'agit d'un critère d'efficacité qui crée une culture de groupe leader très forte.

Si vous envisagez les alliances comme un moyen d'accès à la technologie, à des marchés ou à une surface financière, alors ALCATEL-ALSTHOM est un contre-exemple. Le choix stratégique contraire a été fait et la chance d'y parvenir parfois forcée, comme avec ITT. GEC-ALSTHOM traduit une volonté de mise en commun de deux groupes face à une concurrence trop forte pour chacun isolément. Notre stratégie dominante a conduit un groupe français leader en France dans les télécoms il y a 10 ans au leader européen et l'un des trois leaders européens dans l'énergie, ce qui permet la puissance

financière, dont 50% est consacré à la modernisation des usines. Cette puissance nous permet de consacrer 15 milliards de francs par an dans la recherche-développement, l'essentiel allant dans les télécoms. Notre indépendance technique est primordiale.

VOUS ETES CEPENDANT VIGILANTS ENVERS D'EVENTUELLES ALLIANCES ; ETES-VOUS COURTISES ?

On l'a beaucoup été, mais désormais, nos "courtisans" connaissent notre attitude. Pour le gros matériel télécom, il existe 6 ou 7 concurrents. Les alliances sont donc un phénomène du passé, le marché s'est restructuré. Les groupes sont spécialisés, possèdent une technique maîtrisée : ils n'ont plus besoin de s'allier.

Un type d'alliance nécessite cependant d'être cité, faite aux U.S.A. avec le groupe SPRINT. SPRINT n'est pas un concurrent d'ALCATEL-ALSTHOM. C'est un concurrent d'A.T.T. SPRINT est un opérateur de téléphone. A.T.T. est concurrent d'ALCATEL-ALSTHOM au plan de la fabrication du matériel²³⁵. SPRINT construit des systèmes software utilisables par et pour son concurrent américain. Depuis quelques années, la rapidité de l'évolution technologique entraîne "l'essoufflement" de SPRINT. La joint-venture ALCATEL-DATA NETWORKS entre SPRINT (49%) et ALCATEL-ALSTHOM (51%) concrétise la mise en commun de la construction de réseaux de transmissions de données. SPRINT est le client de la *joint-venture*. ALCATEL-ALSTHOM ne cherche pas à être opérateur pour ne pas concurrencer ses clients hors C.E.E. Cependant, si le monopole de France Telecom tombe, ALCATEL-ALSTHOM pourra s'allier avec un opérateur pour investir le marché français.

Sur ce marché, les concurrents ne sont pas encore restructurés : la spécialisation reste à venir. L'Alliance est nécessaire.

²³⁵La réglementation européenne interdit d'être opérateur et fabricant à la fois.

ANNEXE N° 2

CLASSEMENT DES THEMES

Le classement des thèmes a consisté à demander à 13 personnes de sensibilités différentes (financiers, gestionnaires, économistes et sociologues) de classer, à partir d'une brève définition et d'explications complémentaires orales, les thèmes d'étude dans les descripteurs de phénomènes. Certains thèmes peuvent en effet se rattacher à des descripteurs différents. Suite à ce classement, ils ont pu être appréhendés sur le terrain selon leurs différents angles d'approche.

Descripteurs de phénomènes :

Systeme d'information :

Etude de l'échange informationnel en termes de sélection, fiabilité, sécurité, fréquence et technologie (outils de collecte, diffusion, classement...).

Mode d'organisation juridique:

Etude du cadre juridique, contraintes mise

Structure organisationnelle

Transformations organisationnelles à l'intérieur du partenariat. Complémentarité interentreprises.

Moyens mis en oeuvre :

Allocation des ressources, définition des performances et partage des résultats.

Coordination :

Centralisation des décisions, réactivité du réseau aux modifications de l'environnement.

Vérification :

Mécanismes formels et informels d'assurance (normes et audit).

Motivation :

Etude de l'intérêt à la collaboration, processus d'évolution du partenariat vers le long terme.

Rôle du leader :

Influence dans la conduite de la relation partenariale, diffusion de la culture du donneur d'ordres, rapports de pouvoir entre firmes.

Il vous est demandé de classer les thèmes dans les objets d'étude afin que je puisse valider ma grille de dépouillement d'informations selon l'exemple suivant :

	<i>Objet</i>	<i>Système d'information</i>	<i>Mode d'organisation de la coopération</i>	<i>Moyens mis en oeuvre</i>	<i>Coordination</i>	<i>Vérification</i>	<i>Motivation</i>	<i>Rôle du leader.</i>
<i>Thème</i>								
<u>Contrat</u>			X					

Les thèmes sont les suivants (exemples) :

Caractère collectif des rencontres : **les rencontres peuvent ne concerner que la firme-pivot et le satellite ou intégrer l'ensemble des satellites, ou des catégories précises de satellites (par corps de métiers, par problèmes rencontrés).**

Contenu de la relation : **le contenu relationnel de la relation interorganisationnelle se divise en quatre catégories de base [TICHY, TUSHMAN & FOMBRUN (1979)] :**

- * l'échange de biens ou de services
- * l'échange informationnel et d'idées (niveau cognitif)
- * l'expression de sentiments (niveau affectif)
- * l'influence et le pouvoir

Contraintes ex-post ou après coopération : **obligations faites au satellite lors de l'abandon de la relation partenariale accidentelle ou naturelle.**

Contrat. **BROUSSEAU (1993) définit le contrat comme un moyen d'organiser l'échange et la production. L'étude du contrat permet de décrire le pouvoir de négociations propre à chaque cocontractant. La complétude ou l'incomplétude du contrat renseigne sur la faculté de l'une ou l'autre des parties à imposer les règles et prévoir l'étendue des comportements possibles. Enfin, la philosophie du contrat, évoluant d'une fonction d'accompagnement à une fonction de contrainte peut donner des indications utiles quant à l'esprit de la coopération.**

Contrôle du projet ou de l'organisation. **Le contrôle du pivot sur le satellite s'applique quant à l'objet de la coopération donc se limite au projet ; à contrario, le contrôle s'étend au delà du projet sur le satellite lui-même, dans la globalité de son organisation.**

Egalité de traitement entre les satellites. **Cet indicateur doit permettre de montrer que le contrôle est le même quel que soit le satellite, ou que, au contraire, le contrôle²³⁶ est adapté à chaque cas spécifique. Ceci sera analysé sur un continuum, permettant d'isoler, le cas échéant, la part normative et la part personnalisée du contrôle.**

Fiabilité de l'information : **entrant dans le système par l'étude de la source de l'information PARKHE (1993).**

Fréquence des rencontres : **la communication entre pivot et satellite peut relever d'aspects formels ou informels. La fréquence des interactions ainsi que le niveau hiérarchique auquel elles se situent (de la direction générale aux opérationnels) ont été utilisés par PARKHE (1993) pour justifier de la proximité des rapports entre partenaires et pour démontrer que la communication concerne tous les niveaux dans des contextes coopératifs.**

Intensité temporelle du contrôle : **intensité du contrôle (SOFT-HARD). Celle-ci est-elle permanente ou évolue-t-elle au cours du projet ? L'examen du contenu des relations entre pivot et satellites permet de caractériser le type de coordination. Nous y distinguons les processus formels et informels de communication, les normes internes (au pivot, au réseau) et externes (spécifications des métiers, de l'industrie), les résultats et la culture.**

Objectifs individuels / objectifs collectifs à atteindre. **Cet indicateur mesure l'implication du satellite dans la coopération menée par la firme-pivot, et l'attente de la firme pivot quant à l'implication du satellite. Des objectifs individuels, propres au pivot, témoignent d'une faible implication au projet. La collectivité des objectifs témoigne d'une forte implication souhaitée ou constatée du satellite dans le projet**

²³⁶et par delà, les rapports généraux entre firmes.

coopératif. Cet indicateur mesure la congruence des buts des organisations rassemblées autour du projet.

Pouvoir de décision du satellite : l'autonomie organisationnelle est la liberté que possède une organisation de prendre ses propres décisions quant à l'utilisation et l'allocation de ses ressources internes, sans que des partenaire potentiels puissent avoir un droit de regard ou des exigences vis-à-vis de l'usage de ces ressources. (OLIVER, 1991).

Précision de l'information : obtenue par l'étude du comportement de celui qui la fournit PARKHE (1993).

Respect du contrat. Sur le terrain, l'application contractuelle stricte peut se révéler impossible. De même constate-t-on dans beaucoup de systèmes procéduriers des phénomènes de dérive ou d'arrangements qui peuvent conduire à appliquer le contrat dans l'esprit plutôt qu'à la lettre. Ceci peut également être un indicateur de l'atmosphère de la coopération.

Sélection des satellites. Etude du mécanisme de sélection des satellites, des obligations qui leur sont faites par le pivot pour entre dans le réseau et plus généralement, des barrières à l'entrée du réseau (THORELLI, 1986).

Transformations structurelles. Observation des développements structurels et managériaux rencontrés chez la firme pivot afin de gérer au mieux la coopération à la fois dans son propre intérêt, mais aussi dans l'intérêt des satellites et de la coopération dans son ensemble.

Le tableau se lit en ligne. L'interlocuteur doit classer chaque thème dans un descripteur auquel il pense qu'il se rattache. Les nombres à l'intérieur des cases indiquent le pourcentage de réponses.

Thème	Descripteur	Syst d'info	Orga jurid	Orga struct	Moyens	Coord	Vérif	Motiv	Leader	total
aides entre partenaires					81,82	9,09		9,09		100,00
caractère collectif des rencontres		18,18		9,09		63,64		9,09		100,00
centralisation des décisions				9,09		90,91				100,00
choix des partenaires				54,55				36,36	9,09	100,00
confiance				9,09					90,91	100,00
conflits			9,09					9,09	81,82	100,00
contenu des échanges		63,64		9,09	18,18			9,09		100,00
contraintes de performance					9,09		81,82	9,09		100,00
contraintes post-coopération			63,64			9,09	9,09	18,18		100,00
contraintes procédurales de fonctionnement			9,09	63,64			27,27			100,00
contrat			10							100,00
contrôle du projet					9,09	9,09	72,73		9,09	100,00
critères de succès ou d'échec de la coopération							54,55	36,36	9,09	100,00
degré de standardisation des échanges		36,36		63,64						100,00
dépendance stratégique				18,18		9,09		9,09	63,64	100,00
dispersion géographique des entreprises		18,18		27,27		54,55				100,00
durée de la relation			27,27	9,09				63,64		100,00
égalité du traitement selon les satellites						9,09			90,91	100,00
engagements réciproques					81,82		9,09	9,09		100,00
faculté de proposition du satellite				9,09		9,09		54,55	27,27	100,00
fiabilité des informations		81,82					18,18			100,00
fréquence des rencontres		63,64		18,18		18,18				100,00
inertie des satellites				36,36					63,64	100,00
intensité temporelle du contrôle			9,09			54,55	27,27		9,09	100,00
objectifs collectifs à atteindre					63,64			18,18	18,18	100,00
objectifs individuels à atteindre					63,64			27,27	9,09	100,00
organes de rencontre créés				81,82		18,18				100,00
outils de contrôle spécifiques				9,09			90,91			100,00
participation au capital					54,55			27,27	18,18	100,00
perception des valeurs partagées				9,09				18,18	72,73	100,00
pouvoir de décision du satellite			9,09	18,18					72,73	100,00
précision de l'information		90,91					9,09			100,00
préhension informationnelle		10								100,00
réactivité à l'environnement		9,09				90,91				100,00
réalisation d'audits							10			100,00
renégociation du contrat			72,73		9,09				18,18	100,00

Thème	Descripteur	Syst d'info	Orga jurid	Orga struct	Moyens	Coord	Vérif	Motiv	Leader	total
réputation							54,55	18,18	27,27	100,00
résolution des conflits			9,09	9,09				9,09	72,73	100,00
respect du contrat			72,73				18,18	9,09		100,00
résultats à tirer dans la coopération					27,27			72,73		100,00
socialisation du réseau				27,27				72,73		100,00
spécificité de l'information échangée	81,82								18,18	100,00
structure spécifique de coordination				72,73	9,09	18,18				100,00
système spécifique de diffusion d'information	10									100,00
technologie d'échanges informationnels	10									100,00
transfert de personnel				9,09	63,64	9,09		9,09	9,09	100,00
transformations structurelles				81,82		9,09			9,09	100,00
typologie des sanctions			27,27		54,55			9,09	9,09	100,00

Onze grilles ont été exploitables (nous enregistrons les réponses. La grille était soumise en trois exemplaires et les résultats devaient offrir un minimum de contradiction entre les versions). Suite aux deux premiers entretiens, nous avons décidé de scinder le mode d'organisation de la coopération en deux : organisation structurelle et mode juridique.

ANNEXE N° 3
LES TANC
PROCEDURE D'AGREMENT D'UN PARTENAIRE ET QUALIFICATION D'UN
PRODUIT (EXTRAIT)

BUT DE LA PRESENTE PROCEDURE

Définir la méthodologie conduisant à :

- l'évaluation du fournisseur et à la décision d'agrément comme Partenaire ;
- la qualification d'un produit depuis la conception jusqu'à la livraison au client final.

ORGANISATION

1. **Qui souhaite une relation de Partenariat ou la qualification d'un produit pour satisfaire un besoin ?**

Ce souhait peut être exprimé par toute personne concernée (le demandeur).

Dans chaque cas, le correspondant technique (CT) chargé normalement de ce produit (l'ingénieur spécialiste dans la division technique par exemple) est impliqué dans le processus d'agrément et de qualification.

2. Maîtres d'oeuvre

Le maître d'oeuvre du processus d'agrément du partenaire est le chef du département approvisionnements (CDA).

Le maître d'oeuvre du processus de qualification du produit est le correspondant technique (CT).

3. Groupe d'évaluation

Pour chaque évaluation, il est constitué un GROUPE EVALUATION (GEV) comprenant :

Animateur :Le Chef du Département Approvisionnementnements

Membres permanents :

- le CT

- le Responsable Qualité

- une personne compétente pour l'aspect économique (par exemple : Devis, ICG, GF)

Membres occasionnels (à la demande des membres permanents) :

- un représentant de la direction ;

- un ingénieur de la division technique ou de la production (s'il n'y en a pas parmi les membres permanents) ;

- un représentant du CFO ;
- autres en fonction du besoin à satisfaire ;

La qualification du produit peut entraîner la constitution d'un SOUS-GROUPE D'EVALUATION (SGE) comprenant :

Animateur : Le CT

Membres :

- le correspondant achat ;
- le rédacteur de la spécification technique (s'il n'est pas le CT) ;
- un représentant du Contrôle (soit CFO, soit Réception Magasin, soit Contrôle) ;
- autres en fonction du besoin et à la demande de l'animateur ;

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	8
PARTIE I. UNE FORME DE COOPERATION PARTICULIERE : LES RESEAUX D'ENTREPRISES	16
CHAPITRE 1. PRESENTATION DU CONCEPT	17
Section 1. DESCRIPTION DU RESEAU : L'APPROCHE STRATEGIQUE	20
A. R. E. MILES & C. C. SNOW : L'ECOLE AMERICAINE	21
I - LA MODIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT DES FIRMES	21
II - L'EVOLUTION STRUCTURELLE GLOBALE	22
a - Le réseau dynamique	23
b - Le réseau interne	27
c - Le réseau stable	28
III - L'EVOLUTION STRUCTURELLE SPECIFIQUE	28
B. L'ECOLE SUEDOISE	35
I - LA RELATION D'ACHAT EN MARKETING INDUSTRIEL	35
II - LE RESEAU INDUSTRIEL	41
a - La définition des sociologues	41
b - Transposition aux réseaux interorganisationnels	43
c - Acteurs, activités, ressources et leurs interdépendances	44
Section 2. L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE DE L'ORGANISATION DES TRANSACTIONS	51
A. L'ANALYSE DES COUTS DE TRANSACTION	54
I - LES FONDEMENTS DE LA COOPERATION : L'IDIOSYNCRASIE	56
II - LES « STRUCTURES DE GOUVERNEMENT »	58
B. LE STATUT DE LA COOPERATION	60
I - UNE FORME INTERMEDIAIRE	60
a - H. THORELLI : une forme hybride réticulaire	62
b - J. C. JARILLO : le réseau stratégique	63
c - Entre marché et hiérarchie, la quasi-entreprise et l'organisation mutuelle	64
II - LA COOPERATION : UNE FORME A PART ENTIERE	65
a - Les travaux précurseurs de G. B. RICHARDSON (1972)	65
b - Le développement de P. S. RING & A. H. VAN DE VEN (1992)	66
c - De la coopération au réseaux	68
C. LA CRITIQUE DE M. GRANOVETTER	71
I - LES HYPOTHESES REDUCTRICES DES SCIENCES ECONOMIQUES	71

II - LE NECESSAIRE DEPASSEMENT DU MODELE : L'ENCASTREMENT	73
III - L'ENCASTREMENT, LE MARCHÉ ET LA HIERARCHIE	74
Section 3. LES RAISONS DE L'EXISTENCE DES RESEAUX	77
A. COOPERATION : LES LOGIQUES EXPLICATIVES	78
I - LA NECESSITE	78
II - L'ASYMETRIE	78
III - LA RECIPROCITE	80
IV - L'EFFICIENCE	80
V - LA STABILITE	82
VI - LA LEGITIMITE	84
B. MOUVEMENT STRATEGIQUE ET/OU ORGANISATIONNEL : LE RESEAU AU SEIN DES TYPES DE COOPERATIONS	85
CONCLUSION : DES CONCEPTS PEU CONCILIAIBLES	90

**CHAPITRE 2. CONTROLE DES RESEAUX D'ENTREPRISES LE POINT SUR LA
LITTERATURE**

	92
Section 1. LE COURANT ECONOMIQUE	95
A. L'UNIVERSALITE DE LA THEORIE DE L'AGENCE	97
I - LA RELATION D'AGENCE	97
II - L'INFORMATION ET L'ASYMETRIE INFORMATIONNELLE	100
a - L'honnêteté ou le problème de l'asymétrie informationnelle	100
b - La sélection adverse	101
c - Le risque moral (ou Moral Hazard)	102
d - Le partage du risque	106
III - LA RATIONALITE LIMITEE ET L'INCOMPLETUDE DES CONTRATS	107
IV - LE CONTRAT	109
B. LE MODELE DE M. AOKI	112
C. L'INDUSTRIE AUTOMOBILE JAPONAISE	117
I - UN EXEMPLE DE COALITION	117
II - LES RESULTATS	120
Section 2. DES CONCEPTIONS PLUS ORGANISATIONNELLES DU CONTROLE DES RESEAUX	122
A. DES MODELES DYNAMIQUES INTEGRES : APPROCHE PROCESSUELLE DU CONTROLE	123
I - LE MODELE DE P. S. RING & A. H. VAN DE VEN (1994)	123
II - L'ETUDE EMPIRIQUE DE A. LARSON (1991)	128
III - LA CONCEPTUALISATION DE A. J. BERRY	131
B. DES PROBLEMES GENERAUX EVOQUES	135
I - PHASE DE CONSTITUTION DE LA COOPERATION	135
a - Sélection des satellites : la recherche de la volonté de coopérer	135

b - La négociation pré-contractuelle	136
II - LA MISE EN OEUVRE ET LE DEROULEMENT DE LA COOPERATION	138
a - Nouveaux managers, nouvelles méthodes de travail	138
b - L'échange informationnel et les systèmes d'information	141
* les systèmes comptables au sein des réseaux	143
La comptabilité par activités et l'impact de la chaîne de valeur	143
La coordination du réseau	144
Le système d'information global	145
* Le contenu de l'échange informationnel	147
III - L'EVALUATION DE LA COOPERATION	148
C. UN CADRE ORIGINAL D'ANALYSE DES PROBLEMES DE LA COOPERATION	150
Section 3. LA CONFIANCE DANS LES COOPERATIONS : UNE RELECTURE	156
A. LA GENERATION DE LA CONFIANCE ET SON MAINTIEN	158
B. UNE OPPOSITION CULTURELLE	161
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	163
PARTIE II. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE	165
CHAPITRE 1. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	166
Section 1. PROBLEMATIQUE ET CHOIX DES CONCEPTS	169
A. SYNTHESE CRITIQUE DE LA LITTERATURE ET PRESENTATION DE L'ETUDE	170
B. POSITION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE	174
I - PLACE DE LA RECHERCHE DANS LES THEORIES DES ORGANISATIONS	174
a - L'approche fonctionnaliste de l'organisation	175
b - Le choix stratégique	176
c - La sélection naturelle	176
d - L'action collective	177
II - PROCESSUS OU CONTENU	178
C. LA COOPERATION COMME FORME A PART ENTIERE	181
D. DEFINITION DU RESEAU RETENU	186
Section 2. UNE APPROCHE TRANSACTIONNELLE DU CONTROLE ORGANISATIONNEL	190
A. LES TROIS STRATEGIES DE W. G. OUCHI	191
I - LE CONTROLE PAR LE MARCHÉ	192
II - L'APPROCHE PAR LES REGLES OU LA BUREAUCRATIE	193
III - LE CONTROLE PAR LE CLAN OU LA CULTURE	194
B. UNE TRANSPOSITION AUX RESEAUX : STRUCTURE DE GOUVERNEMENT OU MODE DE CONTROLE ?	198
C. MARCHÉ, BUREAUCRATIE ET CLAN DANS LES RESEAUX INTERORGANISATIONNELS	202
I - LE CONTROLE DU RESEAU PAR LES RESULTATS	202
II - LE CONTROLE DU RESEAU PAR LES COMPORTEMENTS	207
	468

a - Le contrôle du réseau par les règles	208
b - Le contrôle du réseau par le clan	211
Section 3. LE CADRE D'ANALYSE DE LA THEORIE DE L'AGENCE	216
A. LA THEORIE DE L'AGENCE PAR RAPPORT AUX AUTRES SOURCES THEORIQUES MOBILISABLES	217
I - THEORIE DE LA DEPENDANCE DES RESSOURCES ET THEORIE DE L'AGENCE.	217
II - THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION ET THEORIE DE L'AGENCE	218
III - LA THEORIE DE L'AGENCE, THEORIE ORGANISATIONNELLE.	219
B. L'UTILISATION DE LA THEORIE DE L'AGENCE DANS NOTRE THESE	221
I - TROIS NIVEAU D'ANALYSE	221
II - L'ENRICHISSEMENT DU CONTROLE INTERORGANISATIONNEL PAR LA THEORIE DE L'AGENCE	225
a - L'intégration du risque dans le raisonnement	225
b - La structure comme donnée	226
CONCLUSION : LES QUESTIONS DE RECHERCHE	229
CHAPITRE 2. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE PAR L'ETUDE DE CAS	231
Section 1. ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES	234
A. UNE DEMARCHE QUALITATIVE DEDUCTIVE	235
B. LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS	238
I - PRESENTATION GENERALE	238
II - CONSTITUTION DES CAS	242
III - CANEVAS DE RECHERCHE	244
a - Proposition de recherche	245
b - Les unités d'analyses	246
c - Validité et Fiabilité	247
Section 2. LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN	249
A. COLLECTE DES DONNEES	250
I - LES ENTRETIENS	250
II - LE GUIDE D'ENTRETIENS PRELIMINAIRES	251
B. LE RECUEIL DES DONNEES	256
I - LES SOURCES DE DONNEES INTERNES	256
a - Les entretiens	257
b - La documentation interne	257
c - L'observation directe	258
II - LES DONNEES EXTERNES	258
a - Les entretiens satellites	258
b - La documentation externe	258
Section 3. ANALYSE DES MATERIAUX	262

A. PRESENTATION DES CAS	263
B. ANALYSE DES CAS	265
I - CODAGE DES DONNEES	265
II - EXPLOITATION DES DONNEES ET PROPOSITION DE CONCLUSIONS	272
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	274
PARTIE III. LA RECHERCHE EMPIRIQUE	275
CHAPITRE 1. LE TERRAIN	276
Section 1. DESCRIPTION DES QUATRE CAS INITIAUX	280
A. RALI	282
B. LES TANC	284
C. AREN	290
I - PRESENTATION DES PARTENAIRES PRINCIPAUX	291
II - LES PARTENAIRES ASSOCIES	292
D. UBIK S.A.V.	293
Section 2. L'ETUDE APPROFONDIE DU CAS GEMM	295
A. PRESENTATION DE LA BRANCHE BATIMENT	297
B. LE RESEAU ETUDIE	298
C. LES RAISONS DU CHOIX DES DIFFERENTES CATEGORIES DE SOUS-TRAITANTS	300
I - PETITES ENTREPRISES	300
II - MOYENNES ENTREPRISES	301
III - GRANDES ENTREPRISES	301
Section 3. IDENTIFICATION DES RESEAUX STABLES ET DYNAMIQUES	303
A. LA LOGIQUE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE	304
B. DES RESEAUX DYNAMIQUES ET STABLES	307
I - LA SPECIFICITE DE CONTEXTE	307
II - LA STRUCTURE ET L'IDENTIFICATION DES SATELLITES	308
CONCLUSION DU CHAPITRE PREMIER	311
CHAPITRE 2. ANALYSE DES CAS	312
Section 1. LE CONTROLE RENCONTRE DANS LES CINQ RESEAUX ETUDIES	314
A. NATURE ET FORME DES MECANISMES DE CONTROLE DANS LES QUATRE CAS INITIAUX	315
I - LES MECANISMES DE CONTROLE FORMEL DE RALI ET DE AREN	315
a - La sélection des satellites : processus et procédures	315
" RALI	315
Le marché à entreprise générale	315
Le marché par lots	315
" AREN	316
	470

b - La gestion des satellites	317
" Le contrôle de la coopération chez RALI en phase opérationnelle	317
" Contrôle des satellites de AREN en phase opérationnelle	318
c - La poursuite et l'abandon des relations	319
" La consolidation des liens et leur abandon chez RALI	319
" AREN et l'évolution des liens réticulaires	320
II - LE CONTROLE A DOMINANTE INFORMELLE DES TANC ET DE UBIK SAV	320
a - La sélection des satellites : processus et procédures de sélection	320
" TANC	320
Une procédure technique par marché privé	321
La localisation géographique	324
Le contact humain et l'engagement	324
" UBIK	325
b - La gestion des satellites	326
" Contrôle des partenaires des TANC en phase opérationnelle	326
L'assistance	326
Des dispositifs administratifs et techniques	327
Des dispositifs de nature informelle	327
Des dispositifs culturels	328
Un contrôle par le marché	328
" Contrôle des satellites de UBIK SAV en phase opérationnelle	329
c - La poursuite et l'abandon des relations	329
" La consolidation du partenariat aux TANC	329
" Le cas de UBIK SAV	330
B. NATURE ET FORME DU CONTROLE RENCONTRE CHEZ GEMM	331
I - ORGANISATION JURIDIQUE DE LA COOPERATION	331
a - L'historique du nouveau contrat.	331
b - La description du contrat	333
" Le pilotage technique : l'allocation de l'autorité et le rôle de la routine	333
Coordination stratégique : l'objectif des cocontractants (A)	333
Coordination organisationnelle : l'objet et les moyens de la transaction (B)	335
Coordination opérationnelle (C)	335
" La garantie de l'exécution des promesses	336
Le système de garanties (D)	336
Le mécanisme de supervision et le droit d'audit (E)	338
La rémunération et l'assomption du risque (F)	339
La durée (G)	339
c - Le respect du contrat vu par son concepteur	341
II - ORGANISATION STRUCTURELLE DE LA COOPERATION	343
a - Les adaptations structurelles	343
" Le service étude de prix	343
" La comptabilité sous-traitants	346
" Le service après-vente	348
b - Les contraintes de fonctionnement	348
" Déroulement d'un marché	349

" L'appel d'offres	349
III - PROCESSUS ET PROCEDURES DE SELECTION DES SATELLITES DE GEMM	350
a - La consultation	351
b - Les vérifications ex-ante	353
" Les enquêtes financières	353
" Les indicateurs tirés de l'étude des bilans	354
" Un contrôle administratif	355
IV - GESTION DE L'ACTIVITE EN PHASE OPERATIONNELLE	356
a - Contrôle et catégories de sous-traitants	358
" Petites entreprises :	358
" Moyennes et grandes entreprises :	358
b - Les « points de réunion »	359
" la réunion objectif zéro	359
" la réunion de chantier	359
" la réunion de coordination	360
" La réunion de gestion prévisionnelle	360
c - L'outil de contrôle du chantier : le budget	361
V - LA FIN DU CHANTIER ET DU CONTRAT	362
Section 2. L'ANALYSE DES CAS PAR LA THEORIE DE L'AGENCE	366
A. SELECTION DES SATELLITES	367
I - LES RISQUES LIES A LA SELECTION	367
a - RALI & AREN	367
b - TANC & UBIK SAV	368
c - GEMM	368
" Le prix le plus bas	369
" La défaillance financière	369
II - LA PREVENTION DES RISQUES EN PHASE DE SELECTION	370
a - RALI & AREN	370
b - TANC & UBIK	371
c - GEMM	373
III - LES IMPLICATIONS : L'OPPORTUNISME ANTICIPE OU GERE	375
B. GESTION DES SATELLITES	379
I - LES RISQUES EN PHASE DE GESTION OPERATIONNELLE	379
II - LES MESURES DE LUTTE CONTRE LES RISQUES RENCONTRES EN PHASE	
OPERATIONNELLE	379
a - Les réseaux dynamiques RALI & AREN	380
b - Les réseaux stables TANC & UBIK SAV	382
c - Le cas de GEMM	386
" L'implication dans la coopération	387
" Les conflits et leur résolution	388
" La défaillance	389
C. LES IMPLICATIONS : LA POURSUITE DES RELATIONS	393

I - LES QUATRE CAS	393
II - LE CAS DE GEMM	395
a - Un partenariat impossible pour des raisons structurelles à GEMM	395
b - L'impact de la certification qualité sur le contrôle	396
c - Des exemples de partenariat	397
- la charte du partenariat	397
- Un partenariat à court terme	398
Section 3. MARCHÉ, BUREAUCRATIE ET CLAN DANS LES RESEAUX DYNAMIQUES ET STABLES	401
A. ANALYSE DE LA STRUCTURE	404
I - LA SÉLECTION	404
II - LES CONTRAINTES DE FONCTIONNEMENT	405
B. ANALYSE DES PROCESSUS	408
I - LE CONTRÔLE À DOMINANTE « MARCHÉ »	408
II - LE CONTRÔLE À DOMINANTE « BUREAUCRATIE »	410
III - LE CONTRÔLE À ORIENTATION CLANIQUE	410
CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE	411
CONCLUSION GÉNÉRALE	414
BIBLIOGRAPHIE	427
ANNEXE N° 1 ENTRETIEN AVEC M. WETTSTEIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, CHARGÉ DES AFFAIRES FINANCIÈRES DU GROUPE ALCATEL ALSTHOM.	449
ANNEXE N° 2 CLASSEMENT DES THÈMES	456
ANNEXE N° 3 LES TANC PROCÉDURE D'AGREMENT D'UN PARTENAIRE ET QUALIFICATION D'UN PRODUIT (EXTRAIT)	462
TABLE DES MATIÈRES	466



BIBLIOGRAPHIE

- ACHROL R.S.** : "Evolution of the Marketing Organization : New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, vol. 55, October 1991.
- ABRAHAMSON E. & FOMBRUN C.J.** : "Forging the Iron Cage : Interorganizational Networks and the Production of Macro-culture", *Journal of Management Studies*, 29 : 2, March 1992.
- AKERLOF G.A.** : "The market for "lemons" : quality, uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, 1970, pp. 488-500.
- ALCHIAN A. & DEMSETZ H.** : "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, vol 62, n°5, 1972, pp. 777-795.
- ALDRICH H.E.** : "*Organizations and Environments*", Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH H.E & WHETTEN D.** : "Organization-sets, actions-sets and networks : making the most of simplicity", in NYSTROM P. & STARBUCK W. (Eds) : "*Handbook of organizational design*", vol. 1, Oxford University Press, New-York, 1981, pp. 385-408.
- ALTHELSON C.** : "*De la sous-traitance au partenariat industriel*", L'Harmattan, Paris, 1992.
- AMIGUES J.P.** : "*Les développements récents de la théorie économique des contrats*", Problèmes Economiques, n° 2.348, 3 novembre 1993.
- ANDERSON E.** : "Two Firms, One Frontier : on Assessing Joint-Venture Performance", *Sloan Management Review*, hiver 1990, pp. 19-30.
- ANSOFF I.** : "*Implanting Strategic Management*", Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall 1984.
- ANTHONY R.N.** : "Planning and Control Systems. A Framework for Analysis", Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- ANTHONY R.N.** : "*The management control fonction*" Harvard Business School Press, 1988.
- AOKI M.** : "Horizontal Versus Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, 76, 1986.
- AOKI M.** : "*Information, Incentive and Bargaining in the Japanese Economy*", Cambridge, University Press, 1988.

Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels

Une recherche exploratoire

Régis DUMOULIN

Groupe de Recherche sur les Méthodes de Contrôle Organisationnel (GREMCO)

Résumé

L'objet de cette recherche est d'analyser les configurations de contrôle qui s'observent dans les réseaux dynamiques et stables. La thèse présente dans une première partie les courants stratégiques et économiques qui traitent de la définition des réseaux interorganisationnels, ainsi qu'une mise en ordre des développements sur le contrôle de ces configurations.

Il est admis que le contrôle organisationnel est "introverti" et s'inscrit dans une structure stable. La deuxième partie de cette thèse adopte une définition précise du contrôle organisationnel, issue des travaux de W. G. OUCHI et le transpose aux relations interorganisationnelles, via la théorie de l'Agence, utilisée comme cadre d'analyse complémentaire.

Enfin, une analyse de cas menée en deux temps identifie les dispositifs de contrôle rencontrés. Cette recherche, exploratoire, montre que deux configurations-types de contrôle sont associées aux deux types de réseaux dynamiques et stables identifiés. Les comportements des firmes-pivot sont fortement différenciés quant à la gestion de l'opportunisme inhérent aux relations interorganisationnelles.

Mots - clefs

Contrôle Organisationnel - Réseau Dynamique - Réseau Stable - Marché - Bureaucratie - Clan - Théorie de l'Agence - Méthode des Cas - Bâtiment - Industrie Automobile - Télécommunications.