N° d'ordre : 3370 SG

50374
2003
23

Université des Sciences et Technologies de Lille I
Institut d'Administration des Entreprises

Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion
soutenue le 25 novembre 2003

COMPORTEMENTS D'ACTEURS ET DYNAMIQUE D'UN RESEAU INTERORGANISATIONNEL : LE PHENOMENE DES ECARTS RELATIONNELS.

Xavier LECOCQ

UNIVERSITÉ DES SC ET TECHN
BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE
LILLE

JURY :

M. Alain DESREUMAUX,	Professeur à l'Université de Lille I – Directeur de thèse
M. Régis DUMOULIN,	Professeur à l'Université d'Angers – Directeur de thèse
M. Bernard FORGUES,	Professeur à l'Université Paris XII
Mme Isabelle HUAULT,	Professeur à l'Université Paris II
M. Patrick JOFFRE,	Professeur à l'Université de Caen
M. Pierre-Xavier MESCHI,	Professeur à l'Université Aix-Marseille II

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

REMERCIEMENTS

Tout au long des quatre années de ce travail, je n'ai que rarement ressenti ce sentiment de solitude si souvent considéré comme le lot de l'étudiant doctorant. Cela tient certainement au soutien dont j'ai bénéficié, mais aussi aux rencontres et aux échanges qui ont animé ces dernières années tant sur le plan personnel que professionnel.

Je tiens particulièrement à remercier mes directeurs de thèse, les professeurs Alain Desreumaux et Régis Dumoulin. L'un comme l'autre m'ont fait confiance depuis le DEA et m'ont encouragé dans mes activités de recherche.

La patience et la culture en sciences sociales d'Alain Desreumaux ont rendu chaque rendez-vous stimulant. Il m'a fait découvrir nombre d'articles et d'ouvrages. Je lui dois ma sensibilité aux approches dynamiques et mon intérêt pour les textes fondateurs de la stratégie et de la théorie des organisations. J'ai également apprécié la manière avec laquelle il a encadré ce travail. Je lui sais gré de toujours m'avoir orienté tout en m'accordant le plus d'autonomie possible. Enfin, je n'oublie pas qu'en tant que directeur de la recherche de l'IAE de Lille, il m'a permis de travailler dans des conditions idéales sur le plan matériel.

Régis Dumoulin m'a fait découvrir la recherche sur les réseaux interorganisationnels lorsque j'étais en DEA. Il est en partie à l'origine de cette recherche et je dois dire *a posteriori* qu'elle s'inscrit dans la lignée de ses travaux sur le contrôle. Plus généralement, il m'a orienté vers l'analyse structurale et m'a mis en contact avec des sociologues. Je le remercie également pour sa grande disponibilité. Ses encouragements jusqu'au dernier moment de la rédaction ont été précieux. Sur un plan plus personnel, sa finesse d'esprit et son humour, ont rendu nos contacts toujours plus fréquents et amicaux pendant ces quatre années.

Je remercie les membres du jury, dont les travaux sont des références pour moi, d'avoir accepter d'évaluer cette thèse.

Mes remerciements vont également à Benoît Demil, ami et collègue. Ses capacités à concilier réflexion théorique et étude empirique et à valoriser la recherche dans l'enseignement sont pour moi un modèle. Nos longues et passionnantes journées de travail en commun sur de multiples projets de cours, de cas ou d'articles restent des moments inoubliables.

Le professeur de sociologie Alexis Ferrand ainsi que les membres du Groupe d'Analyse et de Recherche sur les Réseaux Sociaux m'ont beaucoup appris sur l'analyse structurale. Ils ont accueilli le gestionnaire néophyte que j'étais avec beaucoup de gentillesse. Merci au professeur Emmanuel Lazega pour m'avoir invité à intervenir dans son prestigieux séminaire "Réseaux et Régulation".

La FNEGE a contribué à ma formation à la recherche grâce au CEFAG. Ce programme a été d'une richesse exceptionnelle, tant sur le plan académique que d'un point de vue personnel. Merci à mes collègues du CEFAG 2001 (Anne Bartel-Radic, Manuel Cartier, Corentin Curchod, Philippe Drago, Sandrine Emin, Sandrine Hollet, Aude Hubrecht, Olivier Joffre, Tessa Melkonian, Lars Meyer-Waarden, Loïc Ple, Angélique Rodhain, Annabel Salerno, Samuel Sponem, Fabienne Villesèque, Deborah Wallet-Wodka) pour tous les bons moments passés.

Merci également aux professeurs Raymond-Alain Thiétart et Bernard Forgues pour la prévenance mais aussi la bonne humeur dont ils savent toujours faire preuve. Leur humilité force l'admiration et leur insertion dans le monde académique international est une référence.

Plusieurs professeurs étrangers ont commenté et influencé ce travail. Katherine Klein m'a accueilli dans son département d'*Organizational Behavior* de l'Université du Maryland. Elle a contribué à mon intérêt pour les approches multi-niveaux. Mark Granovetter m'a reçu à l'université Stanford. La puissance et la simplicité de ses raisonnements mais également sa gentillesse, sa disponibilité et plus généralement son intérêt pour les travaux des jeunes chercheurs ont fait de nos discussions des moments exceptionnels. A Stanford, Walter Powell a, lui aussi, enrichi cette recherche. Chacun d'entre eux a consacré beaucoup de temps à lire mon travail et à me recevoir.

J'ai eu plaisir à échanger et à travailler avec de nombreux chercheurs rencontrés à diverses occasions, particulièrement Saïd Yami, Didier Cazal, Richard Pin, Olivier Brandouy et Pierre-Xavier Meschi. Mes collègues de l'IAE, et particulièrement du GREMCO, m'ont encouragé et fait confiance dans le cadre de l'enseignement ou de la recherche.

Je tiens bien sûr à remercier les acteurs du terrain qui m'ont fait entrer dans leur entreprise et ont fait preuve de patience lors de nos nombreuses rencontres.

Enfin, Alexandre, mon frère, m'a toujours soutenu. Il a aussi su me faire "sortir de la thèse" en me lançant un autre défi en 2003 : courir un marathon. Nos entraînements et nos joies ont été des moments extraordinaires.

Vanessa, ma compagne dans la vie, a toujours été à mon écoute durant ces années. Je sais combien elle a contribué à cette thèse. Je sais aussi que sa patience a permis de la voir aboutir.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE **16**
1. Comportements d'acteurs et dynamique du RIO : le phénomène des écarts relationnels **17**
2. De la revue de littérature à l'étude empirique d'un RIO **19**

CHAPITRE I: LES MULTIPLES PERSPECTIVES SUR LE RESEAU INTERORGANISATIONNEL : UNE ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE **24**

1. Le panorama des travaux sur les RIO d'Oliver et Ebers **30**

2. Les principales problématiques abordées dans les recherches consacrées aux RIO38

2.1. La nature du réseau et le niveau d'analyse pertinent pour le traiter **41**
2.1.1. La nature du réseau 41
2.1.2. Le niveau d'analyse pertinent pour traiter le réseau 42
2.1.3. L'exemple d'une méta-analyse à partir de deux dimensions : le niveau d'analyse et la nature du réseau. 44
L'approche "gouvernance" (le réseau comme objet / niveau macro) 45
L'approche "contingence" (le réseau comme objet / niveau macro) 51
L'approche "sociétale" (le réseau comme métaphore qui tend à s'objectiver / niveau macro) 56
L'approche "stratégique" (le réseau comme objet / niveau micro) 59
L'approche "organisationnelle" (le réseau comme objet / niveau micro) 66
L'approche "méthodologique" (le réseau comme métaphore / niveau micro) 68

2.2. Le nombre d'acteurs dans le réseau **70**

2.3. Les caractéristiques des firmes qui forment un RIO : similarité et/ou complémentarité **72**

2.4. La naissance et l'évolution du réseau **75**

2.5. La dynamique du réseau **78**

2.6. Le contrôle dans le RIO **84**
2.6.1. L'application des modèles traditionnels du contrôle aux RIO 84
2.6.2. L'émergence de modèles spécifiques au contrôle interorganisationnel 87

2.7. Le type et la nature des relations dans le RIO **89**
2.7.1. Le type d'échange entre acteurs au sein du RIO 90
2.7.2. La nature des relations économiques au sein du RIO 90
Tableau 17 : Les différentes approches de la relation concurrence/coopération 94
dans les relations interorganisationnelles 94

3. Les enseignements d'une revue de littérature sur les réseaux interorganisationnels. 103

3.1. Quelle définition du RIO ? 103

3.2. L'émergence d'une problématique 109

3.3. Les orientations actuelles de la recherche sur les RIO. 112

Conclusion du chapitre I : Une nécessaire contextualisation du RIO 116

CHAPITRE II: LES ECARTS RELATIONNELS : DEVELOPPEMENT THEORIQUE ET PROPOSITIONS. 118

1. Le cadrage de la problématique 118

1.1. Les écarts relationnels : une problématique centrale dans les RIO 119

1.2. Le débat réseaux cohésifs versus réseaux ouverts 121
1.2.1. Le concept de force des liens 122
1.2.2. La force des liens et le couplage du RIO 124
1.2.3. Avantages et inconvénients associés à la force des liens 128
Les liens forts 128
Les liens faibles 131
Une illustration empirique de la problématique de la force des liens dans les RIO. 134

1.3. La combinaison idéale entre liens forts et liens faibles 135

2. Les mécanismes paroissiaux dans les RIO 140

2.1. Les facteurs qui conduisent aux écarts relationnels 140
2.1.1. Les arguments liés à la dépendance 140
2.1.2. Les arguments stratégiques 142
2.1.3. La stratégie d'écarts relationnels versus la stratégie de substitution 144

2.2. Le contrôle des écarts relationnels 151
2.2.1. La nécessité de limiter les écarts relationnels 151
2.2.2. Les modalités de contrôle des écarts relationnels 153
Les limites des contrats juridiques 153
Les contrats sociaux 156

2.3. Les conditions et les modalités d'émergence et de diffusion des institutions locales dans un RIO 159
2.3.1. L'approche traditionnelle de l'institutionnalisation 159
2.3.2. Le rôle des réseaux sociaux dans l'émergence d'une institution 163
2.3.3. Les institutions qui régulent les écarts relationnels dans le RIO 168

3. Les conséquences des mécanismes paroissiaux dans les RIO **170**

3.1. Une dialectique entre couplage et découplage du RIO **170**

3.2. La construction sociale de l'opportunisme **172**
3.2.1. L'approche traditionnelle de l'opportunisme 173
3.2.2. Les approches critiques 176
Les critiques générales du concept d'opportunisme dans la TCT 176
De nouvelles approches de l'opportunisme dans les RIO 179
3.2.3. Vers une définition institutionnelle de l'opportunisme 183

3.3. Le jeu des acteurs avec les normes relationnelles **185**
3.3.1. La difficulté d'identifier les écarts relationnels des partenaires 185
3.3.2. La nécessité de dépasser l'enfermement cognitif dans le RIO 188
3.3.3. Le paradoxe des écarts relationnels 189

Conclusion du chapitre II : Une dialectique entre écarts relationnels et logique paroissiale **190**

CHAPITRE III: UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX DU RIO: CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE **192**

1. Le positionnement épistémologique de la recherche **192**

1.1. Les principaux paradigmes épistémologiques **193**

1.2. Le choix d'une posture interprétativiste **198**

2. Une étude multi-niveaux du RIO **201**

2.1. Les enjeux d'une réflexion sur les niveaux d'analyse dans une recherche en gestion **202**
2.1.1. Le traitement des niveaux d'analyse en sciences de gestion 203
2.1.2. Les enjeux conceptuels, théoriques et méthodologiques du traitement des niveaux d'analyse 206
La dimension conceptuelle de la recherche et les niveaux d'analyse 206
La dimension théorique de la recherche et les niveaux d'analyse 207
La dimension méthodologique de la recherche et les niveaux d'analyse 208

2.2. De la définition à l'articulation des niveaux d'analyse **209**
2.2.1. La définition des niveaux d'analyse 209
2.2.2. L'articulation et l'intégration des niveaux d'analyse 213
Les fondements des approches multi-niveaux 213
Les hypothèses de variabilité 215
Les hypothèses de variabilité dans la recherche sur les RIO 217

2.2.3. Quelles méthodologies pour l'approche multi-niveaux ? 219

3. Une méthodologie basée sur la combinaison de l'étude de cas et de l'analyse de réseaux 222

3.1. Les principes de l'étude de cas 223
3.1.1. Les critères de choix de l'étude de cas 223
Les critères liés au positionnement épistémologique 224
Les critères liés à la problématique 225
3.1.2. Le débat sur le nombre de cas 226
3.1.3. La collecte et l'analyse des données dans l'étude de cas. 228
Les méthodes de collecte des données dans l'étude de cas 229
Les spécificités de la collecte de données sensibles 230
Les méthodes d'analyse de données dans l'étude de cas 233

3.2. Les principes de l'analyse de réseaux 235
3.2.1. L'émergence de l'analyse de réseaux et ses principaux concepts 235
Du réseau social à l'analyse de réseaux 235
Le contenu de la relation 238
La nature de la relation 243
Les caractéristiques structurales 244
3.2.2. La collecte de données dans l'analyse de réseaux 253
La délimitation de l'ensemble observé 253
Les méthodes de collecte de données 256
3.2.3. Les méthodes d'analyse de réseaux 261

3.3. La cohérence du design de recherche 263

Conclusion du chapitre III: Une approche multi-niveaux du RIO par l'étude de cas et l'analyse de réseaux 266

CHAPITRE IV: L'ETUDE EMPIRIQUE DU RIO "TRANSPORT" 268

1. Le protocole de l'étude empirique 268

1.1. Le Terrain étudié 268
1.1.1. Le choix du terrain 268
1.1.2. L'accès au terrain et le contact avec les acteurs 270

1.2. La collecte de données 273
1.2.1. Les entretiens 276
1.2.2. Les générateurs de noms 282
1.2.3. Les autres méthodes de collecte déployées 285

1.3. L'analyse des données 290
1.3.1. La délimitation des frontières du RIO Transport 290

1.3.2. L'analyse quantitative des données 294
1.3.3. L'analyse qualitative des données 298
Les trois processus de l'analyse qualitative 298
Le codage des données 300

2. La présentation du cas Transport 301

2.1. Le secteur du transport 302

2.2. L'activité du RIO Transport 305

2.3. Les entreprises du RIO Transport 309
Paneurop 309
Senec 310
Camina 310
Trentin 311
Nater 311
Wool 312
Agenty 312

3. L'analyse du cas Transport 312

3.1. Les relations au sein du RIO 313
3.1.1. La définition et la connaissance du RIO 313
La définition d'un RIO 313
La connaissance du RIO Transport 317
3.1.2. Le réseau prescrit 320
3.1.3. Les relations émergentes 325
Le réseau opérationnel 326
Le réseau d'information émergent 331

3.2. Les écarts relationnels et les normes dans le RIO Transport 336
3.2.1. Les relations externes des membres du RIO 336
L'ouverture du RIO 336
Le rôle stratégique des écarts relationnels 344
3.2.2. Les normes relationnelles dans le RIO 347
La perception des écarts relationnels 347
La norme qui régule les écarts relationnels 348

3.3. Les stratégies des membres du RIO Transport face à la norme relationnelle 353
3.3.1. La diffusion et le respect de la norme au sein du RIO 353
Paneurop 353
Senec 354
Nater 354
Camina 355
Wool 356
Trentin 356
Agenty 357

3.3.2. La relation entre stratégie institutionnelle et position dans la structure sociale 360
3.3.3. La perception du non-respect de la norme par les partenaires 364

Conclusion du chapitre IV: La diversité des comportements d'acteurs 368

CONCLUSION GENERALE 370

1. Résumé et étayage des propositions 370

2. Fiabilité, validité et conditions de généralisation des résultats de la recherche 372

3. Les apports de la recherche 378

3.1. Les apports conceptuels 379

3.2. Les apports théoriques 381

3.3. Les apports méthodologiques 385

3.4. Les apports managériaux 386

BIBLIOGRAPHIE 390

ANNEXES 415

ANNEXE 1 : QUELQUES CONCEPTS DE L'ANALYSE DE RESEAUX 416

ANNEXE 2 : LE CODAGE DES MATERIAUX 420

ANNEXE 3 : CARTE DU TRANSPORT DE PRODUITS ALPHA DANS LA ZONE 424

ANNEXE 4 : LES RELATIONS AU SEIN DU RIO TRANSPORT EN 1999 425

ANNEXE 5 : LES RELATIONS AU SEIN DU RIO TRANSPORT EN 2001 426

ANNEXE 6 : L'EVOLUTION DU RESEAU PRESCRIT ENTRE 1999 ET 2001 427

ANNEXE 7 : L'EVOLUTION DU RESEAU OPERATIONNEL ENTRE 1999 ET 2001 428

ANNEXE 8 : L'EVOLUTION DU RESEAU D'INFORMATION EMERGENT ENTRE 1999 ET 2001 429

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les différents modes relationnels (Koenig, 1996).....61

Figure 2 : Types de partenaires et types de partenariats (Garrette, 1997).....73

Figure 3 : L'évolution du RIO dans une perspective de stratégie relationnelle.....77

Figure 4 : Le réseau dynamique d'après Miles et Snow (1986).....79

Figure 5 : Le réseau interne d'après Snow, Miles et Coleman (1992).....80

Figure 6 : Le réseau stable d'après Snow, Miles et Coleman (1992).....81

Figure 7 : Les réseaux interorganisationnels dans le transport aérien (Hamdouch et Depret, 2002).....102

Figure 8 : La "triade interdite".....125

Figure 9 : Force des liens entre organisations et structure de gouvernance.....126

Figure 10 : Un RIO composé de liens de force moyenne.....127

Figure 11 : Un RIO composé de liens forts.....127

Figure 12 : L'absence de relations entre deux réseaux cohésifs constitue un trou structural.133

Figure 13 : L'entrepreneur *J* comble un trou structural (Burt, 1992).....133

Figure 14 : Les facteurs qui favorisent les écarts relationnels.....143

Figure 15 : L'acteur A au sein d'un RIO (temps *t*).....145

Figure 16 : Stratégie 1 : les écarts relationnels (temps *t+1*).....145

Figure 17 : Stratégie 2 : la substitution (temps *t+1*).....145

Figure 18 : Les conséquences de la substitution : Un affaiblissement des liens avec les acteurs du RIO focal (temps *t+2*).....147

Figure 19 : Le danger des écarts relationnels pour la perennité du RIO.....152

Figure 20 : Le modèle de l'opportunisme chez Williamson d'après Goshal et Moran (1996).....175

Figure 21 : Le cycle de la prophétie auto-réalisatrice de l'opportunisme d'après Goshal et Moran (1996).....178

Figure 22 : La propension à commettre des écarts relationnels et à identifier ceux des partenaires.....187

Figure 23 : Les deux types d'analyse multi-niveaux menés à l'aide de l'analyse de réseaux 297

Figure 24 : Une représentation simplifiée des relations entre les principaux acteurs d'un acheminement.....305

Figure 25 : Le système de valeur du RIO Transport.....308

Figure 26 : Le graphe du réseau prescrit en 1999.....322

Figure 27 : Le graphe du réseau prescrit en 2001.....323

Figure 28 : Le graphe du réseau opérationnel en 1999.....327

Figure 29 : Le graphe du réseau opérationnel en 2001.....330

Figure 30 : Le graphe du réseau d'information émergent en 1999.....332

Figure 31 : Le graphe du réseau d'information émergent en 2001.....334

Encadré 1 : Le guide d'entretien.....278

Encadré 2 : Les difficultés de la triangulation.....288

Encadré 3 : Une illustration du système don / contre-don dans le RIO Transport.....317

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les types d'organisation de la revue de littérature.....28

Tableau 2 : Le protocole de la revue de littérature.....29

Tableau 3 : Les articles étudiés par Oliver et Ebers (1998) dans leur revue de littérature.....32

Tableau 4 : Les théories ou courants mobilisés dans la recherche sur les RIO d'après Oliver et Ebers (1998).....33

Tableau 5 : Les approches méthodologiques dans la recherche sur les RIO d'après Oliver et Ebers (1998).....35

Tableau 6 : Les principaux éléments étudiés dans les recherches sur les RIO d'après Oliver et Ebers (1998).....36

Tableau 7 : Les thèmes des recherches réalisées sur les coopérations interorganisationnelles (Wacheux, 1993).....37

Tableau 8 : Les principales problématiques relatives aux RIO dans la littérature.....39

Tableau 9 : Les principales conceptions du réseau interorganisationnel d'après le niveau d'analyse et la nature du réseau.....45

Tableau 10 : La place du RIO parmi les modes de gouvernance.....48

Tableau 11 : Une comparaison des formes de gouvernance d'après Powell (1990).....49

Tableau 12 : Les différents types de contexte d'interdépendance des organisations et leur influence sur la nature des relations interorganisationnelles d'après Warren (1967).....52

Tableau 13 : Les contingences qui conduisent les organisations à se structurer en réseau.....55

Tableau 14 : Classification des collaborations en fonction des acteurs et des types de ressources (Koenig, 1996).....74

Tableau 15 : Les formes de contrôle d'Ouchi transposées au RIO, d'après Dumoulin (1996).....86

Tableau 16 : Les supports de la collaboration d'après Koenig (1996).....88

Tableau 17 : Les différentes approches de la relation concurrence – coopération dans les relations interorganisationnelles.....94

Tableau 18 : Quelques définitions du RIO et des concepts voisins.....105

Tableau 19 : Avantages et inconvénients des liens forts et des liens faibles pour une organisation.....136

Tableau 20 : Performance des entreprises dans un réseau et force des liens.....138

Tableau 21 : Une comparaison des stratégies d'écarts relationnels et de substitution.....148

Tableau 22 : Les limites du contrôle contractuel dans les RIO.....155

Tableau 23 : Les trois piliers institutionnels d'après Scott (1995).....161

Tableau 24 : Les stratégies institutionnelles d'après Oliver (1991).....167

Tableau 25 : Les visages de l'opportunisme (Lapointe et Pageau, 2000).....180

Tableau 26 : Des exemples de comportement opportuniste d'après Wathne et Heide (2000).....181

Tableau 27 : Les formes d'opportunisme d'après Wathne et Heide (2000).....182

Tableau 28 : Les différentes positions épistémologiques (Girod-Séville et Perret, 1999)....194

Tableau 29 : Les hypothèses de variabilité adoptées dans les recherches sur les RIO.....219

Tableau 30 : Les critères de choix d'une stratégie de recherche d'après Yin (1988).....225

Tableau 31 : Les sources de données dans une étude de cas d'après Yin (1988).....230

Tableau 32 : Les types de données recueillies avec chaque méthode de collecte déployée...275

Tableau 33 : Les entretiens menés lors de l'étude empirique.....280

Tableau 34 : Les documents consultés et/ou collectés lors de l'étude empirique.....289

Tableau 35 : Le RIO Transport défini dans une approche nominaliste (par des acteurs *a priori* extérieurs).....292

Tableau 36 : Le RIO Transport défini dans une approche réaliste (par des acteurs *a priori* impliqués dans le RIO).....293

Tableau 37 : Les firmes membres du RIO Transport et leurs activités.....307

Tableau 38 : La matrice d'adjacence du réseau prescrit en 1999.....321

Tableau 39 : La matrice d'adjacence du réseau prescrit en 2001.....322

Tableau 40 : La centralité de degré normée au sein du réseau prescrit.....324

Tableau 41 : La matrice d'adjacence du réseau opérationnel en 1999.....326

Tableau 42 : La centralité de degré normée au sein du réseau opérationnel.....329

Tableau 43 : La matrice d'adjacence du réseau opérationnel en 2001.....330

Tableau 44 : La matrice d'adjacence du réseau d'information émergent en 1999.....332

Tableau 45 : La matrice d'adjacence du réseau d'information émergent en 2001.....333

Tableau 46 : La centralité de degré normée au sein du réseau d'information émergent.....335

Tableau 47 : La matrice d'adjacence des relations économiques formelles internes et externes des membres du RIO Transport en 1999.....338

Tableau 48 : La matrice d'adjacence des relations économiques formelles internes et externes des membres du RIO Transport en 2001.....339

Tableau 49 : La matrice d'adjacence des relations d'information émergentes internes et externes des membres du RIO Transport en 1999.....341

Tableau 50 : La matrice d'adjacence des relations d'information émergentes internes et externes des membres du RIO Transport en 2001.....343

Tableau 51 : La diffusion et le respect de la norme au sein du RIO Transport.....360

Tableau 52 : Les stratégies institutionnelles des firmes du RIO d'après Oliver (1991).....362

Tableau 53 : L'évolution des approches des mécanismes de coordination dans les RIO.....385

INTRODUCTION GENERALE

Les années 1990 et 2000 sont sans nul doute celles des réseaux, tant dans le monde académique (Nohria, 1992 ; Fréry, 1998 ; Oliver et Ebers, 1998) que parmi les managers (Boltanski et Chiapello, 1999). Le réseau se décline désormais à tous les niveaux de la vie des affaires. Dans leurs offres d'emploi, les firmes recherchent comme cadre "*une femme ou un homme de réseau*" ; une entreprise diversifiée comme Vivendi définit la synergie entre ses activités par la "*culture des réseaux*" (*Le Monde*, 1995) ; des secteurs complets s'organisent en réseaux (Gomes-Casseres, 1994). La société elle-même est qualifiée de gigantesque réseau (Castells, 1996).

Les sciences de gestion mais également la sociologie des organisations ou encore l'économie se sont largement intéressées aux réseaux interorganisationnels (RIO), c'est-à-dire, pour reprendre la définition très large de Thorelli (1986), aux relations à long terme entre organisations. De manière très schématique, on peut dire qu'au départ les chercheurs en gestion ont perçu le RIO comme une nouvelle structure à étudier, que les sociologues y ont vu une nouvelle forme d'action collective et que les économistes l'ont envisagé comme un mode de gouvernance des transactions (économie néo-institutionnelle) ou comme un moyen licite de s'entendre entre firmes (économie industrielle). Ces différentes préoccupations ont rapidement dépassé leur seul champ d'origine et les gestionnaires puisent désormais dans de nombreuses disciplines pour tenter de comprendre toutes les dimensions du RIO.

Cependant, l'ampleur du travail et la multiplication des formes empiriques que prennent les relations à long terme entre organisations ont conduit les auteurs à multiplier les terminologies pour décrire des objets plus ou moins proches du RIO[1]. Chacun ou presque a ainsi commencé sa contribution par la proposition d'une nouvelle définition ou d'un nouveau terme (Nohria, 1992) et il est difficile de faire la part des choses entre fédération d'entreprises, constellation, entreprise transactionnelle, réseau d'alliance ou encore organisation virtuelle. On ne peut nier aujourd'hui que le réseau interorganisationnel donne *"l'impression de concept 'valise' aux contours flous"* (Dumoulin, Meschi et Uhlig, 2000, p.84).

[1] Ajoutons qu'au-delà de la diversité des formes et des terminologies spécifiquement relatives aux relations interorganisationnelles, de nombreux concepts (entreprise transversale, organisation agile...) sont apparus au cours des dernières années dans la littérature pour décrire les nouvelles formes organisationnelles (Allouche et Huault, 1998).

A cette *"inflation sémantique"* (Fréry, 1998, p.64), s'ajoutent la multiplication des niveaux d'analyse retenus pour traiter du RIO (Klein, Palmer et Conn, 2000), les divers cadres théoriques mobilisés pour décrire l'objet (Oliver et Ebers -1998- en identifient dix-sept) ou encore la variété des thèmes abordés par les recherches (émergence du réseau, contrôle, dynamique, relations entre firmes...). La recherche sur le RIO est donc très fragmentée et nombre d'auteurs s'accordent pour dire que la connaissance sur cet objet n'a pas réellement été cumulative (Schermerhorn, 1975 ; Oliver et Ebers, 1998 ; Grandori, 2001). En effet, les tenants des différentes approches communiquent assez peu entre eux et les divergences ne font que rarement l'objet de débats dans les tribunes des revues, de telle sorte que de nombreux points de vue cohabitent sans que l'on tente de réduire l'équivocalité (Weick, 1979) en intégrant les approches concurrentes. Le statut de nouveauté du RIO est révélateur de la fragmentation du champ. Ainsi, pour certains le réseau apparaît comme une nouvelle forme d'organisation (Miles et Snow, 1986), alors que pour d'autres il constitue une résurgence d'une ancienne forme, fréquente au Moyen Age (Fréry, 1997). Pour d'autres encore, le RIO est une forme ancienne d'organisation sur laquelle les chercheurs n'ont porté leur regard que récemment (Meschi, 1996).

Mais la fragmentation n'est pas propre aux travaux sur les RIO. Pfeffer (1997) note qu'elle caractérise l'ensemble des sciences de l'organisation. Le réseau a été l'occasion de pratiquer une relecture de certains thèmes tels que l'évolution des organisations (Desreumaux, 1996) ou la coordination au sein de la firme (Josserand, 1998). De plus, on ne peut nier que les recherches consacrées au RIO ont tout de même permis d'accumuler de la connaissance sur ces structures. Un thème comme le contrôle dans les RIO a fait l'objet de nombreuses recherches alors qu'il n'avait pratiquement pas été abordé il y a moins de dix ans (Dumoulin, 1996). La multiplication des études empiriques a permis de mieux comprendre le fonctionnement de ce type de structure.

1. Comportements d'acteurs et dynamique du RIO : le phénomène des écarts relationnels

Cependant, à force de vouloir entrer dans le RIO pour en fournir une description à l'aide d'une approche "organisationnelle" (Grandori, 1997), les chercheurs ont parfois tendance à le

réifier et à oublier que les entreprises qui y sont impliquées sont également susceptibles d'entretenir des relations économiques à l'extérieur de celui-ci. Un RIO donné n'est pas forcément le seul contexte d'action des organisations qui le composent et l'envisager comme un système fermé est préjudiciable à la compréhension de son fonctionnement. Pour saisir les jeux socio-politiques au sein de ce RIO et la dynamique de la structure elle-même, il est donc nécessaire de prendre en compte les relations des acteurs à l'extérieur de celle-ci. En effet, l'analyse des relations au sein d'un RIO *"n'a guère de sens si elle ne s'inscrit pas dans le réseau des relations auxquelles participent les entreprises et leurs partenaires"* (Doz et Hamel, 2000, p.39).

Cette thèse porte précisément sur les "écarts relationnels", c'est-à-dire des relations économiques qu'une firme membre d'un RIO entretient avec d'autres organisations situées à l'extérieur de celui-ci (Bourqui, 1990). Or, si l'on considère que le RIO est caractérisé par des relations basées sur la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens sociaux (Powell, 1990 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Oliver et Ebers, 1998 ; Gulati et Gargiulo, 1999 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000), on peut penser, avec Bowles et Gintis (2000), que des mécanismes "paroissiaux" régissent les relations des membres du RIO avec l'extérieur de celui-ci. Ainsi, pour Bourqui, *"le caractère plus ou moins exclusif des relations, et le niveau de tolérance des écarts relationnels, sont des qualifiants déterminants du réseau* [...] *C'est là encore un champ de recherche quasiment vierge"* (Bourqui, 1990, p.54). Partageant ce point de vue, nous défendons la thèse que les écarts relationnels des partenaires et les modes de contrôle mis en place pour les réguler constituent des éléments centraux du fonctionnement d'un RIO car ils déterminent l'ouverture sur l'environnement de ce dernier, mais également la dépendance (et donc la capacité d'action) de chaque partenaire à l'égard du RIO.

La problématique que nous avons retenue peut se formuler ainsi : quel est le comportement des organisations impliquées dans un réseau interorganisationnel à l'égard des relations économiques externes à celui-ci (ou écarts relationnels) et quels sont les modes de contrôle mis en place pour réguler ces relations ?

Il s'agit donc d'identifier le jeu des acteurs et les modalités de contrôle à l'égard des écarts relationnels afin de préciser la relation entre l'action à l'intérieur d'une structure et l'action à l'extérieur de celle-ci. Granovetter mentionne l'enjeu d'une telle démarche : *"les mécanismes*

de couplage et de découplage, qui définissent les frontières de la confiance et de l'affiliation sociale, devraient devenir les objets essentiels d'une théorie des institutions économiques" (1994, p.88).

La sociologie économique fournit des courants théoriques adaptés au traitement de la problématique mentionnée. L'approche du réseau social permet envisage la relation entre les caractéristiques des liens d'un acteur et sa performance (Granovetter, 1973, 1985 ; Burt, 1992 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Podolny et Baron, 1997 ; Gargiulo et Benassi, 2000 ; Zenger et Lazzarini, 2002) tandis que le néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Powell et DiMaggio, 1991 ; Scott, 1995) constitue un cadre pertinent pour comprendre la diffusion et l'intériorisation par les acteurs de normes régulant les écarts relationnels. Le rapprochement du réseau social et du néo-institutionnalisme sociologique permet de proposer une approche socio-cognitive, largement sous-représentée dans les travaux consacrés au RIO : *"we find relatively little thick description in the literature of, for example, the relations and interplay between the formal and informal aspects of networking, or the processes, ambiguities, conflicts, and cognitive schemes that play a role for network relations and design"* (Oliver et Ebers, 1998, p.568).

En traitant de la problématique des écarts relationnels et de leur régulation et en s'inscrivant dans un cadre théorique intégrateur, la finalité de cette recherche est claire : contribuer à la construction d'une théorie du RIO susceptible de rendre compte des mécanismes de fonctionnement d'une telle structure et particulièrement de sa dynamique. Pour participer à l'élaboration progressive d'une telle théorie, nous pensons qu'il est nécessaire de remettre en cause certains postulats peu réalistes qui conduisent à envisager le RIO comme une structure dans laquelle la confiance, systématique et partagée, suffit à régler les problèmes de contrôle ou dans laquelle certaines entreprises abandonnent totalement leur autonomie au profit d'une entreprise pivot.

2. De la revue de littérature à l'étude empirique d'un RIO

Le plan de cette thèse, forcément linéaire, ne rend compte qu'en partie du parcours intellectuel effectué tout au long de ce travail. Bien que présentée de manière déductive, la recherche a en réalité donné lieu à quelques allers-retours entre cadre théorique et étude

empirique. Le plan adopté, articulé autour de quatre chapitres, retranscrit donc plutôt la manière dont la recherche s'est stabilisée dans les derniers mois.

Un premier chapitre présente un état de l'art sur les réseaux et plus précisément sur les RIO. Il a pour objectif de faire émerger une définition suffisamment restreinte du RIO et de mettre à jour les fondements de la problématique. Nous avons tenu à mettre en place un protocole rigoureux, décrit en introduction du chapitre, pour réaliser la revue de littérature. Celle-ci est menée en deux temps. D'abord, un panorama de la littérature est dressé à l'aide d'analyses quantitatives qu'ont effectuées Oliver et Ebers (1998) et Froehlicher (1998) sur des contributions portant sur les RIO issues de différentes disciplines. Ensuite, les différents courants sont décrits de manière plus qualitative et sont rapprochés. Pour ce faire, il a été décidé d'aborder tour à tour les principales problématiques considérées dans les travaux sur les réseaux. Nous traitons donc, par exemple, de la nature du réseau, de sa naissance et de sa dynamique mais également de son contrôle ou des caractéristiques des firmes qui s'organisent en réseau. Cette manière de faire traduit la fragmentation de la recherche sur les RIO mais également les rapprochements possibles, au moins sur certaines problématiques, des différentes approches. Nous tirons ensuite les enseignements de cette revue de littérature. Une définition du RIO est donc avancée et la problématique des écarts relationnels et de leur régulation est identifiée. Plusieurs orientations actuelles (la démarche processuelle, l'endogénéisation des hypothèses et l'articulation des niveaux d'analyse) de la recherche sur les RIO fournissent des directions pour le traitement de cette problématique.

Le développement d'un cadre théorique intervient dans le deuxième chapitre. La spécificité du RIO par rapport au marché et à la hiérarchie concernant le concept d'écart relationnel est abordée. Les concepts issus des travaux sur les réseaux sociaux sont ensuite présentés. Ils fournissent le vocabulaire (force des liens, densité...) et un cadre pour préciser les relations entre force des liens entre acteurs[2], structure du réseau, et performance (individuelle et collective). Ce cadre théorique permet ainsi d'évaluer les avantages et les inconvénients (en termes de flexibilité, d'accès à l'information ou d'encouragement à réaliser des investissements spécifiques...) associés aux différentes structures de RIO (réseau fermé ou très ouvert sur son environnement) et aux différents modes d'insertion des acteurs dans leur réseau (peu d'écarts relationnels ou de nombreux écarts relationnels). Les mécanismes de

[2] Sur la base des travaux de Granovetter (1973), Zenger et Lazzarini (2002) définissent la force d'un lien comme le degré d'implication de l'acteur dans la relation.

paroisse, qui définissent les relations des partenaires avec l'extérieur du RIO, sont ensuite abordés. Nous soutenons notamment que ces mécanismes prennent la forme de normes relationnelles proscrivant certaines relations avec des acteurs spécifiques externes au RIO. Ainsi, alors que les écarts relationnels apparaissent comme des forces centrifuges pour les acteurs du RIO, ces normes relationnelles agissent comme des forces centripètes. Enfin, les conséquences des mécanismes paroissiaux sont envisagées. D'une part, une approche socio-cognitive de l'opportunisme est proposée. D'autre part, le jeu des acteurs avec les normes relationnelles est traité d'un point de vue théorique.

Comme le souligne Thiétart, *"une question de recherche n'est [ainsi] jamais limitée à un thème sans finalité ni démarche, ou bien encore à une seule finalité. Une question de recherche porte sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?)"* (1999, p. 2). Les deux premiers chapitres ont permis de mettre à jour une problématique intéressante et de développer des propositions quant aux écarts relationnels et à leur contrôle dans les RIO. Les enjeux associés à cette problématique ont également été discutés. Le troisième chapitre, quant à lui, précise la démarche d'ensemble de la recherche d'un point de vue épistémologique et méthodologique.

Après une comparaison des différents cadres épistémologiques, le positionnement interprétativiste est retenu. En effet, nous admettons l'hypothèse phénoménologique selon laquelle l'accès à la connaissance passe par une interprétation de l'objet de recherche par le chercheur (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Charreire et Huault, 2002) sans pour autant considérer que nous jouons un rôle de co-construction de la réalité.

L'approche multi-niveaux (Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Klein, Tosi et Cannella, 1999) du RIO est privilégiée. Pour ce faire, diverses méthodes sont envisagées et deux d'entre elles sont finalement combinées : l'étude de cas imbriquée ("*embedded case study*") et l'analyse de réseaux. L'étude de cas imbriquée permet de traiter un cas et de le décomposer en sous-unités pouvant être considérées comme des "mini-cas" (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Josserand, 1998). L'analyse de réseaux est un outil d'analyse quantitative très efficace pour aborder les RIO, et dont le caractère multi-niveaux a été mis en évidence à plusieurs reprises (Tichy, Tuchman et Fombrun, 1979 ; Knoke et Kuklinski, 1982 ; Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998). Lazega (1998) propose d'ailleurs de coupler cette méthode quantitative avec une connaissance "quasi-ethnographique" du terrain. La combinaison des deux méthodes permet

d'obtenir une "*thick description*" du terrain (grâce à l'étude de cas) en même temps qu'une analyse systématique des relations entre acteurs (grâce à l'analyse de réseaux).

Finalement, le quatrième et dernier chapitre rend compte de l'étude empirique menée. Le terrain, étudié de manière quasi-ethnographique (Lazega, 1998) pendant trois ans, est un important réseau logistique que nous appelons "RIO Transport". Les sept entreprises qui composent le RIO Transport sont basées dans trois pays européens différents. Le recueil de données combine entretiens, observation non-participante, consultation de documents, discussions informelles et questionnaires générateurs de noms, permettant ainsi une triangulation des données. L'analyse de ces différents matériaux mène à l'identification des frontières du RIO Transport. Une présentation développée du cas et de son contexte, mais également de chacune des firmes qui le composent est proposée. Enfin, l'analyse à la fois quantitative (à l'aide notamment des concepts de centralité et de densité issus de l'analyse de réseaux) et qualitative du cas est présentée.

Les résultats de l'étude empirique longitudinale sont confrontés aux propositions émises au chapitre II. Il apparaît que les firmes du RIO voient de nombreux avantages aux écarts relationnels (comme un accès à des informations variées ou une plus faible dépendance envers les membres du RIO) et qu'elles en développent toutes. Cependant, pour une partie des acteurs, il y a deux types d'écarts relationnels. Certains font partie de la vie des affaires et sont compréhensibles, d'autres sont proscrits. En effet, les dirigeants des entreprises du RIO partagent une norme relationnelle, qu'ils ont pour la plupart intériorisée, régulant les écarts relationnels. La présence simultanée d'écarts relationnels et d'une norme qui les régule confirme la dialectique entre découplage (par l'intermédiaire des écarts relationnels notamment) et couplage (du fait, par exemple, des normes relationnelles) du RIO.

Cependant, au-delà de sa fonction de couplage du RIO, on remarque que la norme définit l'opportunisme. Le développement de relations économiques proscrites par un partenaire est perçu, parmi les acteurs ayant intériorisé la norme, comme un comportement opportuniste. Toutefois, tous les dirigeants impliqués dans le RIO n'intériorisent pas la norme. L'étude empirique montre la variété des comportements face à celle-ci. Ainsi, diverses stratégies institutionnelles (Oliver, 1991), allant du compromis à la manipulation de la norme en passant par son non-respect, sont identifiées.

En conclusion, nous évaluons la validité (interne et externe) et la fiabilité de la recherche. Les conditions de généralisation analytique (Yin, 1988) des résultats sont ensuite envisagées. Elles permettent de définir les apports de notre travail et offrent des voies de recherche.

CHAPITRE I
LES MULTIPLES PERSPECTIVES SUR LE RESEAU INTERORGANISATIONNEL : UNE ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

Le nombre de contributions portant sur les réseaux interorganisationnels (RIO)[3] a, au cours des dernières années, considérablement augmenté. Ceci reflète probablement l'intérêt croissant des entreprises pour les relations interorganisationnelles privilégiées (Hergert et Morris, 1988), mais également l'émergence d'un nouveau modèle (le modèle connexionniste) développé par les chercheurs et largement diffusé par la littérature managériale (Boltanski et Chiapello, 1999). De nombreuses approches sont aujourd'hui mobilisées pour aborder les RIO mais celles-ci reposent sur différentes terminologies, définitions, agendas, postulats et hypothèses (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Oliver et Ebers (1998) notent que l'accumulation de recherches consacrées aux RIO n'a pas permis une forte capitalisation des connaissances sur le thème ni une base consensuelle pour une théorie des réseaux. Cette "balkanisation" (Grandori, 2001) n'est toutefois pas propre à la thématique du RIO puisque, de manière générale, le champ des sciences de l'organisation est fragmenté en une pléthore d'approches qui communiquent difficilement entre elles (Pfeffer, 1997).

Pour Phillips, Lawrence et Hardy (2000), l'un des premiers problèmes pour comprendre un phénomène aussi complexe que les RIO est de le définir. Or, on assiste plutôt à une "*cacophonie de concepts hétérogènes*" (Oliver et Ebers, 1998). De nombreux auteurs partagent ce point de vue dans leur revue de littérature (Powell et Smith-Doerr, 1994 ; Nohria, 1992). Nohria compare d'ailleurs la littérature sur les réseaux interorganisationnels à une jungle terminologique : "*terminological jungle in which any may plant a tree*" (Nohria, 1992, p.3). Fréry (1996) note, quelques années plus tard, que l'on peut recenser une quarantaine de termes pour qualifier la coopération interorganisationnelle. Doz et Hamel (2000) précisent également que même "*les statistiques concernant les alliances stratégiques ne sont absolument pas fiables*" (p.1). Bref, on peut penser, de prime abord, que malgré leur nombre les contributions sur les RIO ne constituent pas un corpus unifié et que les pistes de recherche

[3] Malgré le nombre de terminologies utilisées pour désigner les relations interorganisationnelles, nous retenons le terme "réseau interorganisationnel", sauf lorsque nous évoquons directement une contribution, auquel cas nous nous efforçons d'employer la terminologie de l'auteur.

mises à jour n'ont pas permis de réduire "l'équivocalité" des situations (Weick, 1979), c'est-à-dire de limiter les multiples interprétations concurrentes possibles d'un phénomène. La réduction de l'équivocalité est pourtant, selon Daft et Lewin (1990) l'un des traits caractéristiques d'une bonne théorie. Ce constat met l'accent sur l'intérêt de mener une revue de littérature sur les RIO afin d'identifier les apports et les limites des nombreux courants qui abordent le thème des réseaux. La revue de littérature a également pour objectif de mettre à jour une définition du RIO servant de base pour la suite du travail. Pour être légitime, cette définition devra être en accord avec une partie importante des approches mises en évidence, et donc être relativement large. Cependant, elle devra dans le même temps être suffisamment restreinte pour limiter tout discours trop général ou à vocation universelle.

La revue de littérature sur les RIO a été menée selon les principes énoncés par Salkind (1991) dans son ouvrage sur la méthodologie de la recherche. L'auteur décrit plusieurs étapes pour réaliser et rédiger un bon état de l'art.

Il convient, dans un premier temps, de lire les revues de littérature déjà conduites sur le thème et de multiplier les formats et les supports des sources (Salkind, 1991). Nous nous basons, dans ce chapitre, sur de nombreux articles, ouvrages, thèses et cahiers de recherche. La revue de littérature présentée ici prend en compte à la fois des travaux qui tentent de systématiser l'analyse par une quantification des occurrences ou des thèmes traités (Oliver et Ebers, 1998 ; Froehlicher, 1998) et des contributions plus traditionnelles, c'est-à-dire comportant des revues de littérature plus qualitatives. Judge et *al.* (2001) ont souligné l'intérêt, lorsque la littérature sur un thème est à la fois vaste et complexe[4], de mener à la fois une revue de littérature quantitative et qualitative.

Dans une seconde étape, Salkind (1991) montre la nécessité de circonscrire l'objet de la revue de littérature et de définir son étendue, après avoir fait quelques lectures. Nous nous centrons sur les contributions portant sur le réseau interorganisationnel, tant en gestion que dans les disciplines voisines, notamment l'économie et la sociologie. Sur ce point, la revue de littérature que nous présentons dans ce travail présente deux originalités. D'une part, elle vise à proposer un panorama des travaux issus de nombreux horizons afin de donner une image

[4] Les auteurs s'intéressent à la satisfaction au travail.

réaliste de l'état de l'art sur les RIO et de favoriser l'analyse critique[5]. Nous pensons que seule une revue de littérature multi-disciplinaire peut prétendre saisir la variété des approches. La majeure partie des contributions sur les réseaux identifient plusieurs courants de recherche mais n'en détaillent qu'un ou deux, souvent pour des questions de format. Or, la multiplication des perspectives sur les RIO, souvent mise en avant comme une faiblesse pour la construction d'une théorie du RIO, peut également représenter une force pour la recherche, pour peu que l'on puisse envisager une certaine forme d'intégration entre les différentes approches. Comme l'affirme Grandori : *"even if we acknowledge that variety enhances creativity and learning, we should add that this holds true if differenciation is accompanied by some form of integration, and if there is enough common knowledge to permit a dialogue"* (Grandori, 2001, p.37). Une autre originalité de cette revue de littérature repose sur la recherche des articles "fondateurs" relatifs au thème qui nous préoccupe ici, le réseau interorganisationnel. Nous avons ainsi tenté de retracer l'évolution des perspectives sur les réseaux et de remettre en cause la nouveauté du thème, si fréquemment évoquée. Au-delà des articles fondateurs, les contributions récentes les plus marquantes ont été analysées.

Salkind conseille ensuite d'organiser l'ensemble de la revue de littérature selon un système de classification : *"use a system to organize your materials"* (p.66). Cette phase est d'autant plus importante que notre ambition est de traiter des contributions marquantes au cours des quarante ou cinquante dernières années sur les RIO[6], nécessitant donc la synthèse d'un grand nombre de travaux. Le système que nous adoptons est le suivant : une première partie présente des revues de littérature quantitatives afin d'identifier les traits saillants des recherches ; dans une seconde partie, nous proposons une revue de littérature plus qualitative afin d'articuler les travaux entre eux.

Quatrièmement, l'auteur considère que le travail d'écriture de la revue de littérature ne devrait pas commencer sans la préparation d'un plan détaillé. Nous avons procédé ainsi même si nous reconnaissons volontiers que notre état de l'art a subi plusieurs remaniements plus ou moins profonds.

---

[5] Nous employons dans ce travail le terme "critique" dans une démarche positive de mise en perspective des travaux et sans connotation péjorative.

[6] Au moment où nous écrivons ces lignes nous savons évidemment que nous ne pouvons prétendre à une quelconque exhaustivité, même en ce qui concerne les travaux les plus fréquemment cités.

Cinquièmement, le plan doit être élaboré pour permettre de mettre en évidence les liens et les différences entre les éléments de la revue de littérature. Ce point est le plus difficile à mettre en œuvre dans un travail sur les RIO car le volume de contributions et la variété des approches ne permettent pas de faire des revues de littérature traditionnelles et relativement linéaires (Oliver et Ebers, 1998). Le fait que l'on puisse parler de courants de recherche et non de corpus (plus unifiés) implique une difficulté à opposer des groupes de travaux sur l'ensemble des dimensions de l'étude des RIO. Aussi, pour faciliter les rapprochements et mettre en évidence les différences entre courants, la partie qualitative est organisée en fonction des problématiques centrales dans l'étude des réseaux (la nature du RIO, les niveaux d'analyse auxquels il a été considéré, sa dynamique, les modes de contrôle....). Nous avons identifié dans la littérature d'autres moyens de classement (Cf. Tableau 1) que nous n'avons pas retenu. Nous aurions pu privilégier l'organisation chronologique (les travaux fondateurs, le tournant stratégique des années 1980, le tournant sociologique des années 1990, les tentatives d'intégration) ou structurer notre revue de littérature d'après les disciplines d'origine des auteurs (économie, économie industrielle, anthropologie, sociologie, sciences de gestion...), les théories (théorie des coûts de transactions, approche ressources et compétences, théorie de l'avantage concurrentiel, théorie de l'agence, écologie des populations...) ou les thèmes traités dans les travaux (performance, implication, pouvoir, conflit, opportunisme, interdépendance...). Si nous reconnaissons que chaque type d'organisation est légitime, nous pensons que celle retenue (après avoir d'abord tenté une organisation par théories puis par disciplines) favorise les comparaisons entre contributions sans avoir à caricaturer les courants pour les rendre commensurables[7]. L'organisation par problématiques est également plus dynamique que d'autres approches. Par exemple, une structure thématique favorise le rapprochement des travaux autour d'un thème mais limite l'articulation entre ces thèmes (ou variables).

[7] Nous faisons ici référence à la possibilité de comparer des cadres théoriques.

Type d'organisation de la revue de littérature	Principe d'organisation	Principales limites pour traiter des RIO
Chronologique	Logique historique dans la présentation des travaux	Explosion des contributions à partir des années 1990 rendant difficile une approche linéaire à partir de cette époque
Disciplinaire	Présentation des travaux selon la discipline d'origine des auteurs ou du support de la publication	Depuis le milieu des années 1990, de nombreuses contributions s'inscrivent dans des démarches combinant économie et sociologie ou sociologie et management
Théorique	Organisation par courants théoriques mobilisés dans les contributions	Près d'une vingtaine de cadres théoriques mobilisés pour traiter des RIO (Oliver et Ebers, 1998) Risque d'incommensurabilité
Thématique	Présentation des travaux d'après les thèmes traités	Plus de vingt thèmes abordés dans les contributions (Oliver et Ebers, 1998) Limite l'articulation des thèmes entre eux
Problématique	Articulation des contributions selon les questionnements soulevés	Nécessite une décomposition des contributions par problématiques **Approche retenue**

Tableau 1 : Les types d'organisation de la revue de littérature

Enfin, Salkind soutient qu'on ne peut réaliser une bonne revue de littérature que lorsque l'on a écrit et que l'on écrit beaucoup. Le travail d'écriture et de réécriture de la revue de littérature, et plus généralement du travail de thèse, ainsi que les recherches que nous avons menées parallèlement, nous semblent pouvoir satisfaire cette condition.

Le tableau 2 met en parallèle les recommandations de Salkind et les choix effectués aux différentes étapes du processus de la revue de littérature.

Recommandations de Salkind (1991)	Choix effectués
Lire les revues de littérature déjà conduites sur le thème en multipliant les formats et les supports des sources	Prise en compte de revues de littératures quantitatives et qualitatives réalisées dans des articles, ouvrages, thèses et cahiers de recherche
Circonscrire l'objet de la revue de littérature et définir son étendue	Revue de littérature sur le RIO, tant en gestion que dans les disciplines voisines (économie et sociologie notamment) depuis les années 1950
Organiser l'ensemble de la revue de littérature selon un système de classification	Présentation des revues de littérature quantitatives pour identifier les traits saillants de la recherche sur les RIO avant une revue de littérature plus qualitative pour articuler les travaux entre eux
Ne pas commencer la rédaction de la revue de littérature sans préparation préalable d'un plan détaillé de celle-ci	Réalisation du plan du chapitre avant le début de la rédaction
Mettre en évidence les différences de points de vue entre les courants	Articulation des travaux autour des grandes problématiques soulevées dans la littérature
Ecrire beaucoup	Ecriture et réécriture de la revue de littérature, et plus généralement du travail de thèse

Tableau 2 : Le protocole de la revue de littérature

Au-delà des suggestions de Salkind, nous avons pris deux précautions supplémentaires pour réaliser l'état de l'art. D'abord, la terminologie des auteurs a été conservée. Si nous utilisons le terme réseau interorganisationnel (RIO) pour évoquer des généralités ou faire part de notre point de vue, nous avons de manière presque systématique mobilisé l'expression des auteurs pour aborder les contributions. Cette démarche permet d'éviter de tomber dans un biais : parler de "réseau" alors que les auteurs s'intéressent à la "dyade", à la "joint-venture", à la "collaboration" ou encore à "l'alliance" est fréquent dans les recherches mais dommageable pour la mise en perspective des travaux. Devant une littérature aussi vaste et diverse que celle

des RIO, il nous semble d'autant plus important de discerner les différents objets et/ou terminologies. Ensuite, nous avons fait référence aux auteurs de deux manières : soit en les évoquant après avoir nous même formulé leur idée, soit en les citant en utilisant leurs propres phrases ou expressions. La citation a notamment été privilégiée pour évoquer les idées fortes ou essentielles pour le développement de notre argumentation. Les articles ou ouvrages en langue anglaise sont cités dans la langue d'origine, sans traduction de notre part, afin d'éviter toute ambiguité. Ces deux précautions nous ont poussé à privilégier les commentaires sur les travaux et les courants pour les articuler de manière argumentée plutôt qu'à interpréter *a priori* les contributions et risquer d'en faire un résumé approximatif.

La revue de littérature est organisée en trois parties. Dans un premier temps, les panoramas des travaux sur les RIO d'Oliver et Ebers (1998) et de Froehlicher (1998) permettent, puisqu'ils reposent sur une analyse quantitative, de rendre compte des théories mobilisées le plus fréquemment. Ces analyses quantitatives datent de plusieurs années. Cependant, ils sont les seuls travaux de cette ampleur à notre connaissance. Ils ont par ailleurs été menés dans la seconde partie des années 1990, après l'explosion des recherches sur les RIO, à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Les résultats mis en évidence par ces recherches nous semblent donc toujours valables aujourd'hui. D'autant que nous n'avons pas, par exemple, identifié de théorie mobilisée pour l'analyse des RIO ou de thèmes traités dans les contributions qui n'aient pas été considérés par Oliver et Ebers. Dans une seconde partie, nous tentons de dresser plus qualitativement un état de la littérature en mettant en perspective les différents courants. Notre objectif est de réaliser une forme d'intégration entre les approches, identifiant les possibilités de rapprochement et révélant les limites des différents cadres. Enfin, nous consacrons la troisième partie aux enseignements de cette revue de littérature. Il s'agit notamment d'avancer une définition du RIO et d'identifier une problématique importante et pourtant peu traitée.

1. Le panorama des travaux sur les RIO d'Oliver et Ebers

Dans leur état de l'art, Oliver et Ebers (1998) tentent de définir empiriquement les grandes orientations de la recherche sur les RIO et d'évaluer dans quelle mesure les contributions tendent à constituer une cacophonie. Les auteurs dressent ainsi un véritable mapping des concepts et théories mobilisés pour l'étude des réseaux. Les mesures quantitatives des

différents courants théoriques et des approches mobilisées permettent de dépasser certaines idées reçues par une approche plus systématique.

Etant donné la variété des recherches, un tel panorama nécessite une définition des RIO permettant d'intégrer l'ensemble des approches. Ainsi, les différentes perspectives ont des points communs concernant la définition des RIO : "[They] *focus on sets of recurring ties (e.g. resource, friendship, informational ties) among a set of actors (e.g. individuals, groups, organizations, etc.)* ; *and aim at identifying why actors forge which specific linkages under different circumstances, and what consequences entail from the interorganizational links and the positions of actors within their relationships*". Ces éléments sont compatibles avec des définitions relevant de différents courants (Fombrun, 1982 ; Mizruchi, 1994 ; ou encore Powell et Smith-Doerr, 1994), comme nous le détaillerons par la suite. Sous la définition "générique" du réseau d'Oliver et Ebers (1998) on trouve différentes méthodologies, différents niveaux d'analyse et surtout des objectifs divergents. Alors que certaines recherches proposent une revue de littérature et des axes de développement (Auster, 1994 ; Powell et Smith-Doerr, 1994), d'autres tentent de caractériser des formes de réseaux (Oliver, 1990) et développent à partir de ces typologies des réflexions sur des thèmes tels que la coordination (Grandori, 1997 ; Grandori et Soda, 1995) ou la performance (Sobrero et Schrader, 1998).

La démarche d'Oliver et Ebers (1998) est plus systématique car elle utilise un traitement quantitatif et mobilise l'analyse structurale. Les auteurs considèrent simultanément un important volume de recherches sur les RIO dans diverses perspectives. L'échantillon se compose des articles publiés entre 1980 et 1996 dans l'*American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* et *Organization Studies*. Le choix des revues permet de rendre compte des recherches susceptibles d'avoir un écho important dans la communauté internationale puisque ces journaux américains et européens sont souvent évoqués comme faisant partie des "meilleures" revues. Il assure également la variété des disciplines d'origine des auteurs. On trouve des approches managériales et sociologiques, et des démarches hypothético-déductives ou plus inductives. Evidemment, les revues prises en compte sont loin d'être exhaustives concernant les apports majeurs sur les RIO et sous-estiment ou surestiment probablement l'importance de certaines perspectives. Ainsi, on peut notamment regretter l'absence du *Strategic Management Journal* de la sélection faite par les auteurs. Cette revue a, en effet, largement contribué à la diffusion de la thématique du réseau en sciences de l'organisation. A titre d'exemple, on peut rappeler que

certains textes fondateurs tels que ceux de Thorelli (1986) ou de Jarillo (1988) ont été publiés dans le SMJ. De même, l'*Academy of Management Review* a permis à de nombreuses propositions théoriques d'être diffusées (par exemple, Oliver, 1990). Enfin, on ne peut s'arrêter à quelques revues pour être exhaustif dans les contributions importantes sur un thème. Des ouvrages, des thèses ou des recherches présentées sous d'autres formats ont également fait progressé le champ. Toutefois, malgré ces limites, le travail d'Oliver et Ebers (1998) présente un grand intérêt pour une entrée en matière concernant la littérature sur les RIO.

Sur la base de la définition du RIO évoquée précédemment, Oliver et Ebers identifient 158 articles répartis comme suit (Tableau 3).

Revue	**Nombre d'articles**
Administrative Science Quarterly	55
Organization Studies	43
Academy of Management Journal	34
American Sociological Review	26
	Total 158

Tableau 3 : Les articles étudiés par Oliver et Ebers (1998) dans leur revue de littérature

Les articles sont traités à partir de plusieurs dimensions : théories mobilisées, méthodologie, types de relations interorganisationnelles étudiées, thèmes abordés dans la contribution. Il apparaît avec cette analyse que 17 courants théoriques sont convoqués pour l'étude des réseaux (Tableau 4)[8].

[8] Plutôt que de détailler successivement les 17 courants théoriques évoqués dans le tableau 4, nous proposons dans la section suivante (2.) de les confronter autour des principales problématiques relatives aux RIO.

Principales théories / approches mobilisées	%[9]
Dépendance des ressources	27,8
Approche structurale	25,3
Néo-institutionnalisme sociologique	19,0
Approche politique	19,0
Approche stratégique	15,8
Théorie de l'échange social	14,6
Théorie des coûts de transaction	13,9
Théorie de la contingence	13,3
Théorie de la décision	11,4
Ecologie des populations	9,5
Economie industrielle	7,6
Théorie de l'agence	7
Approche "négociation"	7
Approche évolutionniste	3,8
Théorie de la structuration	1,9
Approche réglementaire	0,6
Ecole du marketing industriel	0,6

Tableau 4 : Les théories ou courants mobilisés dans la recherche sur les RIO d'après Oliver et Ebers (1998)

Il convient de noter qu'une analyse quantitative menée par Froehlicher (1998) à la même époque que celle d'Oliver et Ebers (1998) donne des résultats très différents. Froehlicher a étudié 147 contributions[10] portant sur la coopération interentreprises proposées entre 1990 et 1995 dans des ouvrages, des revues académiques européennes et américaines et des colloques.

[9] Le total des pourcentages peut dépasser 100% puisque plusieurs approches peuvent être mobilisées simultanément.

[10] Soit environ autant qu'Oliver et Ebers

Il relève les citations d'auteurs (contrairement à Oliver et Ebers qui comptabilisent les courants théoriques mobilisés) et constate que Williamson arrive largement en tête avec 105 citations reçues, devant Porter (76 citations). Or, dans l'étude d'Oliver et Ebers, les cadres théoriques représentés par ces deux auteurs (respectivement théorie des coûts de transaction et économie industrielle) sont loin d'être les plus mobilisés (13,9 et 7,6%). On peut attribuer cette différence de résultats entre les deux études au fait que les contributions, même si elles mobilisent des cadres théoriques très variés, se réfèrent le plus souvent, au moins dans un premier temps, aux travaux de Williamson, pour ensuite les compléter, les appliquer ou les critiquer (c'est notamment le cas de nombreux travaux de sociologie et l'école du marketing industriel ; par exemple, Johanson et Mattsson, 1987). Ainsi, comme le souligne Fréry (1997), la théorie des coûts de transaction est omniprésente dans la littérature consacrée aux RIO.

Au delà du fort impact de la théorie des coûts de transaction sur la littérature consacrée aux RIO, la variété des courants théoriques mobilisés conduit à remarquer la fragmentation du champ. Comme le soulignent Oliver et Ebers, *"this fragmentation may inhibit mutual learning, and obstruct the build-up of a body of established common knowledge from which new research endeavours can be safety initiated"* (1998, p.556).

Les méthodologies mobilisées dans la littérature sont également variées. Il apparaît que la plupart des articles proposent une validation empirique. Ceci n'est toutefois pas étonnant puisque les revues retenues dans l'échantillon publient, pour la plupart, essentiellement des articles à contenu empirique (c'est le cas notamment d'*Administrative Science Quarterly*, de l'*Academy of Management Journal* et de l'*American Sociological Review*). La démarche est le plus souvent quantitative (Cf. Tableau 5) et Oliver et Ebers (1998) y voient une explication du manque de recherches proposant une description approfondie des mécanismes en vigueur dans les RIO. Peu de travaux ont par exemple évoqué les processus socio-cognitifs en vigueur dans les RIO : "*we find relatively little thick description in the literature of, for example, the relations and interplay between the formal and informal aspects of networking, or the processes, ambiguities, conflicts, and cognitive schemes that play a role for network relations and design*" (Oliver et Ebers, 1998, p.568).

Méthodologie employée	%[11]
Validation empirique	89,2
Méthodologie quantitative	74,7
Méthodologie qualitative	29,7
Approche longitudinale	38,0
Approche multi-cas	69,6

Tableau 5 : Les approches méthodologiques dans la recherche sur les RIO d'après Oliver et Ebers (1998)

Les principaux éléments étudiés dans les recherches considérées sont variés comme le montre le tableau 6. Celui-ci met en évidence la variété des thématiques de recherche dans la littérature sur les RIO. Il peut être rapproché du tableau que Wacheux propose dans son travail de thèse pour présenter les thèmes de recherche fréquents dans la littérature en 1993 (Cf. tableau 7). La comparaison doit être effectuée avec précaution car Oliver et Ebers mènent une analyse quantitative sur des textes identifiés tandis que la démarche de Wacheux est plus qualitative. Cependant, elle permet de constater que la recherche sur les RIO s'est considérablement diversifiée. Les angles d'approches se sont multipliés au cours des dernières années. L'exemple le plus notable est le thème du contrôle. Alors qu'il est probablement l'élément le plus fréquemment traité aujourd'hui (Oliver et Ebers, 1998 ; Wathne et Heide, 2000), il est inexistant ou presque dans les recherches quelques années auparavant (Cf. Tableau 7). Ceci est d'ailleurs confirmé par Desreumaux qui relève, en 1996, le manque de contributions sur le contrôle interorganisationnel.

[11] Le total des pourcentages peut dépasser 100% puisque plusieurs approches peuvent être mobilisées simultanément

Principal élément étudié	%
Pouvoir/Contrôle	31,0
Succès/Performance de la coopération	22,8
Stabilité du réseau	15,8
Implication des acteurs	14,6
Diffusion d'un phénomène	13,9
Persistance d'un phénomène	13,3
Efficience (coût/prix)	12
Similarité entre acteurs	11,4
Achat/acquisition	10,1
Conflit entre acteurs	10,1
Apprentissage	9,5
Implication dans les décisions/processus politique	9,5
Problématique faire ou faire-faire	8,9
Innovation	8,9
Profit	8,2
Fin ou disparition d'un phénomène	7,6
Centralité d'un acteur	7,6
Confiance	7,6
Opportunisme	7,0
Légitimité d'un phénomène	7,0
Densité du réseau	4,4

Tableau 6 : Les principaux éléments étudiés dans les recherches sur les RIO d'après Oliver et Ebers (1998)

Niveaux d'analyse	Sujet des recherches
Structure coopérative existante, contrat	Arrangements organisationnels, succès et échecs, éléments contingents de l'environnement
Relations entre les partenaires	Nature des partenaires qui pourraient ou devraient se rapprocher
Objet de la coopération et finalité	Manœuvres stratégiques, moyens de la coopération

Tableau 7 : Les thèmes des recherches réalisées sur les coopérations interorganisationnelles, Wacheux (1993)

Le tableau 6 permet de constater le faible couplage (Weick, 1976) entre ce qu'Oliver et Ebers (1998) nomment les antécédents (*antecedents*) et les résultats (*outcomes*) dans les travaux sur les RIO. Ainsi, l'opportunisme est l'un des thèmes les moins abordés alors que de nombreuses contributions affirment que cette problématique est au cœur du fonctionnement du réseau. On constate, par contre, que les thèmes du contrôle ou de la stabilité sont, de loin, les plus souvent traités. Ceci tend à montrer que si l'on s'intéresse au contrôle dans les RIO, on se demande peu sur quoi il porte. Ce constat est cohérent avec l'analyse de Wathne et Heide (2000). Les auteurs notent en effet qu'une grande partie de la récente littérature sur les relations interorganisationnelles s'est intéressée au contrôle mais que paradoxalement peu d'attention a été portée au concept d'opportunisme lui-même et à sa signification dans les RIO.

Le faible couplage entre antécédents et résultats traduit bien l'inexistence d'une théorie des réseaux interorganisationnels et ce quel que soit le sens attribué au terme "théorie" (Di Maggio, 1995). Certes, il existe des théories sociologiques relativement structurées (par exemple, la théorie de l'échange social ou la théorie des trous structuraux) qui traitent des réseaux de manière plutôt métaphorique, ou des théories économiques qui visent à justifier le recours au réseau comme mode de gouvernance (théorie des coûts de transaction). Cependant,

ces dernières abordent souvent le réseau de manière générale (celui-ci reste alors une "boîte noire") ou comme une représentation métaphorique des relations. Elles ne sont pas des théories du réseau interorganisationnel. En prenant le contrepied de ces démarches, Grandori (1998) propose de considérer le RIO comme un champ d'étude et non uniquement comme un objet générique ou une méthodologie. L'auteur souligne d'ailleurs, de manière un peu provocante, *"interfirm networks are too important to be left just to economists and sociologists"* (*ibid.*, p.xii).

Partageant évidemment cette opinion, nous développons de manière plus qualitative, dans la section suivante, les apports et les limites des différentes approches en les articulant autour des principales problématiques soulevées dans les contributions sur les RIO.

2. Les principales problématiques abordées dans les recherches consacrées aux RIO

Bien que la définition très générale du réseau adoptée par Oliver et Ebers dans leur panorama permette de rendre compte de la plupart des recherches sur les relations interorganisationnelles, les auteurs soulignent qu'il ne faut pas considérer que les différentes contributions forment un corpus cohérent. Au-delà des théories sous-jacentes, ils évoquent, par exemple, la différence fondamentale entre les relations bilatérales (souvent qualifiées d'alliances[12]) et les réseaux composés d'acteurs plus nombreux.

Puisque les travaux sur les RIO ne peuvent être classés *a prori* pour constituer quelques grands corpus aux frontières bien délimitées, la réalisation d'une revue de littérature qui prétend rendre compte de la plupart des approches sur les réseaux s'avère difficile. Dès lors, on peut envisager plutôt d'analyser les travaux à partir des cadres théoriques mobilisés (coûts de transaction, théorie de l'échange social...). Cependant, comme nous l'avons évoqué, la majeure partie des revues de littérature sur les RIO (y compris dans les travaux de thèse) s'attarde uniquement sur un ou deux cadres théoriques. Pour aborder l'ensemble des théories convoquées pour décrire et comprendre les RIO, il faudrait développer tour à tour les 17 cadres identifiés par Oliver et Ebers (1998). Cette démarche conduirait, selon nous, à une revue de littérature proche de l'énumération sans pour autant favoriser les rapprochements et

[12] Bien que pour Doz et Hamel, *"Les nouvelles alliances impliquent de plus en plus souvent des partenaires multiples"* (2000, p.11).

les comparaisons entre les travaux. Nous pensons plus pertinent d'utiliser une autre démarche en reconsidérant les contributions à partir des principales questions autour desquelles les diverses définitions des réseaux sont construites. Ces problématiques constituent, selon nous, les grands thèmes à considérer dans les années à venir pour aboutir à une théorie du RIO. Les approches retenues par les divers courants sont autant de facteurs de différenciation des travaux et permettent donc de les classer, de les décrire et de les comparer. Elles permettent également de montrer la multi-dimensionalité des définitions du réseau. Le tableau 8 synthétise les principales approches (identifiées dans la littérature) de chaque problématique[13]. Nous les développons tour à tour dans la suite de ce chapitre.

Problématique	Principales approches retenues dans la littérature
Quelle est la nature du réseau ?	• Le réseau comme objet (Williamson, 1985, 1991, 1996 ; Miles et Snow, 1986 ; Grandori, 1997) • Le réseau comme métaphore (Wasserman et Faust, 1994 ; Lazaega, 1997) • Le réseau comme métaphore objectivée (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Castells, 1996)
Quel est le niveau d'analyse pertinent pour aborder le RIO ?	• Le RIO considéré à un niveau macro (Williamson, 1985, 1991, 1996 ; Emery et Trist, 1965) • Le RIO considéré à un niveau micro (Grandori et Soda, 1995 ; Grandori, 1997) • Les différents niveaux d'analyse du RIO (Marrett, 1971 ; Klein, Palmer et Conn, 2000)
Combien faut-il d'acteurs pour parler de RIO ?	• Le RIO comme une relation bilatérale (Dussauge et Ramanantsoa, 1987) • Le RIO comme une relation multilatérale (Cook et Emerson, 1978 ; Bourqui, 1990 ; Grandori, 1997 ; Brass, 2000)

[13] La présentation sous forme de tableau des principales approches nous oblige ici à les caricaturer. Elles sont développées de manière plus détaillée dans la suite de ce chapitre.

Quelles sont les caractéristiques des firmes qui forment un RIO ?	• Le RIO est un rapprochement de firmes complémentaires (Richardson, 1972 ; Miles et Snow, 1986 ; Park, 1996) • Typologies des RIO selon le degré de similarité et/ou de complémentarité des organisations : Garrette et Dussauge (1995) Koenig (1996) Garrette (1997) Hamdouch et Dépret (2001) • La complémentarité ou la similarité des firmes n'est pas un critère discriminant pour la nature des alliances (Doz et Hamel, 2000)
Comment naît un RIO ?	• Le RIO est une organisation émergente (Hakansson, 1982) • Le RIO est une construction stratégique (Jarillo, 1988, Park, 1996) • Le RIO est en partie déterminé par l'encastrement des firmes mais ceci n'empêche pas la stratégie (Gulati, 1998)
Quelle est la dynamique du RIO ?	• Le RIO prend des formes variées allant de structures stables aux structures dynamiques (Dumoulin, 1996 ; Gulati et Gargiulo, 1999) • Le RIO est une structure stable (Sydow et Winderer, 1998) • Le RIO est une forme dynamique (Miles et Snow, 1986) • Le RIO est plus ou moins dynamique selon son stade de développement (Das et Teng, 2000) • Typologies des RIO selon leur degré de stabilité (Snow, Miles et Coleman, 1992)
Quels sont les modes de coordination et de contrôle dans un RIO ?	• Il y a une complémentarité des modes de coordination formels et informels (Das et Teng, 1998 ; Wathne et Heide, 2000) • Les RIO sont régulés par un mix de modes de contrôle ou de coordination (Dumoulin, 1996 ; Grandori et Soda, 1995 ; Grandori, 1997) • Les modalités de contrôle dépendent des phases de développement et du type de RIO (Dumoulin et Gbaka, 1997). • Typologies des mécanismes de coordination dans le RIO Koenig (1996) Grandori (1997) • Typologies des RIO selon le mode de coordination dominant : Grandori (1997)

Le type et la nature des relations dans le RIO :	
- Quel est le type d'échange dans le RIO ?	• Le RIO se caractérise par des relations économiques entre entreprises (Williamson, 1985 ; 1991, 1996 ; Jarillo, 1988 ; Park, 1996) • Le RIO se caractérise par des relations économiques et sociales entre entreprises et individus (Uzzi, 1996, 1997 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Phillips, Lawrence, Hardy, 2000)
- Quelle est la nature des relations économiques dans le RIO ?	• Le RIO se définit par des relations de coopération (Thompson et McEwen, 1958 ; Emery et Trist, 1965 ; Moore, 1996) • Le RIO suppose une articulation entre concurrence et coopération[14] (Kogut, Shan et Walker, 1992 ; Nalebuff et Brandenburger, 1997 ; Doz et Hamel, 2000)

Tableau 8 : Les principales problématiques relatives aux RIO dans la littérature

2.1. La nature du réseau et le niveau d'analyse pertinent pour le traiter

La nature du réseau a donné lieu à quelques débats en sciences sociales, certains auteurs privilégiant une approche métaphorique et d'autres considérant le réseau comme une grille de lecture. Cependant, la nature du réseau (2.1.1.) n'est pas déconnectée du niveau d'analyse auquel on considère celui-ci (2.1.2.). Une méta-analyse à partir de ces deux dimensions (le niveau d'analyse et la nature du réseau) peut d'ailleurs être envisagée pour positionner les courants les uns par rapports aux autres (2.1.3).

2.1.1. La nature du réseau

Il semble fondamental, dans une analyse des réseaux interorganisationnels, de distinguer le phénomène des coopérations entre organisations des approches méthodologiques permettant un éclairage sur le phénomène : *"it is important to distinguish the network phenomenon and*

[14] Au moins huit approches différentes de l'articulation entre coopération et concurrence peuvent être identifiées. Nous ne les détaillons pas dans ce tableau.

the theories being used to explain its emergence from network analysis, a methodology to examine network structures on an empirical basis" (Wald, 2000). Ainsi, Den Ouden et Ligthart (2001) distinguent les perspectives des réseaux interorganisationnels basées sur le concept de réseau (*concept-driven*) et celles qui reposent sur la méthodologie (*method-driven*), l'objectif étant pour les auteurs, de chercher, dans un second temps, à réduire l'écart entre ces deux approches. La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1991, 1996) les approches stratégiques (Miles et Snow, 1986 ; Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) ou organisationnelles (Grandori, 1997) sont mobilisées pour décrire ou expliquer l'émergence et/ou la dynamique des réseaux tandis que l'analyse structurale est une méthode pour représenter un réseau à partir d'éléments empiriques (Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998). Dans le cadre de cette dernière, la métaphore du réseau s'applique à l'analyse des relations interindividuelles ou interorganisationnelles sans distinction réelle et c'est essentiellement la force et le contenu des échanges qui sont observés.

On peut donc distinguer des contributions qui considèrent le RIO comme un objet ou une forme organisationnelle et d'autres qui traitent le réseau comme une métaphore permettant de se représenter la réalité. Enfin, certains auteurs, tels que Boltanski et Chiapello (1999) ou Castells (1996) envisagent une position intermédiaire dans laquelle le réseau est une métaphore qui tend à être objectivée par les acteurs et à prendre forme réelle.

2.1.2. Le niveau d'analyse pertinent pour traiter le réseau

Le réseau est considéré à différents niveaux d'analyse. Ainsi, à partir des travaux d'Oliver et Ebers (1998), Grandori (1998) note que le champ de la recherche sur les réseaux interorganisationnels *"has been dominated by more macro approaches with monodisciplinary underpinnings in either sociology or economics"* (p.V). Les contributions sur le réseau en tant que mode de gouvernance ou encore certaines approches contingentes (par exemple, Emery et Trist, 1965) s'inscrivent dans cette approche assez générale du réseau.

A ces perspectives, on peut opposer un point de vue plus micro qui cherche à expliquer les diverses formes d'organisation du réseau (Grandori et Soda, 1995) ou à qualifier les modes de coordination mis en place (Grandori, 1997). Les travaux qui s'inscrivent dans cette approche

micro sont globalement plus récents que ceux qui se situent à un niveau plus général. Les recherches semblent donc aller vers un affinement des analyses.

Depuis quelques années, des travaux se proposent de dépasser l'opposition traditionnelle micro-macro lorsqu'il s'agit d'envisager les niveaux d'analyse du RIO. Klein, Palmer et Conn (2000) évoquent ainsi les différents niveaux auxquels ont été étudiés les RIO. Ils remarquent ainsi que les relations interorganisationnelles ont été abordées au niveau de l'individu (le rôle d'un acteur dans un RIO), d'une organisation (le comportement de cette organisation dans le RIO), d'une dyade (les relations entre deux firmes), d'une triade ou encore au niveau du réseau dans son ensemble.

On peut toutefois constater qu'assez peu de contributions replaçent le RIO dans un contexte plus large tel que celui de l'industrie ou du champ organisationnel. D'ailleurs, Klein, Palmer et Conn (2000) n'envisagent même pas cette possibilité. Il est vrai qu'au cours des dernières années seules quelques recherches, traitant les RIO sous l'angle du néo-institutionnalisme sociologique (Di Maggio et Powell, 1983), opèrent cette démarche de contextualisation (par exemple Human et Provan, 2000 ; Philips, Lawrence et Hardy, 2000). Le thème abordé est alors le plus souvent la légitimité d'un RIO ou de la coopération inter-organisationnelle en général. Cependant, quelques travaux des années 1960 et 1970 replaçaient déjà les relations interorganisationnelles dans un environnement plus large pour aborder des problématiques variées: la disponibilité des ressources (Levine, White et Paul, 1963 ; Emery et Trist, 1965) ou la légitimité de la coopération interorganisationnelle dans un champ organisationnel donné (Ewan, 1965). Dans la plupart des cas, les auteurs cherchent à justifier la création du RIO à partir des contingences de l'environnement[15]. C'est donc moins le RIO qui est contextualisé que les organisations qui seront amenées à le composer. On trouve un exemple de cette démarche dans un article de Marrett qui, dès 1971, propose d'identifier les niveaux d'analyse auxquels on peut traiter les RIO. L'auteur suggère en effet, tout comme Klein, Palmer et Conn (2000), que la variété des niveaux d'analyse possibles est susceptible de générer un manque d'intégration théorique des différents travaux. Il évoque cinq niveaux d'analyse pour étudier les RIO.

- Le niveau interorganisationnel concerne surtout la classification des RIO. Les différentes typologies existantes s'inscrivent dans ce niveau d'analyse.

[15] Nous traitons en détail l'approche contingente dans le paragraphe 2.1.3. de ce chapitre.

- Le niveau intraorganisationnel porte particulièrement sur les caractéristiques internes des organisations susceptibles d'influencer le développement des relations interorganisationnelles.
- Le niveau comparatif s'intéresse moins aux caractéristiques des organisations prises individuellement qu'à leurs attributs relatifs envisagés comme des éléments importants pour la constitution et le bon fonctionnement des RIO. Les contributions sur les comparaisons des firmes impliquées dans les alliances, en termes d'orientation temporelle (Das et Teng, 2000) ou de complémentarité ou similarité (Shan et Hamilton, 1991 ; Doz et Hamel, 2000) s'inscrivent dans ce niveau d'analyse.
- Le niveau contextuel formel est relatif aux facteurs de l'environnement tels que les pouvoirs publics ou des institutions de régulation qui poussent les entreprises à s'organiser en réseau.
- Le niveau contextuel non-organisé porte également sur les éléments de l'environnement mais plus particulièrement sur les croyances ou les valeurs de l'industrie ou du champ organisationnel.

Les deux derniers niveaux d'analyse (niveau contextuel non-organisé et niveau contextuel formel) peuvent, selon Schermerhorn (1975), être réunis sous le label du niveau d'environnement externe. Là encore, les niveaux d'analyse qui visent à contextualiser les RIO portent sur les contingences qui conduisent les organisations à coopérer. L'environnement des RIO n'est pas envisagé comme un champ d'action mais uniquement comme un facteur de contingences.

2.1.3. L'exemple d'une méta-analyse à partir de deux dimensions : le niveau d'analyse et la nature du réseau.

A titre d'exemple, nous proposons d'établir une typologie des principales conceptions du RIO à partir des deux problématiques évoquées pécédemment : la nature du RIO et le niveau d'analyse auquel il est envisagé (Tableau 9). Il en résulte une méta-analyse en deux dimensions. Le tableau 9 montre la variété des approches pour traiter des réseaux, même lorsque l'on ne caractérise les travaux qu'à partir de deux dimensions (ici, la nature du réseau et le niveau d'analyse considéré). Nous détaillons ci-dessous ces dernières.

		Niveau d'analyse	
		Le réseau comme mode général d'organisation ou de représentation (niveau macro)	**Le réseau comme mode spécifique d'organisation ou de représentation (niveau micro)**
Nature du Réseau	**Le réseau comme objet**	Approche "gouvernance" *Le réseau est un mode de gouvernance des transactions* Richardson (1972) Thorelli (1986) Powell (1990) Williamson (1991) Park (1996) Uzzi (1997) Approche "contingente" *Le réseau émerge des contingences de l'environnement* Emery et Trist (1965) Pfeffer et Salancik (1978)	Approche "stratégique" *Le réseau est une forme d'organisation construite pour des raisons stratégiques* Miles et Snow (1986, 1992) Jarillo (1988) Snow, Miles et Coleman (1992) Lorenzoni et Baden-Fuller (1995) Approche "organisationnelle" *Le réseau est un mix de mécanismes de coordination* Grabher (1993) Grandori et Soda (1995) Dumoulin (1996) Grandori (1997)
	Le réseau comme métaphore	Approche "sociétale" *Le réseau est un nouveau mode de représentation de la société* Boltanski et Chiapello (1999) Forget et Polycarpe (1997) Castells (1996)	Approche "méthodologique" *Le réseau est un mode de représentation des relations* Burt (1992) Krackardt (1994) Lazega (1997)

Tableau 9 : Les principales conceptions du réseau interorganisationnel d'après le niveau d'analyse et la nature du réseau

L'approche "gouvernance" (le réseau comme objet / niveau macro)

Le concept de gouvernance a largement été développé dans le cadre de la théorie des coûts de transaction. Celle-ci s'appuie sur les travaux de Commons (1932, 1934, cité par Williamson, 1975, 1985) pour qui la transaction devrait être considérée comme l'unité d'analyse de l'activité économique. Ronald Coase précise en 1937 que les transactions peuvent être

organisées par l'intermédiaire du marché ou au sein de la firme. Chacun de ces modes d'organisation a un coût. La firme génère ses propres coûts de fonctionnement (des coûts d'organisation) et s'étend jusqu'au point où les coûts pour organiser une transaction supplémentaire sont égaux à ceux de la réalisation de cette transaction par l'intermédiaire du marché. Dans les années 1970, Arrow et Williamson reprennent les arguments de Coase pour fonder véritablement l'économie des coûts de transaction. Arrow (1974) reconnaît que les firmes et les marchés sont des modes alternatifs d'organisation des transactions et définit les coûts de transaction comme les coûts de fonctionnement d'un système économique. L'objectif de Williamson (1975, 1985, 1991) est d'étudier les structures de gouvernance de manière comparative. Le cœur de son développement repose sur l'idée d'incertitude associée aux transactions, notamment à cause de la rationalité limitée et du comportement opportuniste des agents. Pour réduire cette incertitude, et ainsi réduire les coûts de transaction, les agents mettent en place des structures de gouvernance, définies comme *"the explicit or implicit contractual framework within which a transaction is located"* (Williamson, 1981, p.1544). Les différents cadres contractuels, qui peuvent être plus ou moins formalisés, permettent essentiellement de mettre de l'ordre entre les parties d'une transaction : *"governance is a means by which to infuse order in a relation where potential conflict threatens to undo or upset opportunities to realize mutual gains"* (Williamson, 1999, p.1090). Le choix d'un mode de gouvernance doit être aligné sur les caractéristiques de la transaction, notamment en termes d'investissements spécifiques requis (Williamson, 1985). La performance des firmes s'accroît lorsqu'elles alignent le mode de gouvernance sur les caractéristiques de la transaction (Silverman, Nickerson & Freeman, 1997).

D'après Williamson, le marché, la hiérarchie et la forme hybride d'organisation (le RIO) sont des alternatives structurelles discrètes pour chaque transaction. Chaque mode de gouvernance est supporté par un type de contrat différent. Le marché repose sur le contrat classique, dans lequel l'identité des agents importe peu. Dans cette forme de gouvernance, la stricte adhésion au contrat prévaut et les cours de justice sont le dernier recours en cas de désaccord. Les firmes, basées sur le contrat d'emploi, résolvent les conflits en interne, par l'intermédiaire de l'autorité – *"fiat"* (Williamson, 1996). Les formes hybrides sont, quant à elles, fondées sur le contrat néo-classique, dans lequel l'identité des partenaires est importante. Au-delà des formes contractuelles, chaque structure de gouvernance emploie des moyens différents pour réguler les échanges et peut se caractériser par un compromis entre incitation et contrôle (Williamson, 1991).

Le statut du réseau par rapport aux deux grandes formes de gouvernance (marché-hiérarchie) évoquées dans les premiers travaux de Williamson (1975) est un débat de longue date[16]. Williamson (1975) affirme, dans un premier temps, que les formes hybrides sont des formes instables entre marché et hiérarchie qui ont vocation à évoluer soit vers une intégration complète (hiérarchie) soit vers le marché (atomisation). Richardson (1972) soutient, quant à lui, que la coopération constitue une forme stable. Pour l'auteur, la coordination s'effectue par le prix sur le marché, par la hiérarchie dans les organisations et par la négociation et la concertation dans les réseaux. Il envisage toutefois la possibilité d'un continuum entre les modes de gouvernance. Williamson va par la suite reconnaître le réseau comme une forme entre marché et hiérarchie, plus commune qu'il ne le supposait au départ : *"I am now persuaded that transactions in the middle range are much more common"* (Williamson, 1985, p.83). En 1986, Thorelli affirme le statut hybride du réseau "entre marché et hiérarchie", même s'il ne développe pas l'argument. Le point de vue de Park (1996) est sensiblement différent puisque pour l'auteur le réseau est, certes, une forme d'organisation hybride, mais qui combine les avantages du marché et de la hiérarchie. Il s'agit donc de la forme susceptible d'être la plus efficiente. Après avoir, lui aussi, suggéré que le réseau est une forme hybride (Powell, 1987), Powell revient sur le débat en 1990 et définit énergiquement le réseau comme une forme de gouvernance distincte du marché et de la hiérarchie (*"a distinct form of coordinating economic activity"*, Powell, 1990, p.301). Il tranche avec les approches précédentes en refusant explicitement l'idée d'un continuum regroupant les différentes structures de gouvernance. Le tableau 10 synthétise les divers points de vue concernant le statut du réseau comme mode de gouvernance.

[16] Il constitue même, à notre avis, l'un des seuls véritables débats scientifiques qu'il y ait eu sur les RIO.

Auteurs	Williamson (1975)	Richardson (1972) Williamson (1985, 1991, 1996) Thorelli (1986)	Park (1996)	Powell (1990)
Statut du réseau comme mode de gouvernance	Mode de gouvernance instable entre marché et hiérarchie	Mode de gouvernance stable entre marché et hiérarchie	Mode de gouvernance stable entre marché et hiérarchie et combinant les avantages des deux formes	Mode de gouvernance original, qui ne se situe pas entre marché et hiérarchie

Tableau 10 : La place du RIO parmi les modes de gouvernance

Pour Powell, la logique de continuum de formes organisationnelles allant du marché à la hiérarchie en passant par le réseau n'est pas pertinente : *"The idea that economic exchanges can be usefully arrayed along a continuum is thus too quiescent and mechanical. It fails to capture the complex realities of exchange"* (Powell, 1990, p.299). Cependant, il n'est pas suffisant d'affirmer la différence du réseau, en tant que forme de gouvernance, par rapport au marché et à la hiérarchie. Les définitions les plus simples du RIO sont souvent celles qui précisent ce que celui-ci n'est pas. Par exemple, pour Philips, Lawrence et Hardy, la collaboration est : *"a cooperative relationship among organizations that relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control"* (2000, p.24). Josserand (1998) définit le réseau d'entreprises comme *"des relations entre firmes ne se fondant pas uniquement sur les principes du marché"*. Cependant, il convient d'aller plus loin dans l'analyse pour comparer les formes de gouvernance. Le tableau 11 reprend les caractéristiques stylisées des différents modes de gouvernance à partir du travail de Powell (1990).

	Formes		
Caractéristiques principales	**Marché**	**Hiérarchie**	**Réseau**
Base Normative	Contrat – droits de propriété	Relation d'emploi	Ressources complémentaires
Moyens de communication	Prix	Routines	Relations
Méthode de résolution de conflit	Arbitrage – recours à la justice	Autorité administrative-supervision	Norme de réciprocité – réputation
Degré de flexibilité	Elevé	Faible	Moyen
Degré d'implication des acteurs	Faible	Moyen ou élevé	Moyen ou élevé
Ton des relations ou Climat	Précision et/ou suspicion	Formel, bureaucratique	Bénéfices mutuels
Préférence des acteurs	Indépendance	Dépendance	Interdépendance
Formes dérivées	Transactions répétées (Geertz, 1978) Contrats comme documents hiérarchiques (Stinchcombe, 1985)	Organisation informelle (Dalton, 1957) Caractéristiques de marché : centres de profit, prix de transfert	Hiérarchies de fait Partenaires multiples Règles formelles

Tableau 11 : Une comparaison des formes de gouvernance d'après Powell (1990)

Le marché, tel qu'il est décrit dans la théorie économique, repose sur un acteur rationnel qui minimise son implication. Les échanges sur le marché ne donnent donc pas lieu au développement de liens altruistes ou de confiance. Le prix est une source d'information suffisante pour permettre la décision d'échange. Les participants à une transaction sur le marché n'ont pas à s'engager dans un échange futur et les relations sont donc *"one-shot"*, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas supposées durer. Les acteurs sont individualistes et indépendants. Le marché, en tant que mode de gouvernance, garantit une interaction sans

contrainte sociale. Puisque le comportement de l'individu n'est pas dicté par un agent doté d'autorité, aucun organe de contrôle formel, propre aux acteurs qui réalisent la transaction, n'est nécessaire. Comme le souligne Powell : *"markets are a form of noncoercitive organization, they have coordinating but not integrative effects"* (1990, p.302).

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985), lorsque les échanges entre acteurs deviennent plus fréquents et plus complexes, notamment parce que les actifs détenus par les parties en présence sont plus spécifiques, les coûts de mise en œuvre et de contrôle des transactions augmentent. Un autre mode de gouvernance, la hiérarchie, devient alors plus efficient. D'après Williamson, la firme est le résultat de l'internalisation d'activités auparavant menées sur le marché. La relation entre acteurs est définie par une relation d'emploi et non plus par un contrat de vente ou de prestation. Un individu doté de l'autorité (*"fiat"*) définit les tâches de chacun dans l'organisation et établit les procédures à respecter en termes de reporting ou de prise de décision (Ouchi, 1980). Le contrôle est bureaucratique et la spécialisation des tâches tend à rendre les individus dépendants les uns des autres en ce qui concerne les *outputs* de l'organisation. La firme, avec ses mécanismes clairs d'organisation et ses routines, constitue une structure "fiable" qui permet de mettre sur le marché, à qualité constante, un nombre important de produits et services tout en sachant comment les ressources ont été utilisées (Powell, 1990 ; Hannan et Freeman, 1984). Cependant, lorsque l'environnement devient plus complexe, la hiérarchie peut s'avérer peu réactive.

Aujourd'hui, les auteurs s'accordent sur le statut de mode de gouvernance original du réseau interorganisationnel. De nombreux termes ont été utilisés (*"networks forms of organization"* par Powell, 1990 ; *"interfirm networks"* et *"organization networks"* par Uzzi, 1996, 1997) pour désigner cette troisième structure de gouvernance des transactions dont la coordination est caractérisée *"by informal social systems rather than by bureaucratic structures within firms and formal contractual relationships between them"* (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997, p.911). Jones, Hesterly et Borgatti la nomment gouvernance par le réseau (*"network governance"*, p.913) tandis que Goldberg (1980) parle d'échange relationnel (*"relational exchange"*) et Zenger et Lazzarini (2002) de gouvernance relationnelle (*"relational governance"*). Ce mode de gouvernance a été observé dans le cadre de nombreuses recherches et dans plusieurs secteurs : l'industrie de la musique (Peterson et Berger, 1971), les biotechnologies (Hamdouch et Dépret, 2001), les semi-conducteurs (Saxenian, 1990),

l'industrie textile (Uzzi, 1996, Lazerson, 1995) ou encore le bâtiment et les travaux publics (Eccles, 1981 ; Dumoulin, 1996). Dans tous les cas, le RIO, en tant que mode de gouvernance, est caractérisé par la confiance entre acteurs et l'existence de normes de réciprocité (Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Gulati, 1995a ; Dyer et Singh, 1998). A partir de la contribution de Lorenzoni (1997) on peut identifier les caractéristiques de la gouvernance par le réseau : une simultanéité de relations réciproques, verticales, horizontales et latérales, la multiplication des échanges conduisant à l'amélioration des processus d'apprentissage, la connaissance réciproque des partenaires et la qualité des ajustements mutuels entre eux, et enfin, la conservation de leur autonomie par les firmes partenaires. Ces différents facteurs ont amené de nombreux auteurs à souligner que l'une des caractéristiques du réseau comme forme de gouvernance est la complexité des relations entre acteurs (Richardson, 1972, Goldberg, 1980 ; Macneil, 1985 ; Powell, 1990 ; Chisholm, 1996). Richardson note d'ailleurs : *"so complex and ramified are these arrangements, indeed, that the skills of a genealogist rather than an economist might often seem appropriate for their disentanglement"* (Richardson, 1972, p.884).

L'approche "contingence" (le réseau comme objet / niveau macro)

La perspective qui considère que les organisations créent des relations entre elles pour faire face aux pressions de l'environnement semble être l'une des plus anciennes puisque, dès la fin des années 50 et le début des années 60 certains auteurs s'y inscrivent (Thompson et McEwen, 1958 ; Emery et Trist, 1965). Dans ce cadre, le RIO est envisagé comme une forme générale d'organisation qui permet de répondre aux interdépendances entre entreprises. La notion d'interdépendance est centrale dans les premiers travaux sur les relations entre organisations (Litwak et Hylton, 1962, Warren, 1967 ; Terreberry, 1968) et certaines contributions récentes mobilisent cette notion pour justifier les modes de coordination mis en place dans les RIO (Grandori, 1997). Pour Litwak et Hylton (1962), il y a interdépendance entre deux ou plusieurs organisations lorsque celles-ci se prennent respectivement en compte pour agir et poursuivre leurs objectifs individuels. Il existe différents types d'interdépendances en fonction de l'environnement (Warren, 1967). La nature des relations entre organisations est donc induite par le contexte. Warren identifie quatre contextes qui donnent lieu à quatre types d'interdépendance entre organisations (Cf. Tableau 12).

Contexte	Nature de l'interdépen-dance	Type de relations entre organisations	Autonomie des organisations	Objectifs des organisations
Choix social (*Social choice context*)	Existante mais non délibérée	Concurrence	Très forte autonomie	Objectifs individuels
Contexte de coalition (*Coalitional context*)	Délibérée	Coopération	Forte autonomie. Chaque organisation peut s'impliquer dans une relation interorganisationnelle et négocier les caractéristiques de cette dernière.	Objectifs individuels
Contexte fédératif (*Federative context*)	Délibérée	Fédération	Autonomie moyenne. Une autorité supra-organisationnelle contrôle les activités interdépendantes. L'adhésion au RIO reste toutefois libre.	Objectifs individuels
Contexte d'unification (*Unitary context*)	Structurée mais non délibérée	Quasi-intégration	Autonomie très faible. Une autorité supra-organisationnelle organise et contrôle les interdépendances des organisations.	Objectifs collectifs

Tableau 12 : Les différents types de contexte d'interdépendance des organisations et leur influence sur la nature des relations interorganisationnelles d'après Warren (1967)

A partir de la typologie des types d'interdépendance de Warren, Schermerhorn (1975) souligne que seuls le contexte de coalition et le contexte fédératif mènent à l'émergence de ce que l'on peut considérer comme une coopération interorganisationnelle. En effet, ces deux types d'interdépendance conduisent à la constitution de RIO de manière délibérée de la part des organisations concernées, et ce, afin de permettre l'accomplissement des objectifs propres à chaque partie. Partant de ce constat, l'auteur définit la coopération interorganisationnelle comme *"the presence of deliberate relations between otherwise autonomous organizations*

for the joint accomplishment of individual operating goals" (Schermerhorn, 1975, p.847). Ce faisant, il relativise la portée des contingences. Selon Schermerhorn, certes l'environnement génère une interdépendance entre organisations, mais celles-ci sont libres de choisir leurs partenaires et de négocier la nature de leurs relations avec ces derniers.

D'autres recherches s'inscrivent dans une approche contingente en s'intéressant moins à l'interdépendance d'une entreprise donnée avec d'autres organisations de l'environnement qu'à sa dépendance envers l'environnement en général. Ainsi, d'après Galaskiewicz (1985), la dépendance d'une organisation envers les constituants de l'environnement est de deux natures : d'une part, l'obtention de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), et d'autre part, la réduction de l'incertitude (Emery et Trist, 1965, Terreberry, 1968).

La rareté de certaines ressources dans l'environnement est l'un des facteurs les plus fréquemment évoqués pour justifier l'émergence des RIO. En effet, la faible disponibilité des ressources pousse les organisations à entrer *"into more cooperative activities with other organizations"* (Aiken et Hage, 1968, p.394). De nombreux auteurs partagent cette idée (Thompson et McEwen, 1958 ; Levine et White, 1961 ; Evan, 1965, Schermerhorn, 1975) et certains l'ont étayé théoriquement. Levine, White et Paul (1963) ont démontré que la coopération entre acteurs issus d'organisations différentes dans le domaine de la santé et de la protection sociale était liée à la perception de rareté de certaines ressources telles que les ressources humaines ou les fonds publics. La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) généralise et fournit un cadre théorique à ce raisonnement. Celle-ci part du constat qu'une firme cherche à avoir accès aux ressources rares nécessaires à la poursuite de ses objectifs. Ces différents éléments sont contrôlés par d'autres organisations que la firme va chercher à intégrer ou avec lesquelles elle va développer des relations partenariales. Si elle permet d'expliquer l'émergence des RIO, la théorie de la dépendance des ressources rappelle surtout que la théorie des organisations considère depuis bien longtemps l'entreprise comme un système ouvert sur l'environnement composé d'organisations potentiellement "partenaires" (Desreumaux, 2001). Ainsi, dès les années 60, les premiers "théoriciens des organisations", sociologues bien souvent[17], ont proposé et exploité le concept d'*organization-set* (Blau et Scott, 1962, p.195 ; Evan, 1966) pour qualifier le réseau des organisations avec

[17] On ne peut oublier que l'un des textes fondateurs de la théorie des organisations est proposé par Selznick en 1948 et publié dans *l'American Sociological Review*. Quelques années plus tard, les premiers numéros d'*Administrative Science Quarterly* (1956) sont introduits par Parsons.

lesquelles une structure est naturellement en interaction. Cette notion d'*organization-set* permet d'intégrer dans l'analyse d'une structure les organisations lui fournissant les ressources.

Au delà de la seule obtention de ressources rares ou se raréfiant, certains chercheurs ont suggéré que la turbulence de l'environnement est un facteur contingent de coopération entre entreprises. Selon Emery et Trist (1965), la turbulence est caractérisée par l'incertitude et la complexité des problèmes à traiter. Les auteurs identifient quatre types d'environnement, du simple et stable au complexe et turbulent. Dans ce dernier cas, il devient impossible à une organisation de faire face seule à l'environnement. Les entreprises doivent donc se rapprocher et coopérer.

Comme le note Schermerhorn (1975), qu'il s'agisse de ressources en diminution ou d'un environnement turbulent, la coopération permet d'adapter les ressources des organisations à l'environnement. La coopération interorganisationnelle apparaît alors comme une solution au dilemme du type *"How to make resources stretch to meet increasing needs"* (Black et Kase, 1963, cités par Schermerhorn, 1975).

D'autres éléments de l'environnement ont été considérés comme des contingences qui mènent les entreprises à s'organiser en réseaux. Pour Teece (1992), la dispersion géographique des compétences favorise les structures réticulaires. Oliver (1990), quant à elle, constate que des nécessités réglementaires peuvent conduire les organisations à se rapprocher. Cet argument est cohérent avec Baker et O'Brien (1971) qui suggèrent que le gouvernement peut induire la collaboration entre organisations d'un secteur. Les auteurs notent ainsi que ce fut, par exemple, le cas dans les services sociaux américains à partir des années 60. Enfin, certains auteurs identifient un autre facteur de contingence : les normes ou les croyances. Evan (1965) relève l'importance des forces idéologiques qui créent l'impression que la coopération entre organisations est plus créatrice de valeur que d'autres formes de relations entre firmes. Boltanski et Chiapello (1999) montrent empiriquement que la littérature managériale valorise les partenariats et les fonctionnements en réseau parmi et au sein des organisations.

Le tableau 13 reprend les différents types de contingences évoquées dans la littérature qui poussent les organisations à coopérer. Si nous considérons dans ce tableau les principaux auteurs ayant développé chacun des types de contingence, on peut noter que de nombreuses

contributions s'inscrivant dans d'autres cadres (par exemple, l'approche "stratégique"), abordent rapidement certaines contingences avant de traiter d'autres thèmes. Ainsi, Miles et Snow (1986) avancent l'argument de la complexité et de la turbulence de l'environnement pour justifier la forme réseau avant de détailler les implications de celle-ci pour les stratèges et les dirigeants. De même, Snow, Miles et Coleman (1992) parlent de la "nouvelle réalité concurrentielle" (globalisation, changement technologique, dérégulation, évolution des caractéristiques démographiques des salariés) pour justifier du développement des nouvelles formes d'organisation. D'autres auteurs, dans une approche plus fine, évoquent moins les contingences poussant à s'organiser en réseau que certains facteurs susceptibles d'influencer l'organisation d'un réseau. Ainsi, Meschi (1996) montre le rôle de la culture latine sur le mode de fonctionnement du réseau de l'entreprise Benetton.

Type de contingences menant au RIO	**Principaux auteurs**
Interdépendances générées par le contexte	Warren, 1967
Munificence des ressources dans l'environnement	Pfeffer et Salancik, 1978
Incertitude et turbulence de l'environnement	Emery et Trist, 1965, Terreberry, 1968
Dispersion géographique des compétences	Teece, 1992
Contraintes réglementaires	Oliver, 1990
Forces idéologiques	Evan, 1965

Tableau 13 : Les contingences qui conduisent les organisations à se structurer en réseau

De nombreux sociologues des organisations se sont inscrits dans cette approche contingente : *"organizational sociologists have typically viewed network formation as driven by exogeneous factors, such as the distribution of technological resources or the social structure of resource dependence"* (Gulati et Gargiulo, 1999, p.1440). Pour Gulati et Gargiulo, cette approche exogène du réseau fournit un bon cadre pour expliquer les facteurs qui influencent la propension à adopter une organisation en réseau. Elle reste peu utile pour déterminer avec quelle firme il convient de développer des relations privilégiées et comment gérer ces relations. L'approche contingente s'avère donc peu pertinente pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Une théorie du RIO en gestion doit aller plus loin que l'identification des contingences.

L'approche "sociétale" (le réseau comme métaphore qui tend à s'objectiver / niveau macro)

Dans une perspective qui emprunte à la fois à la sociologie et à la philosophie, certains auteurs ont envisagé le réseau à un niveau macro-social comme la nouvelle norme des sociétés post-modernes. Il s'agit alors de *"saisir et montrer à travers sa génèse philosophique et sociale pourquoi le réseau, de nécessité subalterne est devenu la norme dominante de l'occident ultra-moderne"* (Forget et Polycarpe, 1997, quatrième de couverture).

Dans leur ouvrage intitulé *Le nouvel esprit du capitalisme*, Boltanski et Chiapello s'interrogent sur *"les changements idéologiques qui ont accompagné les transformations récentes du capitalisme"* (Boltanski et Chiapello, 1999, p.35). Pour ce faire, ils étudient l'évolution de la littérature managériale française entre les années 60 et les années 90. A l'aide d'un logiciel, les occurrences de 60 textes publiés dans les années 1960 et de 66 articles publiés entre 1989 et 1994 ont été mises en évidence. Boltanski et Chiapello constatent que les publications destinées aux cadres dans les années 90 sont centrées sur le modèle du réseau (interpersonnel ou interorganisationnel) et du projet, alors que celles des années 60 reposaient sur le travail du cadre et sur ses relations avec ses subordonnés. Le nouveau paradigme est qualifié de "connexionniste". D'après les auteurs, il est difficile de faire clairement la distinction entre une utilisation scientifique et un usage idéologique de la thématique de la logique connexionniste. Dès lors, le réseau peut être envisagé comme un nouveau système de valeurs, comme un outil de légitimation. Une septième "cité", la cité par projets, est proposée. Il s'agit d'un "nouvel appareil justificatif" à côté des logiques d'action identifiées par

Boltanski et Thévenot (1991), telles que la cité inspirée, la cité marchande, la cité domestique ou la cité industrielle. Dans la cité par projet, la médiation devient une "grandeur" dont chacun peut se prévaloir lorsqu'il joue le rôle d'intermédiaire, crée un réseau ou génère de nouveaux liens. L'action légitime dans la cité par projets (*"l'état de grand"* dans le vocabulaire de Boltanski et Chiapello) consiste à multiplier les connexions, à étendre son réseau, à s'engager dans des projets. L'adaptation, la flexibilité, la réactivité, la disponibilité pour de nouveaux liens en sont les valeurs-clés. La littérature managériale, considérée comme l'expression normative du capitalisme, amène les dirigeants à accepter et à promouvoir à leur tour ce modèle, diffusant toujours plus le paradigme du réseau. Dans cette approche, le réseau est une description métaphorique du travail, du monde des affaires en général et de l'organisation en particulier. La métaphore du réseau va tendre à s'objectiver (Berger et Luckmann, 1967) sous l'effet de la diffusion de la cité par projets.

Ainsi, la Compagnie Générale des Eaux (devenue Vivendi en 1998) était présente, en 1995, sur trois métiers : l'environnement, l'énergie et la communication ; *"des métiers que tout sépare en apparence mais que le groupe associe en une surprenante synthèse : la 'culture des réseaux'. Réseau d'eau, de chaleur, de retraitement de déchets, de communication"* (*Le Monde*, 1995). La synergie entre les métiers est envisagée par l'entreprise comme passant par le réseau. C'est l'exemple type de la diffusion du modèle connexionniste et de son pouvoir de légitimation, y compris au plus haut niveau de l'entreprise, la définition de l'activité.

Forget et Polycarpe (1997) défendent également l'idée d'une nouvelle représentation de la société basée sur le réseau. Tout comme chez Boltanski et Chiapello, le réseau n'est pas qu'une métaphore, il est objectivé dans les sociétés occidentales jusqu'à devenir le modèle unique : *"Que le réseau s'empare du vécu personnel, du langage et du social, ne doit point étonner. Toute victoire est affaire de méthode, et le réseau en est bien une par laquelle les appareils du techno-capital, dispositif incarné et concret du titanisme occidental, décomposent les espaces naturels et sociaux, le tissu vif des cultures collectives, le monde commun des personnes, en les maillant et en les calibrant selon des normes objectives d'action technique et productive"* (Forget et Polycarpe, 1997, p.6).

Les contributions de Boltanski et Chiapello ou de Forget et Polycarpe s'inscrivent dans une démarche critique. Chez Forget et Polycarpe, le réseau est au service, ou en tout cas devient le flambeau, d'une idéologie individualiste qui marque la disparition des institutions

traditionnelles et des valeurs communautaires : *"On tend ainsi à ne plus savoir où l'on est ni pour qui on travaille ; la dissimulation des enjeux et des pouvoirs réels devient la règle. C'est pourquoi la notion de réseau infuse dans le parler actuel pour désigner autant une nouvelle forme d'organisation socio-économique que l'ambiance générale d'un monde en proie à des luttes secrètes, où l'on pressent des menaces indistinctes, où en définitive, une confiance intersubjective, communautaire, n'est plus possible"* (Forget et Polycarpe, 1997, p.6). Pour Boltanski et Chiapello, le connexionnisme, nouvel esprit du capitalisme, a tué la critique dite "artiste", issue de mai 1968, et la critique sociale, celle des syndicats. Il devient désormais plus difficile de s'opposer au capitalisme. La disparition des modèles de production hiérarchisés et de la bureaucratie, et leur remplacement par le réseau, laisse les adversaires du capitalisme sans symboles forts à affronter.

Contrairement à Boltanski et Chiapello ou à Forget et Polycarpe, Castells (1996) s'intéresse, au moins dans un premier temps, moins à l'effet normatif du réseau sur le langage et l'action qu'à la nouvelle représentation de la société que véhiculent les technologies de l'information. Il s'attarde sur les répercussions de l'entrée du monde dans l'âge de l'information. Pour l'auteur, l'intégration, grâce à l'Internet, de l'oral, de l'écrit et de l'audiovisuel en un seul système a un impact sur la société comparable à celui de l'alphabet. Ce système entraîne de nouvelles formes d'identité et d'inégalité, décentralisant le pouvoir et conduisant à l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation sociale. Les technologies de l'information fournissent la base matérielle pour l'émergence du réseau (*"networking form of organization"*, 1996, p.468) dans tous les domaines de la structure sociale. Selon Castells, la logique de représentation de la société en tant que réseau est un changement fondamental car pour la première fois dans l'histoire, l'unité première de la représentation de l'organisation économique n'est pas un sujet, individuel (tel que l'entrepreneur) ou collectif (tels que la classe capitaliste, la firme ou l'Etat). Le réseau est un acteur pluriel. Les individus préservent une part de leur autonomie et de leur capacité d'action mais évoluent, dans le même temps, dans une structure qui permet et contraint l'action, socialement et techniquement. Ce nouveau mode de représentation a un impact considérable sur la perception de l'individu et de sa place dans la société. Castells mobilise la thématique de réseau pour désigner une forme générale d'organisation de la société et des affaires calquée sur la logique d'intelligence distribuée du réseau Internet. L'auteur parle ainsi de *"network society"*. Wellman (2001, cité par DiMaggio et al., 2001) s'inscrit dans la même perspective en affirmant que les technologies de

l'information ont fait passer la société d'une organisation en groupes à une organisation en réseau qui découple les communautés et permet de dépasser l'éloignement géographique.

L'approche représentée par les différents auteurs évoqués a le mérite de considérer le réseau au niveau global de la société occidentale et capitaliste. Toutefois, elle tend à présenter le réseau comme un nouveau modèle universel. Cet universalisme conduit à envisager que tout est réseau. Dès lors, il devient difficile d'envisager des formes d'organisation alternatives. De plus, la perspective métaphorique à un niveau macro n'est d'aucune aide pour l'action et l'approche sociétale reste essentiellement descriptive d'un cadre idéologique.

L'approche "stratégique" (le réseau comme objet / niveau micro)

La perspective du réseau stratégique a été largement adoptée dans les recherches en management sur les RIO, particulièrement au cours des années 80 et au début des années 90. La définition la plus caractéristique de cette approche nous semble être celle de Park : *"the interorganizational network is viewed as a strategic mechanism to improve a firm's competitive advantage through cost minimization while maintaining flexibility"* (Park, 1996, p.795). Dans ce cadre, les entreprises forment des coopérations interorganisationnelles pour réduire leurs coûts (Park, 1996 ; Child et Faulkner, 1998), développer conjointement de nouveaux produits (Mariti et Smiley, 1983, Miles et Snow, 1986), entrer sur de nouveaux marchés (Shan et Hamilton, 1991 ; Child et Faulkner, 1998) ou encore pour exposer un nombre élevé de salariés au réflexe marché tout en se concentrant sur le métier de base de l'entreprise (Miles et Snow, 1986 ; Boyle, 1994). Pour Contractor et Lorange (1988) et Kogut (1988), la coopération est bien adaptée aux environnements caractérisés par l'innovation rapide et la dispersion géographique et organisationnelle des compétences. Il s'agit également souvent de constituer un réseau avec des partenaires qui disposent de compétences et capacités nécessaires, chaque firme se recentrant sur ses compétences clés (Miles et Snow, 1986, 1992) pour réaliser des économies d'échelle (Gugler, 1992) et atteindre un plus haut niveau d'efficience : *"for the individual firm (or component), the primary benefit of participation in the network is the opportunity to pursue its particular distinctive competence"* (Miles et Snow, 1986, p.65). Dans cette perspective stratégique, le réseau émerge de la volonté de *"réduire la distance avec le marché dans son ensemble, donc avec ses concurrents"* (Bourqui, 1990, p.51). Le réseau stratégique est une approche *"in which the network is seen as the form of organizing for the future"* (Grandori, 1997, p.900).

Bien que Porter ait traité des coopérations interorganisationnelles à partir de 1986, on peut penser que l'apparition de nouveaux modèles stratégiques tels que la *resources-based view* (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et ses développements plus managériaux (par exemple, Hamel et Prahalad et les notions de *"core competence"* et de *"strategic intent"*) ont contribué largement a étayer "théoriquement" le recours au RIO à des fins stratégiques. En effet, la RBV va, au moins dans un premier temps, à l'encontre de la logique stratégique de Porter qui conduit naturellement à la création de firmes intégrées toujours plus vastes[18]. L'approche ressources incite plutôt à cultiver des compétences spécifiques sur lesquelles l'entreprise fonde son avantage. Celle-ci doit s'appuyer, pour tout ce qui ne relève pas de son métier, sur des partenaires disposant eux aussi d'une compétence avérée dans leur domaine. Dans des développements plus récents tentant d'articuler la RBV et le fonctionnement des RIO, les compétences et capacités ne sont plus uniquement la source de spécificité de l'entreprise mais aussi celle du réseau (Afuah, 2000). Ainsi, contrairement à la perspective contingente évoquée précédemment, le réseau stratégique n'est pas une forme générale d'organisation induite par l'environnement[19]. Au contraire, il est construit : *"this as evolved into a new concept, 'strategic network', which defines the interorganizational network as a purposeful and conscious arrangement among distinct, but related profit-seeking organizations"* (Park, 1996, p.797). Le choix stratégique d'établir un RIO conduit certains auteurs à replacer la stratégie de coopération dans un ensemble plus vaste de politiques relationnelles à disposition des entreprises. Ainsi, Koenig (1996) se propose d'identifier les différents comportements possibles des firmes sur un marché. Une organisation peut opter pour l'affrontement, la coopération ou encore l'évitement (Cf. Figure 1). La démarche de Koenig permet d'aller plus loin que la dichotomie des comportements de Porter (1980). En effet, comme le note Ibert (2002), les comportements de domination par les coûts dans le modèle porterien correspondent à une logique d'affrontement tandis que la différenciation ou la concentration marquent l'évitement. Cependant, Porter n'a pas abordé dans le modèle des stratégies génériques la possibilité d'un troisième type de comportement : la coopération.

[18] En résumé, la performance, dans l'approche porterienne, repose sur la capacité à négocier en position dominante et à constituer des barrières à l'entrée du secteur

[19] Il convient toutefois de constater que les frontières entre les différentes approches sont parfois ténues. Ainsi, Scott-Morton (1995), tout en s'inscrivant principalement dans la perspective du réseau stratégique, parle de déterminisme technologique quant aux formes d'organisation.

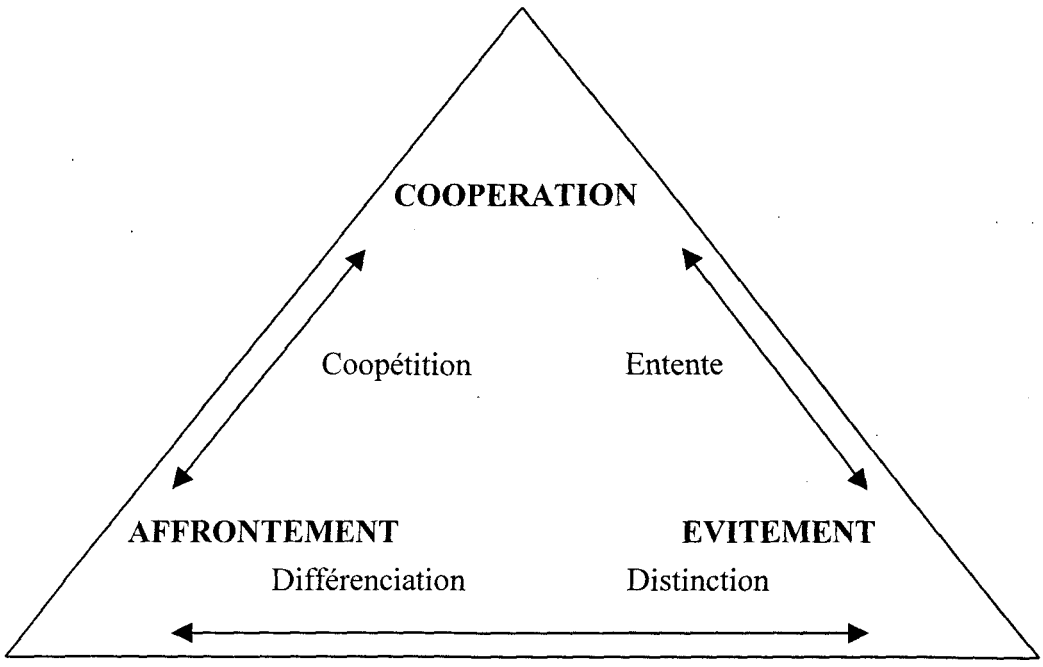


Figure 1 : Les différents modes relationnels (Koenig, 1996, p.222)

En plus d'intégrer la coopération dans les stratégies génériques, Koenig affine l'analyse en définissant des politiques relationnelles intermédiaires entre affrontement, évitement et coopération. La coopétition (Brandenburger et Nalebuff, 1997) renvoie à un mélange de coopération et d'affrontement. Le partenariat n'implique pas, en effet, la suppression de tout affrontement entre les firmes concernées sur certains marchés[20]. Koenig (1996) identifie également des modes hybrides entre affrontement et évitement : la différenciation et la distinction. La différenciation est plus proche de l'affrontement que de l'évitement car elle consiste, pour les entreprises en place, *"à introduire des différences limitées dans la définition des caractéristiques du produit"* (Koenig, 1996, p.263). De ce fait, la différenciation n'accroît pas les débouchés mais permet le partage de la demande *"de manière civile"*. La distinction, par contre, relève plus de l'évitement car elle passe par le développement d'une offre différente de celle des autres acteurs. Cette distinction de l'offre permet d'élargir le marché en générant une demande additionnelle. Enfin, l'entente, située entre évitement et coopération, correspond à une situation collusive dans laquelle les acteurs se mettent d'accord, de manière plus ou moins formelle pour se répartir le marché. Dans le modèle de Koenig, la coopération est l'une des modalités relationnelles. Le rapprochement des entreprises relève de la stratégie

[20] Nous détaillons la relation entre affrontement et coopération dans les RIO plus loin dans ce chapitre (paragraphe 2.7.2.).

et permet d'agir sur l'environnement ou de renforcer la position des parties prenantes à la collaboration face aux acteurs qui ne sont pas impliqués dans celle-ci (Koenig, 1996, p.270).

Le recours à la coopération comme un choix stratégique n'est pas le seul élément qui caractérise la perspective du réseau stratégique. En effet, dans ce cadre volontariste, la création du RIO relève souvent de l'action stratégique d'une entreprise qui organise et manage le réseau (Miles et Snow, 1986 ; Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). Cette firme, qui tient un rôle central dans le RIO est appelée firme pivot, noyau, firme focale, *hub*, *hub firm*, *broker*, *core firm, parent firm* ou encore *strategic center*. Bien que l'on retrouve l'idée d'une entreprise qui organise et supervise l'ensemble des activités dans la plupart des articles consacrés au réseau stratégique, on peut constater que les auteurs se sont peu penchés sur le rôle et les caractéristiques du pivot. Snow, Miles et Coleman (1992) affirment pourtant l'importance critique de cet acteur pour le succès de n'importe quel RIO. Ainsi Gugler (1992) se contente de définir le pivot comme une organisation au centre des firmes satellites. Bien qu'anecdotique, cet exemple semble assez représentatif de l'utilisation de la notion de pivot dans la littérature en management stratégique.

On doit probablement à Miles et Snow l'introduction de cet acteur ayant un rôle particulier dans le RIO. Ils consacrent quelques lignes de leur article séminal (1986) au *"broker"*. Cette fonction est présentée comme l'un des éléments caractéristiques d'une nouvelle forme d'organisation, le réseau dynamique. Les *brokers* (car il peut y en avoir plusieurs dans un RIO) sont chargés de localiser et d'assembler les entreprises qui feront partie du réseau : concepteurs, fournisseurs, producteurs et distributeurs. Les auteurs identifient trois configurations possibles :

- un *broker* joue un rôle de leader et contracte pour l'ensemble des services requis ;
- plusieurs *brokers*, chacun spécialisé dans un domaine ou un type de service, créent des liens entre des partenaires de même niveau ;
- une des composantes (un concepteur ou un producteur par exemple) utilise un *broker* pour repérer et prendre contact avec des partenaires susceptibles de prendre en charge les autres fonctions de la chaîne de valeur.

Sur la base des propositions de Miles et Snow, et selon les auteurs, la firme pivot est évoquée comme une organisation qui domine le réseau (Jarillo, 1988) ou comme une entreprise qui sert d'intermédiaire entre firmes de même niveau hiérarchique (Boyle 1994). Miles et Snow

précisent, avec Coleman, la notion de *broker* en 1992. Les auteurs identifient trois rôles de *brokers* essentiels au succès d'un réseau: l'architecte, le coordinateur des opérations, le "faciliteur".

L'architecte (*architect*) qui constitue et initie le réseau. Il facilite l'émergence du réseau par un comportement entrepreneurial. C'est bien souvent un investisseur qui, à partir d'une idée, donne l'impulsion aux acteurs. Cependant, il a rarement une vision claire et complète du réseau d'opérations qui émerge finalement de ses efforts car bien souvent, il ne dispose pas de tous les éléments pour organiser l'ensemble de la chaîne de valeur (Snow, Miles et Coleman, 1992). L'organisation de celle-ci se précisera au fur et à mesure des démarches de recherche de partenaires.

Le coordinateur des opérations *(lead operator)* connecte les entreprises pour en faire un réseau capable de gérer les opérations requises. Il intervient après l'architecte (bien que les deux rôles puissent être tenus par le même acteur) pour apporter le maximum d'efficience au RIO.

Le "faciliteur" (*caretaker*) entretient le RIO pour que celui-ci puisse opérer dans la durée. Selon Boyle (1994), son rôle se décompose en plusieurs fonctions. D'abord, il partage l'information entre les membres du réseau sur le fonctionnement de celui-ci et sur les autres acteurs du partenariat. Il transmet également l'information sur les nouvelles technologies, les clients potentiels et les autres éléments extérieurs au RIO. En effet, les entreprises opérant dans la partie amont de la chaîne de valeur ont besoin de savoir ce qu'il se passe sur le marché et les entreprises en aval doivent pouvoir être averties des opportunités technologiques. Le *caretaker* favorise ainsi l'apprentissage du réseau. Son autre fonction concerne le contrôle des déviances, car sa position lui permet d'avoir accès à des informations sur l'ensemble des partenaires du réseau. Le *caretaker* peut alors veiller (*monitor*) à ce que la valeur apportée par les acteurs ne diminue pas ou même à ce que certains acteurs n'exploitent pas le RIO pour obtenir des gains à court terme. Le *caretaker* n'a cependant pas, dans ces cas, un rôle de sanction ; il va plutôt mettre en évidence le problème et en discuter avec le membre du réseau en question (Boyle, 1994). Il favorise alors, là encore, l'apprentissage du réseau.

Snow, Miles et Coleman proposent des profils, en termes de formation et d'expérience, pour les managers avec des compétences de *brokers* et évoquent même le métier de *network*

broker, rendant ainsi confus leur développement. En effet, le terme *broker* s'applique-t-il à des firmes ou des individus ? S'il s'applique à des individus, les trois types de *brokers* sont-ils dans la même entreprise ?

La notion de pivot est un peu plus développée par Fréry (1997) qui traite d'un organe formel de régulation des transactions au sein du RIO. Cet organe, qu'il appelle noyau, est une firme qui joue le rôle d'entremetteur d'entrepreneurs et qui n'a comme fonction que l'administration d'un portefeuilles de ressources et compétences détenues par des entreprises autonomes. De ce fait, les RIO peuvent pratiquement être considérés comme des entreprises intégrées puisque la décision et la responsabilité stratégique dépendent d'un acteur unique. Selon Fréry, le noyau a trois fonctions.

- La conception de la chaîne de valeur, en sélectionnant les membres du RIO et en choisissant les orientations stratégiques.
- La coordination de la chaîne de valeur, par l'optimisation des liens opérationnels entre les membres du RIO. Il s'agit notamment de limiter les coûts administratifs inhérents à la hiérarchie en maintenant des mécanismes de coordination par le marché.
- Le contrôle de la chaîne de valeur par la dissuasion des comportements opportunistes pouvant perturber l'efficience de l'ensemble. Puisque le contrôle par la possession des actifs est contradictoire avec le principe même du réseau interorganisationnel, le noyau doit mettre en place des techniques alternatives de contrôle qui passent par une intégration de certains éléments (intégration culturelle, médiatique et/ou logistique).

Les trois fonctions du noyau selon Fréry ne sont pas sans rappeler les trois rôles du *broker* de Snow, Miles et Coleman (1992), à l'exception près que ces derniers ne considèrent pas le réseau (le réseau dynamique du moins) comme une structure quasi-intégrée. Ceci a pour conséquence, chez Snow, Miles et Coleman d'empêcher le *broker* d'utiliser des modes de contrôle relevant de l'intégration, comme le suggère Fréry dans le cas du noyau. Ajoutons que le *caretaker* est également chargé de favoriser l'apprentissage des firmes : *"managers who play this role also help the network learn"* (Snow, Miles et Coleman, 1992, p.17). De fait, le rôle du *caretaker* n'est pas réellement superposable avec la troisième fonction (contrôle de la chaîne de valeur) du noyau évoquée par Fréry.

Sur la base de l'ensemble des éléments évoqués ci-dessus, les contributions s'inscrivant dans la perspective du réseau stratégique reposent sur un certain nombre de postulats récurrents, même si, le plus souvent, ils ne sont pas explicites.

- Le RIO est un mode d'organisation mis en place pour des raisons économiques.
- La formation du RIO relève de la stratégie (Koenig, 1990 ; Urban et Vendemini, 1994). Une organisation propose à ses clients et/ou ses fournisseurs ou ses concurrents de créer un partenariat dans un but stratégique. On retrouve ce postulat dans l'utilisation même des termes "réseau stratégique" (Jarillo, 1988) ou "alliance stratégique", souvent repris par les auteurs sans réelle justification des implications de ce choix.
- Le RIO, dont la création et la composition relèvent de la stratégie, a des frontières clairement définies et identifiables *a priori*. Park qualifie ainsi le réseau de *"multiple firms in one frontier"* (Park, 1996, p.796). Ceci fait du RIO une organisation à part entière. En effet, l'organisation est une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants (Robbins, 1987). On retrouve dans cette définition toutes les caractéristiques du réseau stratégique.
- En tant qu'organisation, le RIO est managé. La firme pivot assume le management.

La perspective du réseau stratégique entend prendre largement en compte les problématiques stratégiques liées aux RIO. Elle a notamment permis de considérer avec plus d'attention les coopérations entres firmes alors que les premiers travaux se préoccupaient essentiellement des relations entre des organisations telles que des associations ou des agences publiques (Thorelli, 1986 ; Grandori, 1997). Cependant, cette approche aborde surtout un type de RIO, dominé par une firme (ou réseau piloté selon Josserand, 1998). Or, comme le souligne Blanchot (1995), les partenariats reposent de moins en moins sur la domination d'une firme. De plus, et cette limite est la plus importante d'après nous, la perspective du réseau stratégique intègre difficilement la dimension socio-politique. En effet, dans le cadre du réseau stratégique, les auteurs considèrent bien souvent (implicitement ou explicitement) que les organisations dites "satellites" acceptent de concéder leur autonomie stratégique à la firme pivot qui définit les objectifs et fixe les modalités d'incitation. Malgré l'utilisation fréquente du terme "coopération" dans les contributions consacrées au réseau stratégique, le réseau est, dans cette perspective, plus souvent considéré comme une entité de coordination que comme

une une entité de coopération. En effet, firme-pivot et satellites sont fréquemment supposés partager les mêmes objectifs[21]. La perspective du réseau stratégique rappelle ainsi les approches mécanistes de l'organisation dans lesquelles des objectifs clairs sont fixés à des acteurs qu'on imagine n'évoluer que dans le système fermé d'une organisation privilégiant par-dessus tout l'efficience (Thompson, 1967).

Il convient par ailleurs de ne pas assimiler les entreprises d'un réseau à une seule organisation centrale. C'est pourtant la limite principale de nombreuses recherches sur le thème des RIO : *"much of the research on inter-organizational phenomena...has concentrated on a focal organization and its environment"* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000, p.24). Plusieurs contributions ont démontré l'importance de considérer l'ensemble des firmes impliquées dans un RIO (Chisholm, 1996 ; Josserand, 1998) et de contextualiser celui-ci pour comprendre les jeux socio-politiques qui s'y déroulent (Gray et Hay, 1986 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000).

L'approche "organisationnelle"[22] (le réseau comme objet / niveau micro)

Certains auteurs ont mis l'accent sur le fait que le réseau, s'il est différent du marché et de la hiérarchie, ne peut être considéré comme une forme d'organisation unique et uniforme. Cette perspective nécessite de relâcher l'hypothèse d'exclusivité des modes de gouvernance de la théorie des coûts de transaction et plus généralement de remettre en cause la manière dominante de différencier les formes d'organisation à partir d'une caractéristique ou d'un mécanisme (Grandori, 2001). Dans cette approche, l'existence d'une institution appelée RIO ne détermine pas de manière définitive son mode d'organisation. Il s'agit de distinguer les institutions des modes d'organisations, *"les modes d'organisation pouvant contribuer à la cohésion de tous types d'institutions"* (Josserand, 1998, p.62). En effet, comme le souligne Grabher (1993), le postulat d'exclusion mutuelle des mécanismes de coordination limite la compréhension du réseau interorganisationnel. Pour l'auteur, les modes de coordination se combinent dans le monde empirique. Les travaux de Dumoulin (1996, 1997) mettent en évidence empiriquement la multiplicité des modes de coordination dans les RIO. Dans des

[21] Pour reprendre les termes de Chaserant (2003), *"l'opération d'alignement des intérêts dissout la coopération en la ramenant à un problème de coordination. Les parties ne coopèrent jamais ; elles ne font que suivre leur intérêt individuel"* (*ibid.*, p.7). Nous partageons ce point de vue et distinguons coordination et coopération.

[22] L'expression "d'approche organisationnelle" est proposée par Grandori (1998).

secteurs variés tels que le BTP, l'industrie automobile ou la construction navale, les modes de coordination dans les RIO sont multiples, même si l'un de ces modes peut dominer dans un RIO à un moment donné (Dumoulin, 1996, 1997). Ces recherches constituent, à n'en pas douter, un tournant important dans l'affinement de la compréhension des mécanismes qui régissent les RIO. De nombreuses contributions ont d'ailleurs repris l'idée de combinaison des modes de coordination, avec quelques nuances quant à la relation entre ces derniers. Baudry (1995) souligne la possible cohabitation des formes de coordination malgré leur indépendance. Josserand (1998) propose que les réseaux d'entreprises empruntent leurs logiques organisationnelles à la fois à la firme et au marché. Froehlicher (2000) va plus loin, et se différencie de Baudry, en suggérant l'enchevêtrement des modes de coordination et plus particulièrement *"la combinaison évolutive, dans un même ensemble organisationnel, de trois modes de coordination 'ideal-typiques', (la hiérarchie, le marché et la coopération)"* (*ibid.*, p.115). Même les modes de coordination dans les formes de gouvernance que nous pouvons qualifier d' "historiques", c'est-à-dire le marché et la firme, peuvent désormais difficilement être considérés comme exclusifs. Comme l'argumente Ménard (1995), le développement des grandes firmes divisionnelles multinationales a mis en évidence l'existence, au sein des firmes, de mécanismes de coordination supposés propres au marché : décisions unilatérales décentralisées, coordination par les prix ou encore incitation par la mise en concurrence. A l'inverse, la différenciation croissante des produits et la complexité des échanges entraîne le développement de relations inter-firmes qui s'éloignent d'une coordination par les prix.

Pour mieux comprendre les modes de gouvernance, il convient selon Grandori (2001) de mener l'analyse à un niveau plus micro. Elle envisage alors une comparaison avec la physique atomique : *"metaphorically, we should shift from a classic mechanics to an atomic and sub-atomic physics, or construct an elementary chemistry of organizing. The research agenda would also shift from the comparative or evolutionary study of governance forms conceived as compact 'entities' made of different 'substances' and functioning through different mechanisms, to a reconstruction of complex governance structures starting from much more elementary components will be found, in different combinations and chemistries, in different 'forms' of economic organization – as much as different combinations of the same basic elements can generate quite different forms of life or of material"* (Grandori, 2001, p.43).

Dans le cadre de cette démarche plus micro-économique, Grandori (1998) note qu'il convient d'observer les propriétés des institutions telles qu'elles sont plutôt que de réduire la

coordination du marché à un mécanisme de prix ou celle du réseau à la confiance. Cette approche "organisationnelle" contraste avec les analyses générales des économistes ou des sociologues en proposant un point de vue plus fin (*"more fine-grained dimension"* Grandori, 1998, p.iii). De fait, le phénomène de RIO n'est pas envisagé comme une simple forme organisationnelle dont les caractéristiques pourraient être étudiées de manière générale mais comme un véritable champ d'étude. Le réseau n'est plus envisagé uniquement comme un mode de gouvernance générique mais peut prendre des formes multiples selon les contextes, les activités et les ressources des organisations concernées. Les différents mécanismes de coordination qui y cohabitent marquent cette diversité des formes et la volonté de ne plus décrire les RIO sur la base de leur seule forme légale (Grandori, 1997).

L'approche "méthodologique" (le réseau comme métaphore / niveau micro)

Selon Bourqui (1990), dans l'approche micro-sociale et métaphorique, le réseau est considéré de manière plutôt descriptive et essentiellement analytique. En cela, elle s'oppose à une approche prescriptive telle que celle du réseau stratégique. Dans la perspective "méthodologique", le réseau est avant tout un outil académique utilisé pour la compréhension des interactions entre les entités sociales, qu'il s'agisse d'individus ou d'organisations. Il ne s'agit pas d'une forme spécifique d'organisation des transactions. Les notions de "réseau" et de "système" y sont très proches, voire interchangeables (Thorelli, 1986). Cette perspective, souvent qualifiée d'approche du réseau social, permet de mettre en évidence les caractéristiques et les comportements des acteurs à partir du concept d'échange, mobilisé dès 1961 par Levine et White pour aborder les RIO. Le terme "échange organisationnel" (*organizational exchange*) est défini comme *"any voluntary activity between oganizations which has consequences, actual or anticipated for the realization of their respective goals or objectives and that exchange is contingent upon prior domain consensus"* (Levine et White, 1961, p.588). La logique de l'échange a cependant longtemps été utilisée uniquement par des ethnologues et des sociologues (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979 ; Cook et Emerson, 1978 ; Lazega, 1998) s'inscrivant dans une "perspective du réseau social" (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979). Celle-ci est directement issue de la sociologie et permet de lier l'approche micro et macro du comportement d'un système. Elle utilise comme base conceptuelle plusieurs théories puisées dans la sociologie et l'anthropologie, telle que la théorie de l'échange social développée par Thibaut et Kelley (1959) et Blau (1964). Bien qu'au départ centrées sur les dyades (relations entre deux acteurs), les contributions se sont rapidement

orientées vers les réseaux plus complexes où les dyades s'intègrent dans des structures plus larges (par exemple, Cook et Emerson, 1978). *"Le réseau d'échange est alors conçu comme un ensemble de relations dyadiques où les événements intervenant en un point ont des conséquences prévisibles sur les autres points du 'réseau'"* (Bourqui, 1990, p.52). Cette configuration de liens entre des acteurs a une propriété additionnelle : les caractéristiques de la structure permettent d'interpréter le comportement social des acteurs (Mitchell, 1969). L'analyse des différents niveaux d'agrégation d'individus ou d'organisations se fait donc sans rupture.

Dans le cadre de l'approche du réseau social, Emerson (1972) définit le réseau d'après cinq critères :

- un ensemble d'acteurs (qu'il s'agisse de personnes physiques, ou d'entreprises)
- des ressources reparties parmi ces acteurs
- pour chaque acteur, un ensemble d'opportunités d'échange avec d'autres acteurs
- un certain nombre d'opportunités d'échange utilisées et développées historiquement, appelées relations d'échange
- un ensemble de connexions entre relations d'échange pour former un réseau

Cette définition apporte un éclairage sur les RIO qui diffère largement de la perspective du réseau stratégique. D'une part, le dépassement de la simple transaction économique *stricto sensu* pour la notion d'échange (c'est-à-dire des relations de différents types : information, amitié...) introduit une dimension sociale dans les relations entre organisations. D'autre part, la nécessité d'un niveau critique, en termes de quantité et de qualité des relations, avant de pouvoir parler de réseau permet de donner à celui-ci une dimension temporelle[23]. Avec la prise en compte de cette double inscription, temporelle et sociale, du réseau, les liens entre dirigeants, tels que la confiance ou l'amitié, situés au-delà des frontières formelles des organisations tout en influant sur le devenir de celles-ci, peuvent être étudiés de manière cohérente. La perspective du réseau social permet ainsi d'appréhender la dimension socio-politique du réseau. En effet, des éléments comme l'influence, la réputation ou la confiance sont plus une affaire de personnes que d'entreprises (Thorelli, 1986). Les développements méthodologiques de ce courant ont permis l'émergence progressive de l'analyse structurale (ou analyse de réseaux). Cette méthodologie, issue de la théorie des graphes et de la

[23] Cette "masse critique" de relations reste cependant très difficile à mesurer selon Hammarkvist et *alii* (1983). Cependant, le problème ne nous semble pas se poser en ces termes puisque le réseau et ses frontières, dans la perspective du réseau social, sont bien souvent définis par le chercheur. Dés lors, la masse critique de relations apparaît moins donnée que fixée par celui-ci.

sociométrie (Lazega, 1998), est mobilisée pour représenter et décrire les réseaux interpersonnels ou interorganisationnels (Wasserman et Faust, 1994).

La présentation des principales approches du réseau identifiables à partir d'une analyse en deux dimensions (nature du réseau et niveau d'analyse auquel celui-ci est considéré) montre la nécessité de prendre en compte d'autres dimensions pour clairement distinguer les travaux situés dans une même case du tableau 9. Par exemple, en ne considérant que deux dimensions, les approches stratégique et organisationnelle du RIO apparaissent relativement proches. Le RIO est envisagé comme un objet et traité à un niveau micro-économique. Afin de différencier les contributions de manière plus fine, nous abordons, dans la suite de ce travail, d'autres problématiques centrales pour l'étude des RIO (la naissance du RIO, sa dynamique, le nombre d'acteurs qui le composent...).

2.2. Le nombre d'acteurs dans le réseau

L'un des éléments importants dans la qualification des relations interorganisationnelles est le nombre d'organisations impliquées. De manière générale, on peut identifier les auteurs qui abordent les joint-ventures et les alliances, impliquant la plupart du temps uniquement deux firmes, et ceux qui évoquent les réseaux interorganisationnels, comptant souvent plus d'organisations (Oliver et Ebers, 1998).

Cependant, identifier les approches retenues pour définir le nombre d'organisations considérées dans le RIO ne dépend pas que de la terminologie utilisée pour qualifier les relations interorganisationnelles. On constate ainsi, entre la perspective du réseau stratégique et la perspective du réseau social, une divergence quant au nombre d'acteurs nécessaires pour constituer un réseau. Cette différence, loin d'être anodine, modifie la perception de l'objet d'étude. Pour de nombreux chercheurs en gestion, le réseau est constitué par deux organisations ou plus impliquées dans des relations à long terme (par exemple, Dussauge et Ramanantsoa, 1987). D'après Cook et Emerson (1978) il est caractérisé par un ensemble de deux ou plusieurs relations d'échange entre des individus ou des organisations. De même, pour Brass (2000), *"a minimum of two links connecting three actors is required in order to have a network"* (p.564). Alors que la première approche n'implique que la présence de deux entreprises, la seconde nécessite au moins trois organisations (soit deux relations d'échange) pour former une structure réticulaire. Selon Bourqui (1990), le fait de considérer au moins

trois acteurs permet d'insister sur l'interaction entre ces derniers. La spécificité de chaque réseau dépend alors de deux facteurs :

- l'unicité de chaque relation (historique, dynamique...) ;
- la combinaison de plusieurs relations à l'intérieur du réseau renforçant les jeux politiques.

En effet, la présence d'un troisième acteur (puis d'un quatrième, d'un cinquième...) pose la question de l'accès aux ressources, de la coordination et des rivalités entre acteurs de manière beaucoup plus cruciale que lorsque l'on analyse uniquement une relation dyadique (entre deux entreprises). Anderson, Hakansson et Johansson (1994) ont souligné la nécessité de considérer plus de deux acteurs pour obtenir une perspective dynamique de la structure. La prise en compte de plusieurs relations permet également de saisir toute la dimension socio-politique du RIO. Les RIO composés de trois organisations ou plus sont le lieu de phénomènes inédits dans des relations dyadiques. Plusieurs auteurs considèrent d'ailleurs que l'on ne peut parler de RIO que lorsque de nombreuses entreprises sont liées : *"inter-firm networks involve large numbers of firms"* (Grandori, 1997, p.905).

Cette dernière considération n'est pas déconnnectée de l'idée selon laquelle la complexité du RIO accroît avec le nombre d'acteurs dans le RIO. Ainsi, pour Garcia-Canal (1996), *"a large number of partners intensifies the problem of coordination"* (p.779). Selon l'auteur, plus il y a de partenaires dans un RIO, plus il est difficile d'élaborer un contrat qui satisfasse toutes les parties. Dès lors, il suggère que de nombreux partenaires ont intérêt à intégrer leurs activités dans une joint-venture plutôt que de rester dans un mode d'alliance traditionnelle où il est difficile d'évaluer les contributions de chacun. Cet argument est cohérent avec plusieurs recherches ayant mis en évidence des comportements de passager clandestin au sein de RIO réunissant de nombreux partenaires (Stigler, 1974). Les résultats de Garcia-Canal montrent d'ailleurs, à partir d'une base de données qui compte 663 alliances, que plus le nombre de partenaires s'accroît, plus les organisations ont tendance a privilégier les joint-ventures plutôt que les alliances ou les RIO traditionnels (sans création d'entité commune), dans certaines conditions toutefois. Ainsi, ce résultat est surtout valable dans les cas où les firmes contribuent à la même activité dans la chaîne de valeur (par exemple, la distribution). Cependant, lorsque les entreprises sont complémentaires plutôt que similaires, leur contribution respective peut être plus facilement identifiée et elles choisissent souvent de ne pas avoir recours à une joint-venture. Le nombre d'acteurs est donc déterminant dans

l'organisation des relations interorganisationnelles. Toutefois, d'autres éléments, tels que les caractéristiques des organisations partenaires (et notamment leur similarité ou leur complémentarité) jouent un rôle central dans la différenciation des RIO.

2.3. Les caractéristiques des firmes qui forment un RIO : similarité et/ou complémentarité

La question des caractéristiques des organisations qui se rapprochent pour former un RIO a été abordée dans plusieurs travaux. Ces derniers ont notamment considéré le statut de complémentarité ou de similarité des firmes qui constituent un RIO.

L'analyse de la complémentarité et/ou de la similarité des activités est même de première importance selon Richardson (1972) puisque l'auteur soutient que le choix d'un mode de gouvernance (marché, hiérarchie, coopération) dépend du degré de complémentarité et de similarité des tâches à réaliser. La complémentarité est définie comme le degré avec lequel les activités correspondent aux phases successives d'un processus de production tandis que la similarité peut être définie comme la proximité en termes de ressources et de compétences. Pour Richardson, la coopération est adéquate pour les activités fortement complémentaires mais dissemblables. Park semble partager la même idée lorsqu'il évoque que le RIO peut être envisagé comme *"a connecting and transferring mechanism of complementary and interdependant competencies between firms"* (Park, 1996, p.798). Selon Nohria et Garcia-Pont (1991), les entreprises situées dans des secteurs ou des niches différentes ont plus de chance d'avoir des compétences complémentaires et de bénéficier d'une coopération interorganisationnelle. De même, les firmes situées sur des marchés géographiques différents tendent à avoir une forte complémentarité (Shan et Hamilton, 1991).

Les concepts de similarité et de complémentarité ont également servi de base pour la construction de différentes typologies de RIO. En effet, selon les définitions de Richardson, la similarité des partenaires caractérise une situation de concurrence plus ou moins directe tandis que la complémentarité implique des relations entre acteurs situés à différentes étapes de la chaîne de valeur. Garrette (1997) identifie par exemple les différents types de partenariats d'après les caractéristiques des partenaires (Cf. Figure 2). Les partenariats avec des firmes aux ressources similaires sont appelés "alliances stratégiques" ou "joint-ventures de

multinationalisation" selon le degré de concurrence entre partenaires. Les coopérations entre entreprises complémentaires sont dénommées "partenariats verticaux".

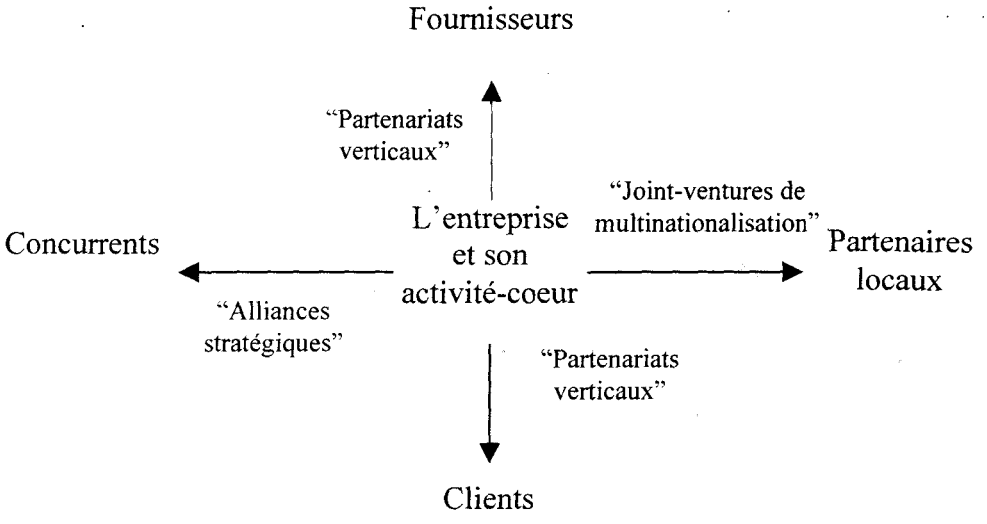


Figure 2 : Types de partenaires et types de partenariats (Garrette, 1997)

La typologie la plus fréquemment évoquée dans les travaux français en gestion est probablement celle de Garrette et Dussauge (1995). Les auteurs repèrent trois types d'alliances à partir des critères de similarité et de complémentarité des ressources des partenaires :

- les alliances de co-intégration, par l'intermédiaire desquelles les partenaires développent ensemble un élément intégré dans leurs offres respectives ;
- les alliances de pseudo-concentration, dans lesquelles des concurrents fabriquent et commercialisent ensemble un produit ;
- les alliances de complémentarité, associant des firmes opérant à différentes étapes de la chaîne de valeur. Par exemple, une entreprise développe un produit que son partenaire vend sur son marché.

A partir de la similarité et/ou de la complémentarité des ressources détenues par les firmes qui s'impliquent dans un partenariat, Koenig (1996) établit également une typologie des collaborations (Cf. Tableau 14).

Acteurs	Dénomination	Type de ressources	Exemples
Concurrents : - directs - indirects	Alliance	- similaires - similaires et/ou complémentaires	GSM SGS Eurolysine
Clients/fournisseurs	Partenariat d'impartition	Similaires et/ou complémentaires	Sous-traitance de capacité Air France/Airbus
N'appartenant pas au même champ concurrentiel	Partenariat symbiotique	Complémentaires	Elf/Accor

Tableau 14 : Classification des collaborations en fonction des acteurs et des types de ressources (Koenig, 1996, p.285)

Hamdouch et Depret (2001) identifient également, dans leur étude du secteur pharmaceutique, trois types de coalitions selon la similarité ou la complémentarité des acteurs :

- les coalitions verticales, entre organisations complémentaires ou potentiellement complémentaires ;
- les coalitions horizontales, entre organisations similaires (la coalition horizontale est la plus commune selon les auteurs) ;
- les coalitions transversales, qui sont plus rares et rassemblent des organisations de secteurs différents (par exemple, une coalition entre des laboratoires pharmaceutiques et une société de commerce électronique).

Pour Doz et Hamel (2000), la complémentarité et la similarité peuvent être indifféremment à l'origine des trois types d'alliances qu'ils identifient :

- les alliances de cooptation permettent d'atteindre une masse critique, notamment pour imposer un standard ;
- les alliances de co-spécialisation sont constituées d'acteurs qui *"associent leurs forces pour créer et exploiter de nouvelles opportunités exigeant un éventail de savoir-faire plus large que celui dont dispose chacun d'eux séparément"* (Doz et Hamel, 2000, p.55) ;

- les alliances d'apprentissage-appropriation ont pour objectif de favoriser l'échange de compétences entre partenaires.

Selon les auteurs, ces trois types d'alliances peuvent être mises en œuvre entre des entreprises directement concurrentes (similaires) ou entre des organisations situées à différents stades de la chaîne de valeur (complémentaires). La distinction entre similarité et complémentarité n'est donc pas, pour Doz et Hamel, et contrairement aux auteurs évoqués précédemment, déterminante en ce qui concerne la nature des alliances. Par contre, elle l'est en termes de management.

2.4. La naissance et l'évolution du réseau

La naissance du réseau est un thème fréquemment évoqué dans les recherches en gestion sur les RIO. Les différents courants ont abordé différemment cette question centrale dans la compréhension des RIO. Alors, que certains soulignent le caractère émergent d'une organisation en réseau, en évoquant soit des éléments contingents au niveau général de l'environnement, soit des logiques d'émergence naturelle dans un contexte plus proche, d'autres considèrent que le RIO est stratégiquement construit par un ou plusieurs acteurs.

L'école suédoise (ou IMP), un courant qui envisage la perspective sociale du réseau à des fins gestionnaires, soutient l'émergence naturelle. Les auteurs de l'IMP (*International Marketing Purchase)* tels que Hakan Hakansson et Jan Johansson avancent que les organisations sont naturellement situées dans un réseau interorganisationnel. Parce que le processus de création d'entreprise est inscrit économiquement et socialement dans un contexte, la firme est encastrée dès sa création dans un réseau naturel. Il n'existe pas d'entreprise sans réseau (Hakansson, 1982). D'un point de vue empirique, on retrouve ce phénomène dans les districts industriels. Pour de nombreux auteurs, les premiers RIO sont les districts italiens ou français du XIII^{ème} siècle (Meschi, 1996 ; Fréry, 1998). Un district est un espace de développement économique, circonscrit à une petite zone géographique comme une ville ou une vallée, dans lequel un tissu d'artisans ou de petites entreprises développent des spécialités au sein d'une même filière, comme la métallurgie, le textile ou la mécanique (Barabel, Huault et Meier, 2002). Ces organisations tissent entre elles des relations faites à la fois de concurrence et de coopération. Bien qu'étant en compétition parce qu'ils exercent la même activité, les entrepreneurs n'hésitent pas à sous-traiter mutuellement pour faire face aux surcharges de travail et à créer des plateformes communes de distribution, notamment via Internet. Cette

politique, et la flexibilité qu'elle a pour corollaire, sont à l'origine de la survie des districts et ont permis, selon Piore et Sabel (1984), le développement d'une logique de production appelée "spécialisation flexible" (*flexible specialization*). Parce qu'ils sont très localisés géographiquement et constitués autour d'un territoire, les districts industriels constituent des réseaux naturels pour les entreprises qui s'implantent dans ces derniers. Toutefois, alors qu'ils ont longtemps été considérés comme des organisations archaïques en sursis devant laisser la place aux grandes entreprises un jour ou l'autre, les districts industriels ont connu, depuis une vingtaine d'années, une renaissance dans certains secteurs soutenue par des institutions de développement local (Castilla et *al.*, 2001). Ils tendent donc à devenir des réseaux construits autant qu'émergents comme le montre récemment la mise en place, dans de nombreux bassins d'emploi, de Systèmes Productifs Locaux.

A l'opposé du réseau naturel, de nombreux auteurs envisagent le réseau comme une démarche volontariste de minimisation des coûts par le rapprochement d'entreprises ayant des compétences spécifiques. Cette approche est celle du réseau stratégique. Jarillo (1988) affirme ainsi l'efficience comme condition nécessaire à l'apparition d'un réseau stratégique : le réseau doit permettre de réduire le coût total d'une activité à un niveau inférieur à ce que procure les autres solutions (l'intégration ou le recours au marché). La logique de construction stratégique du réseau est institutionnalisée au Japon, où les entreprises sont organisées en clubs sur deux ou trois niveaux (Urban 1993). Chaque organisation impliquée dans un club du premier niveau anime un cercle de firmes (en général, une vingtaine) du second niveau et ainsi de suite. La majeure partie des entreprises se trouve ainsi, par effet de cascade, intégrée dans ces clubs pour y développer des stratégies communes.

Gulati (1998) relativise la portée de cette approche hyper-rationnelle de construction des RIO. Il constate empiriquement que les entreprises ne suivent que rarement la séquence classique fréquemment considérée comme la norme pour bâtir des alliances :

1) une firme identifie le besoin de conclure une alliance
2) elle identifie le ou les meilleurs partenaires pour ce faire
3) elle choisit le meilleur contrat pour formaliser cette alliance

A partir d'entretiens avec des dirigeants, Gulati remarque que les entreprises concluent souvent des alliances avec des organisations avec lesquelles elles ont déjà des relations économiques. Le choix de générer une alliance, le type de partenaires et la nature du contrat

sont largement déterminés par l'inscription sociale de la firme dans un réseau. La stratégie reste toutefois possible malgré cet encastrement (Gulati, 1998).

A partir du constat de Gulati, et à des fins de réduction de l'équivocalité (Weick, 1979), il nous semble possible d'intégrer les perspectives qui envisagent le RIO comme une pure construction stratégique et celles qui le considèrent comme émergent. La dynamique de la structure peut être appréhendée en plaçant émergence et construction du réseau sur un continuum (Desreumaux, 2001). Ainsi, en abordant la constitution du réseau comme un processus et en relâchant le postulat de rationalité économique dans la sélection des partenaires que l'on trouve souvent dans la perspective du réseau stratégique, on peut rapprocher les différents points de vue (Cf. Figure 3) présentés précédemment.

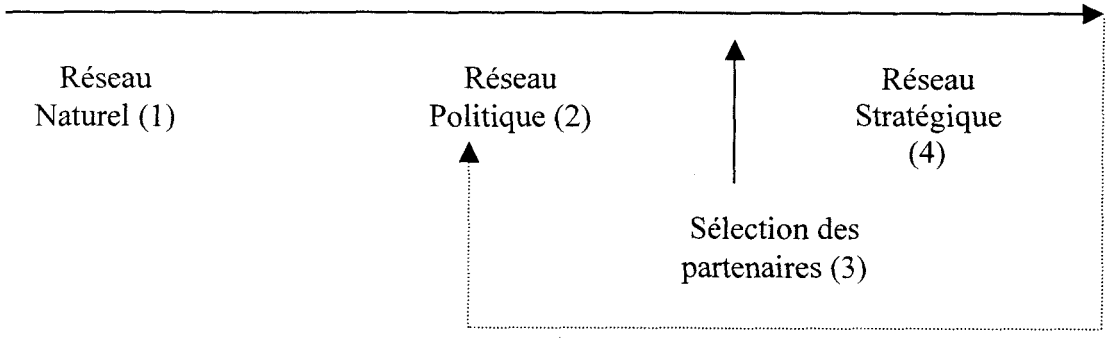


Figure 3 : L'évolution du RIO dans une perspective de stratégie relationnelle

Sur ce continuum, le réseau naturel (1) est constitué de l'ensemble des "partenaires" potentiels ou réels au moment de la création d'une entreprise donnée. Il s'agit des organisations qui environnent l'entreprise et son créateur. Ce dernier développe des relations avec ces organisations afin d'acquérir les ressources nécessaires à son activité. L'interaction entraîne une meilleure connaissance des partenaires (Johanson et Mattsson, 1987) et mène les entreprises à développer plus ou moins certaines de ces relations (on peut ici parler d'investissement relationnel comme le suggèrent Johanson et Mattson) ou à augmenter leur pouvoir au sein du RIO. Le réseau devient alors politique (2), chacun ou presque ayant pris conscience de l'intérêt de certaines relations.

Evidemment, les organisations du réseau naturel peuvent ne pas détenir les ressources nécessaires à l'ensemble des projets des firmes et certaines peuvent chercher à sélectionner des partenaires à l'extérieur de celui-ci (3). Dans tous les cas, on peut retenir que le réseau devient stratégique (ou en tous cas mérite d'être appelé comme tel) lorsque les acteurs ont réciproquement et collectivement pris conscience des relations particulières qu'ils entretiennent entre eux, permettant ainsi une action collective (Peters, 1995). Le réseau stratégique (4) ainsi constitué peut être considéré comme un "équilibre" (certes temporaire) dans les relations entre les membres du réseau. C'est la "déclaration d'interdépendance" (Peters, 1995) entre les acteurs. Cependant, le processus ne s'arrête pas là et il n'est pas linéaire. Dans ce réseau stratégique, chacune des entreprises cherche à augmenter la valeur qu'elle génère ou capte par des jeux socio-politiques tels que le recours à des stratégies d'influence (Bedeian, 1980) ou la création de relations avec de nouveaux acteurs (Johanson et Mattson, 1987). Ces relations sont politiques dans un premier temps et peuvent mener, à terme, à l'entrée dans le RIO de nouvelles entreprises ou à la constitution d'un autre réseau stratégique. La figure 3 révèle, comme le suggère Desreumaux (2001), que des approches a priori opposées peuvent être rapprochées dès lors que l'on envisage la dynamique des phénomènes.

2.5. La dynamique du réseau

Les réseaux entre organisations ont été envisagés dans la littérature comme des structures stables ou comme des structures dynamiques. Gulati et Gargiulo (1999) notent que les alliances sont conclues par l'intermédiaire de toute une variété d'arrangements contractuels, allant de la joint-venture au contrat de marché (*"arm's-lengh contracts"*, p.1441). Ces différentes formes de contrats se traduisent par la constitution de structures interorganisationnelles stables, qui engagent les partenaires à long terme, ou à l'inverse par des relations très dynamiques à court terme. Entre ces extrêmes, des formes plus ou moins dynamiques apparaissent. Toutefois, nous constatons que de nombreuses typologies des RIO se basent sur la simple opposition stabilité/dynamique. Dans la plupart des cas, la dynamique et la stabilité concernent l'entrée et la sortie du RIO des acteurs en présence.

La typologie la plus fréquemment évoquée est probablement celle de Snow, Miles et Coleman (1992). Miles et Snow proposent en 1986 le terme de réseau dynamique (*dynamic network*) pour décrire les nouvelles formes d'organisation entre firmes (Cf. Figure 4). Le réseau

dynamique est un ensemble d'organisations, expertes dans leur activité, regroupées par un *broker*. Les mécanismes d'incitation au sein du réseau dynamique sont ceux du marché (les entreprises qui ne sont pas suffisamment performantes sont remplacées) et un système d'information permet de faciliter la coordination entre les organisations. En fonction de l'efficience du réseau et des besoins des partenaires, certaines entreprises vont entrer et sortir du réseau dynamique.

La plupart des contributions qui s'inscrivent dans la perspective du réseau stratégique et insistent sur la dimension économique du RIO considèrent le réseau comme une structure nécessairement dynamique. Pour Doz et Hamel (2000), les nouvelles formes d'alliance (qu'ils opposent aux "partenariats traditionnels" dans lesquels on se contente d'appliquer un accord initial) doivent être vues *"comme une relation évolutive, ponctuée par une série d'engagements, de démarches et de négociations, et d'accords explicitement renégociés ou implicitement acceptés au fil des mois ou des années."* (Doz et Hamel, 2000, p.27). Pour les auteurs, la dynamique du réseau naît des révisions multiples liées au renforcement et à l'affaiblissement de la position d'un acteur par rapport aux autres membres du réseau. Ce point de vue diffère de celui de Miles et Snow pour qui la dynamique du réseau est plus due à l'entrée ou la sortie d'acteurs du réseau qu'à une reconfiguration des relations entre les partenaires.

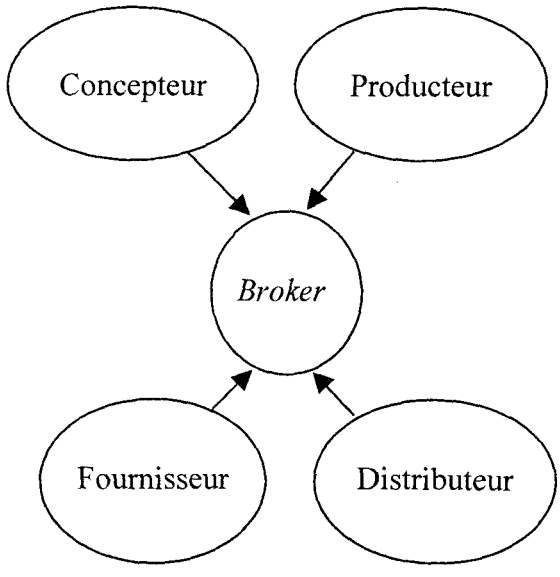


Figure 4 : Le réseau dynamique d'après Miles et Snow (1986)

Snow, Miles et Coleman (1992) reprennent le travail de Miles et Snow (1986) et précisent les caractéristiques de deux nouveaux types d'organisation : le réseau interne et le réseau stable.

Le réseau interne (Cf. Figure 5) n'est pas vraiment un réseau interorganisationnel. Il consiste à assurer la coordination entre divisions et unités au sein de la grande entreprise par des mécanismes de marché. Les auteurs sont ici assez proches de la problématique de la cession interne mais la revisitent en proposant véritablement de faire entrer le marché dans l'entreprise, chaque division pouvant, pour obtenir un produit ou un service, faire jouer la concurrence interne (au sein de l'entreprise, entre divisions) et externe. Dans le réseau interne, la direction joue le rôle de pivot et assure les fonctions d'administration. General Motors, et son organisation multi-divisionnelle dans laquelle chaque unité est transformée en centre de profit devant assurer un résultat (et peut, pour ce faire, avoir recours à des prestataires extérieurs plutôt qu'internes), constitue un réseau interne. Cependant, malgré l'entrée du marché dans la firme, on peut considérer que cette forme de réseau reste relativement stable, les frontières de l'entreprise n'évoluant pas de manière permanente.

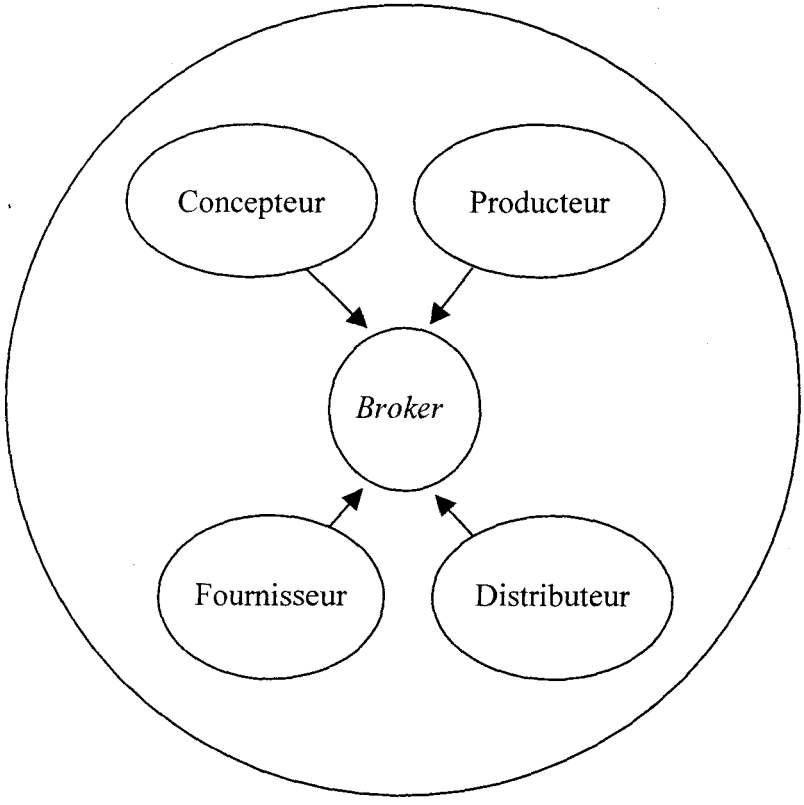


Figure 5 : Le réseau interne d'après Snow, Miles et Coleman (1992)

Le réseau stable est, lui, véritablement un réseau interorganisationnel (Cf. Figure 6). Cependant, il se différencie du réseau dynamique par l'engagement à plus long terme de ses membres. Dans le réseau stable, en effet, les entreprises développent des routines interorganisationnelles par le biais de leurs interactions répétées. Pour Miles et Snow (1992), la logique du réseau stable le rapproche de la structure fonctionnelle car il convient aux marchés peu dynamiques. Le réseau stable peut, selon les auteurs, être envisagé comme une quasi-hiérarchie où une entreprise domine (Jarillo, 1998 ; Fréry, 1997) ou comme une structure multipolaire (Grandori, 1997).

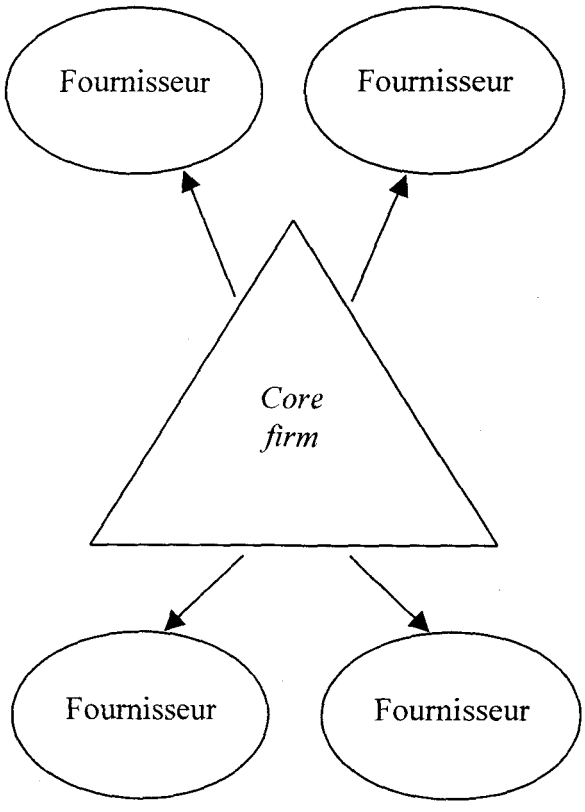


Figure 6 : Le réseau stable d'après Snow, Miles et Coleman (1992)

Si la typologie de Snow, Miles et Coleman (1992), et notamment l'opposition réseau stable/réseau dynamique, constitue une référence importante pour de nombreux auteurs qui s'intéressent aux RIO en management stratégique ou en théorie des organisations[24], on peut

[24] Nous partageons le point de vue de Fréry (2001) lorsqu'il affirme que la problématique des RIO contribue à effacer progressivement la frontière entre organisation et stratégie : *"la structure n'est plus seulement le reflet de la stratégie, elle en devient également le support. Concevoir la stratégie revient à programmer la structure en*

s'interroger sur sa pertinence. En effet, on peut se demander dans quelle mesure le réseau dynamique constitue une forme originale d'organisation interfirmes. Nous pensons que le réseau dynamique, tel qu'il est décrit par Miles et Snow (1986) correspond à une situation de marché (presque au sens de l'économie néo-classique) entre entreprises. Ce point de vue est cohérent avec celui de Dumoulin (1996) qui note dans la conclusion de sa thèse : *"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"* (Dumoulin, 1996, p.414). De même, Josserand (1998) s'interroge : *"si un réseau se ramène à un ensemble de firmes coordonnées par des mécanismes de marché, alors quel est l'intérêt de parler de réseau ?"* (Josserand, 1998, p.44). En effet, dans le réseau dynamique, la centralité du pivot est un effet de méthode : le réseau est envisagé comme l'ensemble des organisations avec qui une entreprise focale entretient des relations clients-fournisseurs. Ces relations sont régulées par des mécanismes de marché et le prix est considéré comme décisif et c'est l'efficience économique qui est recherchée : *"the major functions are held together in the main by market mechanisms rather than plan and controls"* (Miles et Snow, 1986, p.65). Le système d'information partagé entre entreprises, qui selon Miles et Snow (1986) permet un échange d'informations en temps réel, rappelle l'information pure et parfaite du marché néo-classique. Les auteurs précisent même que le réseau dynamique utilise des entreprises différentes chaque fois ou presque en fonction de ses besoins, à tel point qu'il risque des variations de qualité. Les contrats sont donc des relations "spots". En fait, nous suggérons que le *broker* (le pivot) est, dans le cas du réseau dynamique, une entreprise focale à partir de laquelle sont observées des transactions de marché avec d'autres fimes, appelées "satellites".

Même si on ne peut nier qu'il existe des RIO plus ou moins stables, force est de constater que l'originalité du RIO en tant que forme d'organisation ne peut provenir uniquement d'un effet de méthode d'analyse, sous peine de remettre en cause le fondement même de son étude. Seul le réseau stable présente, de par l'encastrement des relations économiques dans des liens sociaux (Granovetter, 1985), les caractéristiques d'une forme d'organisation et de gouvernance originale par rapport au marché et à la hiérarchie (Uzzi, 1997). Kanter (1994) note d'ailleurs que seul le fait de considérer des relations d'échanges qui dépassent les

---

utilisant des ressources et compétences déjà définies et optimisées" (Fréry, 2001, p.27). Cette idée est également sous-jacente dès 1986 chez Miles et Snow à propos du réseau dynamique : *"a unique combination of strategy, structure and management processes that we refer to as the dynamic network"* (Miles et Snow, 1986, p.62). De même, en 1995, Lorenzoni et Baden-Fuller évoquent la nécessité, dans les RIO, de penser en même temps la stratégie et l'organisation *"simultaneous structuring and strategizing"* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995, p.156).

relations économiques entre organisations permet de différencier le RIO du marché. Sydow et Windeler (1998) partagent le même point de vue. Le RIO suppose une certaine stabilité des relations : *"this organizational form presumes the existence of at least latent stable relations"* (Sydow et Windeler, 1998, p.266-267).

Mais tous les auteurs ne limitent pas leur analyse à l'opposition dynamique-stabilité. Certains défendent des positions intermédiaires. Par exemple, Das et Teng (2000) introduisent une dimension temporelle dans l'étude des alliances et constatent que les relations vont être plus ou moins dynamiques selon leur stade de développement. Ainsi, les RIO deviennent plus dynamiques lors de certaines phases clés telles que les phases de structuration ou de reconfiguration nécessaires pour s'adapter à l'environnement. Hamdouch et Dépret (2001) suggèrent, quant à eux, que le réseau *"est à la fois stable et évolutif"* (*ibid.*, p.97) puisque des organisations peuvent entrer ou se retirer de la structure sans pour autant remettre en cause l'existence du réseau en tant qu'entité. Bien qu'intéressant (la stabilité relative de la structure n'empêche pas une certaine dynamique), ce point de vue ne nous semble toutefois pas généralisable. Plusieurs études ont démontré que l'existence même d'un RIO peut être remise en cause par des mouvements d'acteurs, celui-ci perdant sa légitimité vis à vis de l'extérieur ou des partenaires eux-mêmes (Human et Provan, 2000). Ainsi, la modification relativement fréquente des participants à un RIO sans que cela soit préjudiciable à l'existence de celui-ci est peut-être possible dans des réseaux très fortement hiérarchisés dans lesquels les orientations stratégiques se résument aux choix d'un acteur dominant, mais on ne peut prétendre que ce cas représente la majorité des RIO. Même si l'on peut facilement constater qu'il existe des acteurs dominants dans certains RIO, les organisations impliquées dans ces derniers préservent souvent une autonomie qui rend difficile un contrôle de type quasi-hiérarchique. D'ailleurs, pour Schermerhorn (1975), c'est l'autonomie relative des entreprises qui caractérise les RIO et donne lieu à une dynamique spécifique au réseau. Nous partageons ce point de vue puisque cette définition permet de différencier le réseau de la hiérarchie par la non-intégration des entités concernées sous une autorité, contrairement au cas d'une firme multidivisionnelle par exemple.

Au-delà du type de contrats et de la rapidité d'entrée et de sortie des organisations, certains auteurs ont également souligné le rôle des formes de contrôle (Grandori, 1997) ou de la nature des relations entre acteurs (Das et Teng, 2000) dans la structure et la dynamique des RIO.

2.6. Le contrôle dans le RIO

Comme nous l'avons évoqué, l'étude du contrôle dans les RIO est assez récente, même si aujourd'hui il s'agit de l'un des thèmes les plus fréquemment traités dans les contributions sur les RIO (Oliver et Ebers, 1998). On peut probablement attribuer cette lacune au fait que, durant de longues années, la confiance a été évoquée comme l'élément permettant au réseau de fonctionner. Le concept de confiance a permis de ne pas entrer dans le détail des mécanismes de coordination dans les RIO. De plus, les chercheurs ont souvent opposé la confiance au contrôle (Das et Teng, 1998), de telle sorte que si l'on affirmait le rôle de la confiance dans la coordination entre partenaires, il devenait inutile de parler de contrôle. Certains auteurs ont toutefois cherché à appliquer au RIO les modèles traditionnels (2.6.1.) tandis que d'autres ont proposé des modèles plus spécifiques (2.6.2.).

2.6.1. L'application des modèles traditionnels du contrôle aux RIO

Les premiers travaux consacrés de manière extensive au contrôle des relations interorganisationnelles remontent au milieu des années 1990 (Dumoulin, 1996 ; Park, 1996). Auparavant, la thématique du contrôle est abordée parmi des considérations stratégiques ou organisationnelles. Dumoulin (1996) souligne qu'il n'y a pas de courant propre à l'analyse du contrôle au sein des réseaux. De nombreuses recherches envisagent donc le passage des modèles du contrôle intraorganisationnel au niveau interorganisationnel. Cette application des grilles de lecture traditionnelles au niveau du RIO n'a rien d'étonnant si l'on considère, comme Bouquin (2001), que c'est moins la distinction entre les opérations réalisées à l'intérieur et celles réalisées à l'extérieur de la firme, que la distinction entre opérations organisées et opération subies qui s'avère décisive. Les modalités de contrôle peuvent alors être du même type à l'intérieur de la firme et entre firmes, au sein du RIO.

Dans les travaux appliquant les modèles traditionnels du contrôle au RIO, le contrôle est généralement défini comme un ensemble de mécanismes contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation par leur influence sur le comportement des acteurs (Bouquin, 2001). On y retrouve, le plus souvent, la distinction traditionnelle entre les différents types de contrôle. Le contrôle *ex ante*, ou contrôle par l'input, porte sur les comportements tandis que le contrôle *ex post*, ou contrôle par l'output, concerne le résultat (Ouchi, 1979).

Le modèle le plus fréquemment appliqué pour traiter du contrôle dans les RIO est probablement celui que propose Ouchi en 1980 (Berry, 1994 ; Dumoulin, 1996 ; Josserand, 1988). Ouchi identifie trois stratégies de contrôle : le contrôle par le marché, par la bureaucratie, et par le clan. Ces formes sont présentes, à des degrés divers, dans tout type d'organisation et il convient de ne pas les assimiler aux structures de gouvernance (marché, hiérarchie, hybride) de l'économie néo-institutionnelle. *"Il est tentant de prendre les trois structures de gouvernement reconnues et d'y calquer les trois stratégies de contrôle d'Ouchi"* (Dumoulin, 1997, p.46). C'est d'ailleurs ce pas que franchit Jarillo (Jarillo, 1988) en définissant le marché, la bureaucratie, et le clan comme des formes d'organisation coexistantes avec le réseau stratégique. Les limites d'un tel amalgame, notamment pour la finesse de l'analyse des structures, ont déjà été mises en évidence (Dumoulin, 1996 ; Josserand, 1998). En réalité, les trois types de contrôle d'Ouchi sont susceptibles de réguler les RIO en même temps. Le marché est essentiellement un contrôle par les résultats tandis que la coordination par la bureaucratie comporte des mécanismes tels que les règlements et les procédures ou le contrôle de gestion. Le contrôle bureaucratique est un contrôle du comportement. Enfin, le clan réfère à un contrôle par la culture. Il se justifie lorsqu'il y a peu de conflits d'intérêt entre les acteurs et repose sur une forte congruence des buts entre acteurs, limitant la nécessité d'un contrôle par les résultats ou par les comportements. Dans le cadre du clan, les outils de contrôle sont liés à la socialisation des acteurs et à l'émergence d'une culture commune. Dumoulin (1996) transpose les trois stratégies d'Ouchi aux relations interorganisationnelles. Selon le mode de contrôle dominant, il identifie les caractéristiques du RIO (Cf. Tableau 15).

Contrôle Dominant	Marché	Bureaucratie	Clan
Congruence des buts coopératifs	Faible	Moyenne	Forte
Caractéristiques du lien	Rapport de type achat/vente	Coordination administrative	Volonté de rapprochement
Niveau structurel dominant	Logistique	Administratif	Culturel
Caractéristiques du contrôle	Formel - ponctuel	Formel/informel - processuel	Informel - ponctuel
Type de contrat	Standard, précis et anonyme	Imprécis, personnalisé et de subordination	Flou et personnalisé

Tableau 15 : Les formes de contrôle d'Ouchi transposées au RIO, d'après Dumoulin (1996)

La théorie de l'agence a également été largement mobilisée dans les recherches portant sur le contrôle interorganisationnel. Cet intérêt tient probablement au fait que la théorie de l'agence n'est pas liée à un type de contexte particulier mais peut a priori s'appliquer à l'intérieur comme à l'extérieur de la firme. Tout agent, qu'il s'agisse d'un individu ou d'une firme, est en effet capable d'entretenir des relations contractuelles. L'organisation peut d'ailleurs, dans l'approche de Jensen et Meckling (1976) être considérée comme une "fiction légale", *"Il s'agit d'une construction juridique artificielle qui permet à certaines organisations d'être traitées comme des individus"* (Charreaux, 1987, p.29). Les relations entre firmes au sein du RIO peuvent alors être assimilées à des relations d'agence entre individus. D'autant que la relation d'agence caractérise *a priori* assez bien les relations interorganisationnelles : *"la précision apportée par Jensen et Meckling est très importante car elle étend la notion de relation d'agence à toute forme de coopération, sans qu'il y ait nécessairement un mandant et un mandataire et élargit ainsi très sensiblement le champ d'application de la théorie"* (Charreaux, 1987, p.24). Cependant, dans le cadre de la théorie de l'agence, le contrôle est mis en place par le principal pour inciter l'agent à se comporter d'une certaine manière et ainsi faire face aux conflits d'intérêts entre les deux parties du contrat. Les outils de contrôle à disposition du principal sont formels. Charreaux (1987) évoque les droits de vote, les contrôles hiérarchiques, les systèmes d'intéressement et de rémunération. Malgré sa

mobilisation fréquente, la théorie de l'agence souffre de certaines lacunes pour appréhender les RIO. Larson (1992) suggère que les RIO n'utilisent pas systématiquement de moyens de contrôle formalisés. Elle montre également que, dans les RIO, les rôles de principal et d'agent évoluent au fil du temps et enfin, que les systèmes d'incitation sont souvent mis en place conjointement. D'autres auteurs partagent ce point de vue : "[*agency theory*] *focuses mainly on self-interested human nature, dyadic principal-agent ties and the use of formal controls to explain exchange, rather than on an account of embeddedness*" (Uzzi, 1997, p.37). Pour Dumoulin (1996), les théories économiques placent le contrat au centre des mécanismes de régulation. Le contrôle est essentiellement envisagé comme un moyen de lutter contre l'opportunisme et il se limite souvent à des mesures formelles. Il prend un caractère juridique plutôt que managérial. Nous partageons tout à fait ces critiques. La théorie de l'agence s'avère peu pertinente pour traiter du contrôle des RIO. Cependant, pour sa défense, on peut tout simplement rappeler que si les chercheurs en gestion ont utilisé la théorie de l'agence à maintes reprises comme cadre d'analyse du contrôle, celle-ci a vocation à être une théorie de la firme et non une théorie du contrôle.

Pour une description plus réaliste des mécanismes de contrôle dans les RIO, il convient de considérer les dispositifs plus informels. Ces derniers sont d'une importance décisive et s'avèrent d'ailleurs complémentaires de la structure formelle (Guibert et Dupuy, 1997 ; Wathne et Heide, 2000). Plusieurs contributions récentes privilégient la recherche de modèles plus spécifiques au contrôle interorganisationnel plutôt que l'adaptation de cadres traditionnels.

2.6.2. L'émergence de modèles spécifiques au contrôle interorganisationnel

Pour prendre en compte des mécanismes plus informels, plus processuels et plus horizontaux dans les RIO (Larson, 1992), il s'avère nécessaire de passer d'une logique de contrôle à une logique de coordination. Certains auteurs, particulièrement ceux qui définissent le réseau comme un mix de modes de coordination, s'attachent ainsi à montrer la variété et la dynamique des mécanismes qui permettent l'action commune entre organisations. Koenig (1996) évoque, par exemple, des "supports de collaboration" et classent ces derniers selon leur degré de formalisme et la portée de leur champ d'action (Cf. Tableau 16).

Formalisme	Supports des collaborations	Périmètre d'influence
Elevé	• Réglementation	Large
	• Création d'une structure commune • Participation financière • Contrat commercial, convention	Limité
Modéré	• Syndicat professionnel	Large
	• Echange d'administrateurs • Echanges de personnel	Limité
Faible	• Leadership • Usage	Large
	• Relations interpersonnelles	Limité

Tableau 16 : Les supports de la collaboration d'après Koenig (1996, p.266)

Pour Grandori (1997), les principaux mécanismes de coordination dans les RIO peuvent être regroupés autour de sept logiques :

- la communication spécifique entre partenaires (comparable à l'ajustement mutuel) ;
- les routines, les règles, les procédures entre entreprises ;
- les rôles de liaison et d'intégration (managers de projets communs, échanges d'administrateurs, échanges de salariés) ;
- la logique d'autorité entre organisations ou les hiérarchies de fait dans le RIO (courtiers -ou *broker*-, firme dominante) ;
- les groupes de résolution de problèmes (comités, *task-forces*, groupes d'utilisateurs dans les projets R&D) ;
- les systèmes d'information et de planning, tels qu'un extranet entre clients et fournisseurs ou un système de planification des projets entre partenaires ;

- les différents types de détention de droits de propriété et les systèmes de partage de ces droits (*joint-ventures*, prises de participation croisées).

Ces mécanismes peuvent très bien cohabiter, même si l'un d'entre eux domine à un moment donné. Une typologie des RIO peut être établie d'après leur mode de coordination dominant. Grandori (1997) identifie le "réseau social", le "réseau bureaucratique", et le "réseau propriétaire". Le réseau social repose sur les échanges et la communication entre partenaires. La coordination est assurée, dans ce type de RIO, par des éléments informels. Le réseau bureaucratique est beaucoup plus formalisé. L'information et le fonctionnement du réseau sont codifiés. Des sytèmes d'information partagée, des procédures, et le plus souvent l'autorité d'un acteur dominant, créent un contrôle proche de celui de la firme traditionnelle. La coordination au sein du réseau propriétaire est assurée essentiellement par des systèmes de planning (définition des objectifs) et des contrats précisant la répartition des droits de propriété et des revenus générés par l'activité réalisée en commun.

Dans une perspective plus dynamique, d'autres ont envisagé les mécanismes favorisant la coordination aux différentes étapes du développement du RIO. Comme le montrent Dumoulin et Gbaka (1997), les modalités de contrôle dépendent des phases de développement du réseau (initiation du partenariat, gestion de la relation, poursuite de la relation) et du type de réseau (stable ou dynamique). Le contrôle dans les réseaux dynamiques est axé sur les résultats et repose sur un dispositif contractuel assez lourd. Dans les réseaux stables, le contrôle est relationnel (contrôle social) mais peut devenir plus hiérarchique à terme.

Si les modes de contrôle et de coordination permettent l'action collective au sein des RIO, le type et la nature des relations entre organisations restent ambiguës.

2.7. Le type et la nature des relations dans le RIO

La question de la qualification des relations dans le réseau s'est posée de deux manières dans la littérature. D'une part, il s'agit de préciser le type d'échange entre entités dans le contexte des RIO: échange économique, d'informations, de conseil ou encore d'amitié (2.7.1) ; d'autre part, il s'agit de s'interroger sur le comportement des acteurs à l'égard de leurs partenaires, et plus particulièrement sur l'articulation entre concurrence et coopération dans les RIO (2.7.2.).

2.7.1. Le type d'échange entre acteurs au sein du RIO

Certains auteurs se sont penchés sur le type de relations entre entités dans le RIO. Sur ce thème, nombre de contributions, proposées par des économistes ou s'inscrivant dans la perspective du réseau stratégique, s'attardent uniquement sur les relations économiques dans le RIO, tandis que d'autres insistent sur les différents types de relations sociales dans lesquelles sont encastrées les relations économiques. Cette deuxième catégorie de travaux est plutôt proposée par des sociologues ou certains gestionnaires (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Phillips, Lawrence, Hardy, 2000). Uzzi (1997), par exemple, conçoit l'encastrement comme un mode de gouvernance qui rend le champ de négociation beaucoup plus vaste que dans une transaction purement économique au sens néoclassique. Dans le cadre du RIO, la négociation peut porter sur le conseil, l'amitié, ou encore l'information. Cette différence de point de vue sur le type de relations dans les RIO aboutit directement à deux conceptions très différentes du réseau. Dans le cadre de l'économie néo-institutionnelle, seules les relations économiques entre organisations sont prises en compte. De ce fait, les logiques sociales sont négligées et les manœuvres politiques ne peuvent être envisagées. Par contre, les auteurs qui s'intéressent à l'encastrement (c'est-à-dire à la dimension sociale et au contexte des liens) suggèrent que les relations entre organisations sont plus précisément inscrites dans des relations interpersonnelles qu'il convient d'analyser.

2.7.2. La nature des relations économiques au sein du RIO

Au-delà du type d'échange qui caractérise le RIO, la nature des relations économiques est devenue progressivement une problématique importante pour les chercheurs. Leur réflexion les a menés à s'interroger sur le comportement des acteurs les uns vis-à-vis des autres au sein du RIO. Ce questionnement a conduit assez rapidement à traiter de l'articulation entre concurrence et coopération. Les approches adoptées se sont multipliées.

Si la concurrence est un phénomène étudié depuis bien longtemps, l'idée de coopération a eu quant à elle beaucoup de mal à se développer en stratégie. En effet, pendant longtemps, les coopérations ont été assimilées à des pratiques collusives anti-concurrentielles limitant le processus de destruction créatrice à la base de la dynamique du capitalisme (Kogut, 1988 ; Koenig, 1996). Jusqu'à l'émergence de la problématique des RIO, les auteurs en gestion n'ont

essentiellement envisagé que le processus de concurrence entre entreprises. Ceci est d'autant plus étonnant que la théorie des organisations, comme nous l'avons souligné précédemment, a très tôt considéré la coopération entre organisations comme un thème de recherche important. On peut ainsi, en caricaturant un peu, constater la proximité traditionnelle de la stratégie avec l'économie (Cf. par exemple les numéros spéciaux du *Strategic Management Journal* sur les relations entre stratégie et économie) et celle de la théorie des organisations avec la sociologie. Nous avons toutefois souligné le rapprochement de la stratégie et de l'organisation dans le cadre de l'étude du RIO (Fréry, 2001).

Désormais le paradigme du réseau est entré de plain-pied en théorie des organisations comme en stratégie puisque ces dernières années marquent pour de nombreux auteurs (par exemple, Durieux et *alii*, 2000) l'orientation de cette dernière vers des logiques relationnelles où alliances et coopérations viennent supplanter les stratégies concurrentielles. Comme le notent Phillips, Lawrence et Hardy (2000, p.23), *"collaboration is an important arena for inter-organizational interaction"*. Ainsi, aujourd'hui de nombreuses contributions considèrent que les participants dans un RIO collaborent totalement, partagent des buts communs et ont autant de pouvoir les uns que les autres (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Moore (1996) évoque même la fin de la concurrence dans son ouvrage intitulé *The death of competition*. Or, il semble que ce ne soit pas le cas dans l'ensemble des relations interorganisationnelles (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Das et Teng, 2000).

Les modèles stratégiques ont accompagné cette évolution de la perception des relations inter-firmes en passant d'un modèle dominant qui considère essentiellement la rivalité (le modèle porterien), à des cadres qui abordent uniquement la dimension coopérative. Ainsi, Dyer et Singh (1998) proposent l'approche relationnelle (*"relational view"*). Les auteurs considèrent que l'inscription dans un RIO constitue pour une entreprise un puissant levier de performance. Tandis que dans le modèle porterien (et plus généralement dans les modèles issus de l'économie industrielle) l'avantage concurrentiel est largement déterminé par la structure de l'industrie et que dans le cadre de la RBV la source de performance est une combinaison unique de ressources, l'approche relationnelle affirme que la coopération permet à une entreprise de réaliser d'important profits. Malgré l'intérêt d'une telle démarche, on ne peut manquer de relever que la volonté d'opérer dans les modèles stratégiques un basculement de la concurrence à la coopération risque de conduire à une situation dans laquelle les entreprises n'envisagent plus la performance sans coopération (Lecocq et Yami, 2002). Les modèles

stratégiques traditionnels, et notamment la RBV, commencent cependant à être mobilisés pour justifier la performance associée à la fois aux comportements de coopération et à ceux de rivalité (Afuah, 2000). Aujourd'hui, nombre d'auteurs affirment l'interaction entre concurrence et coopération dans les nouvelles formes de relations interorganisationnelles. Doz et Hamel notent d'ailleurs que *"les analystes qui ne reconnaissent pas ou ne comprennent pas que des sociétés alliées puissent être à la fois partenaires et concurrentes passent à côté de la véritable nature de beaucoup d'alliances contemporaines"* (Doz et Hamel, 2000, p.35).

Il semble cependant que malgré l'affirmation, devenue commune, d'une dialectique permanente concurrence-coopération entre organisations dans l'interaction économique, les points de vue sur la nature de la relation entre ces comportements sont loin d'être consensuels. Des tentatives d'intégrer concurrence et coopération sont nées plusieurs concepts tels que "coopération concurrentielle" (Kogut, Shan etWalker, 1992) ou "coopétition[25]" (Koenig, 1996). Toutefois, les diverses contributions ayant pour objectif la clarification de l'articulation entre concurrence et coopération créent plutôt une confusion en présentant souvent soit une approche simple (voire simpliste) et peu réaliste, soit une description complexe, basée sur l'imbrication de deux comportements, et peu opératoire pour la réflexion stratégique. De plus, comme le montre le tableau 17, les différentes approches (nous en distinguons huit) semblent, dans un premier temps, plus souvent opposées que complémentaires et ceci semble préjudiciable à la compréhension des RIO.

Dans une première perspective, concurrence et coopération sont considérées comme des comportements alternatifs. Les premières tentatives de rapprochement des deux notions présentent une vision un peu manichéenne du monde des affaires. Thompson et MacEwen (1958) identifient quatre grandes stratégies relationnelles pour traiter avec l'environnement. Alors que trois relèvent de la coopération, la quatrième est la concurrence. Les deux comportements sont ici présentés comme alternatifs, c'est-à-dire que deux entreprises sont soit partenaires, soit rivales à un moment donné. Pour Thompson et MacEwen la concurrence est une interdépendance, sans interaction, qui se crée par l'intermédiaire d'une tierce partie, qu'il s'agisse d'un client, d'un distributeur, ou d'un fournisseur[26]. Les trois comportements qui

[25] Ce terme serait, selon Nalebuff et Brandenburger (1997), proposé par Ray Noorda (in *Electronic Business Buyer*, décembre 1993), PDG de Novell, et désigne le fait de devoir coopérer et concurrencer simultanément.

[26] Notons que cette perspective très classique de la concurrence n'est pas partagée par Burt (1992) pour qui il suffit de deux acteurs au même endroit et au même moment (sans médiation d'un tiers) pour voir émerger de la concurrence.

relèvent de la coopération (*bargaining* -négociation- ; *coopting* -cooptation- ; *coalescing* -rapprochement-) constituent, quant à eux, une interaction avec des organisations de l'environnement.

Les trois comportements coopératifs identifiés par Thompson et MacEwen relèvent de stratégies différentes. La négociation (*bargaining*) mène à des arrangements contractuels pour l'échange de biens ou de services ou la réalisation conjointe d'opérations particulières (par exemple entre producteurs et distributeurs) et permet ainsi de réduire l'incertitude. La cooptation (*coopting*) est, selon Selznick (1948), *"the process of absorbing new elements into the leadership or policy-determining structure of an organization as a means of averting threats as to its stability or existence."* (p.34). En effet, si les éléments créant de l'incertitude dans l'environnement sont absorbés dans l'organisation, alors l'incertitude est réduite. L'étude de la Tennessee Valley Authority (TVA) par Selznick (1949) est une illustration classique de phénomène de cooptation tel que décrit par Thompson et MacEwen. En effet, en intégrant dans leur équipe des acteurs de l'opposition qui critiquaient leur démarche, les dirigeants de la TVA ont réduit l'hostilité de leur environnement. Le rapprochement des organisations (*coalescing*) est la forme la plus poussée de collaboration selon Thompson et Mac Ewen. Elle donne lieu à des fusions, à des joint-ventures et à des phénomènes de collusion (Bedeian, 1980). Emery et Trist (1965) envisagent également la concurrence et la coopération comme des comportements alternatifs puisqu'ils suggèrent de passer de la concurrence à une "maximisation de la coopération" lorsque l'environnement devient turbulent.

D'autres auteurs considèrent que rivalité et coopération sont les deux fondements du jeu économique et qu'il existe un compromis entre ces deux comportements qui maximise la performance d'une firme. Ainsi, pour Teece (1992), le défi pour les chercheurs et pour les managers est de trouver le compromis idéal entre concurrence et coopération (p.1).

Articulation entre concurrence et coopération	Références
Concurrence et coopération sont des comportements alternatifs. C'est-à-dire que les organisations sont soit partenaires soit rivales	Thompson et McEwen (1958) Emery et Trist (1965)
Concurrence et coopération sont les deux éléments du jeu économique et il existe un compromis idéal entre les deux comportements	Teece (1992)
Concurrence et coopération sont deux comportements fondamentalement opposés mais qui sont indissociables dans la réalité économique	Perroux (1973) Das et Teng (2000)
La coopération est un moyen dissimulé pour gagner plus que ses « partenaires ». C'est un « cheval de Troie » que l'on utilise face à ses concurrents	Porter (1986) Reich et Mankin (1986)
Les dynamiques interfirmes ont simplement évolué, passant de l'affrontement à des relations moins institutionnalisées telles que la coopération	Giraud (1993)
L'idée de coopération ne s'oppose pas à celle de concurrence mais à celle d'action autonome	Warren (1967), Koenig (1996) Child et Faulkner (1998)
Concurrence et coopération sont des concepts difficilement compatibles entre eux et il est vain de vouloir les articuler.	Lado et alii (1997)
Concurrence et coopération relèvent d'un jeu à différents niveaux de l'interaction économique	Nalebuff et Brandenburger (1997) Gomes-Casseres (1994) Hamdouch et Depret (2002)

Tableau 17 : Les différentes approches de la relation concurrence/coopération dans les relations interorganisationnelles

Dans une troisième perspective, rivalité et coopération sont les deux éléments de la réalité économique. Ils sont fondamentalement opposés, mais indissociables. Perroux souligne, dès 1973, que la relation lutte-coopération est au cœur de l'échange et que la seule confrontation des acteurs implique la contradiction des intérêts dans le jeu économique. Das et Teng (2000) partagent ce point de vue en insistant toutefois sur la temporalité de ces deux phénomènes dans l'interaction économique. La tension concurrentielle est plus ou moins forte selon le stade de développement d'un partenariat. Cette idée n'est pas sans rappeler Litwak et Hylton qui, dès 1962, affirment que la concurrence et la coopération sont présentes à n'importe quel moment dans les RIO bien que la force de celles-ci puissent varier dans le temps. La "solidarité agonistique" de Koenig (1996, p.272) s'inscrit également dans ce cadre. Cette notion rappelle que toute interaction est teintée d'ambivalence. En effet, d'une part, il existe une solidarité entre les acteurs d'un marché qui fixe des limites à l'intensité de la rivalité (il s'agit de ne pas détruire le marché en lui-même par un affrontement agressif) ; d'autre part, *"le développement d'une collaboration est constamment travaillé par la poursuite des intérêts particuliers"* (*ibid.*, p.272).

Une autre approche consiste à considérer la coopération comme un élément de rhétorique permettant de donner confiance à ses partenaires pour récupérer une part importante de leur marché ou de leur savoir-faire. Ainsi, lorsque Porter évoque l'intégration des coopérations inter-entreprises dans la mondialisation de l'économie (1986), il s'oppose à Ohmae (1989) sur les objectifs des firmes engagées dans une alliance internationale. Porter parle de coopération-domination alors qu'Ohmae considère l'alliance comme un partage. Pour Reich et Mankin (1986), la coopération devient le *"cheval de Troie"* des entreprises japonaises sur les marchés occidentaux. Les firmes nippones sont supposées profiter des partenariats avec les firmes occidentales pour pénétrer leurs marchés à leur profit. Les contributions de ce type s'attardent, la plupart du temps, sur l'intérêt des alliances pour la compétitivité nationale. On trouve notamment une grande tradition pour ce type de problématique concernant les RIO dans les revues américaines à destination des dirigeants comme la *Harvard Business Review*.

Dans une cinquième approche, Giraud (1993) affirme que les entreprises sont plutôt passées d'un mode d'action dont la dynamique était l'opposition entre entreprises à des dynamiques plus hétérogènes, moins institutionnalisées et dont les bases sont plus proches du couple "confiance-pouvoir". Dans cette perspective, concurrence et coopération ne sont pas opposées

ou alternatives mais représentent plutôt des degrés d'institutionalisation et de formalisation des relations de différentes natures.

Warren (1967) adopte un autre point de vue en considérant que la concurrence donne lieu, par une action autonome, à des interdépendances non souhaitées et non gérées tandis que la coopération permet de structurer les interdépendances entre organisations. Rebière (1994) semble partager cette idée lorsqu'il souligne que les politiques de coopération n'ont pas vocation à supplanter l'affrontement concurrentiel entre firmes ; l'idée de coopération ne s'opposant pas à celle d'affrontement mais à celle d'action autonome. Le cadre développé par Koenig (1996) est assez proche de cette définition et n'oppose pas concurrence et coopération. Pour l'auteur *"la collaboration est apparue comme une réponse possible à de nouveaux défis que les entreprises ne pouvaient relever en empruntant la voie du développement autonome"* (Koenig, 1996, p.265). Koenig suggère que dans une situation de concurrence, une firme peut adopter plusieurs comportements ou modalités relationnelles : l'affrontement, l'évitement ou la coopération. Ainsi, alors que la concurrence est une situation d'interdépendance induite par l'environnement, les organisations peuvent choisir la coopération pour gérer cette interdépendance. La collaboration ne met donc pas fin à la concurrence. D'ailleurs, pour Child et Faulkner (1998), *"cooperative strategy is therefore not an alternative to either competitive or corporate strategies"* (*ibid.*, p.3). Les auteurs envisagent plutôt la coopération comme une ouverture vers de nouvelles options stratégiques pour rendre les firmes plus competitives.

Les différentes perspectives de la relation concurrence-coopération évoquées ci-dessus montrent, là encore, la difficulté à constituer une vision homogène des RIO. Cette dialectique concurrence-coopération est d'ailleurs difficilement prise en compte dans les modèles stratégiques. Si face à ce constat, certains auteurs tentent de proposer des concepts voire des modèles stratégiques alternatifs (par exemple, le maillage de la valeur -ou *"value net"* - de Brandenburger et Nalebuff, 1997), d'autres affirment que les notions de concurrence et coopération sont difficiles voire impossibles à rapprocher. Dans une septième approche, Lado et *al.* (1997) soulignent ainsi que les concepts de concurrence et coopération diffèrent considérablement d'un point de vue philosophique et que leur représentation même relève du paradoxe. Autrement dit, le recours aux termes de "concurrent" ou de "partenaire" apporte peu à la lecture stratégique de l'environnement d'une firme, voire la limite en induisant des

comportements manichéens (à l'affrontement pur et simple, on oppose maintenant la collaboration sans limite) aux implications difficilement mesurables.

Cependant, on peut également se demander si la confusion sur le thème de la concurrence et de la coopération n'est pas liée à la difficulté de traiter les concepts à différents niveaux d'analyse, comme c'est le cas pour bon nombre de thèmes dans la recherche sur les RIO (Klein, Palmer et Conn, 2000). Certains auteurs envisagent l'articulation de la concurrence et de la coopération entre firmes à plusieurs niveaux du jeu économique. A partir des différentes propositions dans la littérature, nous identifions trois niveaux d'articulation de la concurrence et de la coopération étroitement imbriqués.

Le premier niveau concerne les jeux de concurrence et de coopération au sein du réseau. On retrouve ici l'un des niveaux fréquemment étudiés dans l'approche classique de la coopétition. Brandenburger et Nalebuff (1997) notent que *"créer de la valeur, un plus gros gâteau, relève fondamentalement de la coopération et implique parfois les clients et les fournisseurs ; cependant, le partage du gâteau est fondamentalement concurrentiel"*. La concurrence est envisagée à l'intérieur du réseau. Il s'agit, comme le souligne Bourqui (1990), de tenter de récupérer une part importante de la valeur ajoutée générée par l'ensemble du réseau. Les mécanismes politiques jouent un rôle déterminant à ce niveau. La complexité des jeux de concurrence et de coopération peut encore être accrue par le fait que la plupart des accords de coopération ne portent pas sur l'ensemble du périmètre des entreprises mais sur certains éléments tels que la R&D ou la distribution ou sur certaines zones géographiques particulières. Dans sa thèse, Salgado (1998) différencie ainsi les coopérations élémentaires (ou focalisées) qui concernent une partie de l'entreprise et les coopérations qui impliquent plusieurs "points" des entreprises partenaires. Des organisations peuvent donc coopérer dans le cadre d'une fonction ou d'une activité et pas sur le reste de leurs activités. L'auteur montre ainsi la complexité des coopérations multi-points. Un tel phénomène peut être illustré par les relations entre Aérospatiale et DASA. Les deux entreprises coopéraient sur de nombreux marchés (satellites, hélicoptères, avions militaires) mais se livraient à une concurrence acharnée sur le marché des avions régionaux.

Le second niveau d'analyse du jeu concurrence-coopération est celui de la concurrence entre RIO sur le marché. Ce niveau d'analyse est régulièrement évoqué dans la littérature (Gomes-Casseres, 1994, Brandenburger et Nalebuff, 1997, Bourqui, 1990). Gomes-Casseres (1994)

estime ainsi que la concurrence se fait désormais entre groupes d'entreprises. Le réseau inter-organisationnel est, dans ce cadre, considéré comme une entité homogène face à son environnement. Le risque est alors que les entreprises ne soient plus envisagées comme susceptibles d'être indépendantes par rapport au RIO. Le niveau organisationnel deviendrait alors un niveau d'analyse de moins en moins pertinent en stratégie. Une telle approche réifiant le RIO conduit à envisager celui-ci comme un système fermé. Or, comme nous l'avons souligné, l'implication dans un RIO ne signifie pas l'abandon pur et simple de sa capacité stratégique à se déterminer et à agir individuellement (Schermerhorn, 1975)[27].

Le troisième et dernier niveau d'articulation entre concurrence et coopération concerne la relation entre l'intérieur et l'extérieur du RIO et porte plus particulièrement sur l'ouverture et la fermeture de ses frontières. On trouve, à ce niveau, trois grands enjeux, plus ou moins étudiés par les différents courants.

D'abord, la formation et le développement du RIO. Les organisations tentent de coopter de nouveaux partenaires (Doz et Hamel, 2000) ou de *"préempter les partenaires nécessaires"* (Hamdouch et Depret, 2002, p.40) à la construction du réseau. Ce phénomène est notamment très visible dans les industries en réseau où les organisations tentent d'imposer un standard (industrie du software, hardware, télécommunications, jeux vidéo...). En effet, dans ces secteurs, pour que leur standard devienne un "design dominant" [28], les sponsors doivent générer des externalités de réseau (Arthur, 1989) et obtenir un support organisationnel de la part des "coopétiteurs" (Brandenburger et Nalebuff, 1997). Ils cherchent donc à attirer des entreprises susceptibles d'adopter leur standard et de fournir des produits complémentaires (Shapiro et Varian, 1999). Le phénomène de préemption a également été mis en évidence dans des secteurs plus traditionnels. Human et Provan (2000) l'évoquent par exemple dans la filière bois. Quelle que soit l'industrie, la démarche de préemption ou de cooptation a pour objectif, comme l'ont souligné Doz et Hamel (2000), d'atteindre une masse critique. L'industrie des microprocesseurs a ainsi été marquée, depuis le milieu des années 80, par la concurrence des différents sponsors pour développer des relations privilégiées avec les organisations du secteur (Combe, 1995). On peut par exemple citer le réseau Power PC qui

[27] Même s'il est indéniable que l'implication dans un réseau inter-organisationnel constitue une contrainte supplémentaire pour l'entreprise.

[28] Un design dominant est une architecture dont la dominance est établie dans une classe de produits (Abernathy, 1978 ; Schilling, 1998).

réunissait IBM, Apple et Motorola pour faire face à la domination d'Intel. Le phénomène de recherche de nouveaux partenaires peut donner lieu à une concurrence entre entreprises situées à l'extérieur du réseau (Johanson et Mattsson, 1987). Comme nous l'avons évoqué, la plupart des travaux qui s'inscrivent dans la perspective du réseau stratégique ont abordé la question de la création du réseau et de l'entrée ou de la sortie de nouveaux partenaires en considérant qu'un acteur est dominant dans le réseau (par exemple, Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). Toutefois, on peut noter que cette préemption de partenaires est un enjeu pour l'ensemble du RIO puisqu'elle est suceptible d'influencer la performance du réseau dans son ensemble.

Ensuite, les organisations développent des "stratégies d'attraction-enfermement" (Hamdouch et Depret, 2002). Il s'agit, une fois le réseau constitué, de préserver sa cohésion et de le consolider. Ces stratégies ont pour objectif d'empêcher les partenaires de s'impliquer dans des relations concurrentes ou de quitter le RIO. C'est à ce niveau que les règles d'exclusivité jouent un rôle déterminant afin de conférer au RIO une certaine stabilité.

BU LILLE I

Enfin, un troisième enjeu, encore plus rarement abordé, est celui du développement de "relations extérieures" au réseau focal[29] par les différentes organisations. En effet, celles-ci peuvent très bien devoir ou vouloir constituer des relations d'échanges avec des firmes qui n'appartiennent pas au RIO considéré. Comme le suggèrent Johanson et Mattsson (1987), la création d'un RIO peut trouver son origine dans la rupture d'une ancienne relation d'échange. De manière plus subtile, l'implication d'une organisation dans plusieurs RIO peut très bien être envisagée. De même que le développement de relations de marché à l'extérieur du réseau : *"unless the production and demand capacities of supplier and user, respectively, match each other, surplus supply or surplus demand must be sold/bought in the 'market'."* (Johanson et Mattsson, 1987, p.45). Une entreprise peut donc avoir besoin de développer des relations extérieures au réseau focal, quelle que soit la forme de ces relations. Ainsi, même si l'entreprise IBM était membre de l'alliance Power PC (avec Apple et Motorola), elle continuait d'entretenir des relations avec Intel, alors que Power PC était née pour concurrencer cette dernière. De même, Olivetti était impliquée, en 1992, dans 229 alliances stratégiques (Doz et Hamel, 2000).

[29] Nous appelons "réseau focal" un réseau considéré en particulier.

Bien que ce dernier niveau d'analyse des RIO (la relation entre l'intérieur et l'extérieur du réseau) soit fondamental pour en comprendre la dynamique, il a été très peu étudié. On peut pourtant aisément illustrer l'importance des jeux entre l'intérieur et l'extérieur des RIO en observant le secteur du transport aérien (Cf. Figure 7).

La figure 7 montre l'intérêt d'un niveau d'analyse qui considère les relations entre l'intérieur et l'extérieur du réseau. En effet, si l'on identifie différents RIO dans le secteur du transport aérien, on constate également que ces derniers ne sont pas délimités par rapport à leur environnement de manière définitive. Certaines firmes sont ainsi impliquées dans plusieurs RIO alors que d'autres ont changé de réseau au cours des derniers mois. La question du contrôle des frontières, tant pour les entrées dans un réseau donné que pour "enfermer" les entreprises dans celui-ci et garantir leur investissement dans la performance globale, est donc hautement stratégique.

Ceci amène à considérer que les stratégies d'attraction-enfermement évoquées précédemment sont donc tout simplement les réponses, en termes de contrôle ou de coordination, aux tentatives des entreprises de créer des relations extérieures au réseau focal. Cependant, comme nous avons pu le noter en commentant la revue de littérature quantitative d'Oliver et Ebers (1998), les mécanismes de contrôle dans les RIO sont beaucoup plus étudiés que les éléments sur lesquels ces derniers portent. Ce faible couplage entre les antécédents (ici, les actions réelles ou potentielles des acteurs) et les résultats (ici, les mécanismes de contrôle)[30] peut conduire à des recherches sur les RIO qui abordent des phénomènes de contrôle de manière peu réalistes. De ce fait, la stratégie des organisations impliquées dans des RIO pourrait également reposer sur des postulats caricaturaux, tels que ceux du réseau stratégique.

Ainsi, selon Hamdouch et Depret (2002), les niveaux de jeu concurrentiel évoqués ci-dessus influencent la stabilité du réseau. Pour les auteurs, le réseau aura tendance à imploser si : (1) les partenaires ne réussissent pas à établir un consensus sur le leadership et le partage des gains, (2) le principe d'exclusivité partenariale joue de manière trop forte, c'est-à-dire si les entreprises membres du réseau ont trop d'exigence quant à l'exclusivité des relations, et enfin, (3) les possibilités de nouer des partenariats à l'extérieur du réseau sont fortes. Si les deux

[30] Nous reprenons les termes d'Oliver et Ebers "antécédents" et "résultats" pour faire le rapprochement avec leur travail et poser le problème, même si nous reconnaissons que dans une perspective systémique, action et contrôle sont réciproquement antécédents et conséquences.

derniers points méritent d'être approfondis, la première proposition semble quelque peu caricaturale. On présuppose que les firmes abandonnent leur autonomie stratégique à une entreprise pivot, chargée du leadership du RIO. Or, nous avons souligné les limites d'une telle approche. Il semble plus intéressant de chercher à mettre à jour le jeu des différents acteurs pour orienter les actions de leurs partenaires à leur avantage plutôt que de postuler la nécessaire présence d'une organisation susceptible d'imposer une autorité hiérarchique. Nombre de RIO fonctionnent, en effet, sans firme-pivot.

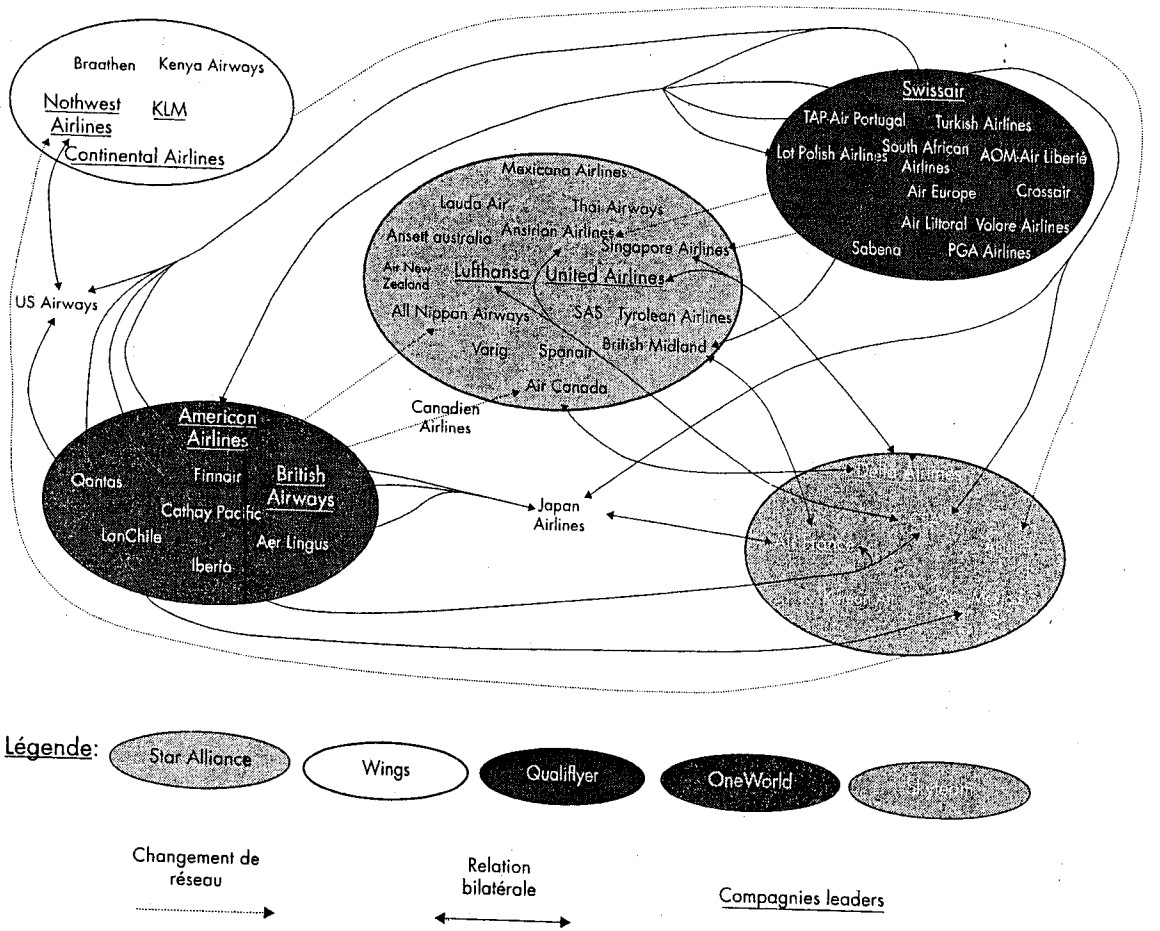


Figure 7 : Les réseaux interorganisationnels dans le transport aérien (Hamdouch et Depret, 2002)

3. Les enseignements d'une revue de littérature sur les réseaux interorganisationnels.

Les premières sections de ce chapitre ont permis à la fois de présenter les grandes problématiques abordées dans la littérature sur les RIO et de détailler les différents courants. Il apparaît que le réseau est un phénomène difficile à qualifier, et donc à étudier. Plusieurs raisons semblent expliquer ceci :

- les auteurs ont des objectifs différents lorsqu'ils abordent le réseau (approche compréhensive ou normative) ;
- ils viennent d'horizons disciplinaires divers (économie, sociologie, gestion, anthropologie) avec des postulats et des cadres théoriques variés ;
- les objets étudiés sont eux mêmes pluriels ; derrière le vocable "réseau", on trouve des formes plus ou moins intégrées, plus ou moins stables, plus ou moins formelles ;
- enfin, les réseaux sont traités à des niveaux d'analyse différents (réseaux interpersonnels, dyades d'organisations, réseaux interorganisationels, réseaux d'alliances...).

La mise en évidence de cette diversité dans les approches n'empêche pas pour autant d'aboutir à une définition relativement étroite du RIO (3.1.) et d'identifier une problématique pertinente pour mieux comprendre le fonctionnement de cette structure (3.2.). Les travaux les plus récents sur les RIO fournissent d'ailleurs des orientations pour traiter une telle problématique (3.3.).

3.1. Quelle définition du RIO ?

La diversité des perspectives retenues pour étudier les RIO a deux conséquences qui, semble-t-il, ne sont pas sans liens. D'abord, les terminologies et les définitions de l'objet pour lequel nous avons retenu le terme générique de RIO sont multiples. Le tableau 18, qui reprend les définitions que nous avons évoquées tout au long de la revue de littérature, rend compte de cette diversité et de la variété des approches. Ensuite, les recherches sur les RIO s'avèrent fragmentées et peu cumulatives comme l'ont suggéré Nohria (1992), Powell et Smith-Doerr (1994), Fréry (1996), ou encore Oliver et Ebers (1998) au cours des dernières années. S'il est tentant, dans un premier temps, d'affirmer que cette *"balkanisation"*, (Grandori, 2001) est due à la jeunesse du champ de recherche (Pfeffer, 1997), on peut relativiser ce propos à l'aide

des nombreux articles "anciens"[31] qui ont constitué la base de notre revue de littérature. On évoque souvent la nouveauté du RIO en intégrant celui-ci dans la problématique plus vaste des "nouvelles formes d'organisation". Or, c'est oublier que dès les années 60 de nombreux auteurs se sont penchés sur les relations interorganisationnelles et plus particulièrement la coopération entre organisations (Thompson et MacEwen, 1958 ; Levine et White, 1961 ; Litwak et Hylton, 1962 ; Evan, 1965 ; Tuite, Chisolm et Radnor, 1972 ; Benson, 1975 ; Schermerhorn, 1975) avec des problématiques variées et toujours d'actualité, telles que l'échange de personnel entre organisations (Baty, Evan et Rothermel, 1971) ou la relation entre la coopération interorganisationnelle et l'incertitude de l'environnement (Emery, 1967). Ainsi, il nous semble important, à l'issue de cette revue de littérature, non seulement de relativiser le caractère de nouveauté des RIO dans leur forme moderne mais également de reconsidérer l'idée selon laquelle la recherche sur les réseaux interorganisationnels est récente. Nous pouvons même aller plus loin dans cet argument en remarquant que les constats de fragmentation des contributions ou d'inflation terminologique n'ont pas émergé au cours des toutes dernières années. Melcher et Adamek notent déjà, en 1971, le manque d'effets cumulatifs des recherches sur les réseaux interorganisationnels malgré un volume croissant de travaux : *"there is little attempt to relate the approaches of the different contributors... scholars read but don't expand and build upon each other's concepts"* (Melcher et Adamek, 1971, p.47, cités par Schermerhorn, 1975).

Le fait que la majeure partie des contributions actuelles sur les RIO laisse totalement de côté les travaux fondateurs des années 1950, 1960 et 1970 pour n'aborder que les recherches très récentes peut sembler étonnant et dommageable pour la communauté. Ceci conduit, en effet, à émettre des conclusions déjà tirées 20 ou 30 ans auparavant telles que la non cumulativité des recherches par exemple. On peut alors se demander pourquoi les travaux plus anciens sont peu considérés ? La réponse que nous proposons est que la nouveauté annoncée du thème des RIO (et ce, depuis une quarantaine d'années) conduit chaque chercheur à penser qu'il pénètre dans un territoire presque vierge et à se comporter en pionnier. De fait, à chaque époque chacun tend à ne considérer que la littérature très récente et pense utile de devoir poser des jalons pour les chercheurs suivants en proposant, par exemple, une nouvelle terminologie (Fréry, 1998). Ainsi, à la "nouveauté" de l'organisation en réseau (qui rappelons-le selon

[31] Nous entendons ici par "ancien" le fait que, dès leur émergence, les plus grandes revues de sciences de l'organisation (notamment *Administrative Science Quarterly* ou *Management Science*) ont traité des RIO. Ainsi, ce thème s'est développé, par exemple, en même temps ou presque que l'étude du phénomène d'agence dont la littérature est aujourd'hui beaucoup plus structurée et homogène.

Miles et Snow, -1986- est coordonnée grâce aux technologies de l'information) succède désormais la nouveauté de l'organisation virtuelle dont la coordination est facilitée par les "nouvelles" technologies de l'information.

Terminologie utilisée	Définition	Référence
Dynamic network	*"a unique combination of strategy, structure and management processes...designed using concepts such as vertical disaggregation, internal and external brokering, full-disclosure information systems and market substitutes for administrative mechanisms"*	Miles et Snow (1986, p.62)
Network governance	*"distinct form of coordinating economic activity"*	Powell (1990, p.301)
Network governance	*"coordination characterized by informal social systems rather than by bureaucratic structures within firms and formal contractual relationships between them"*	Jones, Hesterly et Borgatti (1997, p.911)
Business network	*"a set of two or more connected business relationships, in which each exchange relation is between business firms that are conceptualized as collective actors"*	Anderson, Hakansson et Johansson (1994, p.2)
Réseau d'entreprises	*"relations entre firmes ne se fondant pas uniquement sur les principes du marché"*	Josserand (1998, p.42)
Réseau	*"forme d'organisation du processus productif à la fois spécifique, dynamique, généralisée et relativement continue"*	Hamdouch et Depret (2002, p.39)
Network	*"two or more organizations involved in long-term relationships"*	Thorelli (1986, p.37)
Network	*"sets of recurring ties (e.g. resource, friendship, informational ties among a set of actors (e.g. individuals, groups, organizations, etc)"*	Oliver et Ebers (1998)
Interfirm network	*"institutional arrangement among distinct but relative for profit organizations which is caracterized by (1) a special kind of (network) relationship, (2) a certain degree of reflexivity, and (3) a logic of exchange that operates differently from that of markets and hierarchies"*	Sydow et Windeler (1998, p.266)

Strategic network	*"a purposeful and conscious arrangement among distinct, but related profit-seeking organizations"*	Park (1996, p.797)
Strategic alliance	*"interfirm cooperative arrangement[s] aimed at achieving the strategic objectives of the partners"*	Das et Teng (1998, p.491)
Strategic alliance	*"volontary arrangement[s] between firms involving exchange, sharing, or co-development of products, technology, or services"*	Gulati (1998, p.293)
Alliance	*"novel form of voluntary interorganizational cooperation that involves significant exchange, sharing, or codevelopment and thus results in some form of enduring commitment between the partners"*	Gulati et Gargiulo (1999, p.1440)
Alliance	*"une association entre plusieurs entreprises qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique de manière conjointe"*	Dussauge et Garette, 1997
Alliance	*"développement de relations concertées entre des firmes appartenant au même secteur"*	Koenig (1996, p.280)
Interorganizational cooperation	*"presence of deliberate relations between otherwise autonomous organizations for the joint accomplishment of individual operating goals"*	Schermerhorn (1975, p.847)
Collaboration	*"cooperative relationship among organizations that relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control"*	Philips, Lawrence et Hardy (2000, p.24)
Coalition	*"relation bilatérale ou multilatéralité visant la réalisation commune d'une activité donnée, par le contrôle, l'échange ou la mise en commun d'informations, de savoir-faire, de connaissances, mais aussi de produits (intermédiaires ou finis) et/ou de capitaux"*	Hamdouch et Depret (2002, p.39)
Organizational exchange	*"any voluntary activity between oganizations which has consequences, actual or anticipated for the realization of their respective goals or objectives and that exchange is contingent upon prior domain consensus"*	Levine et White (1961, p.588)

Tableau 18 : Quelques définitions du RIO et des concepts voisins

Le retour aux textes fondateurs opéré dans notre revue de littérature, sans pour autant délaisser les travaux des toutes dernières années, suggère plutôt, comme le propose Desreumaux (1996), que c'est moins la nouveauté du phénomène que son ampleur qu'il faut

considérer lorsqu'on aborde les RIO. Au delà de la diffusion des RIO au niveau empirique, l'accroissement du volume de recherches sur le thème peut également être attribué au développement de nouveaux cadres théoriques (la *resources-based view* notamment) ou encore au perfectionnement et à la mise en œuvre de nouveaux outils et processus d'analyse de l'objet lui-même (approche longitudinale ou analyse de réseau par exemple). Ainsi, et malgré les critiques faites au corpus par la plupart des auteurs, on ne peut que constater que les travaux récents sont, dans l'ensemble, plus théorisés que leurs prédécesseurs et comportent bien souvent une finesse d'analyse que n'ont pu atteindre les auteurs qui ont "défriché le terrain". De plus, on peut constater aujourd'hui une variété des thèmes de recherche (apprentissage, compétences, pouvoir, confiance, contrôle...) inédite il y a encore une dizaine d'années. Ajoutons également que les validations empiriques ont été très nombreuses au cours des dernières années, alors que dans les années 1970 certains auteurs ont déploré le manque de travaux empiriques (Schermerhorn, 1975). Enfin, les arguments mis en avant pour expliquer la fragmentation du champ de recherche sur les RIO ne peuvent en aucun cas faire oublier que la variété des recherches reflète celle des RIO eux-mêmes.

Malgré cette diversité, il convient, à partir de la lecture critique des différents travaux, de proposer une définition claire du RIO qui servira de base de travail pour aborder notre problématique et notre terrain. Nous avons ainsi retenu que le RIO est un mode original de gouvernance mais que seul un réseau plutôt stable (dans lequel les "partenaires" ne changent pas en permanence) et non centré (dans lequel une organisation n'est pas capable d'imposer une quasi-hiérarchie) est susceptible de constituer un mode de gouvernance différent de ceux du marché et de la hiérarchie[32]. Nous avons également souligné l'intérêt de la démarche de la perspective du réseau stratégique qui consiste à envisager la dimension managériale au sein du réseau et l'action collective des firmes. Cependant, en raison de ses postulats, ce courant est peu utile pour la compréhension des phénomènes socio-politiques. Des approches dites "organisationnelles" (comme celle de Grandori qui considère que la gouvernance dans les RIO doit être étudiée de manière plus fine, à un niveau plus micro) présentent un intérêt majeur pour progresser dans la compréhension de cet objet. En effet, le RIO peut être considéré comme un objet de recherche légitime parce qu'il est objectivé par les chercheurs mais surtout par les praticiens (comme le suggèrent Boltanski et Chiapello, 1999). Ceci n'empêche pas de mobiliser des méthodologies qui abordent le réseau de manière plutôt

[32] En effet, sans ces conditions, toutes les formes de relations interorganisationnelles deviennent RIO.

métaphorique, telles que l'analyse structurale, pour étudier les RIO. Ainsi, les différentes approches peuvent contribuer au développement d'une théorie des RIO pour peu que l'on reconnaisse leur richesse et que l'on relâche certains postulats. Nous avons tenté de montrer qu'un certain nombre d'arguments *a priori* très divergents peuvent être rapprochés. Par exemple, le réseau peut être à la fois émergent et construit dès lors que l'on s'inscrit dans une vision processuelle, comme le suggère Desreumaux (2001).

Finalement, nous proposons une définition du RIO cohérente avec de nombreuses recherches évoquées précédemment :

Le réseau interorganisationnel est une forme de relation entre organisations juridiquement distinctes et *a priori* sans prises de participation unilatérale ou croisée. Il est caractérisé par des relations basées sur la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens sociaux en vue de la réalisation d'un projet commun.

Bien que congruente avec une grande partie des courants qui ont abordé le thème, cette définition est relativement étroite afin de bien circonscrire notre objet de recherche. Nous avons souhaité éviter une définition extensive qui conduit à considérer que tout est réseau. Cette définition permet de différencier le réseau des autres formes de rapprochement d'entreprises. Ainsi, nous considérons qu'une prise de participation importante dans une firme mêne moins à la constitution d'un RIO qu'à celle d'une organisation intégrée[33]. La caractérisation des relations entre organisations au sein du RIO ("relations basées sur la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens sociaux") est issue de la littérature (Powell, 1990 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Oliver et Ebers, 1998 ; Gulati et Gargiulo, 1999 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Le RIO se caractérise par des relations spécifiques entre acteurs et nous nous accordons avec la majeure partie des auteurs pour affirmer qu'il constitue un mode de gouvernance particulier, différent du marché et de la hiérarchie, susceptible de prendre des formes variées. Enfin, nous avons intégré dans cette définition, l'idée commune aux différentes approches du RIO selon

[33] Notre définition précise que "le réseau interorganisationnel est une forme de relation entre organisations juridiquement distinctes et *a priori* sans prises de participation unilatérale ou croisée". Il est cependant difficile d'exclure toute prise de participation d'un fonctionnement en réseau ou, à l'inverse, de définir un pourcentage maximum de participation au-delà duquel des firmes ne forment plus un RIO. Une faible prise de participation ne disqualifierait pas l'appellation de RIO.

laquelle le réseau est créé autour d'un projet commun, qu'il s'agisse de mener à bien un processus d'innovation, de mettre sur le marché un produit ou encore de développer une norme technique commune. Ce principe de projet commun ou de logique collective (*"collective logic"* selon Lincoln, Gerlach et Ahmadjian, 1996) renvoie à une approche du RIO comme un ensemble d'organisations liées par un objectif et non comme l'ensemble des relations d'une entreprise à un moment donné. De nombreux auteurs ont déjà mis en évidence l'intérêt de considérer un groupe d'entreprises et leurs interactions plutôt que de définir comme RIO des organisations qui n'ont en commun que la relation avec une firme focale (par exemple, Benson, 1975 -cité par Josserand, 1998- ; Bourqui, 1990 ; Sydow et Windeler, 1998 ; Philips, Lawrence et Hardy, 2000). Le mode de gouvernance spécifique qui caractérise le RIO ne peut émerger que d'un ensemble d'entreprises travaillant ensemble à l'atteinte d'un objectif : *"Network governance involves a select, persistent and structured set of autonomous firms (as well as nonprofit agencies) engaged in creating products or services based on implicit and open ended contracts"* (Jones, Hesterly and Borgatti, 1997, p.914). Par ailleurs, nous avons déjà montré avec Dumoulin les limites d'une approche centrée sur une entreprise, à partir d'un cas empirique (Lecocq et Dumoulin, 2001).

3.2. L'émergence d'une problématique

A partir de la définition du RIO proposée, et compte tenu de la revue de littérature présentée, une problématique centrale pour contribuer à une théorie des RIO en gestion apparaît.

Nous avons pu constater que les travaux en gestion sur les RIO (et notamment dans la perspective du réseau stratégique) adoptent souvent une perspective proche de celle du système fermé, dans laquelle un RIO est considéré comme l'unique contexte d'action des entreprises qui y sont impliquées. On peut s'étonner de ceci alors que depuis plus de 40 ans les ouvrages de théorie des organisations opposent les modèles "rationnels" et les modèles "naturels" (ou *"natural-system"* selon Gouldner, 1959), en montrant l'intérêt des derniers par rapport aux premiers pour fournir une vision moins caricaturale des formes d'organisation. Pourtant, on identifie, dans de nombreuses contributions sur les RIO en management, les caractéristiques de ce que Thompson appelle la "stratégie du système fermé" (*"closed-system strategy"*, Thompson, 1967, p.4) pour l'étude des organisations. Thompson (1967) souligne

ainsi que la littérature du management administratif[34] *"focuses on structural relationships among production, personnel, supply, and other service units of the organization ; and again employs as the ultimate criterion economic efficiency. Here efficiency is maximized by specialized tasks and grouping them into departments, fixing responsibility according to such principles as span of control or delegation..."* (Thompson, 1967, p.5). Or, on retrouve ces caractéristiques, transposées à un niveau interorganisationnel dans une bonne partie des travaux en gestion sur les RIO. Certes, aujourd'hui, et en caricaturant un peu, ce n'est plus l'organisation qui est rationnelle (*"the ingredients of the organization are deliberately chosen for their necessary contribution to a goal, and the structures established are those deliberately intended to attain highest efficiency"*, Thompson, 1967, p.5), c'est le RIO, par l'intermédiaire de la firme pivot, qui maximise l'efficience en établissant une structure adéquate offrant une *"best of everything organization"* (Fréry, 1997). Ce n'est plus l'organisation qui est un système fermé (la diffusion du modèle connexioniste l'a amenée à être systématiquement intégrée dans un réseau), c'est le RIO. Ainsi, de nombreux auteurs s'intéressent aux relations entre partenaires et soulignent la localisation des ressources à disposition d'une entreprise au sein du RIO ou de l'alliance (par exemple, Hamel, 1991 ou Afuah, 2000). Cependant, on ne peut mener l'analyse stratégique d'un RIO sans appréhender le pouvoir, la forte ou la faible dépendance (à l'égard du réseau) des organisations impliquées. Or, ces éléments dépendent en majeure partie des relations qu'entretiennent les organisations à l'extérieur du réseau focal (Doz et Hamel, 2000). Dès lors, comme le soulignent Castilla et *al.* (2001), les réseaux doivent être contextualisés pour mieux comprendre les phénomènes socio-politiques. En effet, comme nous l'avons étayé théoriquement et empiriquement (avec les cas du transport aérien, de Power PC ou d'Olivetti), un réseau donné n'est pas forcément le seul contexte d'action d'une organisation. De même, on ne peut comprendre la stratégie des organisations impliquées sans évaluer leur marge de manœuvre, c'est-à-dire les opportunités et les contraintes (le contrôle) générées par le jeu des autres acteurs au sein et à l'extérieur du réseau. Dès 1979, Granovetter a souligné que la difficulté à bâtir une théorie du réseau pouvait provenir de l'incapacité à contextualiser le réseau : *"I suspect that much of the atheoretical quality of network models for small-group structure results from the failure to connect the groups in question with any larger substantive part of social life"* (Granovetter, 1979, p.507-508). Or, la compréhension de la dynamique du réseau est liée à cette

[34] Thompson (1967) identifie trois écoles qui étudient l'organisation comme un système fermé : le management scientifique (représenté par Taylor), le management administratif (Fayol, Gulick et Urwick) et la bureaucratie (Weber).

contextualisation : *"because small-group analysts are usually not concerned with this larger structure, they find it necessary or at least arbitrary to assume change"* (Granovetter, 1979, p.508). Ainsi, malgré l'importance du thème pour les organisations impliquées dans un RIO comme pour les chercheurs, on constate un manque de contributions en gestion relatives au comportement réel des organisations à l'égard des relations entre l'intérieur et l'extérieur du réseau. Cette problématique revêt pourtant un intérêt managérial majeur. Comme l'affirment Doz et Hamel (2000), l'analyse des relations au sein d'un RIO *"n'a guère de sens si elle ne s'inscrit pas dans le réseau des relations auxquelles participent les entreprises et leurs partenaires"* (p.39). Pour les auteurs, seule la prise en compte simultanée de tous les liens des entreprises qui participent à un RIO *"permet de le comprendre et de le gérer efficacement. Rares sont les entreprises, plus rares encore sont les managers capables de s'attaquer aux complexités de la tâche"* (*ibid.*, p.40).

Ainsi, dans une perspective gestionnaire des RIO, l'étude des jeux d'acteurs avec l'extérieur du réseau focal devrait occuper une place centrale. Bourqui (1990) parle "**d'écart relationnel**" pour désigner le développement, par une organisation impliquée dans un RIO, de relations économiques[35] avec une autre organisation située à l'extérieur de celui-ci. On peut penser *a priori* qu'il y a écart relationnel lorsqu'une firme réalise conjointement ou fait réaliser à l'extérieur du RIO focal des activités susceptibles d'être menées à bien par un ou des partenaires actuels du RIO. Cependant, le simple fait pour une firme de développer des liens commerciaux, quels qu'ils soient, avec une autre organisation est susceptible d'induire un phénomène de concurrence entre ses partenaires du RIO focal et ses partenaires externes. En effet, dans le cadre de Burt (1992), la simple présence de l'autre induit une tension même s'il n'y a pas de rivalité pour les ressources. Toute relation économique externe[36] peut donc être perçue comme un écart relationnel par les partenaires du RIO.

Pour Bourqui, *"le caractère plus ou moins exclusif des relations, et le niveau de tolérance des écarts relationnels, sont des qualifiants déterminants du réseau* [...] *C'est là encore un champ de recherche quasiment vierge"* (Bourqui, 1990, p.54). Les recherches sur les écarts relationnels ne se sont pourtant pas multipliées au cours des dernières années, probablement pour des questions méthodologiques (nous évoquons dans la sous-section suivante les

[35] Par "relations economiques", nous entendons les relations entre organisations impliquant l'échange ou le partage de biens et services.

développements méthodologiques les plus récents mobilisés pour aborder les RIO). L'article de Bourqui incite à observer à la fois le jeu des acteurs et les modes de contrôle réciproques (caractère exclusif des relations...) mis en place pour réguler les relations des organisations à l'extérieur du RIO focal (ou écarts relationnels). L'action et le contrôle doivent être abordés simultanément afin de traiter en même temps les "antécédents" et les "résultats". De trop nombreux travaux traitent du contrôle dans les RIO sans soulever la question de ce qui est contrôlé et du mode d'action des organisations face aux modes de contrôle. Nous proposons de tenter de combler cette lacune et formulons la problématique de ce travail comme suit :

Quel est le comportement des organisations impliquées dans un réseau interorganisationnel à l'égard des relations économiques externes à celui-ci (ou écarts relationnels) et quels sont les modes de contrôle mis en place pour réguler ces relations ?

Notre recherche porte donc sur l'action et le contrôle aux frontières des RIO. Le traitement de cette problématique nécessite de dépasser la perspective fermée et clairement délimitée de l'organisation. Il s'agit de sortir des structures réifiées, d'aller voir hors des frontières établies *a priori* (*"out of bound"* comme le suggèrent Prahalad et Hamel -1996), et de s'inscrire dans une perspective ouverte du RIO. Chia (1995) note que les sciences de l'organisation ont traditionnellement considéré les systèmes comme clairement délimités et les niveaux comme isolables les uns des autres. Selon Whittington et *al.* (2002), cette approche qui valorise les recherches exclusivement quantitatives n'est plus pertinente aujourd'hui en stratégie, vu la complexité des environnements et des modes d'action des organisations. Comme Venkatraman et Subramaniam (2002), nous reconnaissons que la conceptualisation des réseaux en stratégie appelle de nouvelles approches, plus qualitatives, susceptibles de rendre compte des frontières floues, voire uniquement cognitives, des différents systèmes (*"in an era of dynamic co-operation and competition...we do not have the luxury of studying only easy to track entities"*, *ibid.*, 2002, p.469).

3.3. Les orientations actuelles de la recherche sur les RIO.

Comme nous venons de le montrer, la problématique sur laquelle porte cette recherche requiert, de prendre de la distance avec quelques approches et postulats concernant l'étude des RIO. Certaines nouvelles orientations prises récemment par des auteurs étudiant les relations interorganisationnelles et mises en évidence lors de notre revue de littérature, semblent être

pertinentes pour aborder la problématique retenue. Ces trois orientations ne sont pas des méthodes, au sens strict du terme, mais des manières d'aborder une problématique. Elles ne sont pas spécifiques à la recherche sur les réseaux mais semblent plutôt relever d'une évolution dans l'étude des organisations en général. Il s'agit :

- des démarches processuelles
- de l'endogénéisation des hypothèses
- de l'articulation des niveaux d'analyse

L'étude du caractère processuel des objets de recherche constitue la première orientation prometteuse pour l'étude des organisations. De nombreux auteurs en management ont noté l'intérêt de considérer la dynamique des phénomènes et des formes organisationnelles (Pettigrew, 1990 ; Helfat, 2000). Cependant, la plupart des recherches ont du mal à rendre compte du changement, de l'évolution, et des processus en général. Chia (1995) note que l'approche traditionnelle des organisations s'est plus intéressée aux états qu'aux processus complexes qui conduisent à ces derniers. Concernant l'étude des RIO, on trouve un intérêt pour les processus comme leitmotiv dans les travaux de Desreumaux (1993, 1996, 2001 ; Desreumaux et Bréchet, 1998). L'auteur s'est ainsi largement intéressé à la dynamique des formes d'organisation par opposition aux perspectives qu'il qualifie de « morphologiques » visant à proposer des typologies. Selon Desreumaux (2001), "*il convient de raisonner sur la base d'un continuum de formes plutôt que sur celles de configurations bien distinctes, le plus intéressant étant de savoir comment émerge ou se forme une configuration donnée*".

Cette approche permet de faire avancer la recherche sur les RIO puisqu'elle tend à réduire l'équivocalité des cadres d'analyse (Weick, 1979, Daft et Lewin, 1990) en proposant une nouvelle façon de voir un phénomène[37]. Ainsi, en insistant sur le caractère processuel du RIO, Desreumaux (2001) montre que l'on peut rapprocher les différentes morphologies du réseau en les plaçant sur un continuum de formes organisationnelles. En utilisant la même démarche, nous avons proposé, dans notre revue de littérature, d'intégrer les approches du RIO comme construit et comme forme émergente, rapprochant ainsi des lectures a priori concurrentes.

[37] Rappelons que réduire l'équivocalité consiste à limiter la multiplicité des interprétations possibles d'une situation donnée. Pour Daft et Lewin, c'est l'un des principaux objectifs de la recherche sur les organisations. Le modèle du garbage can est un exemple d'une approche processuelle (de la décision en organisation) qui a permis de proposer un modèle plus réaliste que les perspectives antérieures, plus statiques.

La seconde orientation, fructueuse pour le développement de la connaissance sur les organisations et sur les RIO en particulier, repose sur l'endogénéisation des hypothèses (Grandori, 2001). Grandori a défendu cette idée depuis 1998 en suggérant qu'il y a plus à gagner en considérant que les comportements décisionnels et leur origine sont des comportements à expliquer plutôt qu'en postulant *a priori* tel ou tel modèle de décision. Les postulats sur les préférences des acteurs sont fréquents dans la recherche en organisation : *"assuming preference content is a long lasting habit in organization research"* (Grandori, 2001, p.40). Pour l'auteur, les hypothèses sur le comportement ne devraient pas être postulées si elles peuvent être observées sur le terrain.

Un mouvement d'endogénéisation des hypothèses pourrait ainsi faire avancer la connaissance sur les phénomènes d'opportunisme et de confiance dans les RIO. Il est vrai que la confiance est souvent présentée, dans la littérature, comme un facteur explicatif de la stabilité des relations entre organisations et de la performance de certains arrangements interorganisationnels. Toutefois, elle semble également un moyen d'éviter d'entrer dans la "boite noire" de la coordination dans les RIO, puisqu'on postule souvent que c'est la confiance entre acteurs qui explique les faibles coûts de transaction dans les réseaux et l'intérêt de cette forme d'organisation. De la même manière, l'opportunisme de l'individu est postulé dans la théorie des coûts de transaction, il fait partie des *"behavioural assumptions"* de Williamson (1975). Williamson affirme également que le mode de gouvernance de la hiérarchie réduit cet opportunisme. Or, comme le notent Johanson et Mattsson (1987), l'opportunisme existe également au sein des firmes. On pourrait même envisager l'hypothèse selon laquelle l'opportunisme des individus est plus important à l'intérieur de l'organisation que sur le marché (Goshal et Moran, 1996). On peut d'ailleurs probablement expliquer le manque de travaux sur l'opportunisme dans les RIO (Wathne et Heide, 2001) par la non-endogénéisation des hypothèses quant à ce thème. En effet, la plupart des chercheurs tiennent pour acquis, et utilisent comme fondements pour leurs travaux, les postulats traditionnels, issus de l'économie des coûts de transaction, plutôt que d'intégrer dans leur recherche des hypothèses quant aux caractéristiques et aux formes réelles de l'opportunisme.

Comme le montrent un certain nombre de recherches sur des thématiques variées, la remise en question des postulats traditionnels apporte beaucoup à la compréhension des phénomènes. Ainsi, l'origine du modèle de la rationalité limitée de Simon repose simplement sur l'endogénéisation des hypothèses d'information et de rationalité parfaites de l'agent telles

qu'envisagées dans la théorie économique néo-classique. Il est intéressant de constater que le mouvement d'endogénéisation des hypothèses conduit naturellement à revenir sur des paradigmes communément admis plutôt qu'à chercher la constitution de théories constituant des lois générales (comme c'est le cas dans le paradigme positiviste). Tout comme pour la démarche processuelle évoquée précédemment, la recherche et la théorie est, dans ce cas, envisagée comme une "surprise" (DiMaggio, 1995) qui remet en cause des idées reçues. Pour Grandori (2001), l'endogénéisation des hypothèses est un mode de raisonnement local plutôt que global qui offre un point de vue plus compréhensif (*"That strategy of reasoning is local rather than global, and can be comprehensive and synoptic", ibid.*, p.39).

Le troisième mouvement dans la recherche sur les organisations intéressant pour aborder notre problématique est celui de l'articulation des niveaux d'analyse et de leur prise en compte pour proposer des théories multi-niveaux (Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Klein, Tosi et Cannella, 1999 ; Klein et Kozlowski, 2000). Des revues académiques, telles que *The Academy of Management Review* (1994 et 1999) et *Organization Studies* (2002), ont consacré des numéros spéciaux à ces nouvelles approches tandis que des articles prenant explicitement en compte plusieurs niveaux d'analyse sont régulièrement publiés dans *The Academy of Management Journal* et *Administrative Science Quarterly* (Brass, 2000). Des réflexions sur les niveaux d'analyse ont été menées très récemment dans le cadre de l'étude des RIO et ont montré l'intérêt de ces approches. Ainsi, Klein, Palmer et Conn (2000) ont suggéré que la variété des perspectives et la confusion des résultats des différentes recherches sur les réseaux interorganisationnels proviennent des différents niveaux d'analyse retenus, le plus souvent de manière implicite, par les auteurs. L'identification des niveaux pertinents pour aborder les RIO et la lecture de certains phénomènes à plusieurs niveaux simultanément permet, là encore, de réduire l'équivocalité en rapprochant des points de vue a priori divergents ou des résultats qui semblent incohérents. Nous avons mis en évidence l'intérêt des approches multi-niveaux dans notre revue de littérature concernant, par exemple, la relation entre concurrence et coopération dans les RIO. En effet, la prise en compte des relations à plusieurs niveaux (entre firmes au sein du réseau, entre réseaux interorganisationnels, entre firmes par rapport à l'extérieur du réseau) permet de rapprocher, voire d'intégrer, certaines des approches retenues dans les travaux sur les RIO et plus généralement sur les relations entre firmes.

Ces trois récentes orientations relèvent d'une même conception de la recherche dans laquelle, comme le soulignent Daft et Lewin, une bonne théorie est une théorie qui crée la surprise

(Daft et Lewin, 1990) en allant à l'encontre des idées reçues (Davis, 1971 ; Whittington et *al.*, 2002) et en réduisant l'équivocalité. Cette "surprise théorique" donne un point de vue nouveau sur un objet ou un thème autour duquel règne la confusion. La variété des approches et des courants mis en évidence dans la revue de littérature montre la nécessité, dans l'étude des RIO, d'aller dans ce sens. Une approche qui envisage les processus aux différents niveaux d'analyse[38] peut permettre de combler l'écart entre "antécédents" et "résultats" dans la littérature actuelle pour peu que l'on revienne sur certains postulats peu réalistes.

Conclusion du chapitre I : Une nécessaire contextualisation du RIO

A l'issue de ce premier chapitre, plusieurs éléments relatifs à la littérature sur les RIO ont été mis en évidence. En nous appuyant sur des analyses quantitatives, nous avons confirmé ce que nombre d'auteurs ont évoqué au cours des dernières années : la recherche sur les RIO est fragmentée en de multiples courants et approches aux contours plus ou moins précis. Cependant, si l'on peut reconnaître la fragmentation de la recherche sur les RIO et ses conséquences, notamment le faible effet cumulatif des travaux, d'autres affirmations fréquentes dans les contributions récentes semblent devoir être relativisées.

Ainsi, nombre de chercheurs mentionnent la nouveauté du RIO en intégrant celui-ci à la problématique plus large des "nouvelles formes d'organisation". Or, dès les années 1960, des auteurs (Thompson et MacEwen, 1958 ; Levine et White, 1961 ; Litwak et Hylton, 1962 ; Evan, 1965 ; Tuite, Chisolm et Radnor, 1972 ; Benson, 1975 ; Schermerhorn, 1975) se sont intéressés aux relations interorganisationnelles et notamment aux phénomènes de coopération entre organisations. La revue de littérature laisse donc apparaître que les RIO ne sont pas une nouvelle forme d'organisation et que la recherche sur ces objets n'est pas nouvelle non plus. Par contre, c'est l'ampleur du phénomène (aussi bien parmi les entreprises que du point de vue du nombre de recherches menées) qui est marquante au cours des dernières années. La fragmentation du champ n'est toutefois pas liée à l'accroissement du volume de contributions sur le thème puisque dans les années 1970 certains chercheurs (par exemple Schermerhorn, 1975) ont déjà fait ce constat.

[38] Pour Rousseau (2000), en effet, la dimension temporelle des phénomènes est mieux apprehendée par les approches multi-niveaux.

Cependant, malgré la fragmentation persistante du champ, et contrairement à une idée répandue, nous avons montré que la recherche sur les RIO a permis d'aboutir à quelque consensus en matière de définition. De plus, l'analyse de la littérature dévoile que les contributions consacrées aux RIO abordent des thèmes beaucoup plus variés qu'il y a dix ans et qu'elles traitent l'objet de manière beaucoup plus fine. On peut retenir des divers travaux que le réseau interorganisationnel est une forme d'organisation entre firmes reposant sur des relations basées sur la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens interpersonnels (Powell, 1990 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Oliver et Ebers, 1998 ; Gulati et Gargiulo, 1999 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000).

Nous avons constaté que si les relations entre acteurs au sein du RIO ont été étudiées à maintes reprises, les auteurs ne sont pas penchés sur les relations externes des membres d'un RIO et sur leurs conséquences sur la dynamique de ce dernier. Pourtant, on peut penser qu'un RIO donné n'est pas le seul contexte d'action d'une organisation. Les "écarts relationnels" doivent être pris en compte pour évaluer la dépendance des entreprises impliquées dans un réseau et comprendre leur stratégie. Dans un souci d'étudier à la fois l'action et le contrôle, notre problématique se compose de deux volets. Cette thèse porte donc sur le comportement des organisations impliquées dans un RIO à l'égard des écarts relationnels mais également sur les modes de contrôle mis en place au sein du réseau pour réguler ces relations.

Pour traiter cette problématique, il convient de dépasser la perspective fermée et clairement délimitée du RIO. Il s'agit de sortir des structures réifiées pour envisager les relations des acteurs hors des frontières établies *a priori*. Une telle démarche suppose de revenir sur certains postulats traditionnellement retenus dans les recherches sur les RIO. Dans la suite de ce travail, et particulièrement dans le chapitre suivant portant sur le développement d'un cadre théorique, nous privilégions donc l'endogénéisation des hypothèses (Grandori, 2001).

CHAPITRE II
LES ECARTS RELATIONNELS : DEVELOPPEMENT THEORIQUE ET PROPOSITIONS.

Les relations qu'une organisation entretient à l'extérieur d'un RIO donné (ou écart relationnel) dans lequel elle est impliquée constituent un thème de recherche de première importance pour la compréhension des RIO et de leur management. La problématique formulée à la fin du chapitre I insiste sur la dialectique entre action et modes de contrôle, et ce afin de lier les "antécédents" et les "résultats" comme le suggèrent Oliver et Ebers (1998). Il nous semble cependant important de cadrer cette problématique (1.), avant de développer des propositions théoriques relatives aux écarts relationnels, aux normes relationnelles mises en place par les acteurs (2.) et aux conséquences de ces normes sur leurs jeux (3.).

1. Le cadrage de la problématique

Notre recherche porte sur les relations des organisations membres d'un RIO avec des entités économiques situées à l'extérieur de celui-ci. La problématique, telle que formulée dans le chapitre précédent, émerge de la revue de littérature consacrée aux RIO. Toutefois, afin de montrer les enjeux associés à l'étude des écarts relationnels, il convient d'évoquer la spécificité de la forme réseau à ce sujet par rapport aux autres modes génériques d'organisation : le marché et la hiérarchie (1.1.). Le cadrage de la problématique nécessite également de préciser certains concepts. Leur définition est empruntée aux recherches sur la force des liens entre acteurs menées depuis une trentaine d'années en sociologie (1.2). Ces recherches visent en effet à identifier les caractéristiques idéales des liens entre acteurs pour une bonne performance économique (1.3.). Comme nous le démontrons ci-dessous, la force des liens au sein du RIO détermine largement les possibilités d'action des organisations et les modalités de contrôle dans le réseau. Dès lors, la problématique de ce travail constitue une approche gestionnaire du thème de la force des liens appliqué aux RIO[39]

[39] Comme nous le verrons par la suite, les recherches sur la force des liens entre acteurs portent particulièrement sur les relations interindividuelles, qu'elles soient ou non superposées à des relations interorganisationnelles. Dans cette recherche, l'isomorphisme n'est pas postulé (c'est-à-dire que nous ne considérons pas que ce qui s'applique au niveau interindividuel s'applique de la même manière au niveau interorganisationnel). Nous tentons donc dans ce chapitre de justifier chaque application d'un concept situé à un niveau à un autre niveau.

1.1. Les écarts relationnels : une problématique centrale dans les RIO

Dans le chapitre précédent, nous avons soutenu l'idée que l'étude des écarts relationnels des organisations est de première importance pour la compréhension des RIO. En effet, le RIO présente des caractéristiques particulières par rapport aux autres modes de gouvernance (firme et marché) et la problématique des relations des entités avec l'extérieur se pose de manière plus évidente.

Ainsi, le marché, dans sa forme classique, fait référence à des relations d'échange purement économiques de type *"one shot"* (Powell, 1990). C'est une institution très organisée (Ménard, 1995) dans laquelle les acteurs préservent leur indépendance (Scott, 1981). Les relations économiques avec d'autres organisations ne posent aucun problème puisqu'elles font partie des règles du marché en tant qu'institution. Dans le cadre du marché, un contrat est conclu sans engagement supplémentaire d'une transaction future ou d'une quelconque implication en termes de relations sociales (Powell, 1990). La multiplication des relations économiques avec des acteurs variés est même reconnue comme nécessaire pour mettre en évidence la concurrence entre acteurs et générer une incitation à l'efficience productive (Williamson, 1996). Elle permet également d'éviter une trop forte dépendance envers un fournisseur ou prestataire qui serait susceptible de commettre un *"hold-up"* (Williamson, 1985).

A l'inverse, dans le cadre de la hiérarchie, les acteurs sont dépendants les uns des autres (Scott, 1981). Malgré les caractéristiques des nouvelles formes d'organisation des entreprises (Desreumaux, 1996), dans la majeure partie des cas les frontières de ces dernières sont définies. Un individu est dans l'organisation ou il n'y est pas, et le contrôle administratif de la hiérarchie permet (au moins en théorie) d'identifier la présence ou non du salarié et de contrôler son investissement. En effet, la firme est caractérisée, selon Williamson (1975, 1985, 1981, 1996) et Powell (1990), par un plus fort contrôle sur les acteurs que dans le cadre du marché. Ainsi, la plupart du temps, l'individu devra quitter une hiérarchie pour en intégrer une autre et les écarts relationnels sont limités à des cas rares[40]. On retrouve implicitement cette idée chez Cyert et March (1963) lorsqu'ils soulignent que les acteurs restent dans une organisation (et assurent la pérennité de celle-ci) tant que les ressources qui sont conférées à

[40] Nous avons conscience d'évoquer ici la forme archétypique de la hiérarchie. Il existe bien sûr des cas où les frontières de l'organisation sont plus difficiles à identifier et où les salariés sont à la fois dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci. Par exemple lorsqu'un salarié a plusieurs employeurs. Toutefois, cette pratique reste marginale dans la plupart des secteurs.

leur coalition sont supérieures à celles qu'ils peuvent obtenir ailleurs. Sans cette condition, les acteurs risquent de quitter l'organisation pour une autre. Dans cette description des mécanismes d'incitation de l'entreprise, Cyert et March envisagent uniquement l'investissement dans une firme ou le départ de celle-ci pour intégrer une autre firme. La possibilité de multiaffiliation d'un individu (c'est-à-dire son appartenance à plusieurs organisations) n'est pas envisagée. De la même manière, la théorie des jeux, voire l'ensemble de l'analyse économique traditionnelle, repose entièrement sur des comportements binaires du type "coopération ou défection" (Rizopoulos et Grégoire-Borzeda, 2001).

Dans le RIO par contre, le sujet est plus complexe. Comme le note Giraud (1993), les relations coopératives sont largement moins institutionnalisées que les relations de marché traditionnelles. Les règles reposent donc plus sur des logiques de pouvoir et de négociation que sur des modes d'interaction prédéfinis (Giraud, 1993 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Dès lors, comment reprocher à des acteurs concurrents impliqués dans un RIO[41] de conclure un contrat à l'extérieur de celui-ci avec, par exemple, un autre concurrent ? Contrairement aux autres modes de gouvernance qui ont des règles bien déterminées par de nombreux éléments institutionnels exogènes aux parties (cadres juridiques notamment), les réseaux interorganisationnels sont essentiellement définis par des mécanismes de paroisse (Bowles et Gintis, 2000). Selon Bowles et Gintis (2000), le phénomène de paroisse (*"parochialism"*) est à la fois le vecteur des pratiques d'exclusion et celui du rapprochement entre membres d'un réseau. Les mécanismes paroissiaux régissent les relations des membres du réseau avec l'extérieur de celui-ci et peuvent prendre les formes les plus diverses (comportement d'exclusion, refus de travailler avec un non-membre ou d'intégrer un nouveau membre...). Dans les RIO, un mécanisme paroissial est susceptible de régir les écarts relationnels. Or, ces pratiques paroissiales existent justement parce que les acteurs peuvent à la fois être impliqués dans un réseau avec certains partenaires et entretenir des relations économiques avec des firmes qui ne sont pas membres de celui-ci. Ces phénomènes renforcent l'importance du contrôle aux frontières dans les RIO (Berry, 1994). La logique binaire "coopération ou défection" qui prévaut dans la hiérarchie est remplacée par un système plus complexe dans lequel les relations avec d'autres entités qui n'appartiennent pas au RIO considéré sont négociées par les acteurs.

[41] Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, l'une des caractéristiques des réseaux interorganisationnels est qu'ils réunissent parfois, et même souvent selon certains auteurs, des organisations ayant la même activité. Elles sont donc concurrentes au sens strict du terme.

Finalement, le marché, en tant que mode d'organisation économique, est caractérisé par l'inexistence d'engagement entre les entreprises et la possibilité, pour chacune d'entre elles, de multiplier les transactions avec de nombreux acteurs. La firme, quant à elle, comporte des frontières relativement identifiables et les individus sont, la plupart du temps, définis comme étant à l'intérieur ou à l'extérieur. Si un salarié souhaite, pour des raisons d'intérêt personnel, s'investir dans une autre organisation, il devra la plupart du temps quitter son entreprise. Alors que dans le marché l'idée d'engagement n'a pas lieu d'être, elle prend, dans l'entreprise, la forme de l'affiliation unique. Dans un cas comme dans l'autre, le concept d'écart relationnel s'avère de peu d'utilité pour la compréhension des comportements et des modes de contrôle. Dans le RIO, au contraire, c'est l'interdépendance qui caractérise les relations entre organisations (Powell, 1990). Ces dernières sont donc liées entre elles mais préservent leur autonomie stratégique (Schermerhorn, 1975 ; Litwak et Hylton, 1962). Les entreprises membres d'un RIO peuvent développer des relations à l'extérieur de celui-ci (au nom de leur autonomie) mais les mécanismes paroissiaux qui définissent les règles d'interaction sont susceptibles de structurer ces comportements d'écarts relationnels. Dès lors, appréhender les mécanismes d'action et de contrôle aux frontières, et notamment les règles paroissiales et le jeu des acteurs autour de ces règles, est un enjeu fondamental pour la compréhension des RIO. C'est la thèse que nous défendons dans ce travail.

Pour approfondir l'étude de l'action et du contrôle à l'égard des relations à l'extérieur d'un RIO focal, il semble pertinent, dans un premier temps, d'évaluer la portée et les conséquences, pour les organisations prises individuellement comme pour le RIO, des comportements d'écarts relationnels. Les recherches sur la force des liens, menées en sociologie économique sur le capital social et la performance de l'action économique, permettent d'enrichir notre travail.

1.2. Le débat réseaux cohésifs versus réseaux ouverts

Le concept de force des liens, et plus généralement le cadre théorique du réseau social, a été mobilisé dans de nombreuses recherches au cours des dernières années (1.2.1.). De la force des liens entre acteurs dépend largement le couplage du réseau, c'est-à-dire son ouverture sur l'environnement ou au contraire sa fermeture (1.2.2.) et liens forts comme liens faibles ont

leurs défenseurs parmi les chercheurs. Nombre d'études empiriques ont montré que les deux types de liens présentent des avantages et des inconvénients (1.2.3.).

1.2.1. Le concept de force des liens

Depuis une quinzaine d'années, de nombreux auteurs se sont lancés dans des recherches pour comprendre l'action et la performance dans une structure sociale (qu'il s'agisse d'un groupe d'individu, d'un RIO, ou d'une industrie). Plusieurs courants s'opposent, avec de nombreux arguments théoriques, sur une question centrale : est-il préférable pour des entités (individus ou entreprises[42]) d'entretenir des liens dits "forts" ou des liens dits "faibles" avec les entités de leur environnement ?

Les travaux sur la force des liens reprennent la plupart du temps la définition de Granovetter (1973), qui s'intéresse le premier à la force des liens dans son travail de thèse sur l'accès à l'emploi. Il définit la force des liens comme : *"a combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie"* (Granovetter, 1973, p.1361). Zenger et Lazzarini proposent une définition plus simple mais qui, de leur opinion même, est alignée avec le concept original de force des liens : *"we define tie strength as the degree of commitment that supports an exchange relationship for the transfer of goods, services, or information"* (Zenger et Lazzarini, 2002, p.4). Le concept d'implication (*commitment*), tel qu'introduit par les auteurs, est issu de la littérature sur l'échange social (Blau, 1964, Cook et Emerson, 1978). Il s'agit du degré avec lequel les acteurs espèrent poursuivre leurs relations actuelles en dépit de l'existence de partenaires alternatifs. Les définitions de la force des liens impliquent donc une relation basée sur le long terme et l'échange répété. Les idées d'intensité émotionnelle ou d'intimité présentes dans la définition de Granovetter ou celle d'implication de Zenger et Lazzarini supposent par ailleurs que les liens forts sont caractérisés par l'existence de relations interpersonnelles qui supportent les relations interorganisationnelles. A l'inverse les liens très faibles ne supposent aucune implication ou perspective à long terme.

[42] Le débat sur les liens faibles et les liens forts porte au départ plutôt sur les relations entre individus mais il a ensuite été élargi aux relations entre organisations. Toutefois, l'isomorphisme entre les deux niveaux (interpersonnel et interorganisationnel) est souvent postulé puisque la plupart des contributions mobilisent dans leurs arguments théoriques, et ce sans justifications, des recherches qui traitent l'un ou l'autre des niveaux.

Dans les contributions sur la force des liens, l'idée d'implication a une conséquence directe sur le nombre de relations qu'un acteur peut entretenir. Puisque les liens forts impliquent l'existence de relations interpersonnelles et un certain investissement en temps, un individu peut entretenir beaucoup moins de liens forts que de liens faibles (Granovetter, 1973 ; Gargiulo et Benassi, 2000). Le réseau d'un individu ayant des liens faibles comporte donc plus d'acteurs que celui d'un individu entretenant des liens forts (Uzzi, 1996). Puisque la force des liens est fonction du temps passé, les contributions sur la force des liens supposent que chaque acteur à la même capacité de développer ses relations, chacun ayant a priori le même temps disponible (Gargiulo et Benassi, 2000). Ces éléments sont désormais devenus des postulats dans la plupart des travaux sur les relations tant interpersonnelles qu'interorganisationnelles. On peut ainsi résumer ce propos à l'aide de la formule ci-dessous dans laquelle R*i* représente les liens et F*i* la force de chacun de ces liens. Le nombre de relations multplié par leur force respective est égale au temps disponible (T) des acteurs, et celui-ci est, *a priori*, le même pour tous.

$$T = \Sigma R_i F_i$$

Cette définition du nombre de liens nous semble peu réaliste. Il semble nécessaire de revenir tant sur l'isomorphisme postulé entre liens interpersonnels et liens interorganisationnels, que sur l'idée d'une capacité à entretenir des liens similaire pour tous les acteurs, et ce pour trois raisons. Premièrement, dans le cas d'une organisation, on peut penser que plusieurs salariés peuvent contribuer au développement des relations avec les partenaires. Le nombre de liens qu'une firme peut développer est alors fonction du nombre de salariés qui participent à l'activation de ceux-ci et du temps qu'ils y consacrent. Ainsi, nous soutenons l'idée que le nombre de relations que peut entretenir une organisation varie d'un cas à l'autre et n'est pas donné *a priori* ou limité par le temps disponible d'un seul individu. Par exemple, certains responsables d'Apple prenaient en charge l'animation des relations avec des milliers de développeurs informatiques travaillant en free lance : *"Apple called some of its managers 'evangelists' because they managed the relationships with 3,000 third party developers"* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995, p.156). Deuxièmement, même en ne considérant que le niveau individuel, force est de constater que certains acteurs consacrent beaucoup plus de temps que d'autres à animer et entretenir leurs relations. Troisièmement, certains acteurs sont plus capables que d'autres de montrer leur implication dans la relation et de suggérer des liens forts. L'asymétrie d'informations en la matière, c'est-à-dire le fait qu'un acteur ne sache pas

toujours quelle est la force des liens que ses partenaires entretiennent avec d'autres acteurs, renforce cette possibilité de suggérer des liens forts à ses partenaires. Ces différents arguments suggèrent que le montant total de relations multiplié par leur force respective n'est pas le même pour tous les acteurs, notamment lorsqu'il s'agit d'organisations. Malgré ces précautions, nous reconnaissons qu'un acteur -qu'il s'agisse d'un individu ou d'une organisation- peut développer moins de liens forts que de liens faibles.

La force des liens entre acteurs donne lieu à des structures sociales aux configurations variables. L'ouverture et la fermeture du réseau (son couplage et son découplage) sont liées à la force des liens entre partenaires.

1.2.2. La force des liens et le couplage du RIO

Selon la force des liens qui unissent les acteurs deux à deux, le réseau de relations prend différentes formes. Il est important, avant d'aller plus loin dans cette idée, de préciser que le terme "réseau", dans le cadre des travaux sur la force des liens, est entendu comme un mode de représentation des relations (Cf. case en bas à droite du tableau 9) et non comme un mode d'organisation. Nous appliquerons toutefois ces recherches aux relations entre entreprises.

Les liens forts entre acteurs mènent naturellement à des réseaux dits "cohésifs", c'est-à-dire relativement peu ouverts sur leur environnement, et ce pour deux raisons. D'une part, comme ne venons de l'évoquer, les liens forts limitent le nombre de relations potentielles. Une entreprise qui veut entretenir des liens privilégiés avec ses partenaires peut donc a priori développer moins de relations qu'une autre qui n'entretient que des liens faibles. D'autre part, certains auteurs ont relevé l'existence d'un phénomène appelé "triade interdite" (Granovetter, 1973). Ils remarquent que lorsqu'un acteur A (Cf. Figure 8) développe des liens forts avec un acteur B et un acteur C, alors une relation entre B et C tend à émerger. En effet, si A entretient des liens forts à la fois avec B et avec C, alors cela signifie qu'il passe beaucoup de temps avec ces derniers. Il y a de grandes chances que ces deux acteurs finissent par se rencontrer. De, plus, en vertu du principe d'homophilie (les gens qui ont des caractéristiques sociales communes se rapprochent), il est probable que B et C se ressemblent sur certains points (puisque A les apprécie tous les deux). B et C vont donc tôt ou tard se rencontrer et se trouver des points communs (ne serait-ce que les liens forts avec A) justifiant l'existence d'un lien entre eux. Bien sûr, et comme le soulignent Degenne et Forsé, *"le terme de 'triade interdite'*

ne doit pas être pris au pied de la lettre, il s'agit seulement de signifier que cette triade est peu probable : dans une triade, si deux liens forts existent, le troisième lien a beaucoup plus de chances d'exister et d'être lui aussi fort" (Degenne et Forsé, 1994, p.227).

Ce phénomène de triade interdite et le fait que chacun des acteurs entretienne peu de relations amènent naturellement à la constitution de réseaux cohésifs, dans lesquels une poignée d'acteurs entretiennent des liens forts entre eux.

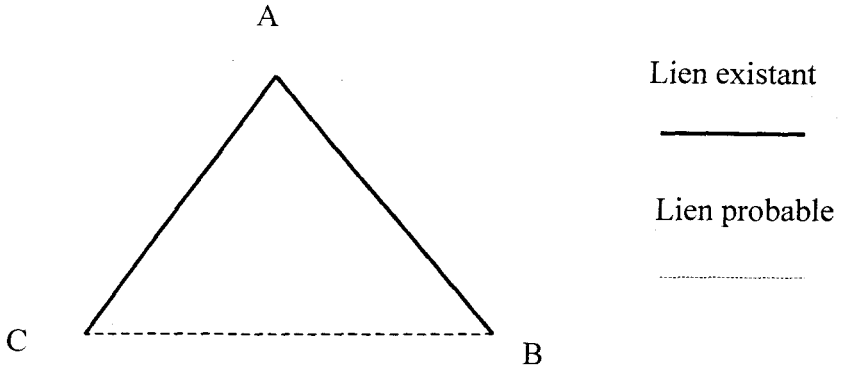


Figure 8 : La "triade interdite"

Contrairement aux liens forts, les liens faibles mènent à des réseaux ouverts car ils supposent que chaque acteur est en relation avec de nombreux partenaires et que ces derniers sont susceptibles de changer fréquemment, leurs relations n'étant pas basées sur une implication forte des acteurs. Les relations de marché sont donc des liens faibles entre entreprises (Zenger et Lazzarini, 2002).

A l'inverse, nous considérons avec de nombreux auteurs (Powell, 1990, Powell et Smith-Doerr, 1994 ; Gulati et Gargiulo, 1999) que le RIO repose sur des liens relativement forts entre acteurs (Cf. Sous-section 3.1. du chapitre I). Ainsi, si l'on établit un continuum de la force des liens entre organisations (Cf. Figure 9), on peut faire un parallèle entre force des liens et structure de gouvernance. Les liens très faibles sont alors associés à des relations de marché alors que les liens plus forts sont caractéristiques des RIO (Uzzi, 1997). Ajoutons que si seuls des liens faibles peuvent définir le marché, des liens moyennement forts, forts ou très forts peuvent constituer un RIO (Zenger et Lazzarini, 2002). Cette relation entre la force des liens entre organisations et le mode de gouvernance a un impact direct sur l'étude des RIO. En

effet, si des liens relativement forts caractérisent les RIO, alors les relations entre organisations qui les composent sont teintées d'intensité émotionnelle, de confiance mutuelle et d'intimité (nous reprenons ici les termes de Granovetter, 1973). Dès lors, ceci suppose que la compréhension des mécanismes en œuvre dans les RIO ne peut s'en tenir à l'étude des seules relations économiques entre organisations mais doit prendre en compte les relations entre individus qui composent ces dernières, c'est-à-dire l'encastrement social des relations économiques (Granovetter, 1985). L'intimité et l'intensité émotionnelle sont, en effet, des caractéristiques d'un échange entre individus. Cet argument est cohérent avec Uzzi (1997) et Philips, Lawrence et Hardy (2000) qui notent que les relations interindividuelles qui structurent les RIO offrent un champ de négociation beaucoup plus large que les seules relations économiques qui constituent le marché. La figure 9 est congruente avec cette idée puisque les liens faibles entre firmes sur le marché ne supposent aucune proximité ou implication personnelle (nous entendons ici, aucune implication dans la relation et non pas aucune implication dans la production). Le parallèle fait dans la figure 9 entre force des liens et mode de gouvernance est proche de la démarche de Uzzi qui oppose, dans des contributions issues de sa thèse (Uzzi, 1996 ; 1997), les relations de type *"arms length ties"* (liens faibles/relations de marché) et de type *"embedded ties"* (liens forts/réseau interorganisationnel).

Force des liens entre organisations	*Liens faibles*	*Liens forts*
	⟶	
Structure de gouvernance	Marché	Réseau interorganisationnel

Figure 9 : Force des liens entre organisations et structure de gouvernance

La force des liens entre acteurs ne doit toutefois pas être uniquement considérée de manière dyadique, c'est-à-dire entre deux acteurs. En effet, il est intéressant de se pencher sur l'impact de la force des liens au niveau du RIO dans son ensemble. Car on peut penser que la force des liens entre organisations, considérées deux à deux, a un impact sur la configuration d'ensemble du réseau (Uzzi, 1997).

Ainsi, en fonction de la force des liens, le réseau est plus ou moins ouvert sur son environnement (Cf. Figures 10 et 11). La figure 10 présente ainsi un RIO composé des acteurs A, B, C, D et E. Les liens entre les acteurs sont de force moyenne. Puisque les acteurs n'entretiennent pas des liens très forts entre eux, ils restent ouverts sur l'environnement et l'on parle de "réseau ouvert". La figure 11 présente, par contre, un cas de "réseau cohésif", plus fermé sur lui même, caractérisé par des liens forts entre acteurs. En vertu des phénomènes évoqués précédemment (triade interdite et forte implication limitant le nombre de relations à l'extérieur du réseau), le RIO présenté en figure 11 est beaucoup plus dense que le précédent (Figure 10), c'est-à-dire que des liens se sont développés entre tous les acteurs ou presque. En conséquence, chaque acteur tend à entretenir des liens forts avec les membres du RIO et crée peu de nouvelles relations à l'extérieur de celui-ci. Le réseau de liens forts est donc peu ouvert sur l'environnement. Coleman (1988) utilise le terme de *"network closure"* pour désigner ce phénomène de fermeture du réseau de liens forts.

Pour que notre propos reste limpide, les réseaux présentés figure 10 et 11 sont presque archétypiques. On peut envisager des RIO qui combinent liens forts et liens faibles entre membres du réseau comme le suggère Uzzi (1996).

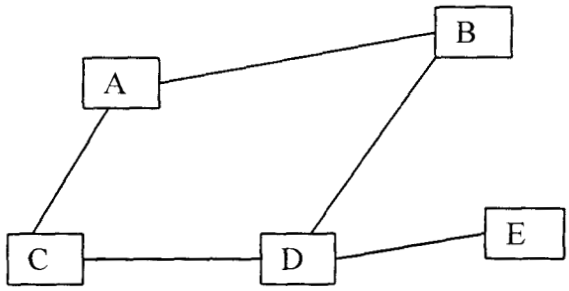


Figure 10 : Un RIO composé de liens de force moyenne

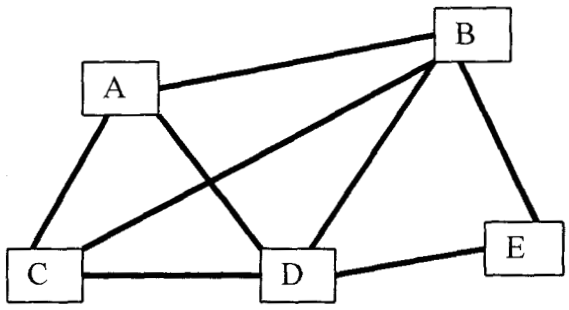


Figure 11 : Un RIO composé de liens forts

Au delà de la configuration des RIO à partir de la force des liens entre organisations, on peut s'interroger sur les avantages et les inconvénients de chaque type de liens (liens forts et liens faibles). En effet, de nombreux travaux se sont penchés sur la relation entre force des liens et performance des individus ou des organisations.

1.2.3. Avantages et inconvénients associés à la force des liens

Au cours des dernières années, les contributions théoriques et empiriques sur la force des liens se sont multipliées. La plupart étudient la relation entre force des liens et certaines variables telles que l'innovation, la recherche d'information, la confiance ou encore le contrôle social (Borgatti et Foster, 2003). Nous passons en revue les avantages et les inconvénients des liens forts avant d'évoquer ceux des liens faibles. Nous illustrons ensuite la dialectique liens forts/liens faibles à l'aide du cas Toyota, largement évoqué dans la littérature.

Les liens forts

Les liens forts entre organisations (c'est-à-dire les relations à long terme supportées par des relations interpersonnelles) peuvent contribuer à la performance mais également réduire celle-ci (Cf. Tableau 19). Ils encouragent l'investissement *ex-ante* dans des actifs spécifiques (Hennart, 1988 ; Dyer et Singh, 1998 ; Dyer, Cho et Wujin, 1998). Ils favorisent la résolution collective de problèmes (Kale, Singh et Perlmutter, 2000). Le partage des connaissances, et notamment des connaissances tacites, se fait également plus facilement entre firmes entretenant des liens forts (Dyer et Nobeoka, 2000). Ajoutons que les conflits sont plus limités entre partenaires de longue date ayant développé des relations interpersonnelles (Nelson, 1989 ; Krackardt, 1992). Enfin, les liens forts permettent une information "redondante" sur les partenaires (Burt, 1992). Burt propose le terme d'information redondante (*redundant information*) pour qualifier la capacité des réseaux de liens forts à fournir la même information plusieurs fois. Ainsi, si nous considérons le réseau présenté précédemment dans la figure 11, l'organisation D reçoit des informations par l'intermédiaire de chacune des autre firmes avec qui elle est en contact (c'est-à-dire A, B, C, et E). La multiplication des contacts avec les membres du réseau permet aux dirigeants de D d'augmenter leurs chances d'accés à

une information sur l'un des autres partenaires (risques d'opportunisme...)[43]. L'information redondante est une caractéristique des réseaux de liens forts dans lesquels les acteurs sont presque tous reliés entre eux. Elle favorise le contrôle social et l'émergence d'une confiance réciproque (Burt, 1992 ; Uzzi, 1996).

D'un point de vue général, les liens forts suscitent donc l'implication, la coopération et la cohésion. Coleman (1988) défend cette idée dans le cadre de la *"network closure theory"*. D'après l'auteur, les liens forts mènent à l'émergence de réseaux cohésifs qui génèrent un environnement institutionnel favorisant la coopération. L'implication et la coopération ont plusieurs effets positifs dans un RIO. D'une part, l'implication réduit l'incertitude associée à une relation et décourage ainsi l'opportunisme puisque les espérances de gain à long terme sont supérieures aux espérances de gain à court terme associées à une défection (Williamson, 1985 ; Axelrod, 1984 ; Heide et Miner, 1992). D'autre part, la répétition des interactions permet le transfert de compétences (Larson, 1992) et génère une cohésion entre les partenaires par l'instauration d'un langage et de routines spécifiques (Tushman et Katz, 1980 ; Gulati, 1998). La coopération et la cohésion réduisent donc les coûts de transaction entre partenaires, renforçant l'intérêt économique de la poursuite de la relation à plus long terme. Le langage commun et les routines interorganisationnelles facilitent également la résolution collective de problèmes. Enfin, Romo et Schwartz (1995) ont montré, dans une recherche qui porte sur un district industriel, que la coopération qui prévaut dans les liens forts conduit les partenaires à chercher un prix satisfaisant plutôt qu'à maximiser celui-ci. La valeur générée à long terme prend alors plus d'importance. De plus, les liens forts permettent d'élargir la négociation à un champ plus large que le seul critère économique (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1996 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Des partenaires peuvent ainsi négocier, au-delà du prix d'une prestation, l'embauche d'un membre de la famille ou la cooptation du dirigeant dans une institution politique ou économique.

Cependant, les liens forts, de par la proximité qu'ils supposent entre les partenaires, ont les inconvénients de leurs avantages. Les liens forts engendrent un *lock-in* cognitif (Uzzi, 1997 ; Gargiulo et Benassi, 2000), c'est-à-dire une myopie qui enferme les entreprises dans leur réseau. Les frontières du RIO risquent, à terme, de devenir les limites de l'environnement perçu. Puisque les entreprises entretenant des liens forts ont peu d'informations sur un

[43] Cependant, comme nous l'évoquons par la suite, l'information redondante génère également des inconvénients importants.

environnement plus large que le réseau, elles envisagent rarement une nouvelle collaboration avec des firmes situées au-delà des frontières du RIO. En effet, la comparaison entre les prestations des partenaires actuels et celles susceptibles d'être réalisées par des partenaires potentiels est loin d'être évidente dans le cadre des liens forts (Gargiulo et Benassi, 2000 ; Zenger et Lazzarini, 2002). Un autre inconvénient est moins souvent évoqué dans la littérature : celui du poids des contraintes générées par les liens forts. Ces derniers sont associés à la confiance et la réciprocité mais également aux normes sociales (Coleman, 1988 ; Burt, 1992 ; Krackhardt, 1992 ; Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Gulati, 1995a ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Dyer et Singh, 1998). Or, si ces normes facilitent la coordination entre acteurs, elles sont également une contrainte pour ces derniers. Burt (1992) suggère ainsi d'éviter les réseaux de liens forts qui tendent à créer des réseaux cohésifs dans lesquels la contrainte est forte. En effet, pour l'auteur, un acteur a une liberté de manœuvre d'autant plus faible que ses partenaires sont reliés entre eux. Les réseaux cohésifs augmentent la contrainte qui pèse sur un acteur A, chacun des partenaires étant en relation avec des acteurs ayant eux-mêmes des liens avec l'acteur A. Par exemple, dans la figure 11, chacun des acteurs B, C, D, et E est en relation avec A, soit directement (c'est le cas de B, C, et D), soit indirectement (c'est le cas de E qui peut obtenir des informations sur A par l'intermédiaire de B, C ou D). Les réseaux denses (c'est-à-dire les réseaux de liens forts) augmentent la contrainte qui pèse sur les acteurs car la diffusion d'une information auprès de tous les membres du réseau, et ce de manière redondante, constitue un fort contrôle social.

En plus de cette contrainte, inhérente à la structure du RIO, les liens forts amènent les acteurs a avoir des attentes plus importantes à l'égard des partenaires, en termes de comportement (Uzzi, 1997). Soda et Usai (1999) notent d'ailleurs que le côté sombre du réseau dense réside dans les obligations réciproques générées par les liens forts. Ces attentes quant aux partenaires peuvent même se diffuser auprès de l'ensemble des individus membres d'une organisation (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998).

Finalement, malgré leurs avantages, les liens forts limitent la flexibilité des partenaires, rendent les entreprises vulnérables à des modifications brutales et rapides de l'environnement (Uzzi, 1997) et tendent à réduire l'innovation au sein du réseau par une information redondante, donc peu diversifiée (Burt, 1992).

Les liens faibles

Certains auteurs ont mis en avant les limites des liens forts pour souligner l'intérêt des liens faibles. En effet, contrairement aux liens forts, les liens faibles entre partenaires permettent de préserver la flexibilité des entreprises. De plus, comme le notent Zenger et Lazzarini (2002), ils sont garants d'autonomie pour les organisations. Mais les liens faibles confèrent également une ouverture importante sur l'environnement, gage d'accès à l'information quant à de nouvelles affaires ou des partenaires potentiels. Granovetter (1973) a ainsi montré dans son célèbre article *"The strength of weak ties"*, que l'accès à un emploi qui répond le mieux aux conditions souhaitées par un individu est favorisé par des liens faibles. Certes, les liens forts (par exemple, des liens de proche parenté) constituent un moyen de trouver un emploi. Toutefois, ce n'est pas tant des relations fortes (par exemple avec des parents ou des amis proches) qui permettent d'accéder à un emploi intéressant que des relations moins développées et plus variées. En simplifiant, on peut dire que les annuaires d'anciens des écoles et universités sont plus utiles que quelques membres de sa famille proche ayant des postes de cadres. Le travail de Granovetter et son paradoxe de "force des liens faibles" a permis un nouveau regard sur les réseaux interpersonnels en suggérant notamment que l'accès à une information diversifiée sur l'environnement, primordiale pour la performance, est favorisé par les liens faibles. Depuis, de nombreuses recherches sont venues étayer ces résultats empiriques, tant au niveau interpersonnel qu'interorganisationnel. Dans les industries où l'incertitude est forte, les liens faibles entre organisations sont préférables (Harrigan, 1988 ; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000)[44]. L'absence de liens forts favorise alors de nombreux échanges de biens et services et/ou d'informations avec des partenaires variés. Puisque les acteurs sont peu impliqués dans leurs échanges, ils ont peu d'attentes réciproques et peuvent à tout moment abandonner certaines relations pour bénéficier d'opportunités situées à l'extérieur d'un réseau donné (Zenger et Lazzarini, 2002). Cet accès à de nombreuses sources d'informations permet de préserver une diversité de connaissances entre partenaires qui renforce la valeur de la relation pour les membres du réseau (Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000) car elle favorise l'innovation.

[44] Chaque type de liens permet de faire face à un niveau d'incertitude. Les liens faibles diminuent l'incertitude vis-à-vis de l'environnement au sens large (celui dans lequel est inséré le réseau), tandis que les liens forts réduisent l'incertitude au sein du réseau (quant au comportement des partenaires).

La théorie des trous structuraux (*"structural holes"*) de Burt (1992) se rapproche du point de vue de Granovetter et des autres travaux évoqués en soutenant, elle aussi, l'intérêt des liens faibles (ou du moins des réseaux peu cohésifs) pour la performance de l'action économique. Elle constitue toutefois un ensemble très dense qui se caractérise par de nombreuses spécifités, tant au niveau du vocabulaire (nous avons déjà évoqué l'idée d'information redondante) que de sa portée[45]. Pour Burt, les structures sociales quelles qu'elles soient (groupe d'individus, entreprise, industrie...) sont des lieux d'opportunité lorsqu'elles sont peu cohésives. L'auteur se différencie de Granovetter en soutenant que la réussite économique est plus due à la capacité d'un acteur à combler les trous structuraux entre des réseaux qu'aux liens faibles au sein d'un réseau. Un trou structural est en fait une absence de relation entre deux groupes d'acteurs plus ou moins denses (Cf. Figure 12). L'entrepreneur est l'acteur qui identifie et pense à combler un trou structural. Autrement dit, l'entrepreneur joue l'intermédiaire entre les deux structures sociales faiblement couplées (Cf. Figure 13). Par exemple, la grande distribution a identifié et comblé un trou structural en se positionnant entre les producteurs de divers produits et les consommateurs urbains. Les agences d'intérim permettent le rapprochement entre des demandeurs d'emploi et des entreprises. Une entreprise d'import-export comble un trou structural entre deux pays ou deux continents. Burt reprend en fait l'idée du *"tertius gaudens"* (le troisième qui profite) de Simmel (1950) en suggérant que c'est l'acteur qui fait le lien entre deux individus ou organisations qui est susceptible d'avoir la meilleure réussite économique. Le *tertius gaudens* est en effet capable d'obtenir des informations de ses partenaires et de filtrer celles qu'il leur donne puisqu'il est le seul intermédiaire entre les réseaux cohésifs. L'entrepreneur qui comble un trou structural est donc dans une position idéale pour imposer ses conditions aux acteurs avec lesquels il est en contact. De ce fait, la position d'intermédiaire (ou de "pont") occupée par l'entrepreneur favorise l'accumulation de ressources (Burt, 1992).

[45] Ce n'est pas notre propos que d'évoquer le champ d'application de la théorie des trous structuraux. Toutefois, il s'agit tout à la fois d'une théorie de la firme et des marchés. Sa complexité est telle que le coût d'entrée est assez important et elle reste donc, malheureusement, sous-employée en sciences sociales.

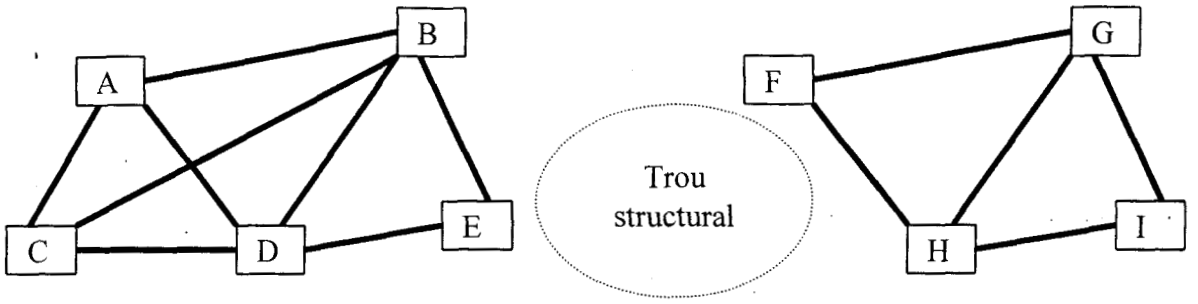


Figure 12 : L'absence de relations entre deux réseaux cohésifs constitue un trou structural

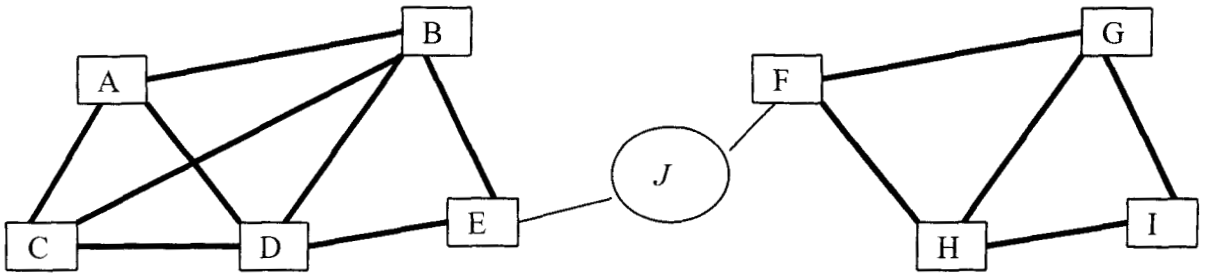


Figure 13 : L'entrepreneur *J* comble un trou structural (Burt, 1992)

Les liens faibles présentent cependant également des inconvénients. Notamment, ils encouragent peu les investissements spécifiques et limitent l'information redondante entre acteurs au sein du réseau. Du même coup, alors que les liens faibles permettent un accès relativement aisé aux informations sur un environnement large (opportunités d'affaires, modification de la concurrence...), ils ne favorisent pas la circulation d'informations complètes sur les partenaires du réseau et sur leur comportement. Le contrôle social est donc beaucoup moins fort que dans un réseau cohésif, dans lequel les acteurs entretiennent des liens forts entre eux. Ces différents éléments limitent l'émergence de la confiance entre les partenaires.

Nous avons jusqu'à présent évoqué les différents avantages et inconvénients des liens forts et des liens faibles de manière presque exclusivement théorique. Toutefois, la plupart des recherches que nous avons évoquées sur la force des liens comportent des validations empiriques. Le cas de Toyota et de ses relations avec ses fournisseurs a été étudié par

plusieurs auteurs. Nous reprenons ci-dessous succinctement les éléments de ce cas pour illustrer empiriquement les enjeux associés à la force des liens, mais également la relation entre force des liens et écarts relationnels.

Une illustration empirique de la problématique de la force des liens dans les RIO

Le cas de Toyota et du management à la japonaise a été évoqué par de nombreux auteurs travaillant sur les RIO (Nishiguchi, 1994 ; Dyer, 1996 ; Holmstrom et Roberts, 1998 ; Dyer et Nobeoka , 2000 ; Zenger et Lazzarini, 2002). Le groupe automobile Toyota a, en effet, pendant de nombreuses années, développé des relations fortes et de proximité avec ses principaux fournisseurs. Sur la base de cet exemple, plusieurs chercheurs ont soutenu et montré qu'une telle proximité favorise la création de connaissances partagées, l'émergence d'une confiance réciproque et l'investissement dans des actifs spécifiques qui augmentent la performance (Nishiguchi, 1994 ; Holmstrom et Roberts, 1998 ; Dyer et Nobeoka , 2000). Comme le note Dyer (1996), le management à la japonaise des partenariats a donc été largement imité par les entreprises américaines (comme nous l'avons évoqué dans le chapitre I, ces dernières se sont même allègrement lancées dans le développement d'alliances américano-japonaises). L'auteur montre ainsi comment Chrysler a mis en place un mode de gestion des relations clients-fournisseurs proche des *keiretsu* japonais. Cependant, les liens forts entre organisations ne présentent pas que des avantages. En effet, l'entreprise Toyota s'est récemment rendue compte qu'elle payait plus cher certaines pièces au sein de son réseau de partenaires qu'à l'extérieur de celui-ci (Dawson, 2001). Les dirigeants ont donc été encouragés à chercher des partenaires à l'extérieur du réseau *("to seek business ties outside"*, Dawson, 2001, p.43). Chrysler a connu le même type de problème avec ses principaux fournisseurs (des partenaires) qui pratiquaient avec l'entreprise un prix plus élevé qu'avec ses concurrents (Ball, 2001).

Le management à la japonaise, qui implique des liens interorganisationnels forts, permet donc le développement de la confiance entre partenaires, la résolution collective de problèmes, ou encore favorise l'investissement dans des actifs spécifiques. Toutefois, il génère un phénomène d'enfermement, ou de lock-in, des firmes dans le réseau. L'identification de partenaires potentiels à l'extérieur de celui-ci devient alors plus difficile. Il s'ensuit, comme le montrent les exemples de Toyota et de Chrysler, une baisse de la compétitivité des firmes. On peut remarquer que face à ces problèmes, les entreprises cherchent naturellement à revenir à

des liens faibles avec leurs fournisseurs, et ce afin de développer des relations à l'extérieur du réseau focal (*"to seek business ties outside"* comme le disent les dirigeants de Toyota). Le compromis, ou l'aller-retour, entre liens forts et liens faibles, et donc entre réseaux cohésifs et réseaux ouverts, a donc fait l'objet de plusieurs recherches.

1.3. La combinaison idéale entre liens forts et liens faibles

Considérant les avantages et les inconvénients inhérents aux liens forts comme aux liens faibles (Cf. Tableau 19), les auteurs ont cherché à identifier un niveau idéal d'implication dans un réseau donné pour une organisation. D'une manière générale, il s'agit de chercher un compromis entre un réseau qui garantit la flexibilité et un réseau qui promeut la sécurité (Uzzi, 1997 ; Gargiulo et Benassi, 2000).

En effet, *"very often managers seek both access to innovation and relationship-specific investments in crafting organizational relations"* (Zenger et Lazzarini, 2002, p.2). Il s'agit donc de proposer un niveau d'implication qui permette à la fois de bénéficier des avantages des liens forts (et d'un réseau relativement fermé sur lui-même) et des liens faibles (et donc d'un réseau ouvert sur l'environnement). Ce niveau intermédiaire d'implication offre aux firmes la capacité de promouvoir la coopération parmi les partenaires tout en préservant leur autonomie et leur accès à l'information. Ainsi certains chercheurs ont évoqué la nécessité de rester à un niveau "moyen" de force des liens pour bénéficier de tous les avantages sans subir les inconvénients associés à des réseaux trop cohésifs ou trop ouverts. Uzzi (1997), suggère par exemple que l'encastrement des relations, c'est-à-dire le développement de liens sociaux entre acteurs qui étayent les relations économiques, est nécessaire pour bénéficier notamment de la confiance. Cependant, il note qu'au-delà d'un certain degré d'encastrement (diffcile à évaluer), les inconvénients associés aux liens forts réduisent la performance. Uzzi parle ainsi de "paradoxes de l'encastrement" pour désigner le fait que le renforcement des liens entre acteurs permet, dans un premier temps, l'adaptation à l'environnement (résolution collective de problèmes, finesse de l'information), mais génère, dans un second temps, une incapacité à s'adapter. Il convient donc d'éviter le "sur-encastrement" (*"overembeddedness"*), d'une part en évitant de développer des liens trop forts avec ses partenaires directs, d'autre part, en s'insérant dans un réseau dans lequel la force des liens entre acteurs n'est pas trop importante.

	Liens Forts	Liens Faibles
Avantages	Forte circulation de l'information sur les partenaires Investissement dans des actifs spécifiques Partage des connaissances Emergence d'une confiance réciproque, d'un jargon et de routines communes qui réduisent les coûts de transaction Réduction des conflits entre acteurs du RIO Résolution collective de problèmes Les partenaires ne maximisent plus les prix mais cherchent une valeur à long terme	Flexibilité Accès à l'information sur l'environnement Accès facile à de nouveaux partenaires Forte autonomie des acteurs
Inconvénients	Peu de flexibilité Création d'obligations réciproques Accès difficile à l'information sur l'environnement Accès difficile à de nouveaux partenaires Perte de compétitivité à terme	Peu d'investissements spécifiques Faible circulation d'informations sur les partenaires au sein du réseau Limite l'émergence de la confiance

Tableau 19 : Avantages et inconvénients des liens forts et des liens faibles pour une organisation

Certains auteurs ont avancé l'argument de l'impossibilité de maintenir des liens de force "moyenne" et ainsi de stabiliser ses relations à un niveau idéal de performance. Ainsi, Zenger et Lazzarini (2002) soutiennent théoriquement qu'une entreprise ne peut préserver des liens d'une force constante avec les organisations de son environnement. Ils réintroduisent donc

une dynamique sociale, privilégiant, contrairement aux termes antérieurs du débat, une démarche processuelle. Ils suggèrent ainsi que la performance d'une organisation est plus importante si celle-ci est capable de moduler la force des liens avec ses partenaires. Les auteurs proposent alors le concept de "liens fluctuants" ("*churning ties*"). Ainsi, pour Zenger et Lazzarini les fréquentes interactions entre entreprises suscitent l'émergence de relations interpersonnelles et mènent à un renforcement quasi-systématique des relations. De ce fait, les firmes en question risquent d'être confrontées aux avantages mais également aux inconvénients des liens forts. Dès lors, une fois que les partenaires ont réalisé leurs investissements spécifiques et développé une certaine confiance avec l'entreprise focale, il convient de réduire la force des relations pour éviter les inconvénients des liens forts. A nouveau, lorsque le manque de contacts interpersonnels risque de remettre en cause la relation de confiance et de faire revenir les organisations partenaires à des relations proches de celles du marché, alors l'entreprise doit à nouveau chercher à renforcer les liens.

Malgré la nouveauté de l'argument et la tentative de rendre dynamique la gestion des relations interorganisationnelles, l'argument de Zenger et Lazzarini (2002) présente certaines limites. Premièrement, Dyer, Cho et Wujin (1998, p.73) ont affirmé que le fait de faire fluctuer les liens s'avère peu efficace. Deuxièmement, on peut reprocher à la vision des auteurs d'être parfois simpliste en ne tenant pas compte du lock-in potentiel des acteurs et en insistant largement sur les structures formelles de gouvernance ; ils notent ainsi : *"thus, when repeated interaction in a strong tie damages autonomy, managers terminate this long-term relationship or alter its formal structure in ways that reverse the trajectory of tie strengthening. If managers sever the tie, they simply build new relationships. While initially weak, the newly formed tie is strengthened over time with the aid of formal governance structures (long-term contracts, joint equity stakes, etc.)"* (Zenger et Lazzarini, 2002, p.3). Troisièmement, même dans une perspective où l'action est relativement peu contrainte (ou en tous cas ne l'est que par des éléments formels), il semble difficile d'augmenter ou de réduire la force des liens sans que les partenaires identifient un jeu politique ou ne se questionnent sur l'investissement réel de l'entreprise dans le RIO. Quatrièmement, les auteurs développent leur argument à un niveau dyadique (entre deux organisations), même s'ils justifient ensuite pourquoi la logique est similaire au niveau d'un réseau dans lequel les acteurs sont plus nombreux. Or, certains travaux ont montré qu'au niveau du RIO, il est possible de jouer sur les propriétés structurales (de l'ensemble du réseau) pour augmenter la performance. Une entreprise peut ainsi développer des liens faibles avec une autre firme (niveau dyadique) tout en comptant sur

l'inscription de cette dernière dans un réseau très dense de liens forts. La théorie des trous structuraux (Burt 1992) présentée précédemment s'inscrit dans cette logique.

Le tableau 20 résume les différents courants sur la relation entre la force des liens et la performance des entreprises.

Critère de performance dans le réseau	Liens forts	Liens faibles	Position d'intermédiaire	Liens de force moyenne	Liens évolutifs
Principaux Auteurs	Coleman (1988)	Granovetter (1973)	Burt (1992)	Uzzi (1997)	Zenger et Lazzarini (2002)

Tableau 20 : Performance des entreprises dans un réseau et force des liens

Les différents éléments évoqués quant à la force des liens entre acteurs ont permis de mettre en évidence les avantages et inconvénients associés à des liens faibles et à des liens forts. Il apparaît que chaque type de liens s'avère efficient pour certains types d'actions économiques : adaptation ou innovation pour les liens faibles, confiance et investissements spécifiques pour les liens forts. La prédominance de certains types de liens donne lieu à des structures de réseaux très différentes, allant d'un réseau très ouvert sur l'environnement et faiblement couplé à un réseau fermé et fortement couplé. Les propositions pour bénéficier des avantages des liens forts et des liens faibles se sont multipliées au cours de dernières années comme le montre le tableau 20, bien qu'elles n'aient pas toutes été testées empiriquement. Par exemple, le modèle des liens évolutifs de Zenger et Lazzarini (2002) n'en est qu'à la phase de développement théorique.

Au lieu de considérer les différents modèles sur la relation entre force des liens et performance évoqués ci-dessus, Gargiulo et Benassi (2000) appellent à poser le débat différemment. Selon les auteurs, plutôt que de chercher un équilibre idéal entre réseaux cohésifs et réseaux ouverts, les chercheurs devraient accepter l'idée d'un compromis inhérent a toute structure sociale et chercher à mettre en évidence la manière dont les acteurs gèrent réellement ce compromis, à la fois du point de vue de l'action et de celui du contrôle. Il

s'agirait alors moins de prescrire des positions intenables (liens de force moyenne, liens évoluant...), que de comprendre, au moins dans un premier temps, comment les acteurs d'une organisation se comportent réellement à l'égard des membres d'un RIO dans lequel leur entreprise est impliquée. Dans la conclusion de leur article, Gargiulo et Benassi affirment l'importance d'une telle démarche pour les sciences de l'organisation : *"rather than hoping to find an ideal balance between cohesive networks and structural holes, scholars should fully assume the existence of a trade-off that is inherent to the dynamic of social structure and investigate how successful individuals and organizations actually deal with that trade-off. The increasing volatility and uncertainty of today's business environment enhance the importance of such a research agenda for the advance of organization science"* (Gargiulo et Benassi, 2000, p.194). L'objet de notre travail, tel que nous l'avons défini dans le chapitre précédent, correspond tout à fait à l'agenda proposé par Gargiulo et Benassi. Les écarts relationnels sont en effet un moyen de gérer ce compromis entre fermeture du RIO et ouverture vers l'extérieur.

Nous ne cherchons pas, dans cette recherche, à maximiser les performances d'un compromis entre investissement dans un réseau donné et ouverture vers d'autres réseaux. Comme nous l'avons évoqué, cette thématique a fait l'objet de nombreuses contributions sur la force des liens dans une perspective de sociologie économique. Nous proposons plutôt, dans une approche gestionnaire, d'identifier le jeu des acteurs et les modalités de contrôle à l'égard des écarts relationnels. Il s'agit donc d'envisager la relation entre l'action à l'intérieur d'une structure et l'action à l'extérieur de celle-ci. Granovetter (1994) précise l'enjeu d'une telle démarche : *"Les mécanismes de couplage et de découplage, qui définissent les frontières de la confiance et de l'affiliation sociale, devraient devenir les objets essentiels d'une théorie des institutions économiques"* (p.88).

De manière plus précise, nous considérons plusieurs questionnements :

- Quel est le comportement des entreprises impliquées dans un RIO à l'égard des relations économiques à l'extérieur de ce réseau focal ? Pourquoi ?
- Y a-t-il des modes de contrôle pour limiter les écarts relationnels ? Pourquoi ? Quels sont ces modes de contrôle ?
- Comment émergent ces modes de contrôle ?
- Quel est le comportement des acteurs impliqués dans le RIO à l'égard de ces modes de contrôle ?

2. Les mécanismes paroissiaux dans les RIO

Dans cette section nous identifions les facteurs qui conduisent les organisations à développer des écarts relationnels vis-à-vis d'un réseau focal (2.1.) puis nous discutons des modalités de contrôle susceptibles de réguler les écarts relationnels (2.2.). Enfin, les modalités d'émergence et de diffusion d'un type particulier de contrôle des écarts relationnels, la norme relationnelle, sont étudiées (2.3.).

2.1. Les facteurs qui conduisent aux écarts relationnels

Plusieurs arguments plaident en faveur du développement de relations économiques avec des firmes situées à l'extérieur d'un réseau donné. Certains sont relatifs à la tentative de réduction de la dépendance vis-à-vis des autres acteurs du RIO (2.1.1.), alors que d'autres, plus stratégiques, concernent l'identification d'opportunités ou l'apprentissage (2.1.2.). Ces arguments mènent l'acteur à privilégier une démarche d'écarts relationnels par rapport à la substitution pure et simple de certaines relations (2.1.3.).

2.1.1. Les arguments liés à la dépendance

La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) repose sur l'idée, devenue classique en théorie des organisations, que les firmes dépendent d'autres organisations pour obtenir les ressources nécessaires à leur activité. Les RIO constituent une réponse stratégique à cette dépendance en fournissant un accès aux ressources tout en diminuant l'incertitude. Cependant, la théorie de la dépendance des ressources suggère que les entreprises reconnaissent la nécessité de développer des relations privilégiées avec certaines entités de l'environnement mais cherchent aussi à réduire leur dépendance envers les autres organisations. Ceci justifie, selon Pfeffer et Salancik, les mouvements d'intégration verticale ou de partenariat. Cependant, le développement de relations économiques avec plusieurs fournisseurs ou la multiplication du nombre de clients permettent également d'éviter une trop forte dépendance envers certaines organisations de l'environnement. D'autant que comme le souligne Koenig (1996), les RIO impliquent *"très généralement une restriction de l'indépendance des partenaires"* (Koenig, 1996, p.271). Si le développement de liens

privilégiés avec certaines organisations de l'environnement (c'est-à-dire la création d'un réseau interorganisationnel) permet de réduire la dépendance d'une firme vis-à-vis de l'environnement dans son ensemble en termes d'accès aux ressources, il conduit également à moyen terme à une dépendance accrue envers les organisations de ce RIO. Les ressources accessibles aux entreprises sont, en effet, localisées dans le RIO (Afuah, 2000). Ces dernières se trouvent donc pratiquement dans une situation de type "petit nombre" décrite par Williamson (1975). La dépendance à l'égard de l'environnement dans son ensemble est réduite dans un premier temps par un accès privilégié aux ressources nécessaires. Cependant, dans un second temps, la dépendance envers les partenaires s'accroît. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les entreprises impliquées dans un réseau interorganisationnel développent des relations à l'extérieur de celui-ci, que ces relations prennent la forme d'échange de marché ou d'implication dans un ou plusieurs autres RIO. Certains travaux sur la force des liens prescrivent la même démarche : commettre des écarts relationnels pour réduire sa dépendance vis-à-vis des autres organisations d'un RIO focal. Zenger et Lazzarini (2002) suggèrent, par exemple, que les dirigeants cherchent à ouvrir leur réseau de relations lorsqu'ils commencent à se sentir prisonniers d'un réseau trop cohésif.

Cet argument de la dépendance des ressources en faveur des affiliations multiples a d'autant plus de portée que la perte d'indépendance associée à l'adhésion au RIO n'est pas souhaitée. Warren (1967), Wacheux (1993) ou encore Koenig (1996) relèvent ainsi que certains acteurs ne choisissent pas volontairement d'adhérer à un RIO et subissent la perte d'indépendance propre à cette forme d'organisation. On peut penser que ces acteurs sont d'autant plus prompts à développer des relations économiques à l'extérieur du RIO.

Au sein du RIO, une structure de pouvoir défavorable à un acteur peut également renforcer la volonté de commettre des écarts relationnels car elle accroît la dépendance de ce dernier envers ses partenaires. Une structure de pouvoir déséquilibrée peut trouver son origine ailleurs que dans la dépendance des ressources. Par exemple, dans les règles de fonctionnement ou les procédures en vigueur au sein du RIO. Ces dernières peuvent d'ailleurs être imposées par une organisation extérieure au réseau, comme l'a proposé Warren (1967). La théorie de la dépendance de pouvoir (*"power dependence theory"*, Emerson, 1962) a mis en évidence les jeux des acteurs pour augmenter leur pouvoir dans une structure. Emerson identifie quatre manœuvres pour équilibrer le pouvoir des différentes parties dans une structure défavorable à

un acteur. Les écarts relationnels (*"cultivates alternative sources"*, Emerson, 1962, p.35) sont évoqués comme un moyen efficace pour contrebalancer un manque de pouvoir. De même, Gargiulo (1993) montre qu'un acteur dans une situation défavorable en termes de pouvoir peut chercher à limiter le pouvoir d'un acteur plus puissant en développant des relations avec un acteur tiers. Les écarts relationnels permettent donc de modifier la structure de pouvoir au sein du RIO.

2.1.2. Les arguments stratégiques

Dans une perspective plus stratégique, Doz et Hamel (2000) soulignent que dans les alliances, *"la recherche de partenaires ne s'arrête pas le jour où l'on signe l'accord"* (p.26). Les entreprises continuent de chercher des relations à l'extérieur de leur RIO pour ne pas se priver de nombreuses opportunités le jour où elles entrent dans un partenariat. Cet argument est cohérent avec la littérature sur la force des liens évoquée précédemment (Granovetter, 1973, 1985). En effet, les liens forts qui caractérisent les RIO sont susceptibles de priver les partenaires de toute identification d'opportunités à l'extérieur de ces derniers, et ce par manque d'informations. Les écarts relationnels permettent de remédier à cette limite inhérente aux RIO en donnant à l'organisation un accès à d'autres acteurs.

Un autre argument en faveur des affiliations multiples réside dans le risque de perte de compétences associé à une rente relationnelle (Dumoulin, 1996). Une entreprise qui tire la majeure partie de ses revenus d'un RIO particulier et s'assure ainsi une rente de relations interorganisationnelles privilégiées risque rapidement de devenir moins compétitive. L'exemple de Toyota évoqué précédemment est un exemple de ce phénomène. Certaines firmes engagent donc leurs partenaires à réaliser une partie de leur volume d'affaires à l'extérieur du RIO focal. Dumoulin (1996) aborde ainsi le cas d'une firme qui requiert de ses partenaires un certain engagement dans des relations économiques avec d'autres acteurs afin de favoriser l'apprentissage.

Miles et Snow (1992) évoquent également la nécessité pour les firmes impliquées dans un réseau stable d'entretenir des relations à l'extérieur de celui-ci : *"each* [firm] *maintaining its competitive fitness by serving firms outside the network"* (Miles et Snow, 1992, p.63). Les écarts relationnels permettent ainsi d'être sujet au "test du marché" et de rester compétitif,

notamment en évitant la sur-spécialisation. Ils favorisent la flexibilité et le maintien de l'expertise technologique de la firme en apprenant auprès de partenaires variés (Miles et Snow, 1992).

La figure 14 présente les multiples facteurs qui conduisent un acteur à chercher des relations économiques à l'extérieur d'un RIO focal.

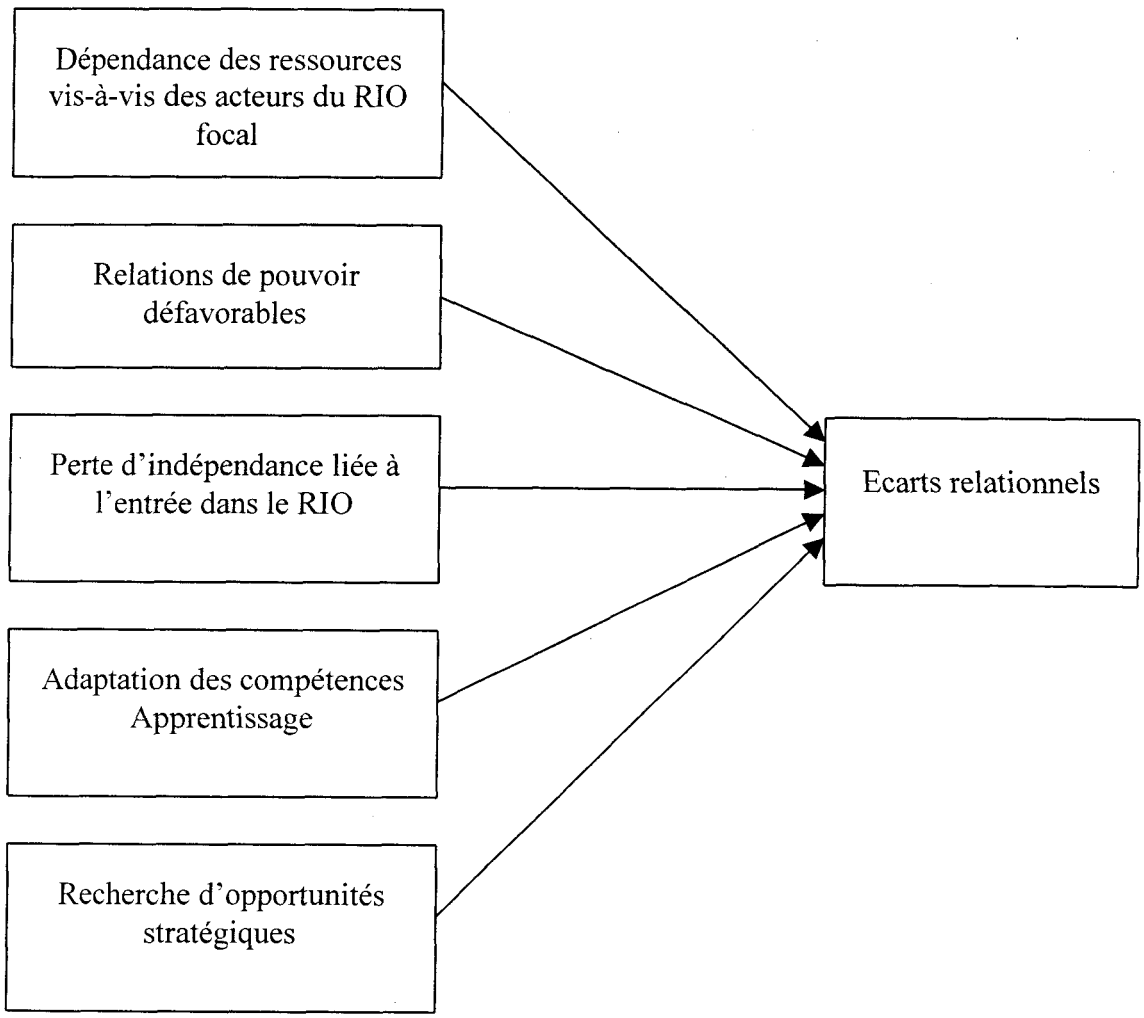


Figure 14 : Les facteurs qui favorisent les écarts relationnels

2.1.3. La stratégie d'écarts relationnels versus la stratégie de substitution

Plusieurs arguments justifiant le développement de relations à l'extérieur du RIO focal ont été avancés. Cependant, nous reconnaissons qu'il existe un autre moyen de réduire sa dépendance vis à vis d'un RIO, de ne pas perdre sa compétence, ou encore de préserver sa capacité à identifier des opportunités dans l'environnement. Il est possible de supprimer les anciens liens forts devenus des handicaps pour en développer de nouveaux, qui créent plus de valeur. Ce mécanisme de substitution est une alternative aux écarts relationnels.

Il convient de comparer les avantages et inconvénients pour un acteur associés à chacune des démarches : la stratégie d'écarts relationnels, d'une part, la stratégie de substitution (c'est-à-dire le remplacement des partenaires), d'autre part.

Si l'acteur A se trouve impliqué dans un RIO cohésif, c'est-à-dire dense et composé de liens forts (Cf. Figure 15), il peut souhaiter réduire sa dépendance à l'égard de ses partenaires, saisir de nouvelles opportunités ou encore adapter ses ressources et ses compétences à l'environnement. Dans ce cas, il peut soit privilégier les écarts relationnels (Cf. Figure 16), c'est-à-dire conserver ses liens avec l'ensemble des partenaires du RIO focal et en créer simplement de nouveaux à l'extérieur, soit entrer dans une démarche de substitution (Cf. Figure 17) et supprimer des relations d'échange au sein du RIO pour en créer de nouvelles. Dans le cadre d'une stratégie d'écarts relationnels, l'acteur A entre en relation avec les acteurs F et G, deux entreprises n'appartenant pas au RIO focal. Ces nouveaux liens lui procurent une ouverture sur l'environnement, notamment pour l'acquisition de ressources. S'il opte pour une stratégie de substitution, l'acteur A remplace certains de ses liens actuels au sein du RIO (par exemple, ses relations avec B et C) par des relations nouvelles (avec F et G). La subsitution peut même aller jusqu'à la suppression pure et simple des relations avec l'ensemble des acteurs du réseau focal et l'implication dans un autre RIO.

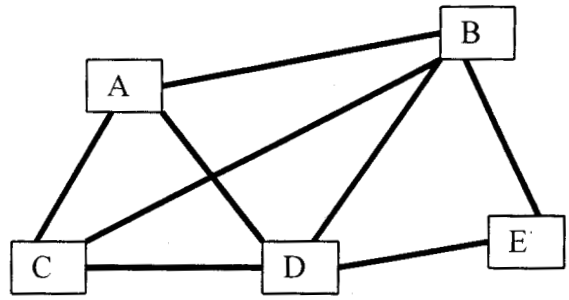


Figure 15 : L'acteur A au sein d'un RIO (temps *t*)

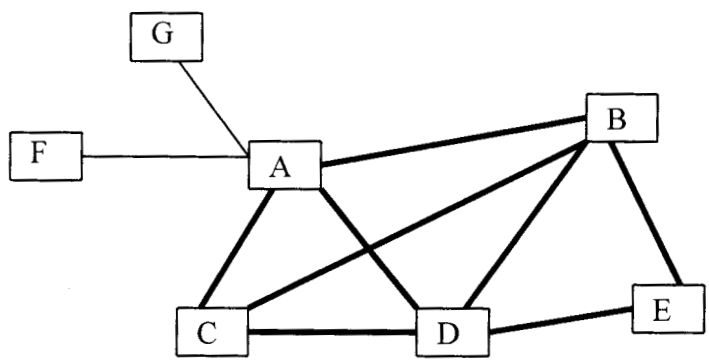


Figure 16 : Stratégie 1 : les écarts relationnels (temps *t+1*)

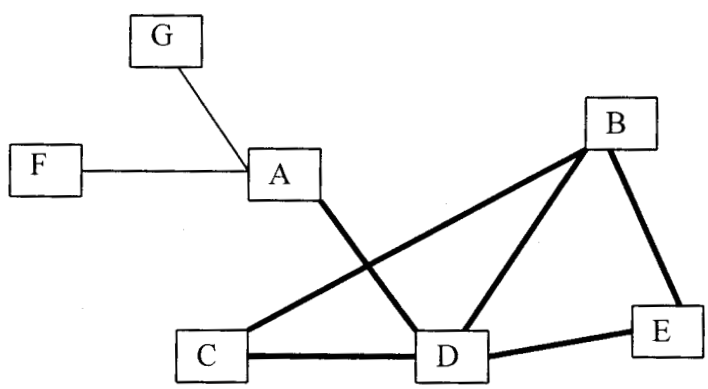


Figure 17 : Stratégie 2 : la substitution (temps *t+1*)

Les stratégies de substitution et d'écarts relationnels ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Cependant, dans la majeure partie de la littérature sur les relations interorganisationnelles, seule la substitution est envisagée. Elle correspond, en effet, au modèle binaire coopération/défection dominant en économie et dans la littérature sur les RIO.

Dans ce modèle, issu de la théorie des jeux, une entité choisit soit de coopérer avec une autre entité, soit de ne pas coopérer et de faire défection. Cette défection se traduit par l'abandon de la relation.

La substitution réduit les ressources nécessaires (en temps et en énergie notamment) au maintien des relations. Comme on peut le constater sur la figure 17, l'acteur A n'entretient que trois relations, soit autant qu'auparavant (Cf. Figure 15). Elle permet également de bénéficier de la cohésion du RIO focal sans avoir à multiplier les relations au sein de celui-ci. Ainsi, l'acteur A a préservé son lien avec D (Cf. Figure 17). Or, l'organisation D est elle-même en relation avec les trois autres acteurs du RIO, B, C et E. On peut donc penser que l'entreprise A conserve son accès à l'ensemble des ressources (informations, contrats...) du RIO par l'intermédiaire de D. L'intérêt de limiter les liens redondants, c'est-à-dire susceptibles de donner accès au même type de ressources, a déjà été démontré, notamment par Burt (1992). Dans une approche structurale, c'est-à-dire qui porte plus sur les caractéristiques d'ensemble du réseau que sur les relations dyadiques, les liens de A avec C, D et B étaient redondants. Nous pouvons suggérer, compte tenu des deux principaux atouts de la stratégie de substitution (limitation des ressources nécessaires à l'entretien des relations et suppression des liens redondants), que celle-ci conduit à accroître l'efficience de la stratégie relationnelle de l'entreprise.

La substitution présente également certaines limites. D'abord, la réputation de l'acteur A risque d'être remise en cause. Les organisations B et C, avec lesquelles A a cessé toutes relations économiques, peuvent promouvoir auprès des autres acteurs du RIO une image négative de A. On sait, en effet, que le RIO est le principal vecteur d'informations concernant les partenaires (Gulati et Gargiulo, 1999). Puisque l'information dans les réseaux cohésifs est redondante, les acteurs D et E seront soumis à maintes reprises à des informations, émises par B et C, détériorant l'image de A. L'entreprise A sera donc mal perçue dans le RIO focal. Le deuxième inconvénient associé à la substitution n'est pas sans lien avec le premier. La perte de réputation de A peut réduire l'accès de cette entreprise à certaines ressources du RIO focal. Les acteurs B et C, lésés économiquement par A, refuseront que leurs ressources soient captées par ce dernier par l'intermédiaire de D. La relation entre A et D (AD) sera alors négativement connectée aux relations BD et CD. Des relations sont négativement connectées si les échanges dans l'une limitent ou interdisent les échanges dans l'autre (Cook et Emerson, 1978, Bourqui, 1990). Autrement dit, dans le réseau qui nous préoccupe, plus D entretiendra

des relations avec A, plus C et B seront tentés d'affaiblir leurs liens avec A. Il est donc probable que D préfère ne plus entretenir, à terme, de liens forts avec A (mais des liens faibles, voire plus de liens du tout), étant donné le comportement de celui-ci et la baisse de réputation dont il peut souffrir au sein du RIO (Cf. Figure 18)[46]. Ainsi, au-delà de la modification de la structure du réseau induite par la suppression des relations avec B et C, la stratégie de substitution menée par A conduit également à modifier ses relations avec les autres acteurs du RIO. Il semble donc que la suppression de liens redondants n'ait pas que l'effet positif *a priori* envisagé.

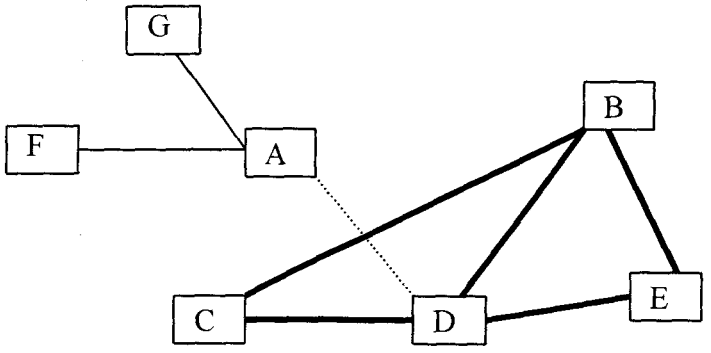


Figure 18 : Les conséquences de la substitution : Un affaiblissement des liens avec les acteurs du RIO focal (temps *t+2*)

Le concept d'écart relationnel montre que les choix des acteurs ne se résument pas à coopérer ou faire défection. Une entité peut très bien maintenir ses relations mais espérer des gains en créant de nouveaux liens. La stratégie d'écarts relationnels nécessite donc beaucoup plus de temps et d'énergie que la substitution. L'acteur A développe de nouvelles relations avec F et G mais ne supprime aucun lien avec les acteurs du réseau focal (Cf. Figure 16). Il lui faut donc maintenir un investissement et une implication dans les relations "historiques" (avec B, C, D, et E), tout en engageant des négociations avec de nouveaux acteurs, qui ne sont pas impliqués dans le réseau focal[47]. Les écarts relationnels requièrent donc un investissement

[46] Nous considérons ici des acteurs au pouvoir et aux ressources comparables. Si l'acteur A dispose de beaucoup de ressources et d'un pouvoir important comparativement à ses partenaires, il est probable que ces derniers soient incapables de le sanctionner.

[47] Dans le cas de la stratégie d'écarts relationnels comme dans celui de la substitution, les acteurs F et G, avec lesquels A développe de nouvelles relations, peuvent très bien à terme être accepté (même de manière contrainte) par les autres acteurs du RIO focal et intégrer celui-ci. Cependant, comme nous l'évoquons dans la sous-section suivante (2.2.), les mécanismes paroissiaux rendent l'accès au réseau difficile pour de nouveaux partenaires.

supplémentaire de la part de l'acteur. Cependant, nous avons déjà relativisé le postulat traditionnellement adopté concernant le temps et l'énergie consacrés aux liens. Certains dirigeants sont susceptibles de compter sur leurs collaborateurs pour entretenir des relations. Il convient donc de considérer que c'est l'organisation dans son ensemble, ou tout au moins un ensemble d'acteurs chargés des relations avec les partenaires, qui supporte le coût supplémentaire de développement et de maintien des liens lors d'une stratégie d'écarts relationnels.

Le surcoût des écarts relationnels par rapport à la démarche de substitution est compensé par les risques moindres qu'encourt l'entreprise. Puisque l'acteur A ne supprime aucun lien au sein du RIO et essaie de préserver le même type de rapports avec ses partenaires historiques (B, C, D et E), ces derniers peuvent plus difficilement (1) percevoir les écarts relationnels, (2) envisager des représailles. En effet, l'acteur A continue toujours de fournir des ressources à ses partenaires en restant actif dans le RIO. La conservation de ses liens dans le RIO, mêmes redondants, permet à A de maintenir son accès aux ressources tout en limitant tout risque de sanction. Le tableau 21 synthétise notre développement.

	Stratégie d'écarts relationnels	**Stratégie de substitution**
Avantages	Maintien de l'accès aux ressources du RIO	Limite les ressources nécessaires à l'entretien des relations Permet de supprimer les liens redondants
Inconvénients	Importantes ressources nécessaires à l'entretien des relations	Perte de réputation auprès des partenaires Accès limité à certaines ressources au sein du RIO

Tableau 21 : Une comparaison des stratégies d'écarts relationnels et de substitution

La comparaison des deux stratégies montre l'intérêt des écarts relationnels par rapport à la substitution.

En fait, de prime abord, la stratégie de substitution apparaît pertinente d'un point de vue relationnel, c'est-à-dire lorsque l'on ne considère que les relations directes d'un acteur. Mais elle peut avoir des effets indirects structuraux (au niveau de l'ensemble du réseau) très défavorables à l'acteur (Cf. Tableau 21). A l'inverse, la stratégie d'écarts relationnels semble peu efficiente d'un point de vue relationnel mais implique, pour l'acteur, moins d'effets indirects négatifs. Ainsi, la stratégie de substitution compromet directement la réputation de l'acteur au sein du RIO et même sa participation à ce dernier. Elle représente donc une stratégie risquée, un "virage à 90 degrés" susceptible de conduire l'entreprise à devoir développer de nouvelles relations économiques pour survivre. La stratégie d'écarts relationnels permet, quant à elle, de créer de nouvelles relations (pour réduire sa dépendance ou saisir de nouvelles opportunités) tout en préservant de manière plus certaine sa position dans le RIO d'origine. Il ne s'agit pas d'une remise en cause directe des relations précédentes. Alors que les écarts relationnels constituent une démarche de diversification des relations, la substitution est un changement plus ou moins radical de ces dernières. *Ceteris paribus*, la volonté de réduire les risques commande donc de commettre des écarts relationnels plutôt que de substituer de nouveaux liens aux précédents. Si la substitution a un coût plus faible, les écarts relationnels sont plus efficaces et moins risqués.

Ecarts relationnels et substitution ne semblent toutefois pas s'exclure mutuellement. Ces stratégies peuvent être menées de front, ou l'une après l'autre. D'une part, si son pouvoir et ses ressources le lui permettent, un acteur peut très bien supprimer un ou deux liens économiques qui lui apportent peu tout en développant de nouvelles relations à l'extérieur du RIO. Sa position au sein du RIO peut alors ne pas être remise en cause de manière trop importante. D'autre part, dans une logique dynamique, les écarts relationnels peuvent être l'occasion de "tester" d'autres partenaires (par exemple F et G dans la figure 16) avant d'adopter une stratégie de substitution et de supprimer des liens précédents peu performants (avec B et C). Dans ce cas, la substitution intervient dans un second temps et ses conséquences peuvent être contrebalancées par les relations avec les nouveaux partenaires F et G dont la performance est désormais connue.

Les différents arguments présentés suggèrent qu'il est plus intéressant d'opter pour une stratégie d'écarts relationnels que pour une stratégie de substitution. Même si un acteur souhaite à moyen terme opérer une substitution de relations, il peut réduire les risques associés à sa démarche en commettant, dans un premier temps, des écarts relationnels. Ceux-ci lui permettent de sécuriser les nouveaux liens créés avant de supprimer les anciens.

Au-delà de la logique coûts/performance que nous avons mobilisée pour comparer substitution et écarts relationnels, il est légitime de s'intéresser à la préférence des acteurs. Premièrement, plusieurs recherches ont mis en évidence l'aversion des dirigeants pour le risque dans la plupart des cas. Deuxièmement, certains auteurs ont suggéré l'attachement des acteurs aux liens forts et aux réseaux cohésifs (Coleman, 1988), et ce, notamment dans une situation où le risque économique lié à l'opportunisme est important (Gargiulo et Benassi, 2000). Ainsi, même s'il n'y avait pas de sanction associée à la substitution, les acteurs pourraient très bien s'avérer incapable de remplacer leurs anciens liens forts par de nouveaux liens : *"institutional freedom to cut old ties and enter new ones may not be an antidote to the rigidity of cohesive networks"* (Gargiulo et Benassi, 2000, p.192). La stratégie d'écarts relationnels, qui consiste à préserver ses liens avec les partenaires actuels, sera donc préférée par les acteurs.

In fine, de nombreuses contributions (sur la théorie de la dépendance des ressources, le management stratégique ou la force des liens) suggèrent que les entreprises ont des raisons variées de développer des relations économiques à l'extérieur d'un RIO donné dans lequel elles se sont engagées. Commettre des écarts relationnels s'avère une action économique efficace qui permet de réduire les risques par rapport à une démarche de substitution, d'où une préférence des acteurs pour cette stratégie. A partir des arguments présentés précédemment, nous avançons la proposition 1.

Proposition 1 : Les organisations impliquées dans un réseau interorganisationnel développent des écarts relationnels.

Cependant, si l'on peut considérer que ce comportement d'écarts relationnels a *a priori* un effet positif sur la performance de la firme (lui permettant à la fois de bénéficier de la sécurité d'un RIO et de l'accès à un environnement plus large), il convient de ne pas s'arrêter à ce seul

critère pour comprendre l'action des entreprises. La dimension sociale des relations entre acteurs, et notamment le contrôle social, ne doit pas être laissée en suspens, notamment lorsqu'on s'intéresse aux RIO (Bourqui, 1990 ; Powell, 1990 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Les sous-sections suivantes abordent les modalités de contrôle et de perception, par les partenaires, des écarts relationnels d'une organisation.

2.2. Le contrôle des écarts relationnels

Même s'il est intéressant pour une firme, d'un point de vue individuel, de développer des écarts relationnels, ce type d'action peut porter préjudice à terme à l'ensemble du RIO (2.2.1.). Les membres du RIO mettent donc en place des modes de contrôle formels et informels pour réguler les écarts relationnels des partenaires (2.2.2.).

2.2.1. La nécessité de limiter les écarts relationnels

Malgré l'intérêt des écarts relationnels pour une firme, celle-ci peut très bien être limitée dans son champ d'action. En effet, plusieurs raisons conduisent les membres d'un RIO à mettre en place un système de contrôle des relations à l'extérieur du réseau.

Les écarts relationnels commis par l'un des membres du RIO représentent un danger pour la survie du réseau lui-même. Les relations à l'extérieur du réseau sont susceptibles d'altérer la relation entre l'entreprise et ses partenaires au sein du RIO. L'entreprise peut, à plus ou moins long terme, envisager de quitter définitivement son RIO d'origine pour en former un nouveau avec les firmes avec qui elle commet des écarts relationnels. Or, le départ d'un membre important est susceptible de remettre en cause la raison d'être du réseau. Doz et Hamel (2000) précisent d'ailleurs que le jeu des firmes à l'extérieur du réseau est un important facteur d'instabilité pour les RIO. Sans aller jusqu'à la dissolution du réseau, les écarts relationnels d'un acteur peuvent conduire à modifier la structure et les participants. L'organisation qui commence par générer et entretenir des liens à l'extérieur du RIO risque, à terme, de vouloir intégrer dans le réseau ses nouveaux partenaires, notamment si ces derniers le lui demandent. Les membres historiques pourraient alors voir leurs ressources diminuer ou l'équilibre de pouvoir se modifier totalement. Ainsi, si l'un des enjeux fondamentaux pour une structure est de se reproduire et de perdurer (Lazega, 1996), on comprend la nécessité d'instaurer un système de contrôle des écarts relationnels. Le travail de Human et Provan (2000) sur la

légitimité des RIO renforce cette idée. Les auteurs ont montré que la performance d'un RIO est liée à son degré de légitimité externe et interne. La légitimité externe marque la manière dont un RIO est considéré par les autres acteurs de l'industrie ou du champ organisationnel (les clients, les fournisseurs, les banques, les collectivités locales, les organismes de régulation). La légitimité interne représente le degré d'implication des membres du RIO dans la structure. Il ne suffit pas que l'environnement valorise le RIO pour assurer la performance de celui-ci, il faut également que les firmes membres le fassent. Il en résulte un support cognitif (*"cognitive support"*, Human et Provan, 2000 ; p.328) et un investissement de ressources dans le réseau. Ces éléments déterminent finalement la capacité de survie du RIO. Cette conception situe la recherche entre les approches stratégique et institutionnelle.

Or, si une organisation développe des relations à l'extérieur du réseau focal, c'est qu'elle valorise moins celui-ci. Les écarts relationnels marquent une baisse de légitimité du RIO pour les acteurs qui les commettent. Ce faisant, ils vont à l'encontre de la performance de la structure interorganisationnelle dans son ensemble et remettent en cause sa survie. Les partenaires peuvent alors être tentés de commettre, eux aussi, des écarts relationnels pour continuer à obtenir des ressources si le RIO focal disparaît. Ce mécanisme renforce la perte de légitimité interne. La figure 19 résume le processus qui peut conduire à terme (au bout de plusieurs cycles) à la disparition pure et simple du RIO.

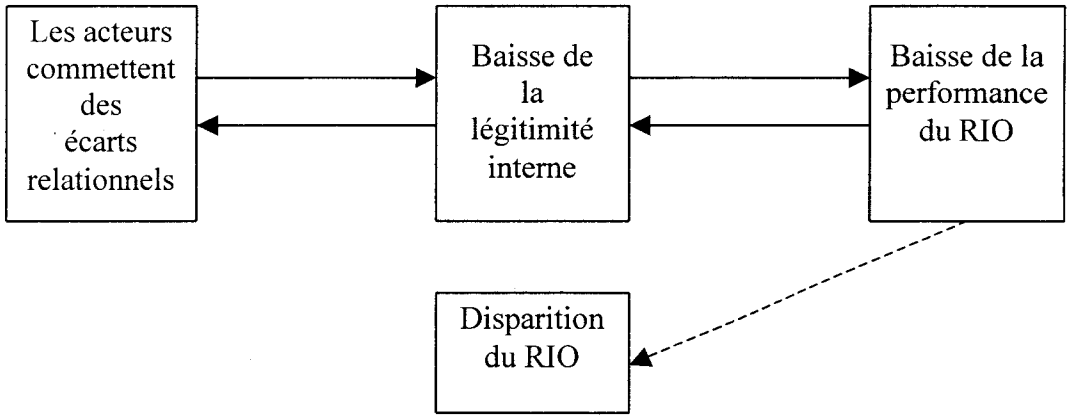


Figure 19 : Le danger des écarts relationnels pour la perennité du RIO

La mise en évidence de l'intérêt, pour une organisation, de commettre des écarts relationnels a donné lieu à la proposition 1 : *Les organisations impliquées dans un réseau*

interorganisationnel commettent des écarts relationnels. Cependant, si les écarts relationnels semblent rationnels au niveau individuel (celui de l'organisation), ils ont un effet négatif au niveau collectif (celui du RIO). Le RIO doit donc se prémunir contre ces derniers.

2.2.2. Les modalités de contrôle des écarts relationnels

Nous avons, dans le premier chapitre, évoqué les différentes modalités de contrôle et de coordination en vigueur dans les RIO. De manière plus précise, on peut se demander quelle est la nature des mécanismes de contrôle des relations à l'extérieur des RIO ?

Les limites des contrats juridiques

Le contrat, et notamment les clauses d'exclusivité, viennent naturellement à l'esprit. Cependant, Wathne et Heide (2000) affirment qu'il y a de nombreuses démonstrations empiriques de violation de clauses de restriction ou d'exclusivité. Plus généralement, nous pouvons constater que les contrats juridiques ne sont pas fréquemment les pierres angulaires des RIO (Macaulay, 1963 ; Doz et Hamel, 1990 ; Grandori, 1997 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Lapointe et Pageau, 2000) : *"Research suggests that formal contracts often play a relatively limited role in interfirm relationships"* (Wathne et Heide, 2000, p.39). Plusieurs raisons à cela peuvent être suggérées (Cf. Tableau 22).

Premièrement, comme le notent Doz et Hamel (1990), les relations interorganisationnelles actuelles, contrairement aux *joint-ventures* traditionnelles, ne reposent pas sur des contrats qui définissent de manière définitive l'ensemble des caractéristiques du partenariat. Les contrats d'aujourd'hui sont d'avantage centrés sur la flexibilité de la relation. D'autant que les RIO ont, le plus souvent, un domaine d'application large : *"inter-firm networks...extend their domain to a broader rather than a narrower set of matters"* (Grandori, 1997, p.905). La volonté de ne pas figer le RIO limite la pertinence du recours à une contractualisation formelle poussée.

Deuxièmement, en étudiant dix-neuf entreprises Lapointe et Pageau (2000) montrent que de nombreuses firmes, et notamment les PME, ne peuvent pas ou ne souhaitent pas engager les ressources financières pour la rédaction et éventuellement la défense des termes d'un contrat.

Troisièmement, les dirigeants rechignent souvent à déployer un arsenal contractuel complexe susceptible de suggérer au partenaire le peu de confiance qui lui est accordé : "*A leurs yeux* [les dirigeants], *si les partenaires devaient effectivement avoir besoin de recourir au contrat, cela signifierait tout simplement que la bonne entente a déjà été épuisée et que, dès lors, l'existence du réseau serait de toutes façons sérieusement compromise*" (Lapointe et Pageau, 2000, p.13). De même, pour Chaserant (2003), le contrat est un indice contraire à la confiance. L'auteur va plus loin en affirmant que les contrats incitatifs, tels que ceux mis en place dans le cadre Principal-Agent détruisent la réciprocité entre les parties et limitent, de fait, la coopération.

Quatrièmement, de nombreux chercheurs reconnaissent l'incomplétude des contrats (Williamson, 1975, 1985 Macneil, 1985) et cette notion est même un élément important de certaines théories économiques telles que la théorie de l'agence ou la théorie des coûts de transaction. Dans ces cadres, l'existence de modes de contrôle formels se justifie souvent par l'impossibilité de rédiger un contrat prévoyant toutes les situations lors d'une opération quelconque. Robledo (1999) s'attarde sur le contrôle par le contrat (ou contrôle contractuel) dans les *joint-ventures*. Il décèle de nombreuses clauses dans les contrats qui permettent de réguler un certain nombre d'activités des entreprises partenaires. Or, même si les alliances de type *joint-venture* sont, selon Grandori (1997), les plus formalisées d'un point de vue contractuel, on constate que les relations économiques à l'extérieur du RIO ne sont pas envisagées, sous une forme ou sous une autre, dans les contrats que Robledo (1999) étudie. Les seuls éléments évoqués relatifs à la définition des marchés ou du domaine d'action des firmes partenaires sont des accords pour éviter la concurrence au sein du partenariat (par exemple, entre la co-entreprise et les maisons-mères). Les écarts relationnels n'entrent donc pas traditionnellement dans les éléments contrôlés contractuellement.

L'impossibilité de rédiger des contrats qui prennent en compte toutes les évolutions du RIO peut être positive pour le RIO. D'une part, l'incomplétude du contrat est un support à la coopération. Pour Chaserant (2003), *"l'acceptation de l'incomplétude du contrat est un signal clair de la volonté de coopérer. Elle est une 'méta-information' qui caractérise positivement le contexte de la relation des parties et soutient la confiance"* (p.12). D'autre part, Doz et Hamel soutiennent qu'il est préférable d'être peu directif dans les contrats afin de permettre aux acteurs de redéfinir la nature et les modalités de leur relation. Williamson (1991) partage le même point de vue. Le contrat néo-classique qui soutient la forme hybride ne repose pas

sur la rigidité des termes et des clauses. Il a plutôt pour objectif de spécifier les moyens de résoudre des évènements inattendus (Birnberg, 1998). La relation entre les partenaires peut alors préserver une grande flexibilité. Celle-ci permet aux acteurs d'obtenir des services ou des informations qu'ils n'envisageaient pas de solliciter avant leur engagement dans la coopération. En effet, le fonctionnement du RIO repose sur des échanges beaucoup plus larges que la négociation économique (Uzzi, 1997). Comme le notent Phillips, Lawrence et Hardy (2000) : *"although both collaboration and market relations clearly involve negociation, the negociation of collaborative relationships involves a wider and more fundamental range of issues, including the roles to be played by different participants, and the nature of the problem to be addressed"* (*ibid.*, p.25). Plusieurs auteurs soulignent la présence de normes sociales pour définir au sein du RIO ce qui ne l'est pas contractuellement (par exemple, Macneil, 1980 ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 ; Chaserant, 2003). La variété des éléments soumis à négociation laisse supposer que la gestion des relations extérieures au RIO puisse être l'un des thèmes sur lesquels porte la négociation entre acteurs. Si les contrats juridiques s'avèrent limités pour réguler les comportements d'écarts relationnels, il semble que les normes (ou contrats "sociaux"), plus informellement négociés, le permettent davantage.

Limite identifiée	**Détail**
Relation figée	La relation entre partenaires est faite pour évoluer. Le contrat la fige
Coût du contrat	Les PME souhaitent souvent limiter les coûts de rédaction et de défense des clauses du contrat
Préjudice à la relation	Pour de nombreux dirigeants, le contrat est contraire à l'idée confiance, nécessaire au sein du RIO
Incomplétude du contrat	Il est impossible d'envisager l'ensemble des évolutions possibles du RIO

Tableau 22 : Les limites du contrôle contractuel dans les RIO

Les contrats sociaux

Jones, Hesterly et Borgatti (1997) constatent que les contrats dans les RIO reposent moins sur des bases légales que sur des liens sociaux : "*These contracts are socially -not legally-binding*" (*ibid.*, p.914). Les contrats sociaux sont à l'origine de nombreux mécanismes paroissiaux: règles d'entrée dans le RIO, normes de fonctionnement ou encore sanctions collectives. La production de normes interorganisationnelles et des sanctions assorties est une spécificité de la gouvernance du RIO et constitue une piste à approfondir pour envisager le contrôle des écarts relationnels des acteurs.

Les RIO diffèrent largement, en termes de gouvernance, des autres formes d'organisation des transactions (marché et hiérarchie). Cette différence ne se situe pas seulement au niveau du principal mode de coordination mis en œuvre dans la structure (la confiance ou la coopération, par opposition au prix pour le marché et à la hiérarchie pour l'entreprise), mais également au niveau de l'existence même d'institutions génériques qui régulent l'action des acteurs (Giraud, 1993) : *"interorganizational collaboration involves sets of negociations that are demanded by the lack of predefined institutional roles that accompany market- and authority-based relationships"* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000, p.25). L'absence de règles macro-institutionnelles fortes telles qu'elles existent dans le marché (la libre-concurrence, le rôle du prix) ou dans la firme (le lien hiérarchique) conduit les organisations d'un RIO à développer des "institutions locales" pour fixer les règles du jeu : *"we believe that collaborative relationships highlights the importance of local institutional conditions, rather than the relatively taken-for-granted structures of capitalism which underpin all market-based relationships"* (*ibid.*, p.25). Le caractère peu structuré de la forme réseau mène à l'émergence d'institutions sociales locales, construites par les acteurs. Ce constat est congruent avec les premières contributions sur les RIO qui ont souligné l'existence d'un "consensus de domaine" (*domain consensus*), élément-clé des relations interorganisationnelles (Levine et White, 1961 ; Braito, Paulson et Klonglon, 1972). Le consensus de domaine est défini comme : *"a set of expectations, both for members of an organization and for others with whom they interact, about what the organization will and will not do...it provides an image of the organization's role in a larger system, which in turn serves as a guide for the ordering of action in certain directions and not in others"* (Thompson, 1967, p.29). Il constitue une norme quant à l'intégration de certains acteurs dans le RIO, permet également de définir les règles d'action et de structurer les interactions

(Braito, Paulson et Klonglon, 1972). Ainsi, pour Warren (1969), cité par Braito, Paulson et Klonglon (1972), le consensus de domaine est une variable clé pour comprendre la prise de décision et l'action collective dans le RIO.

Le consensus de domaine mis en évidence dans les premiers travaux sur les relations interorganisationnelles ou les institutions locales évoquées plus récemment montrent l'importance des normes dans la gouvernance des RIO. Les institutions locales, par opposition aux institutions génériques (Grandori, Soda et Usaï, 2001), fournissent les règles de l'interaction sociale et constituent un mode de contrôle primordial dans les RIO (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000). Joshi et Stump (1999) parlent de "norme relationnelle" pour évoquer ces institutions locales : *"relational norms are a unique class of governance mechanism that serves to prescribe (commitment) and proscribe (opportunism) certain behaviours in exchange relationships"* (*ibid.*, p.336).

Il est important de préciser que les normes relationnelles ne sont pas désincarnées. Elles peuvent être très précises (Grandori, Soda et Usaï, 2001). Ce point nous semble essentiel car trop souvent les chercheurs parlent d'institutions sans leur donner un contenu clair. L'institution, dans la littérature, reste en général "éthérée". Certains auteurs donnent tout de même aux insitutions sociales une forme identifiable. Ainsi Warren souligne que le consensus de domaine définit, par exemple, le "droit" d'une organisation dans le contexte du RIO : *"He* [Warren] *conceptualizes it* [domain consensus] *as the 'organization's locus in the interorganizational network', including access to necessary resources and 'right' to operate in a given geographical area"* (Braito, Paulson et Klonglon, 1972). Chaserant (2003) évoque une norme relationnelle très claire dans un RIO du secteur des machines-outils à Lyon : *"des règles de partage du risque sont définies au niveau collectif. Elles stipulent que l'entreprise offre à ses sous-traitants des garanties partielles sur le montant du chiffre d'affaires qu'elle réalise à long terme. Si les membres du réseau respectent ces normes, alors ils sont confirmés dans leur comportement. En revanche, s'ils ne les respectent pas, ils sont sanctionnés"* (*ibid.*, p.13). Des normes relationnelles très variées peuvent donc être identifiées dans le cadre des relations interorganisationnelles.

Cependant, les institutions locales ne sont pas que des normes qui contraignent l'action au sein du RIO. Elles sont susceptibles d'être mobilisées d'au moins trois manières (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000) : pour définir l'objectif du RIO et les problèmes qui peuvent

survenir, pour définir les caractéristiques des membres du RIO, pour définir les pratiques au sein du RIO.

D'abord, la qualification de l'objectif d'un processus coopératif entre organisations est un élément essentiel car elle est à l'origine de la légitimité du RIO pour les parties prenantes. Or, comme l'ont montré Human et Provan (2000), la pérennité d'un RIO dépend largement de la légitimité qu'il a parmi les autres entreprises du champ (légitimité externe) mais également de la légitimité qu'il a parmi les organisations qui sont parties prenantes. Les institutions locales sont également mobilisées pour caractériser les problèmes susceptibles de remettre en cause l'existence du RIO. Or, nous avons mis en évidence que les écarts relationnels font courir un risque de ce type à la structure, notamment en réduisant la légitimité du RIO.

Ensuite, les institutions dans un RIO précisent qui en sont les membres et définissent les règles d'exclusion. Ce rôle des institutions est essentiel dans le réseau : "*Institutionalized rules and resources provide the rhetorical and political bases for actors to rationalize and justify decisions to include some while excluding others*" (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000, p.31). Gray et Hay (1986) ont d'ailleurs montré comment certaines organisations pouvaient être exclues d'un RIO (le *National Coal Policy Project*) suite à l'action politique d'un certain nombre d'acteurs. Or, seule l'existence d'une institution, que certains acteurs disposant d'un pouvoir suffisant on pu imposer, permet légitimement d'exclure certaines organisations au détriment d'autres.

Enfin, les institutions locales permettent également de spécifier les pratiques légitimes pour les acteurs du RIO, en termes d'interactions et de gouvernance des relations (Grandori, Soda et Usaï, 2001).

A l'issue de ce développement, les institutions locales apparaissent comme des « contrats » qui lient socialement les individus et constituent un mode de régulation très présent au sein des RIO. Sur la base de ces éléments nous suggérons qu'une ou des institutions sociales définies localement régulent les relations des acteurs à l'extérieur des RIO.

Proposition 2 : Dans un réseau interorganisationnel, une ou des institutions sociales définies localement régulent les écarts relationnels.

Au-delà de l'identification du rôle des institutions locales dans les RIO, il convient de s'interroger sur les conditions et les modalités d'émergence de ces dernières (Grandori, Soda et Usaï, 2001).

2.3. Les conditions et les modalités d'émergence et de diffusion des institutions locales dans un RIO

Plusieurs chercheurs se sont donnés pour objectif d'étudier de manière plus précise la relation entre les institutions, règles, normes ou conventions et les relations interorganisationnelles. La plupart de ces contributions se focalisent cependant, comme le soulignent Phillips, Lawrence et Hardy (2000), sur les forces institutionnelles externes à un RIO et les pressions à la conformité dans le champ (2.3.1.). C'est notamment le cas de l'approche contingente du RIO, développée dans le chapitre I, et de nombreux travaux s'inscrivant dans le néo-institutionnalisme sociologique (par exemple, DiMaggio et Powell, 1983). Cependant, plus récemment, une vision plus micro des phénomènes interorganisationnels s'est développée. Dans cette approche, les normes sont traitées au même niveau d'analyse que le RIO et non pas comme un élément de contexte de celui-ci. Plusieurs auteurs considèrent ainsi que les normes émergent des interactions au sein du réseau et font la part belle au jeu des acteurs (2.3.2.). Ce dernier cadre peut être appliqué pour comprendre l'émergence et la diffusion au sein d'un RIO des normes qui régulent les écarts relationnels des partenaires (2.3.3.).

2.3.1. L'approche traditionnelle de l'institutionnalisation

Divers cadres théoriques peuvent être mobilisés pour traiter des règles ou des normes se développant dans une structure. Certains parlent de "carte cognitive partagée" (*"shared cognitive map"*, Langfield-Smith, 1992), d'autres de "logique dominante" (*"dominant logic"*, Bettis et Prahalad, 1995), de "macroculture" (Abrahamson et Fombrun, 1992), de "règles" (*"rules"*, Grandori, Soda et Usaï, 2001), de "convention" (Orléan, 1994 ; Gomez et Jones 2000), de "norme relationnelle" (Joshi et Stump, 1999), ou "d'institution" (Scott, 1995).

Chacun des courants est plus ou moins développé et a ses propres objectifs. Les cadres théoriques les plus formalisés et les plus étayés sont probablement l'économie des conventions et le néo-institutionnalisme sociologique. Bien qu'ils soient développés par des

auteurs différents, ces deux courants ont de nombreux éléments en commun[48]. Toutefois, le néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Powell et DiMaggio, 1991) est historiquement plus lié à la problématique des relations interorganisationnelles.

Les modèles basés sur le néo-institutionalisme postulent que les actions sont menées à travers le filtre des institutions qui influencent les individus sur le long terme : *"The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independant variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supraindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations of direct consequences of individual's attributes or motives"* (DiMaggio et Powell, 1991, p.8).

Le terme "institution" a été utilisé pour l'étude des phénomènes sociaux de plusieurs manières différentes (Scott, 1995). Les institutions peuvent être considérées comme des *"règles du jeu"* (North, 1990) qui structurent et contraignent le comportement des membres d'un groupe ou d'un champ (Zucker, 1983) : *"institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. Institutions are transported by various carriers –cultures, structures and routines and they operate at multiple levels of jurisdiction"* (Scott, 1995, p.33). La définition de l'institution de Scott a été largement utilisée et commentée. L'auteur identifie trois perspectives (qu'il appelle *"piliers institutionnels"*) sur les institutions ayant chacune leurs caractéristiques (Cf. Tableau 23). Il différencie ainsi les approches coercitive, normative et cognitive.

[48] Par exemple, dans l'ouvrage consacré à l'économie des conventions dirigé par Orléan en 1994, Granovetter propose un chapitre sur la construction sociale des institutions économiques.

	Institution Coercitive	Institution Normative	Institution Cognitive
Approche dominante de l'institution	Réglementation	Obligation sociale	Cadre intériorisé (*"taken for granted"*)
Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique
Base de la légitimité	Sanctionnée légalement	Gouvernée par la morale	Conceptuellement correcte dans un cadre de référence donné
Vecteurs des institutions	Règles, lois, procédures	Valeurs, attentes, système d'autorité	Isomorphisme, cadres de la réalité domination d'un modèle

Tableau 23 : Les trois piliers institutionnels d'après Scott (1995, p.35)

Hirsch (1997) remarque l'intérêt d'une telle démarche analytique mais met en garde les chercheurs contre la réification de ces types d'institutions. Dans les faits, la plupart des contributions mobilisent plus d'une de ces perspectives. Même les institutions coercitives deviennent un cadre cognitif intériorisé pour la plupart d'entre nous. Par exemple, le code de la route est une institution coercitive mais lors de la conduite d'un véhicule les individus ne se posent que rarement la question du respect ou non de la règle. Un feu rouge se traduit, le plus souvent, par un freinage immédiat, et ce pour deux raisons. D'une part, il est moralement préférable de s'arrêter pour ne pas courir de danger et surtout ne pas blesser d'autres individus (on voit alors le caractère normatif de l'institution) ; d'autre part, le freinage au feu rouge est une routine pour la plupart des individus (signe de l'intériorisation de la règle et donc du caractère cognitif de l'institution). Nous soutenons, à travers cet exemple du code de la route, que toutes les institutions comportent un caractère normatif (elles servent à évaluer la légitimité d'une action) et sont susceptibles de devenir un cadre cognitif (elles sont intériorisées avec le temps). Ce caractère cognitif des institutions est important car il accroît la performance des acteurs dans le champ.

En effet, si les institutions définissent les manières légitimes d'interagir : *"institutionalized modes of organizing provide already legitimated ways of proceeding in social interaction"* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000, p.28), elles ne sont pas qu'un mécanisme de contrôle.

Elles présentent plusieurs avantages en termes de traitement de l'information (Grandori, Soda et Usai, 2001).

- La réduction de l'incertitude grâce à la disponibilité de règles permettant aux acteurs d'envisager leurs stratégies et de calculer leurs espérances de gains (North, 1990).
- La réduction de l'ambiguité grâce à la mise à disposition de cadres cognitifs, notamment de langages et de sens, qui favorisent la prise de décision et la résolution de problèmes collectives.
- La réduction des coûts de traitement de l'information pour les actions répétitives par l'intermédiaire des routines ou procédures que les institutions génèrent.

Nombre de travaux sur le néo-institutionnalisme sont théoriques et les propositions faites ne sont pas testées empiriquement à un niveau micro. La plupart des contributions restent, en effet, au niveau du champ organisationnel et semblent considérer l'institution comme émergeant naturellement du contexte. Ainsi, dans leurs premiers travaux, DiMaggio et Powell (1983, p.148) proposent de décrire le processus d'institutionnalisation dans un champ à l'aide de quatre phases :

- une augmentation des interactions entre les organisations ;
- l'émergence de coalitions interorganisationnelles et de structures de domination ;
- une augmentation du volume d'information que les organisations doivent traiter ;
- la prise de conscience mutuelle, de la part des organisations, qu'elles font face aux mêmes problèmes et qu'elles évoluent dans un même environnement.

La mise en évidence de ce processus a le mérite de proposer une explication partielle à l'émergence d'institutions. Elle repose toutefois sur une approche très holiste. L'objectif de DiMaggio et Powell (1983) est essentiellement de justifier la présence d'institutions dans un champ organisationnel et de suggérer l'isomorphisme institutionnel qui en résulte. *"However, identifying the impact of institutionalization on subsequent behaviour is distinct from explaining why it was that some behaviours became institutionalized in the first place"* (Grandori, Soda et Usaï, 2001, p.50). L'institution semble ici émerger du contexte du champ et l'action des entités n'est pas intégrée au cadre d'analyse. Cette approche holiste a longtemps limité, selon nous, la capacité du néo-institutionnalisme à envisager la construction et l'émergence des institutions à un niveau plus microsocial, c'est-à-dire à envisager

l'action[49]. La batterie conceptuelle du néo-institutionnalisme sociologique rend d'ailleurs compte de cette difficulté. Par exemple, un champ organisationnel est défini comme l'ensemble des organisations regroupées autour des mêmes institutions. Dès lors, l'institution ne peut qu'être considérée au niveau macro-social du champ organisationnel et elle s'impose aux organisations qui le composent. Pour Mark Granovetter, le néo-institutionnalisme propose trop souvent une conception sur-socialisée de l'homme[50].

2.3.2. Le rôle des réseaux sociaux dans l'émergence d'une institution

Plusieurs contributions plus récentes s'attardent sur l'émergence des institutions à un niveau plus micro. Elles considèrent notamment l'importance du réseau et de sa structure dans la forme et la nature des institutions.

Pour se faire, les auteurs s'appuient sur l'un des postulats du néo-institutionnalisme sociologique. En effet, dans ce cadre, un problème, même une fois défini, peut donner lieu à des réponses variées et il n'y a pas de déterminisme quant au choix de l'une ou l'autre de celles-ci. Ce point de vue n'est pas propre au néo-institutionnalisme sociologique mais est représentatif de la nouvelle sociologie économique (Granovetter, 1994, 2000 ; Lévesque, Bourque et Forgues, 2001). Il est, selon nous, de première importance car il constitue la principale divergence avec l'argument fonctionnaliste du néo-institutionnalisme économique (par exemple, Williamson, 1985) qui suggère que l'institution qui s'impose est la plus efficiente (il n'y a qu'une seule situation d'équilibre). Au contraire, pour la sociologie économique, les situations socio-politiques et les enjeux varient considérablement d'un champ à l'autre et les institutions qui émergent de tels contextes sont indéterminées (Granovetter, 1985). Dès lors, si les institutions sont indéterminées *a priori*, comment et pourquoi prennent-elles telle ou telle forme particulière ?

[49] A partir de la comparaison de Selznick (1996) entre "ancien institutionnalisme" et neo-institutionnalisme, on peut remarquer que l'ancien institutionnalisme envisage plus facilement l'action que le néo-institutionnalisme sociologique.

[50] Nous remercions Mark Granovetter de cette remarque lors de notre rencontre à l'université de Stanford en mai 2002 (séminaire international du CEFAG).

Certains auteurs, qui ne s'inscrivent pas dans le cadre du néo-institutionnalisme d'inspiration sociologique (Fombrun, 1986 ; Granovetter, 1994, 2000[51] ; Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000) ont proposé que l'institution qui régule l'action économique émerge du réseau d'acteurs. Pour Laville, Levesque et This-Saint Jean (2000), *"d'autres facteurs doivent être pris en compte, en particulier les réseaux de relations personnelles qui déterminent quelle solution a été effectivement adoptée. L'analyse des réseaux doit donc être utilisée afin de saisir les facteurs explicatifs de la formation institutionnelle"* (p.14). Selon Granovetter (2000), on peut définir les institutions comme des "réseaux sociaux figés". C'est la "cristallisation" du réseau social qui détermine la forme et le contenu de l'institution. D'autres auteurs abondent dans ce sens. La culture locale du RIO joue notamment un rôle central dans la forme que prend une institution : *"We believe that collaboration relies more extensively on local cultures as it involves more explicit negociation of roles and objectives which are more deeply institutionalized in exchange relationships"* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000, p.25). D'après Dufourt (1995), le réseau est le lieu de la production de règles et de normes. Fombrun (1986) souligne que pour analyser de manière complète une structure quelle qu'elle soit (organisation ou RIO), il convient de s'attarder sur trois niveaux : l'infrastructure, la sociostructure, la superstructure. L'infrastructure représente les interdépendances entre unités (individus, service, ou organisations) générés par le marché ou les contraintes technologiques. La sociostructure est le niveau des échanges (interpersonnels ou interorganisationnels). Elle regroupe plusieurs éléments : la division du travail, les systèmes de contrôle formels, les relations émergentes entre acteurs. Enfin, la superstructure regroupe les représentations, les interprétations de la vie collective et l'émergence d'institutions. Dans le cadre d'analyse de Fombrun, les institutions (superstructure) émergent de la configuration des relations (sociostructure) et les deux éléments sont envisagées au même niveau d'analyse. Les institutions ne sont pas envisagées que sous l'angle de la contingence, elles sont produites par le RIO. La reformulation de la problématique des institutions *"comme étant celle de la mobilisation des ressources pour l'action collective, ce qui l'ouvre à tout un courant de pensée sociologique et de sciences politiques jusqu'ici considéré comme non pertinent"* (Granovetter, 1994, p.85), permet de réintégrer les acteurs dans l'émergence des règles et des normes : *"les institutions économiques n'apparaissent pas automatiquement en réponse aux besoins économiques.*

[51] Précisons que si Granovetter est parfois considéré en France comme un sociologue néo-institutionnaliste, il ne se définit pas comme tel, notamment parce qu'il trouve que ce courant propose une vision sur-socialisée de l'acteur.

Elles sont plutôt construites par des individus dont l'action est à la fois facilitée et limitée par la structure et les ressources disponibles des réseaux sociaux où ils s'inscrivent" (*ibid.*, p.86). Dans des conditions contextuelles similaires, des institutions différentes peuvent émerger pour régler des problèmes similaires, et ce en fonction de la structure des réseaux sociaux et du jeu des acteurs.

L'action des acteurs sur les cadres institutionnels montre que les manœuvres politiques sont au centre de la dynamique institutionnelle. Déjà, en 1967, Thompson notait que l'établissement du consensus de domaine dans un RIO est un problème politique. Pour Phillips, Lawrence et Hardy (2000, p.25), *"collaboration involves the negociation of roles and responsibilities in a context where no legitimate authority sufficient to manage the situation is recognized. This also means that power and politics are critical issues in collaboration since the participants remain relatively autonomous and must be convinced to act"*. Les recherches sur l'action politique ont conduit à l'identification d'une catégorie d'acteurs ayant un comportement original face à l'institution. En effet, le consensus de domaine peut très bien être proposé par une organisation et intériorisé par les autres (Braito, Paulson et Klonglon, 1972). Cet argument est cohérent avec la sociologie économique qui met en avant le rôle actif de certains acteurs dans le processus d'institutionnalisation (Callon, 1998 ; Granovetter & Swedberg, 2001). Plusieurs auteurs ont analysé la manière dont ces "entrepreneurs institutionnels" influencent les institutions (Beckert, 1999 ; DiMaggio, 1988 ; Fligstein, 1997 ; Fligstein & MacAdam, 1995 ; Holm, 1995). Par exemple, Granovetter et McGuire (1998) ont montré le jeu de Thomas Edison et de Samuel Insull dans la création de l'industrie américaine de l'électricité et des institutions qui la régulent.

Les chercheurs n'ont pas envisagé que le rôle des acteurs dans la constitution des institutions, ils ont également considéré leur action face aux institutions existantes. Oliver (1991) identifie différentes stratégies institutionnelles, remédiant ainsi au caractère passif des organisations dans le néo-institutionnalisme sociologique (Cf. Tableau 24). Le choix d'une stratégie institutionnelle dépend essentiellement de la nature et de l'intensité des pressions institutionnelles ainsi que de l'identité des acteurs qui sont à l'origine de ces pressions (Oliver, 1991).

Le rétablissement de la place de l'acteur face aux institutions ne doit pas faire oublier la capacité des institutions à perdurer et à s'imposer aux acteurs dans la plupart des cas. En effet,

comme nous l'avons suggéré, une institution présente un certain nombre d'avantages en termes de traitement de l'information.

A l'inverse, changer ou imposer une institution économique est une action coûteuse. Il nous semble que le basculement théorique en cours dans l'étude des institutions (de la structure sociale vers l'acteur), ne doit pas faire oublier le coût associé au changement. Si certaines recherches ont abordé les coûts de changement pour les acteurs à qui l'on propose une nouvelle institution, les contributions ne traitent pas des coûts endurés par l'entrepreneur institutionnel. Nous proposons que l'action sur une structure sociale a, pour l'innovateur, un coût cognitif, social et économique. Nous appliquons cette grille de lecture au cas d'un entrepreneur institutionnel dans un RIO. Le coût cognitif de l'action est lié à "l'intelligence structurale" nécessaire, c'est-à-dire à la capacité à percevoir la position des acteurs au sein et à l'extérieur du RIO et les champs de force entre ces acteurs. Il s'agit alors d'identifier la structure d'opportunité pour mener à bien, dans un second temps, l'action au sein du RIO. Le coût social provient de la perte de légitimité au sein du RIO associée au non respect des "règles du jeu". Cette perte de légitimité entraîne un coût économique lié au plus faible accès aux ressources des partenaires du RIO.

Un acteur a tout de même des incitations à vouloir modifier ou faire émerger une institution. Ces incitations sont liées à la situation de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes au RIO et des acteurs de l'environnement. Le coût social qui correspond à une perte de légitimité au sein du RIO peut être contrebalancé par une légitimité accrue à l'extérieur de celui-ci. Un accroissement de la légitimité à l'extérieur du réseau a des répercussions favorables sur les ressources accessibles à l'organisation. Le coût économique à court terme à l'intérieur du RIO peut donc être largement contrebalancé par un accroissement de l'activité économique à l'extérieur du réseau. De plus, les différents types de coûts à court terme (économique, social et cognitif) associés à une action peuvent être compensés par des gains à moyen terme ou a long terme à l'intérieur du RIO. En effet, si dans un premier temps l'organisation qui mène une action institutionnelle court des risques, celle-ci peut, à plus long terme, réussir à imposer une institution qui lui donne une plus grande marge de manœuvre pour justifier ses actions futures. Cette nouvelle institution est, par la suite, susceptible d'être source de légitimité et par conséquent de fournir un accès à des ressources plus importantes.

Stratégies	Tactiques	Exemples
Acquiescement	*S'habituer*	Suivre les normes invisibles, intériorisées
	Imiter	Mimer les modèles institutionnels
	Se soumettre	Obéir aux règles et accepter les normes
Compromis	*Equilibrer*	Equilibrer les attentes de nombreux intervenants
	Pacifier	Apaiser les intervenants institutionnels et s'en arranger
	Négocier	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
Evitement	*Dissimuler*	Dissimuler la non-conformité
	Amortir	Relâcher les liens institutionnels
	S'échapper	Changer de but, d'activité ou de secteur
Défi	*Congédier*	Ignorer explicitement les normes et valeurs
	Braver	Contester les règles et les exigences
	Attaquer	S'en prendre aux sources de la pression institutionnelle
Manipulation	*Coopter*	Amener dans le champ des intervenants influents
	Influencer	Peser sur les valeurs et les critères
	Contrôler	Dominer les intervenants et les processus institutionnels

Tableau 24 : Les stratégies institutionnelles d'après Oliver (1991, p.152)

La mise en évidence des modalités d'émergence et de diffusion des institutions nous permet d'appliquer ces processus aux institutions qui régulent les écarts relationnels dans les RIO.

2.3.3. Les institutions qui régulent les écarts relationnels dans le RIO

A partir des éléments évoqués précédemment, plusieurs arguments peuvent être avancés pour préciser l'émergence et la diffusion d'institutions qui définissent la logique paroissiale d'un RIO.

D'abord, les institutions dans un réseau n'émergent pas *ex-nihilo*, elles sont largement liées au champ institutionnel dans lequel évoluent les acteurs qui sont impliqués dans le réseau en question (Meyer et Rowan, 1977). Les définitions des problèmes, l'inclusion et l'exclusion des organisations et les pratiques du RIO sont donc construites à partir des termes et des concepts issus des champs des participants. Ensuite, les caractéristiques des institutions et leur diffusion sont largement liées aux relations sociales entre acteurs. Enfin, certains chercheurs ont suggéré que la production des normes ou institutions est liée à la cohésion du réseau (Coleman, 1988 ; Podolny et Baron, 1997) : *"a cohesive network conveys a clear normative order"* (Podolny et Baron, 1997, p.676). Les institutions sont donc plus présentes dans les RIO cohésifs que dans les réseaux ouverts car ce sont les interactions répétées entre acteurs qui donnent lieu à leur émergence, mais aussi à leur intériorisation (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997). Ce mécanisme conduit Granovetter et Swedberg (2001) à proposer que l'institution est la cristallisation d'un réseau d'échanges et contribue dans le même temps à la cristallisation de celui-ci. On peut alors s'interroger sur le type d'échanges qui contribue à la diffusion des institutions qui nous préoccupent ici, celles qui régulent les écarts relationnels.

Dans leur recherche sur les conséquences des mécanismes paroissiaux, Bowles et Gintis (2000) concluent que les normes et les règles concernant l'exclusivité et le processus de gouvernance dans un réseau ne sont pas liées aux caractéristiques des liens économiques, c'est-à-dire au réseau de relations économiques formelles entre entreprises dans le cas des réseaux interorganisationnels. Par contre, certains ont montré que les mécanismes de contrôle sont liés à l'échange d'informations, notamment dans le cas des relations interorganisationnelles (Bedeian, 1980 ; Boyle, 1994). Pour Grandori, Soda et Usaï (2001), les institutions sont formées grâce à l'échange d'information. Gulati et Gargiulo (1999) ont largement insisté sur le rôle central joué par le réseau d'information dans les relations interorganisationnelles concernant les activités liées aux frontières et notamment le processus d'entrée ou d'exclusion des firmes. Nous suggérons que le réseau d'échange d'information est le réseau cristallisé qui fait émerger les institutions définissant la logique paroissiale du RIO.

Les dirigeants liés par des liens forts d'échange d'information sont, comme l'a souligné Burt (1992), mis en contact avec une information redondante et sont susceptibles de développer un *"matching process"* (Uzzi, 1997) ou une macro-culture (Abrahamson et Fombrun, 1992). Ce processus conduit ces acteurs à intérioriser (*"take for granted"*) les institutions, c'est-à-dire à les intégrer à leur cadre cognitif et à ne plus les remettre en cause. Brass synthétise ce point de vue ainsi : *"social networks typically focus on relatively stable patterns of interaction. These patterns emerge and become institutionalized as recurrent interaction takes on, over time the status of predictable, socially shared regularities"* (Brass, 2000, p.565). Nous émettons l'hypothèse que les normes ou institutions locales qui régulent les écarts relationnels dans les RIO sont intériorisées par les acteurs soumis à une information redondante, c'est-à-dire ayant des liens forts en termes d'échanges d'information.

Proposition 3 : Dans un réseau interorganisationnel, les acteurs ayant des interactions fréquentes et importantes en termes d'échange d'informations (densité du réseau et redondance des informations) intériorisent l'institution locale qui régule les écarts relationnels.

La première conséquence de la proposition 3 est que les acteurs ayant intériorisé les institutions locales qui régulent les écarts relationnels sont contrôlés de manière satisfaisante. L'internalisation des normes conduit à respecter celles-ci de manière permanente car elles deviennent des cadres cognitifs : *"behaviour in relational norm-based relationships is controlled not through incentives (as in market governance) or fiat (as in hierarchical governance), but internalization...and moral control"* (Joshi et Stump, 1999, p.336).

Cependant, comme le souligne Granovetter, considérer, à l'instar de nombreux auteurs néo-institutionnalistes, que les institutions sont des cadres intériorisés systématiquement ou presque, relève d'une approche sursocialisée de l'individu. Si l'on retient plutôt que les acteurs ont une capacité à analyser une situation et à formuler des stratégies, alors on peut considérer que certains acteurs ne tiennent pas pour acquis l'institution et sont susceptibles de ne pas la respecter. La seconde conséquence de la proposition 3 est que les acteurs qui n'ont pas d'interactions fréquentes avec leurs partenaires pour échanger de l'information intériorisent moins facilement les institutions. On peut suggérer qu'ils sont capables de ne pas respecter les institutions de manière systématique, voire qu'ils peuvent jouer avec celles-ci.

La non-intériorisation des normes permet d'envisager plus facilement les stratégies institutionnelles (Oliver, 1991). Dans ce cas, on peut s'interroger sur la réaction des partenaires lorsqu'un membre du réseau ne respecte pas les normes communes qui définissent la logique paroissiale du RIO.

3. Les conséquences des mécanismes paroissiaux dans les RIO

La tension entre les écarts relationnels et les divers mécanismes d'incitation et de contrôle suggère une dialectique entre couplage et découplage du RIO (3.1.). *In fine*, le couplage du RIO, et sa performance, sont largement liés à la manière dont les acteurs gèrent la dialectique entre implication dans le réseau et investissement dans des relations externes. Nous proposons donc que ces dernières peuvent être perçues comme opportunistes par les partenaires qui s'investissent dans le RIO (3.2.). Cependant, malgré les risques de sanction associés au non respect des normes relationnelles, certains acteurs sont susceptibles de privilégier les écarts relationnels (3.3.)

3.1. Une dialectique entre couplage et découplage du RIO

Le rapprochement des sous-sections précédentes permet de mettre à jour une tension entre deux logiques d'action distinctes, et surtout contradictoires. Nous avons d'abord démontré (en étayant la proposition 1), que les acteurs ont intérêt à commettre des écarts relationnels, c'est-à-dire à multiplier les relations économiques à l'extérieur d'un RIO focal. Cette action est légitime dans le cadre de la cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999). En effet, dans le cadre de cette cité, ceux qui tissent des liens et multiplient les relations mènent une action légitime. Les écarts relationnels sont l'archétype de l'action valorisée dans la cité par projet : *"l'activité se manifeste dans la multiplicité des projets de tous ordres qui peuvent être menés concurremment"* (*ibid.*, p.166). Ainsi, les écarts relationnels correspondent à *"la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens"* (*ibid.*, p.167).

Cependant, nous avons également proposé que les écarts relationnels peuvent avoir des conséquences négatives sur la pérennité du RIO et que les acteurs mettent en place un contrôle basé sur les normes et les règles pour limiter ces derniers. Les relations sociales et l'encastrement propre au RIO gènèrent des attentes plus fortes vis-à-vis des partenaires et une

recherche de cohésion. Ce phénomène a été mis en évidence par Geertz (1963, cité par Granovetter, 1994). Lorsque les relations interpersonnelles se sont développées, chacun émet des revendications et attend plus des partenaires avec qui ils sont en affaire. Dès lors, les entreprises *"deviennent davantage des organisations caritatives que des affaires"* (Geertz (1963, p.123, cité par Granovetter, 1994, p.87). Dans le cadre du RIO, les acteurs considèrent que chacun doit privilégier la pérennité du réseau et la satisfaction de l'ensemble des partenaires (Chisholm, 1996). Les RIO tendent donc à promouvoir des actions jugées légitimes dans la logique de la cité domestique (Boltanski et Thévenot, 1991).

Finalement, les acteurs sont pris entre une action légitime dans le cadre de la cité par projets (multiplier les relations) et une action légitime dans la cité domestique (privilégier les partenaires). Les théories qui vantent les mérites des liens faibles (Granovetter, 1973) ou des démarches entreprenariales visant à acquérir une position d'intermédiaire (Burt, 1992) encouragent des comportements qui mènent à "l'état de grand" (Boltanski et Thévenot, 1991) dans la cité par projets : *"Toujours à l'affût, le grand ne se laisse pas entraver par des plans rigides dont le suivi pourrait lui faire manquer l'opportunité de connexions intéressantes...Il sait repérer les bonnes sources d'information...et faire le tri entre les connexions riches de potentialités nouvelles et celles qui ramènent vers la routine des liens déjà frayés"* (Boltanski et Chiapello, 1999, p.169). A l'inverse, les cadres théoriques suggérant les liens forts et la cohésion du réseau, telle que la *"network closure theory"* (Coleman, 1988), incitent à des comportements valorisés dans la cité domestique. Dans cette cité, *"l'enracinement communautaire et la présence locale jouent un rôle non négligeable dans les épreuves de la grandeur"* (*ibid.*, p.200). La tension entre les deux grandeurs (cité par projets et cité domestique) a pour conséquence une dialectique permanente entre couplage et découplage, entre ouverture et fermeture du réseau. Les actions jugées "grandes" (légitimes) dans le cadre d'une cité seront souvent jugées "petites" dans le cadre de l'autre cité. L'attachement au groupe et à un seul projet, l'enracinement dans le local, sont valorisés dans la cité domestique tandis qu'ils représentent l'état de petit dans la cité par projets. Les écarts relationnels sont légitimes dans le cadre de la cité par projets, tandis que les normes relationnelles le sont dans le cadre de la cité domestique : *"les relations font d'autre part l'objet d'un contrôle communautaire"* (*ibid.*, p.200) La coexistence de différentes cités dans toute structure sociale justifie qu'écarts relationnels et normes relationnelles cohabitent dans le RIO. La proposition 3 amène à suggérer qu'alors que les acteurs entretenant des liens forts entre eux (notamment en termes d'échange d'information) privilégient le "grand" dans la cité domestique (c'est-à-

dire le respect des institutions locales), les autres acteurs sont susceptibles de valoriser les écarts relationnels qui caractérisent le "grand" dans la cité par projet.

Cette tension entre les régimes d'action peut avoir deux conséquences dans le RIO. D'une part, le non respect des institutions locales qui régulent les écarts relationnels peut être considéré comme opportuniste par les acteurs qui valorisent celles-ci. D'autre part, et ce point n'est pas sans lien avec le précédent, les acteurs commettant des écarts relationnels peuvent chercher à dissimuler leurs actions à l'extérieur du RIO.

3.2. La construction sociale de l'opportunisme

Les institutions socialement construites dans le RIO ne constituent pas qu'un ensemble de règles qui structurent le comportement. Elles sont, certes, des structures habilitantes et contraignantes mais peuvent aussi être considérées comme des outils culturels pour interpréter l'activité sociale (Geertz 1973). Dès lors, les institutions structurent les idées des individus et permettent à ces derniers de définir ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas (Meyer et Rowan, 1977 ; Philips, Lawrence et Hardy, 2000 ; Grandori, Soda et Usaï, 2001). Les comportements sont valorisés, jugés, à travers le filtre des institutions. Un acteur qui ne respecte pas une institution risque donc de perdre sa légitimité vis à vis de ses partenaires qui ont intériorisé la norme. Cette approche correpond à la dimension normative de l'institution (Scott, 1995).

En plus de cette dimension inhérente aux institutions, les liens forts amènent les acteurs à avoir des attentes plus importantes vis à vis des partenaires, en termes de comportement (Uzzi, 1997). Soda et Usaï (1999) notent d'ailleurs que le côté sombre du réseau dense réside dans les obligations réciproques générées par les liens forts. Ces attentes quant aux partenaires peuvent même se diffuser auprès de l'ensemble des individus membres d'une organisation (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Comme le note Uzzi (1997), *"I found that embedded ties shape expectations of fairness and aspiration levels"* (Uzzi, 1997, p.50).

Ces deux arguments (les institutions sont des outils culturels pour interpréter l'activité sociale et les liens forts augmentent les attentes envers les partenaires) permettent à Joshi et Stump (1999) ou à Wathne et Heide (2000) de considérer que le non-respect de la norme relationnelle est une action opportuniste.

Nous suggérons d'aller plus loin dans ce raisonnement et de considérer que l'idée même d'opportunisme (et sa "définition") est inscrite socialement. Il est, en effet, difficilement soutenable que les modes de coordination ou de contrôle puissent être socialement inscrits tandis que l'opportunisme aurait une réalité immuable et définitive. L'opportunisme devrait alors également être considéré comme un construit. Cette conception romp radicalement avec l'approche traditionnelle de l'opportunisme.

3.2.1. L'approche traditionnelle de l'opportunisme

Plusieurs contributions, tant en théorie des organisations (Donaldson, 1990, Goshal et Moran, 1996 ; Grandori, 1998 ; Joffre, 1998) qu'en marketing (Jahansson et Mattsson, 1987 ; Wathne et Heide, 2000), ont évoqué le manque de travaux sur l'opportunisme ou leur manque de réalisme. Ce constat est tout particulièrement vrai dans le contexte des RIO (Oliver et Ebers, 1998 ; Joshi et Stump, 1999 ; Wathne et Heide, 2000). Pourtant, certains auteurs ont souligné la vulnérabilité des réseaux et des alliances aux comportements opportunistes (Reich et Mankin, 1986 ; Joffre, 1998).

La plupart des travaux sur l'opportunisme (ou évoquant l'opportunisme) dans les relations interorganisationnelles utilisent comme cadre théorique la théorie des coûts de transaction (Heide et John, 1992 ; Wathne et Heide, 2000).

Dans le prolongement de Coase (1937), Williamson (1975, 1985) propose une théorie de la firme à partir du concept de coûts de transaction. Toutefois, les deux auteurs justifient l'existence de la firme de manière différente. Pour Coase, la firme apparaît parce que le recours au marché nécessite des coûts de transaction pour localiser les entreprises, négocier les prix ou les conditions de réalisation du contrat tandis qu'une firme intégrée n'a pas à les supporter. Un acteur appelé entrepreneur envisage alors d'intégrer différentes activités dans une seule entité, la firme. Williamson (1975, 1985), introduit l'opportunisme dans son analyse, alors qu'il n'est pas évoqué par Coase. L'auteur revendique d'ailleurs l'introduction de ce concept dans la théorie des firmes (Williamson, 1975). L'individu chez Williamson est opportuniste et sa rationalité est limitée. L'existence de la firme est due à l'opportunisme. Le marché, la hiérarchie (la firme intégrée) et l'hybride (le RIO) sont des mécanismes alternatifs de gouvernance des transactions (Williamson, 1991 ; 1996). Tandis que la hiérarchie régule les transactions par le contrôle (l'autorité formelle, les procédures, le contrôle budgétaire), le

marché les régule par des systèmes incitatifs (la concurrence, par exemple) et l'hybride mêle contrôle et incitation. De ce fait, le marché limite peu l'opportunisme mais il réduit les coûts d'agence (tels que le salaire des cadres ou le contrôle de gestion). Si la transaction, dans le cadre du marché, implique des actifs spécifiques, le risque d'opportunisme est plus élevé encore car l'une des parties peut s'appuyer sur le niveau élevé des coûts de transfert pour soumettre l'autre partie à ses conditions.

Dans la théorie des coûts de transaction, l'opportunisme est accentué par la rationalité limitée des acteurs et l'incomplétude des contrats. En effet, les contrats ont pour objectif de protéger mutuellement les acteurs d'un comportement opportuniste du partenaire. L'impossibilité de prendre en compte l'ensemble des risques associés à une transaction laisse une zone d'incertitude susceptible d'être une source d'opportunisme. De plus, la rationalité limitée des acteurs, et donc l'impossibilité pour ces derniers de connaître à tout moment le comportement de l'autre partie à la transaction, encourage plus encore les comportements opportunistes (Gulati, 1995a ; Gulati et Singh, 1998). Puisqu'il est impossible de spécifier *a priori* toutes les obligations des contractants (et donc d'établir un contrat complet), il est préférable d'avoir recours à la structure intégrée au-delà d'une certaine spécificité des actifs[52]. L'opportunisme est donc à l'origine de l'échec des marchés (*"market failure"*) et par conséquent de l'existence de l'entreprise. Le contrôle qui caractérise la firme permet de réduire l'opportunisme par rapport au marché. Sans l'opportunisme, le marché serait suffisant pour traiter toutes les transactions. Un modèle reprenant les caractéristiques de l'opportunisme chez Williamson est proposé par Goshal et Moran en 1996 (Cf. Figure 20).

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, l'opportunisme est une forme particulière de recherche de l'intérêt personnel des acteurs. Cependant, il se distingue de la recherche de l'intérêt personnel notamment d'un point de vue moral. Alors que cette dernière est contrainte par le respect des règles établies et des promesses, l'opportunisme ne l'est pas (Goshal et Moran, 1996). L'opportunisme permet un "comportement stratégique" qui passe par diverse manœuvres frauduleuses pour obtenir un gain particulier : *"opportunistic behavior involves making false or empty, that is, self-disbelieved, threats and promises in the expectation that individual advantage will thereby be realized"* (Williamson, 1975, p.26). Plus

[52] L'une des critiques fréquemment faite à la théorie des coûts de transaction concerne l'évaluation du niveau de spécificité des actifs au-delà duquel la structure hiérarchique devient préférable. L'auteur parle de "détermination heuristique" (Williamson, 1991)

spécifiquement, l'opportunisme peut se manifester par le mensonge, le vol, la transmission d'informations erronées ou induisant en erreur les partenaires, la manipulation, la triche : *"calculated efforts to mislead, distort, disagree, obfuscate, or otherwise confuse"* (Williamson, 1985, p.47)[53].

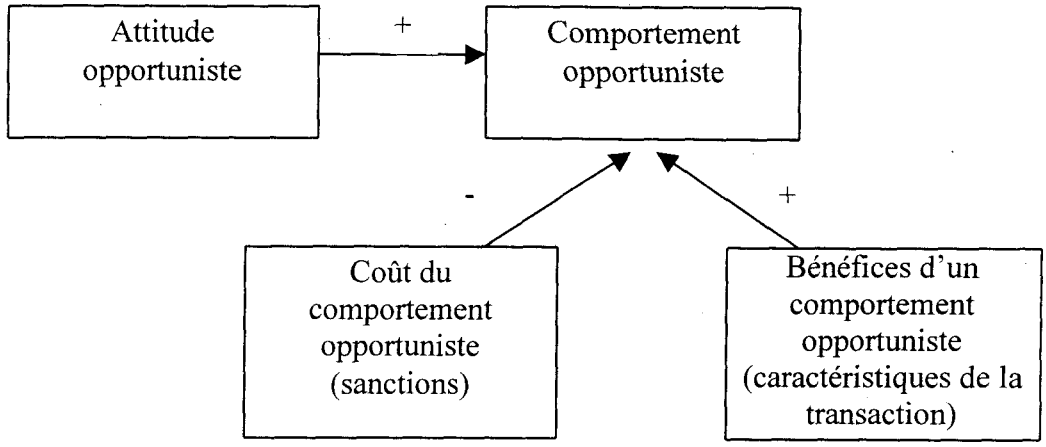


Figure 20 : Le modèle de l'opportunisme chez Williamson
d'après Goshal et Moran (1996, p.19)

Deux types d'opportunisme peuvent être identifiés. L'opportunisme *ex-ante* intervient avant ou lors de la négociation d'un contrat. Dans ce cas, l'un des acteurs profite de l'asymétrie d'information pour diffuser des informations fausses ou omettre de transmettre des données importantes pour la conclusion du contrat. Cette forme d'opportunisme a été appelée "sélection adverse" (*adverse selection*) par Akerlof (1970). L'opportunisme *ex-post* se manifeste lors de l'exécution du contrat. Un agent profite du coût du contrôle pour ne pas respecter ses engagements contractuels (Williamson, 1985). Cette manifestation de l'opportunisme une fois que le contrat entre acteurs a été établi correspond à la situation "d'aléa moral" (*moral hazard*) d'Akerlof.

Dans un cas comme dans l'autre, l'opportunisme des acteurs a des conséquences importantes sur la performance des organisations concernées. D'abord, des ressources considérables, qui pourraient être déployées d'une manière plus productive, doivent être engagées pour le

[53] *"L'opportunisme fait référence à la recherche de l'intérêt propre, à tout effort calculé pour tromper, désinformer, déguiser, omettre, choquer ou induire en erreur un autre agent"* (Joffre, 1998, p.152).

contrôle ou la surveillance des partenaires. Ensuite, des coûts d'opportunité, correspondant aux affaires non réalisées, apparaissent généralement chez les "victimes" d'un acteur opportuniste (Wathne et Heide, 2000).

Dans les approches issues de l'économie néo-institutionnelle, l'opportunisme est souvent limité au non-respect du contrat. Joffre note que dans le cadre de la TCT, *"l'opportunisme biaise la relation contractuelle par l'apparition de pratiques et d'attitudes à la limite de la légalité"* (p.152). Wathne et Heide partagent ce point de vue en affirmant que l'opportunisme apparaît, chez Williamson (1975), comme la violation d'un contrat : *"opportunism tended to be viewed as a violation of an explicit contract"* (Wathne et Heide, 2000, p.36).

3.2.2. Les approches critiques

Les critiques générales du concept d'opportunisme dans la TCT

Bien qu'étant omniprésente dans la littérature consacrée aux RIO (Fréry, 1998), l'économie des coûts de transaction a été abondamment critiquée. Notre objectif n'est pas de revenir sur l'ensemble de ces critiques mais uniquement d'évoquer les limites de ce cadre relatives à l'opportunisme.

Perrow (1986) souligne que Williamson surestime le rôle de l'opportunisme. Pour Milgrom et Roberts, la manière dont l'individu est envisagé chez Williamson est tout à fait irréaliste (*"extreme caricature"*, Milgrom et Roberts, 1992, p.42).

Dans son ouvrage consacré aux *"théories américaines d'anti-management"*, Donaldson (1995) fait trois critiques majeures à la manière dont l'opportunisme est traité dans la TCT. D'abord, il renvoie à une conception régressive de l'être humain. Pour Donaldson, la vision de l'homme dans la TCT peut être rapprochée de celle dans la théorie X de Mac Gregor. Il qualifie ainsi la TCT de *"théorie de la délinquance managériale"* (p.166). Ensuite, l'opportunisme ne représente qu'un des comportements possibles du dirigeant, en général privilégié à court terme. A ceci, Donaldson ajoute que la théorie des jeux à démontré que les comportements de coopération sont plus intéressants sur le long terme et que la recherche de l'intérêt personnel pousse donc plus à coopérer qu'à être opportuniste. Hill (1990) défend la

même idée. Enfin, Donaldson souligne également que l'étude de l'opportunisme soulève inévitablement des problèmes empiriques puisqu'il apparaît très difficile d'obtenir des informations sur les comportements opportunistes des dirigeants.

Les critiques les plus pertinentes nous semblent venir de Goshal et Moran (1996). Alors que d'après Williamson, la firme limite l'opportunisme, les auteurs affirment que le recours à des modes formels de coordination des transactions tels que la hiérarchie, tend, au contraire, à l'encourager puisque les acteurs cherchent naturellement à échapper au contrôle qu'ils perçoivent. De ce fait, le postulat du comportement opportuniste de l'individu dans la théorie des coûts de transaction devient une prophétie auto-réalisatrice, impliquant la mise en place d'un contrôle d'autant plus fort. Pour étayer cet argument, Goshal et Moran (1996) s'appuient sur la description caricaturale de l'opportunisme dans la TCT. En effet, le terme "opportunisme" est utilisé par Williamson pour désigner à la fois une attitude et un comportement, voire tantôt l'un, tantôt l'autre. Aucune distinction n'est effectuée entre une inclination et une action opportuniste. Les auteurs notent d'ailleurs que la TCT ne peut être satisfaisante qu'en considérant l'opportunisme simultanément comme un postulat et comme une conséquence du contexte : *"for his* [Williamson] *to pass, opportunism has to be both an assumption that is independant of context and an outcome that is not"* (Goshal et Moran, 1996, p.18). En tentant de dépasser cette limite, Goshal et Moran proposent le modèle suivant (Cf. Figure 21) dans lequel l'opportunisme est envisagé comme une variable plutôt que comme un postulat. Ils complètent ainsi le cadre de Williamson tout en restant cohérent avec la TCT. Goshal et Moran tentent notamment de prêter attention au contexte institutionnel qui influence les valeurs et les ambitions des parties à une transaction.

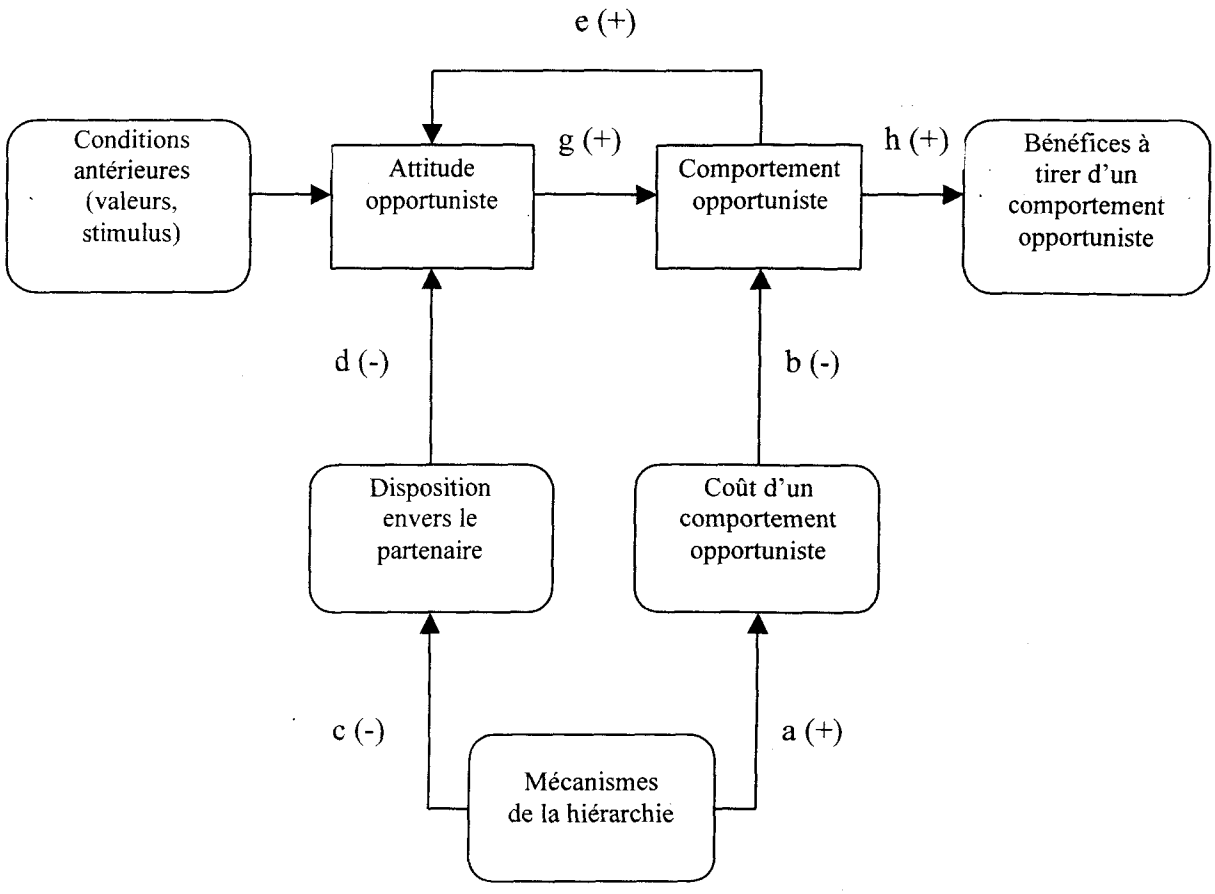


Figure 21 : Le cycle de la prophétie auto-réalisatrice de l'opportunisme d'après Goshal et Moran (1996)

Le modèle met en évidence les relations suivantes :

- le comportement opportuniste est positivement influencé par l'attitude opportuniste (relation g) ;
- les conditions antérieures influencent l'attitude opportuniste (i) ;
- le *"feeling"* avec le partenaire influence l'attitude opportuniste. Une opinion positive sur le partenaire réduit l'inclination à l'opportunisme (d) ;
- le comportement opportuniste renforce l'attitude opportuniste (e) ;
- la hiérarchie augmente, selon Williamson, le coût de l'opportunisme (a) ;
- le contrôle a, selon la littérature sur la motivation, une influence négative sur la disposition envers le partenaire (c).

En conclusion de leur réflexion, Goshal et Moran relèvent que les firmes ne peuvent exister pour diminuer l'opportunisme car les modes de contrôle ne font que renforcer celui-ci :

"caught in such a vicious cycle, 'hierarchies' as organizations are described by Williamson, would, over time, lose their initial raison d'être" (Goshal et Moran, 1996, p.14).

Le modèle de l'opportunisme dans la théorie des coûts de transaction s'avère donc tout à fait irréaliste, même en lui apportant des modifications. Certains auteurs ont donc proposé des cadres adaptés spécifiquement aux RIO.

De nouvelles approches de l'opportunisme dans les RIO

Insatisfaits d'une définition générique de l'opportunisme, des travaux récents cherchent à mettre en évidence les différentes formes d'opportunisme que l'on trouve dans les RIO. Ils entrent ainsi dans la "boîte noire" qu'est l'opportunisme dans l'économie néo-institutionnaliste.

Lapointe et Pageau (2000) identifient trois "visages de l'opportunisme". A partir d'une étude empirique portant sur trois RIO dans divers secteurs, ils mettent à jour des comportements de temporisation, de tricherie ou de trahison (Cf. Tableau 25).

Dans le cadre de la temporisation, un acteur laisse ses partenaires engager des ressources et attend une certaine maturité du projet pour s'investir à son tour. Il s'assure ainsi du succès attendu d'une opération avant toute implication. *"La temporisation ne semble pas vraiment mettre en péril les autres partenaires, mais simplement ralentir le développement des activités du réseau"* (Lapointe et Pageau, 2000, p.8). La tricherie consiste, pour l'une des entreprises du RIO *"à entretenir ponctuellement des relations commerciales avec certains clients discrets à l'insu des autres membres du réseau"* (Lapointe et Pageau, 2000, p.9). Il s'agit ici d'écarts relationnels tels que nous les avons définis. Pour les auteurs, la tricherie est plus grave que la temporisation car elle a des répercussions plus importantes. La stabilité et la santé financière du RIO peuvent être affectées. Enfin, la trahison est le type d'opportunisme d'une firme qui se retire du RIO pour mener à bien seul le projet, une fois qu'elle a acquis les compétences nécessaires.

Type	Définition	Manifestation observée
Temporisation	Différer l'action, par calcul, dans l'attente d'un moment plus favorable	Attendre la signature de contrats garantissant des retombées à court terme avant d'impliquer des ressources
Tricherie	Enfreindre une règle en faisant croire qu'on la respecte	Contourner l'entente d'exclusivité qui lie les partenaires du réseau
Trahison	Cesser d'être fidèle à quelqu'un auquel on est lié par une parole donnée ou une solidarité	Mettre en œuvre le projet élaboré en commun en excluant un des partenaires

Tableau 25 : Les visages de l'opportunisme (Lapointe et Pageau, 2000, p.8)

Lapointe et Pageau montrent également, au delà de la variété des formes de l'opportunisme dans les RIO, que les acteurs envisagent de manière différenciée le risque d'opportunisme dans leur réseau. L'implication de l'entreprise dans le RIO, ses expériences passées, et sa vulnérabilité à toute action opportuniste, c'est-à-dire les coûts (directs ou d'opportunité) associés à un comportement opportuniste d'un partenaire, sont autant de facteurs explicatifs des différences de perception du risque d'opportunisme.

Wathne et Heide (2000) tentent également de mieux définir l'opportunisme dans les RIO. Pour ce faire ils identifient, dans un premier temps, de nombreux cas avérés d'opportunisme (Cf. Tableau 26). Leur démarche permet de constater l'amplitude du comportement opportuniste et ses mulitples formes.

Auteurs et source	Description de la situation
Philips (1982), *Journal of Marketing Research*	Des vendeurs exagèrent leurs notes de frais
Dutta, Bergen et John (1994), *Marketing Science*	Des revendeurs violent explicitement les accords de revente
Wilkie, Mela et Gundlach (1998), *Marketing Science*	Des fournisseurs mettent en évidence des conditions de vente qu'ils n'ont pas l'intention ou la possibilité de tenir
Murry et Heide (1998), *Journal of Marketing*	Des détaillants reçoivent un budget pour effectuer une promotion mais ne respectent pas leur engagement
Walton (1997), *Fortune*	Lear Corp., un partenaire de Ford donne délibérément une image fausse mais favorable de ses compétences
Kelly et Kerwin (1992), *BusinessWeek*	Une entreprise exagère auprès d'un fournisseur les conditions proposées par les autres fournisseurs
Hadfield (1990), *Stanford Law Review*	Des franchisés ne respectent pas les procédures qualité définies dans le contrat de franchise
Besanko, Dranove et Shanley (1996), *The Economics of Strategy*	Taco Bell viole son contrat de franchise en introduisant son offre Taco Bell Express
Klein (1996), *Economic Inquiry*	Un fournisseur de General Motors revoit son système de production pour exploiter une clause d'augmentation des prix
Muris, Scheffman et Spiller (1992), *Journal of Economic and Management Strategy*	En cours de contrat, des distributeurs refusent de s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement
Swedlow et al. (1992), *The New England Journal of Medicine*	Des radiologues font subir à leurs patients des IRM inutiles
The Economist (1996)	Des médecins prescrivent des médicaments en quantités inutiles à leurs patients
Patterson (1992), *The Wall Street Journal*	L'entreprise Sear facture des pièces détachées d'une qualité qui dépasse les besoins spécifiés des clients

Tableau 26 : Des exemples de comportement opportuniste

d'après Wathne et Heide (2000, p.37)

Malgré les nombreuses formes de l'opportunisme, Wathne et Heide (2000) n'en font pas un concept fourre-tout. Ils excluent, par exemple, de leur définition, tout accord conjoint de modification d'un contrat et tout cas où l'un des partenaires reçoit une compensation quelconque pour le comportement opportuniste d'un autre acteur. A partir de leurs exemples, les auteurs établissent une typologie des comportements opportunistes selon deux dimensions (Cf. Tableau 27). La première a trait au caractère actif ou passif du comportement de l'entreprise opportuniste. Un comportement actif va manifestement à l'encontre d'une clause d'un contrat établi tandis qu'un comportement passif consiste le plus souvent à ne pas appliquer une clause. La seconde dimension concerne les conditions de l'action opportuniste. Les circonstances existantes sont celles définies dans le contrat, tandis que les nouvelles sont des modifications de l'environnement ou de la relation entre les firmes.

		Circonstances	
		Existantes	**Nouvelles**
Comportement	**Passif**	Non-respect des engagements	Refus de s'adapter
	Actif	Violation des engagements	Renégociation forcée

Tableau 27 : Les formes d'opportunisme d'après Wathne et Heide (2000, p.41)

Quatre formes d'opportunisme sont identifiées par Wathne et Heide. Le non-respect des engagements est un opportunisme passif dans lequel un acteur n'applique pas les termes d'un contrat. Le refus de s'adapter est un refus d'engager des ressources pour faire face à de nouvelles conditions dans le secteur ou le RIO. La violation du contrat est un comportement actif qui va à l'encontre d'une règle clairement définie par les organisations. Enfin, la

renégociation forcée consiste à profiter de conditions changeantes (notamment d'une dépendance accrue) pour obtenir différents types de concessions des partenaires.

Si Wathne et Heide (2000) définissent l'opportunisme en utilisant la définition de Williamson (1975), ils en proposent une vision à la fois plus large et plus fine. En effet, ils intégrent dans les comportements opportunistes la violation d'un contrat social ou d'une norme relationnelle, suivant ainsi Macneil (1981, cité par Wathne et Heide, 2000). Williamson lui-même reconnaît, en 1991, l'existence d'une forme d'opportunisme (*"lawful opportunism"*) qui n'est pas la violation d'un contrat formel mais plutôt d'une norme informelle établie entre les acteurs. Dans ce cadre, est opportuniste le comportement qui va à l'encontre des règles existantes dans la relation (*"contrary to the principles of the relation in which it occurs"*, Macneil, 1981, p.1024, cité par Wathne et Heide, 2000, p.40). Joshi et Stump (1999) considèrent d'ailleurs que le non-respect d'une norme relationnelle est un comportement opportuniste. Cette nouvelle définition est le point de départ d'une approche nouvelle de l'opportunisme que nous souhaitons développer dans ce travail.

3.2.3. Vers une définition institutionnelle de l'opportunisme

Le fait que la violation d'une institution locale, telle qu'une norme relationnelle, soit une action opportuniste confirme l'idée de nombreux auteurs (Meyer et Rowan, 1977 ; Philips, Lawrence et Hardy, 2000 ; Grandori, Soda et Usaï, 2001) selon laquelle les institutions sont des cadres qui servent à interpréter et juger l'activité.

Or, nous avons déjà souligné que la perception du degré normatif d'une institution (la manière dont elle définit l'action morale) et son intériorisation (la manière dont elle devient un cadre cognitif) est variable selon les acteurs au sein du RIO. Nous suggérons par exemple, à travers la proposition 3, que les acteurs ayant des échanges d'informations fréquents entre eux intériorisent l'institution, alors que ce n'est pas systématiquement le cas des autres membres du RIO.

Si la manière dont le caractère normatif ou cognitif de la norme s'impose varie en fonction des caractéristiques du réseau social des acteurs, alors les interprétations du comportement des partenaires sont différenciées selon les acteurs. Selon leur dégré d'intériorisation de

l'institution locale qui régule les écarts relationnels, les membres du RIO vont juger opportunistes ou non les écarts relationnels d'une firme partenaire. Nous proposons d'envisager l'opportunisme comme un concept à ontologie variable. Ce faisant, nous nous démarquons des travaux sur l'opportunisme, y compris les plus récents (même si notre argument a pour point de départ ces derniers). En effet, les contributions qui traitent de l'opportunisme dans les RIO présentent un intérêt majeur car elles entrent dans la boîte noire de l'opportunisme. Toutefois, elles reposent tout de même sur un postulat implicite lourd de conséquences : l'opportunisme est un phénomène au contour précis et clairement identifiable. Nous passons ici d'une approche réifiée de l'opportunisme à une perspective interprétative, beaucoup plus réaliste. Voir un partenaire entretenir des relations avec des concurrents à l'extérieur du réseau focal peut être perçu comme une trahison, c'est-à-dire comme un comportement opportuniste, si l'on juge ce comportement sur la seule base de la norme relationnelle (valorisée dans la cité domestique) qui limite ou interdit celles-ci. Toutefois, en utilisant une autre grille de lecture (issue de la cité par projets), les écarts relationnels peuvent apparaître comme tout à fait normaux. Notre approche reste cohérente avec les différentes recherches sur l'opportunisme. Nous opérons simplement un basculement du chercheur à l'acteur pour identifier les comportements opportunistes et reconnaissons le caractère subjectif de l'opportunisme. Cette subjectivité est fonction des institutions qui définissent les normes de l'action. En d'autres termes, l'opportunisme est, d'après nous, institutionnellement défini[54]. Les comportements sont jugés opportunistes s'ils enfreignent les institutions locales intériorisées par les acteurs.

A partir des différents arguments présentés, nous émettons la proposition suivante :

Proposition 4 : Les écarts relationnels qui vont à l'encontre de l'institution locale qui les régule sont perçus comme des comportements opportunistes par les acteurs qui ont intériorisé cette dernière.

Avec cette proposition, nous nous inscrivons dans la lignée de Grandori (1998, 2001) en soutenant qu'il ne s'agit pas tant de postuler les comportements opportunistes ou non des dirigeants mais bien de rendre compte des actions et des perceptions des acteurs sur ces comportements. L'opportunisme (ou la confiance) est un modèle à expliquer et non à postuler

[54] Nous remercions le professeur Walter W. Powell de l'université de Stanford pour cette proposition de formulation.

(Grandori, 1998, p.xi). De même, Swedberg et Granovetter (2001), dans l'introduction de la deuxième édition de l'ouvrage *Sociology of Economic Life*, appellent à des recherches empiriques plutôt que des postulats simplistes comme ceux que l'on trouve parfois en économie. Une telle approche permet de mieux comprendre la dynamique des réseaux car les processus sociaux sont liés notamment aux perceptions des individus et à leur interprétation des situations : *"No social process can be understood save as it is located in the behavior of individuals, and especially in their perceptions of themselves and each other"* (Selznick, 1996, p.274).

3.3. Le jeu des acteurs avec les normes relationnelles

La structure d'un réseau offre aux acteurs qui y évoluent des marges de manœuvre pour agir stratégiquement. Particulièrement, il est parfois difficile pour les membres d'un RIO d'identifier les écarts relationnels d'un partenaire (3.3.1.). Pour peu qu'il soit capable de dépasser le *lock-in* cognitif engendré par l'implication dans un RIO, un acteur peut donc commettre des écarts relationnels proscrits par les normes en vigueur au sein du RIO sans que ces partenaires ne le sachent (3.3.2.). Nous pensons qu'il peut alors bénéficier d'une performance accrue notamment si la structure du RIO présente certaines conditions (3.3.3.).

3.3.1. La difficulté d'identifier les écarts relationnels des partenaires

Malgré le risque que les acteurs d'un RIO jugent opportuniste un comportement qui n'entre pas en adéquation avec la norme sociale, on peut penser que les dirigeants des firmes tentent tout de même parfois de commettre des écarts relationnels proscrits, et ce pour au moins deux raisons. La première est liée à la confiance entre partenaires, la seconde à l'horizon d'observabilité au sein d'une structure.

D'abord, les acteurs accordent la plupart du temps, et notamment lorsqu'ils entretiennent des liens forts, une grande confiance à leurs partenaires dans le RIO (Chisholm, 1996). Cette confiance crée une myopie qui limite la perception des actions opportunistes (Granovetter, 1985). Lapointe et Pageau (2000) vérifient ce phénomène : *"même s'ils se disent conscients de l'existence possible de comportements opportunistes dans les réseaux, la majorité des dirigeants d'entreprises rencontrés semblent croire que le réseau auquel ils appartiennent*

eux-mêmes est préservé de tels comportements" (p.10). Cette myopie n'est pas sans rappeler le risque *"d'angélisme partenarial"* souligné par Joffre (1998).

Ensuite, tout acteur impliqué dans un réseau dispose selon Friedkin (1983) d'un certain horizon d'observabilité (*"horizon of observability"*). L'horizon d'observabilité correspond à la "distance" à laquelle un individu peut percevoir les actions des autres membres du réseau. Il varie selon la force des liens ou la visibilité des échanges entre acteurs. L'horizon d'observabilité détermine, selon Friedkin, les limites au contrôle social que peut exercer un individu. Ce concept permet d'introduire dans l'étude des réseaux l'idée selon laquelle un acteur n'exerce pas un contrôle sur l'ensemble de membres du réseau considéré. Cette idée a été reprise dans plusieurs recherches sur le contrôle informel ou, de manière plus originale, pour étudier les réseaux secrets tels que les organisations criminelles, les groupes terroristes ou les sociétés secrètes (Sparrow, 1991 ; Klerks, 2001 ; Krebs, 2002). Krebs (2002) montre, par exemple, à l'aide d'une étude empirique réalisée à partir de données secondaires, comment la structure du réseau des terroristes d'Al Qaïda leur a permis d'opérer en toute clandestinité jusqu'aux attentats du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis. Chaque terroriste du groupe impliqué dans les attentats n'était en contact qu'avec un ou deux autres individus. Krebs en déduit que le peu de liens entre les acteurs limitait le nombre de contacts et rendait moins visible de l'extérieur la préparation d'une quelconque opération. De plus, l'horizon d'observabilité de chacun était limité à quelques acteurs et la plupart des terroristes ne connaissaient pas les autres membres du réseau. Ceci permet de minimiser les dommages que subit le réseau en cas de capture d'un membre.

Si les travaux que nous évoquons ici concernent l'horizon d'observabilité d'individus au sein d'une organisation, il nous semble pertinent d'utiliser le concept pour les relations interorganisationnelles. Le développement de relations interpersonnelles entre acteurs qui caractérise les RIO permet d'appliquer le principe d'horizon d'observabilité aux relations interorganisationnelles. Etant donné que les acteurs en relation appartiennent à des organisations différentes et parfois même à des industries différentes, l'horizon d'observabilité de chacun est relativement faible. Il est difficile pour un acteur de surveiller les comportements de ses partenaires. Ceci est d'autant plus vrai pour le type de comportement qui nous concerne ici. En effet, les autres acteurs d'un RIO ont encore plus de difficulté à dentifier les écarts relationnels d'un de leurs partenaires s'ils n'ont pas eux-mêmes des relations à l'extérieur du réseau. Autrement dit, plus les liens entre acteurs au sein d'un

RIO sont forts, moins ces derniers sont susceptibles de déceler les écarts relationnels d'un de leurs partenaires, leur horizon d'observabilité se limitant au RIO focal. Ceci est cohérent avec les contributions sur la force des liens évoquant les inconvénients des liens forts pour obtenir des informations sur ce qu'il se passe à l'extérieur du réseau cohésif. Cependant, parce qu'ils restreignent l'accès à l'environnement, les liens forts limitent également les possibilités d'écart relationnels. Les acteurs tendent à s'enfermer cognitivement dans le RIO et disposent de peu de temps et de ressources pour développer des écarts relationnels s'ils veulent continuer d'entretenir leurs liens avec leurs partenaires actuels. La figure 22 rend compte de ces mécanismes.

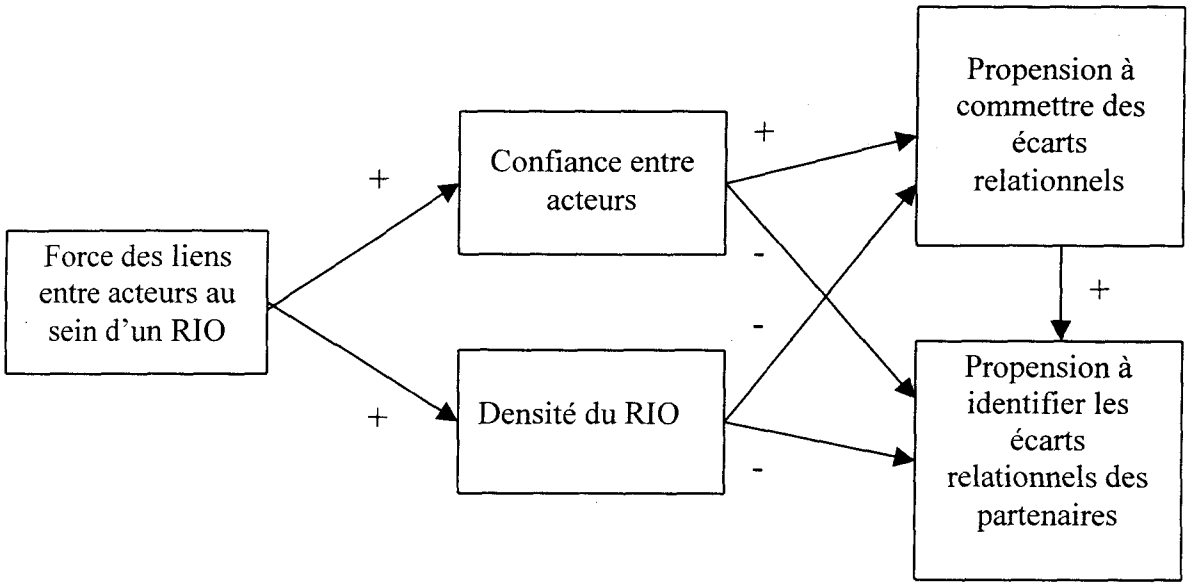


Figure 22 : La propension à commettre des écarts relationnels et à identifier ceux des partenaires

Plus les liens entre acteurs sont forts dans un réseau, plus ces derniers s'enferment dans celui-ci (*lock-in* cognitif) et développent des liens entre eux. Plus le RIO est cohésif, moins les membres de celui-ci sont susceptibles de commettre des écarts relationnels et moins ils sont capables d'identifier ceux de leurs partenaires. La capacité à identifier les écarts relationnels de ses partenaires est d'autant plus faible qu'un acteur a peu de relations à l'extérieur du RIO focal. Cependant, la force des liens génère également une confiance entre acteurs qui laisse une marge de manœuvre d'autant plus grande pour des comportements opportunistes (Granovetter, 1985), à condition toutefois que l'acteur ne soit pas définitivement enfermé

dans le réseau. La confiance réduit également la capacité à identifier les écarts relationnels des partenaires.

3.3.2. La nécessité de dépasser l'enfermement cognitif dans le RIO

Commettre des écarts relationnels malgré les institutions régulant les relations à l'extérieur du RIO et les sanctions assorties suppose de dépasser le *lock-in* cognitif qui caractérise les réseaux cohésifs. Au moins deux situations permettent à une firme de se départir du processus d'enfermement pour commettre des écarts relationnels vis à vis d'un RIO focal.

Premièrement, un acteur *A* peut très bien se trouver dans un réseau dense dans lequel ses partenaires entretiennent des liens forts entre eux sans pour autant être lui-même lié par des liens forts avec ces derniers. Cet acteur *A* se trouve donc en capacité d'entretenir des écarts relationnels car il n'est pas cognitivement enfermé dans le RIO focal.

Deuxièmement, un acteur *B* évoluant dans un réseau cohésif et entretenant lui-même des liens forts avec ses partenaires peut, selon Burt (1992), se rendre compte qu'il dispose de peu de marge de liberté dans le RIO. Ce postulat est cohérent avec les travaux de Granovetter (1985, 1994) qui proposent d'éviter les perspectives sur-socialisées de l'être humain. Dans le cadre de Burt, les individus ont une rationalité suffisante pour prendre conscience de leur situation dans le réseau et agir en conséquence. L'auteur affirme que l'acteur *B* a tendance à créer une "structure résiduelle", c'est-à-dire à développer des relations avec de nouveaux acteurs pour se créer des marges de manœuvre stratégique. Les écarts relationnels, en tant que nouveaux liens, relèvent de ce type de démarche. Gargiulo et Benassi (2000) arrivent à une conclusion du même type. A partir d'une recherche menée sur dix-neuf managers dans un contexte intraorganisationnel, ils mettent en évidence la face cachée des réseaux cohésifs. Au-delà des limites traditionnellement mises en évidence et dont nous avons largement discuté (par exemple, faible accès à l'innovation et faible adaptation), les auteurs affirment que les liens forts, supposés favoriser la coopération entre membres d'un réseau, peuvent avoir des effets négatifs sur celle-ci. Le manque d'autonomie des acteurs dans un réseau cohésif peut amener ces derniers à ne pas respecter les normes sociales au sein du réseau (c'est-à-dire à ne pas privilégier la coopération) pour pouvoir développer des relations utiles à l'extérieur du réseau. Ainsi, la contrainte qui pèse sur les membres d'un réseau cohésif peut donner lieu à un non-

respect des règles établies au sein de celui-ci, alors que l'intérêt des liens forts est de privilégier la coopération entre partenaires.

3.3.3. Le paradoxe des écarts relationnels

Finalement, les acteurs impliqués dans des réseaux cohésifs sont susceptibles de commettre des écarts relationnels même s'ils encourent des sanctions parce que ces derniers sont proscrits. Ils peuvent, en effet, compter sur le fait que leurs partenaires ne perçoivent pas leurs écarts relationnels. Cependant, les différents points soulevés dans ce chapitre conduisent à identifier une stratégie efficace pour une firme. Si un acteur veut commettre des écarts relationnels en toute impunité, il a tout intérêt à favoriser la force des liens entre ses partenaires et la densité du réseau. Il devra également veiller à ce que les autres membres du RIO focal ne développent que peu de relations à l'extérieur de celui-ci. Ce mode d'action limite la probabilité d'identification du comportement jugé opportuniste, limite les risques de sanction en cas d'identification et accroit la performance économique de l'organisation qui commet des écarts relationnels.

En vertu de la théorie de trous structuraux de Burt (1992), les ressources acquises (en termes d'informations, d'affaires...) grâce aux écarts relationnels permettent à une firme d'accroître sa performance en jouant le rôle d'intermédiaire entre les acteurs situés dans le RIO focal et ceux situés à l'extérieur. Si les partenaires n'ont que peu ou prou de relations à l'extérieur du réseau focal, alors la firme qui commet des écarts relationnels devient le seul moyen d'accès à certaines ressources pour ses partenaires. De plus, comme le notent Wathne et Heide (2000), l'asymétrie d'information accroît la difficulté de détection des comportements opportunistes. Moins les partenaires ont de relations à l'extérieur du RIO focal, moins ils ont accès à l'information concernant les écarts relationnels de l'organisation. Ainsi, une entreprise peut chercher à rendre cohésif le RIO dans lequel elle évolue, tant pour limiter la capacité de ses partenaires à percevoir ses écarts relationnels que pour augmenter sa performance économique. La cohésion du réseau a en plus un autre intérêt pour l'entreprise qui commet des écarts relationnels. Le *lock-in* au sein du RIO augmente la tolérance à l'opportunisme (Wathne et Heide, 2000). Même si les manœuvres d'écarts relationnels d'une firme sont identifiées par ses partenaires qui jugent ce comportement opportuniste, elle peut très bien ne subir aucune sanction.

Nous mettons ici en évidence un paradoxe. Les liens forts entre acteurs et la cohésion du RIO génèrent des attentes plus fortes, l'émergence de normes relationnelles et un contrôle social important qui est souvent présenté comme contraignant l'action. Or, pour un acteur capable de s'affranchir du *lock-in* cognitif, le réseau dense génère des marges de manœuvre considérables pour les actions à l'extérieur du RIO. Nous appelons ce phénomène le "paradoxe des écarts relationnels". Il s'agit en fait d'un triple paradoxe. D'abord, les entreprises ont d'autant plus intérêt à commettre des écarts relationnels que leurs partenaires n'en commettent pas, car elles acquièrent alors des ressources inédites d'autant plus valorisées dans le RIO. Ensuite, les écarts relationnels sont d'autant moins perceptibles que le réseau est cohésif et véhicule une information redondante. Enfin, la cohésion du RIO accroît la tolérance des partenaires aux écarts relationnels si ces derniers sont détectés.

Conclusion du chapitre II : Une dialectique entre écarts relationnels et logique paroissiale

Dans ce chapitre, deux courants théoriques issus de la sociologie (l'approche du réseau social et le néo-institutionnalisme sociologique) ont été mobilisés pour bâtir un cadre adapté au traitement de la problématique.

L'approche du réseau social (Granovetter, 1973, 1985 ; Burt, 1992 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Podolny et Baron, 1997 ; Gargiulo et Benassi, 2000 ; Zenger et Lazzarini, 2002) a permis de comprendre la relation entre les liens des acteurs, leur encastrement et leur performance (individuelle et collective). Nous avons ainsi mis en évidence l'intérêt pour une organisation impliquée dans un RIO de développer des écarts relationnels. Nous avons également suggéré que les dirigeants préfèrent une stratégie d'écarts relationnels à une stratégie de susbstitution. En effet, il est moins risqué pour une entreprise de créer des liens supplémentaires à l'extérieur du RIO dans lequel elle est impliquée que de remplacer purement et simplement ses relations existantes par de nouvelles *a priori* plus intéressantes. Cependant, à un niveau collectif, les relations des firmes au sein et à l'extérieur du RIO ont un impact sur le couplage de la structure et sur sa performance. Les avantages et les inconvénients (en termes de flexibilité, d'accès à l'information ou d'encouragement à réaliser des investissements

spécifiques...) associés aux différentes structures de RIO (réseau fermé ou très ouvert sur son environnement) et aux différents modes d'insertion des acteurs dans le RIO (peu d'écarts relationnels ou de nombreux écarts relationnels) ont donc été évalués. Face à la tentation de privilégier la performance individuelle à l'implication dans le RIO focal, nous avons proposé que les acteurs mettent en place des modes de contrôle pour réguler les écarts relationnels. Particulièrement, il semble que les normes relationnelles (des institutions sociales propres à un RIO) constituent un mode de régulation privilégié dans les structures interorganisationnelles. Ainsi, alors que les écarts relationnels apparaissent comme des forces centrifuges pour les acteurs, les normes relationnelles représentent des mécanismes paroissiaux qui régulent les relations avec l'extérieur du RIO et agissent comme des forces centripètes.

Le néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Powell et DiMaggio, 1991 ; Scott, 1995) constitue un cadre pertinent pour étudier la diffusion et l'intériorisation par les acteurs de ces institutions locales.

Le rapprochement du réseau social et du néo-institutionnalisme sociologique mène à une approche socio-cognitive, largement sous-représentée dans les travaux consacrés au RIO (Oliver et Ebers, 1998). L'intégration des deux cadres a permis de suggérer que les acteurs fortement connectés entre eux dans le réseau d'échange d'information sont soumis à une information redondante et sont susceptibles d'intérioriser les normes relationnelles. De manière plus spéculative, nous avons proposé que ces acteurs utilisent les institutions sociales comme une "grille de lecture" pour qualifier le comportement de leurs partenaires. Nous pensons ainsi que les individus ayant intériorisé les normes relationnelles considèrent que les comportements qui enfreignent celles-ci sont opportunistes.

CHAPITRE III
UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX DU RIO: CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

Les chapitres précédents ont permis d'identifier une problématique intéressante pour l'étude des RIO et de développer des propositions quant aux écarts relationnels et à leur contrôle. Cependant, comme le souligne Thiétart, *"une question de recherche n'est [ainsi] jamais limitée à un thème sans finalité ni démarche, ou bien encore à une seule finalité. Une question de recherche porte sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?)"* (1999, p. 2). Nous avons défini précisément la problématique et longuement discuté des enjeux et des objectifs de cette recherche. Il convient désormais d'adopter une démarche de recherche cohérente. Nous caractérisons le positionnement épistémologique de cette thèse (1.) avant de développer les principes de l'approche multi-niveaux retenue (2.) et les choix méthodologiques effectués (3.).

1. Le positionnement épistémologique de la recherche

Toute discipline scientifique suppose une interrogation sur les critères de validité et de légitimité d'une recherche. Toutefois, les sciences de gestion, du fait de leur développement récent, posent la question de la réflexion épistémologique de manière plus pressante encore. L'importance de l'épistémologie pour le chercheur en management a ainsi déjà été mise en évidence à plusieurs reprises (Martinet, 1990 ; Girod-Séville et Perret, 1999, Mourgues et *alii*, 2002). Ceci peut s'expliquer par le fait que les sciences de gestion doivent se légitimer à l'égard des disciplines voisines (par exemple, l'économie). Ensuite, parce que plusieurs paradigmes épistémologiques cohabitent dans la recherche en management (Martinet, 1990 ; Thiétart, 1999). Le chercheur se doit donc de préciser ses "présupposés", sa "vision du monde" (Girot-Séville et Perret, 1999). Nous présentons les principaux paradigmes épistémologiques (1.1) avant d'argumenter la position retenue (1.2.).

1.1. Les principaux paradigmes épistémologiques

Certains auteurs reconnaissent deux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion : le positivisme et le constructivisme (Lemoigne, 1990). D'autres identifient un troisième positionnement : l'interprétativisme (Girot-Séville et Perret, 1999).

Pour Girot-Séville et Perret (1999), *"Le paradigme positiviste est largement représenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation"* (p.14). Cependant, le positivisme apparaît comme le modèle dominant dans la tradition nord-américaine (Thiétart, 1999). Comme le souligne Thiétart, le modèle européen repose moins sur les critères de la science normale. Charreire et Huault (2002) notent d'ailleurs le succès du paradigme constructiviste en France depuis une dizaine d'années. Ce dernier prend des formes variées (Charreire et Huault, 2002). D'ailleurs, Le Moigne (1995) évoque *"les épistémologies constructivistes"*. L'interprétativisme peut être considéré comme un constructivisme modéré (Girot-Séville et Perret, 1999).

Les différents paradigmes épistémologiques se distinguent sur un certain nombre de questions proposées par Piaget et reprises par Le Moigne (1995).

- Quelle est la nature de la connaissance produite ? (ce point peut lui-même être décomposé : quel est le statut de la connaissance ? Quelle est la nature de la réalité ?)
- Comment la connaissance scientifique est-elle produite ?
- Quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique produite ?

Ces trois questionnements sont relatifs aux dimensions gnoséologique, méthodologique et éthique de la recherche (Le Moigne, 1995). Le tableau 28 présente les réponses apportées à ces questionnements par les trois positionnements épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (interprétativisme ou constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? (Le chemin de la connaissance scientifique)	La découverte Recherche formulée en termes de "pour quelles causes..." Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de "pour quelles motivations des acteurs..." Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..." Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? (Les critères de validité)'	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 28 : Les différentes positions épistémologiques

(Girod-Séville et Perret, 1999, p.14-15)

Dans le cadre du positivisme, la réalité existe en tant que telle et demeure extérieure au chercheur. Ce dernier est objectif car il est extérieur à l'objet observé. Il ne modifie donc pas la nature de celui-ci. La connaissance correspond exactement à la réalité et il n'existe pas, en quelque sorte, d'intermédiaire entre l'objet et la connaissance. Pour Popper (1972), la connaissance objective est indépendante de l'observateur et du processus d'observation, une

connaissance sans sujet connaissant. Comme le notent Girod-Séville et Perret, l'application de cette conception pose un certain nombre de problèmes en sciences sociales (par exemple, l'homme peut-il être son propre objet ?), bien que des auteurs comme Durkheim aient incité à considérer les faits sociaux comme des choses extérieures aux sociologues. Popelard et Vernant (1997) vont plus loin : *"pour les sciences de l'homme, l'objectivité fondée sur la séparation entre le sujet qui connaît et l'objet connu s'avère impossible, puisque le sujet lui-même devient l'objet de sa propre connaissance"* (*ibid.* p.85). La revendication du statut de sciences par les sciences sociales est à l'origine, selon Grawitz (1993), de cette volonté, chez Auguste Comte et les premiers positivistes, d'être aussi objectif que le chercheur en sciences de la nature. Puisque la réalité *"a ses propres lois, immuables et quasi-invariables"* (Girod-Séville et Perret, 1999, p.18). L'homme est largement déterminé par son environnement. L'objectif du chercheur est de mettre à jour les lois générales qui caractérisent le monde social. La connaissance produite dans un cadre positiviste se veut donc objective et généralisable quel que soit le contexte (DiMaggio, 1995).

Dans les paradigmes interprétativiste et constructiviste, la réalité a un statut plus relatif. Elle n'existe pas *sui generis* pour les constructivistes radicaux, elle est construite. Selon les interprétativistes, la réalité n'est pas indépendante de l'observateur et des sujets eux-mêmes qui constituent cette réalité. C'est le principe de l'hypothèse phénoménologique qui considère qu'un phénomène apparaît lorsqu'il prend sens pour le sujet (Berger et Luckmann, 1966). La remise en cause du postulat d'objectivité entraîne la reconnaissance d'une interdépendance entre objet et sujet. La réalité est objectivée, elle est intersubjectivement construite. De ce fait, la connaissance ne peut prétendre être universelle. Elle est nécessairement liée à un contexte.

Il nous semble important de revenir sur une confusion fréquente dans les recherches en sciences de gestion concernant les épistémologies constructivistes. On constate, en effet, fréquemment un amalgame entre le principe de construction de l'objet par les acteurs et celui de construction de l'objet par le chercheur. Charreire et Huault (2002) ont déjà relevé cette confusion, devenue fréquente, lors de l'étude empirique de 16 thèses soutenues en France entre 1993 et 2000. Les auteurs de ces thèses se définissent comme constructivistes. Cependant, trop souvent, c'est la nature de l'objet de recherche qui est présenté comme élément déterminant du choix d'un paradigme épistémologique : *"la totalité de l'échantillon revendique, sans justification convaincante, le positionnement constructiviste par la nature même des objets étudiés"* (Charreire et Huault, 2002, p.304). Or, un objet de recherche ne

peut être propre à un paradigme. C'est l'accès à l'objet qui définit un positionnement épistémologique et non l'objet lui-même. Charreire et Huault notent, par exemple, que les RIO ne peuvent être considérés comme relevant d'une démarche constructiviste par nature, sous prétexte de complexité de ces structures et du rôle actif des acteurs dans leur émergence : *"Les sciences sociales, dans leur globalité, et en particulier les sciences de gestion, s'intéressent par nature aux constructions sociales (représentations, discours, apprentissages, décisions, processus de gestion, dynamiques organisationnelles) et l'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion automatique au paradigme constructiviste"* (*ibid.*, p.306).

Nombre d'auteurs affirment, en effet, s'inscrire dans une démarche interprétativiste parce qu'ils reconnaissent que les acteurs du terrain interprètent la réalité. Or, un chercheur positiviste peut très bien admettre cela. Ce qui caractérise la différence entre positivisme et interprétativisme sur ce point est le statut donné à ces interprétations. Dans le paradigme positiviste, le chercheur dispose d'une distanciation forte vis-à-vis des interprétations des acteurs du terrain. Il met ces dernières en évidence en les considérant comme des objets dotés d'une réalité ontologique. Le chercheur interprétativiste, par contre, reconnaît lui-même interpréter la réalité. L'interprétativisme ne se caractérise donc pas par une reconnaissance particulière des constructions sociales par les acteurs du terrain, mais par la reconnaissance de l'interprétation de la réalité par le chercheur lui-même[55].

Etant donné les différences de point de vue quant au statut de la réalité et de la connaissance, les paradigmes épistémologiques définissent la validité de la connaissance de manière différenciée.

Dans le cadre du positivisme, Girod-Séville et Perret (1999) identifient trois critères qui fondent la connaissance scientifique : la vérifiabilité, la confirmabilité, la réfutabilité. La vérifiabilité consiste à s'assurer de la possibilité de tester empiriquement toute assertion. La confirmabilité repose sur la démarche probabiliste de Carnap (cité par Grawitz, 1993, et Girod-Séville et Perret, 1999). Une proposition n'est jamais vraie de manière universelle, elle est vraie uniquement dans les cas où elle s'applique. Dès lors, seule la multiplication des tests

[55] En poussant l'argument plus loin, on pourrait affirmer que le chercheur interprétativiste reconnaît sa rationalité limitée tandis que le positiviste postule une rationalité supérieure par rapport aux acteurs du terrain. Ce dernier considère, en effet, qu'il peut saisir la réalité que ne peuvent appréhender les acteurs.

et expériences permet d'accroître la probabilité d'une proposition. La réfutabilité de Popper (1973) se différencie de l'approche probabiliste de Carnap. D'après Popper, tout comme d'après Carnap, on ne peut affirmer qu'une théorie est vraie. En revanche, on peut affirmer qu'elle n'est pas vraie lorsqu'elle est réfutée. Une proposition est provisoirement corroborée tant qu'elle n'est pas réfutée. C'est moins la preuve (comme chez Carnap) que la réfutation qu'il faut privilégier. Dès lors, dans cette approche, une théorie est scientifique si elle est réfutable. Selon Popper, une théorie qui reste valable quelles que soient les observations n'est pas scientifique.

L'interprétativisme et le constructivisme envisagent d'autres critères de validité que ceux du paradigme positiviste. Dans le cadre interprétativiste, les recherches idiographiques, s'opposant aux démarches nomothétiques du positivisme, sont valorisées. Une contribution est par nature idiographique si elle étudie les phénomènes en situation et privilégie les éléments singuliers plutôt que la recherche de lois générales et régulières. La description du contexte est alors l'une des marques de validité d'une recherche interprétativiste, tout comme l'empathie. Le chercheur interprétativiste doit s'approprier le langage des acteurs et développer une proximité importante avec le terrain afin de développer une compréhension des réalités sociales, telles qu'elles sont vécues par les acteurs. Dès lors, *"la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur des faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs"* (Girod-Séville et Perret, 1999, p.29).

Les critères de validité du paradigme constructiviste sont encore largement discutés. En effet, dans ce cadre, la distinction science/non-science tend à devenir plus floue. D'après Girod-Séville et Perret, Le Moigne (1995) désigne *"l'enseignabilité"* comme critère important de validité du constructivisme. Il nous semble plutôt que l'auteur insiste sur la capacité du chercheur à argumenter la méthode de construction des connaissances et à montrer leur reproductibilité. Ce critère n'est pas très éloigné de l'idée, évoquée par Van Maanen (1988, cité par DiMaggio, 1995), selon laquelle la valeur d'une théorie peut relever de sa capacité à être argumentée, à convaincre. Glasersfeld (1988) propose le critère de convenance pour juger de la validité d'une connaissance dans un cadre constructiviste. Une connaissance est valide si elle convient et peut être appliquée dans une situation donnée. Le principe de convenance n'est pas sans rappeler le critère d'adéquation du pragmatisme tel que développé par des

auteurs comme James, Dewey ou Rorty. En France, le pragmatisme a été récemment introduit dans les sciences de l'organisation par Perret et Girod-Séville (2002). Elles notent : *"la vérité vue sous l'angle du pragmatisme peut se définir par rapport à un principe d'adéquation. On pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée"* (*ibid.*, p.326). Ces rapprochements suggèrent que le pragmatisme est une forme de constructivisme radical qui propose des critères relativement précis pour évaluer la validité de la connaissance produite par un chercheur dans un cadre relativiste.

1.2. Le choix d'une posture interprétativiste

La problématique énoncée précédemment est traitée avec une posture interprétativiste. Nous partageons l'hypothèse phénoménologique, c'est-à-dire que l'accès à la connaissance passe par une interprétation de l'objet par le chercheur. La réalité présentée est sans aucun doute "objectivée" par les acteurs (et c'est même un point central de notre travail), mais également par notre démarche. C'est ce dernier point qui nous permet de revendiquer un positionnement interprétativiste. L'hypothèse intentionnaliste (Le Moigne, 1995) semble également pertinente. Nous reconnaissons que les acteurs font partie de la réalité mais qu'ils jouent un rôle dans la constitution de celle-ci. Ceci différencie les constructivismes de l'hypothèse déterministe du positivisme (Girod-Séville et Perret, 1999). Par ailleurs, nous reconnaissons faire partie de cette réalité et n'excluons pas avoir influencé les perceptions des acteurs du terrain, même si nous avons pris de nombreuses précautions pour éviter cette intrusion. La question de recherche, telle qu'elle est présentée, implique une démarche de compréhension plutôt que d'explication (positivisme) ou de construction (constructivisme) de la réalité à connaître.

Au-delà des dimensions traditionnelles de la définition du paradigme épistémologique dans les recherches francophones (questions gnoséologique, méthodologique et éthique), d'autres éléments permettent de préciser notre cadre épistémologique.

Nous nous accordons avec Daft et Lewin (1990) qui, dans leur essai éditorial pour le lancement de la revue *Organization Science*, définissent l'intérêt d'une recherche de manière étonnante : *"The worth of the research outcome is measured by surprise"* (Daft et Lewin, 1990, p.7). Les auteurs affirment la possibilité d'une approche des sciences de l'organisation

basée sur la recherche de "surprise" plutôt que sur la logique de confirmation de la science normale (ou de recherche de lois selon DiMaggio, 1995) qui favorise les contributions peu innovantes tant en termes d'objets de recherche que de méthode (Demil, Lecocq, Warnier, 2002). Pour Daft et Lewin, le décalage entre recherche et pratique peut être expliqué par cette logique confirmatoire. En effet, les recherches positivistes présentent le risque de donner des résultats triviaux. Malgré cela, les processus de sélection des revues (notamment la plupart des grandes revues académiques anglo-saxonnes) poussent les chercheurs à élaborer des théories 1) non-prescriptives ; 2) déconnectées de la préoccupation de performance des praticiens. Ceci s'explique par une norme académique selon laquelle les théories doivent être parcimonieuses et généralisables (non liées à des contextes et à des situations spécifiques) et qui force le chercheur à élaguer certains détails et aspects concrets de ses travaux. Or, seule la connaissance intime du terrain est susceptible de remettre en cause les théories parcimonieuses et de créer la surprise en proposant une explication alternative. De plus, comme le note Beyer (1997), la pertinence aux yeux des managers est liée à l'expérience prolongée avec un sujet. Davis, en 1971, avait déjà émis l'idée qu'une recherche "intéressante" va à l'encontre des attentes, infirme des théories existantes ou remet en cause des postulats partagés par tous. En partageant ce point de vue, nous nous rapprochons également des approches d'autres auteurs, et notamment de Weick (1979) et Grandori (2001). Pour Weick, une bonne recherche réduit l'équivocalité des situations, c'est-à-dire les multiples interprétations concurrentes possibles (Daft et Lewin, 1990). La réduction de l'équivocalité fait partie des éléments qui fondent la surprise théorique et donnent un point de vue nouveau sur un objet ou un thème autour duquel règne la confusion. De même, l'idée d'endogénéisation des hypothèses, défendue par Grandori (2001) et que nous avons présentée comme une perspective intéressante pour aborder les RIO, repose sur une remise en cause des cadres traditionnels de la science normale. Il s'agit, dans cette démarche, d'observer les pratiques plutôt que de postuler des comportements. Nous avons appliqué cette recommandation d'endogénéiser les hypothèses, notamment en posant une proposition quant à la perception de l'opportunisme par les membres du RIO. Ce faisant, le principe, traditionnellement tenu pour acquis, d'une définition universelle de l'opportunisme a été remis en cause.

BU LILLE I

Ces divers éléments (endogénéisation des hypothèses, recherche de la surprise théorique et de la réduction de d'équivocalité) nous éloignent du paradigme positiviste ancré dans la recherche de lois générales et universelles cumulables (DiMaggio, 1995). Ils confirment notre

inscription dans un constructivisme modéré qui reconnaît le caractère interprété et plus contextuel de la connaissance produite (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Charreire et Huault, 2002).

Cette recherche est plutôt déductive puisque des propositions ont été émises tout au long du développement du chapitre II. Précisons, là encore, que le paradigme interprétativiste n'implique pas une démarche inductive ou déductive de manière systématique. Nous ne nous étendons pas outre mesure sur la distinction entre les formats hypothético-déductif et inductif. En effet, d'une manière générale, nous partageons le point de vue de Langley (1999), certes un peu radical, concernant le choix entre ces deux démarches. Elle affirme que le respect strict de l'une ou l'autre relève de l'aliénation inutile: *"rigid adherence to purely deductive or purely inductive strategies seems unnecessarily stultifying"* (*ibid.*, p.695). D'ailleurs, d'autres auteurs sont déjà allés plus loin dans la critique en démontrant que chacune des démarches s'avère incomplète. Tsoukas (1989) dit ainsi que même s'il existe des régularités empiriques, on ne peut envisager de les mettre en évidence à l'aide de la seule approche inductive. Les mécanismes sous-jacents de ces régularités empiriques ne peuvent être mis à jour sans une conceptualisation qui relève plus de la perspective déductive. Les deux approches sont donc nécessaires à la compréhension de tout phénomène en général et à la recherche en particulier. Les récentes propositions concernant l'approche abductive sont, d'après nous, issues du constat d'insuffisance de l'induction pure ou de la déduction pure. L'abduction semble être moins une troisième démarche que la reconnaissance des insuffisances des deux précédentes pour mener à bien une recherche, quel que soit le paradigme épistémologique retenu.

Les différents choix épistémologiques présentés relèvent d'une conception de la recherche qui privilégie la remise en cause des postulats traditionnels pour aboutir à une surprise théorique. Malgré cet objectif ambitieux, nous admettons la rationalité limitée du chercheur et le fait que nous interprétons la réalité, tout comme les acteurs du terrain étudié. Afin de ne pas nous enfermer inutilement dans des cadres difficiles, voire impossibles, à respecter, cette recherche ne s'inscrit pas strictement une démarche déductive ou inductive. Bref, nous défendons une vision pragmatique de l'épistémologie. En défendant cette "vision pragmatique de l'épistémologie", nous ne voulons pas dire que nous nous inscrivons dans le pragmatisme de James, Dewey ou Rorty appliqué aux sciences de gestion par Perret et Girod-Séville (2002), mais plutôt que nous situons les enjeux de l'épistémologie moins dans le discours

philosophique et l'annonce d'un positionnement que dans des éléments plus réalistes, et donc plus opératoires. Admettre qu'il est vain d'affirmer de manière définitive la stricte adhésion à une démarche déductive ou inductive ou encore reconnaître la rationalité limitée du chercheur et son interprétation, ne serait-ce que minimale, des situations qu'il étudie, apparaît plus réaliste. En quelque sorte, le positionnement interprétativiste nous semble le plus "probable" dans la recherche en gestion, à la fois parce qu'il correspond à la manière dont les recherches sont la plupart du temps réellement menées et que les critères de validité de la connaissance qu'il propose sont admis dans la communauté. Selon nous, c'est donc moins le choix d'une posture que les raisons du choix de celle-ci, compte tenu de la démarche de recherche à effectuer et/ou effectuée, qui s'avèrent centrales dans le discours épistémologique. Dès lors, l'épistémologie n'est pas déconnectée des éléments plus opératoires relatifs à la manière dont la recherche est conduite, le design ou protocole de recherche. La manière dont telle ou telle méthodologie est appliquée devrait d'ailleurs toujours être rapprochée du positionnement épistémologique énoncé auparavant (Charreire et Huault, 2002).

Dans les sections suivantes nous rappelons donc régulièrement la cohérence entre posture épistémologique et choix méthodologiques. Ceci participe, à notre avis, de la validité de la recherche. Par ailleurs, pour renforcer la cohérence du protocole nous mettons particulièrement l'accent sur le traitement des niveaux d'analyse tout au long de la recherche.

2. Une étude multi-niveaux du RIO

Tant la problématique retenue que le positionnement épistémologique de la recherche incitent à une articulation de différents niveaux d'analyse. En effet, prendre en compte les écarts relationnels suppose de changer de perspective pour l'étude d'un RIO focal en contextualisant celui-ci et en considérant les entreprises du réseau dans une perspective d'indépendance partielle à l'égard du réseau. Nous nous intéressons à la capacité des organisations à évoluer à la fois dans un RIO et à l'extérieur de celui-ci. Ceci requiert une approche multi-niveaux.

Indépendamment de la problématique, la capacité à contextualiser l'objet de recherche est un critère essentiel de la validité d'une recherche dans le cadre interprétativiste. Nous avons déjà évoqué l'intérêt récent des sciences de l'organisation pour des travaux abordant les objets étudiés à différents niveaux simultanément et les intégrant dans un contexte plus large. Des

recherches récentes sur les RIO proposent de telles démarches (Klein, Palmer et Conn, 2000). Les éléments présentés précédemment montrent la pertinence d'une approche multi-niveaux pour notre étude. Si de nombreuses contributions (et même la plupart) traitent implicitement de divers niveaux d'analyse, la formalisation de cette approche reste très rare dans la recherche francophone. Dans cette section nous revenons sur les principes des recherches multi-niveaux[56] (2.1.) et sur leur évolution (2.2.) avant d'envisager une méthodologie de collecte et d'analyse de données multi-niveaux adéquate pour cette recherche (2.3.).

2.1. Les enjeux d'une réflexion sur les niveaux d'analyse dans une recherche en gestion

La nécessité d'une réflexion sur les niveaux d'analyse en sciences sociales (Knorr-Cetina et Cicourel, 1981) et plus particulièrement en sciences de l'organisation (Rousseau, 1985) a été soulevée il y a quelques années mais ne semble émerger qu'aujourd'hui dans le champ de la recherche en gestion. Il semble que, dans les différentes disciplines du champ, l'on puisse faire coïncider ce récent intérêt avec le développement de nouveaux objets d'étude (comme ici, les réseaux interorganisationnels) ou de nouveaux thèmes (l'apprentissage organisationnel, les compétences collectives) qui invitent à s'arrêter plus particulièrement sur la définition des niveaux d'analyse et sur les relations entre ces derniers. Toutefois, on ne peut affirmer que l'intérêt d'une interrogation sur les niveaux d'analyse apparaisse uniquement avec le développement de nouveaux objets ou de nouveaux thèmes de recherche. La validité, la testabilité ou la généralisation des résultats d'une recherche sont largement déterminées par la réflexion de l'auteur sur les niveaux d'analyse. Le problème est complexe car il concerne à la fois la définition des niveaux et leur articulation. Or, ces deux éléments (définition et articulation des niveaux) n'ont que rarement été abordés de manière conjointe. On constate ainsi que les premières incitations à spécifier les niveaux d'application des recherches dans le champ des sciences de l'organisation[57] n'ont que rarement été précédées (ou même suivies) d'un examen plus fondamental des implications, des apports et des limites des différentes démarches d'articulation des niveaux d'analyse.

[56] Les éléments présentés dans les sous-sections suivantes ont été repris dans un article publié en 2002 (Lecocq, 2002). Nous avons bénéficié de nombreux commentaires sur les différentes versions de cet article. Nous remercions notamment Florence Allard-Poesi, Katherine J. Klein et Gérard Charreaux.

[57] La plupart des travaux fondamentaux sur les niveaux d'analyse sont proposés par des auteurs anglo-saxons en comportement organisationnel (*organizational behavior*).

Si les travaux sur la dialectique micro/macro ont ouvert la possibilité d'une troisième voie : l'approche méso (Cappelli, Sherer, 1991 ; House, Rousseau et Thomas-Hunt, 1995), celle-ci repose sur une hypothèse simpliste d'interaction entre les niveaux (les niveaux micro et macro peuvent être appréhendés simultanément au niveau méso). Une autre démarche proposant le recours à un langage commun pour l'articulation des niveaux en sciences de l'organisation (Dansereau, Alutto et Yammarino, 1984 ; Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Klein, Tosi et Cannella, 1999) n'a eu, en Europe, que peu d'écho en gestion, malgré un numéro spécial de l'*Academy of Management Review* sur ce thème en 1999. Parallèlement, la volonté de prendre en compte simultanément plusieurs niveaux d'analyse, dans certaines disciplines telles que la sociologie, les sciences de l'éducation ou le comportement organisationnel, a abouti au traitement statistique de ces derniers (Firebaugh, 1978 ; Bryk et Raudenbush, 1992 ; Snijders et Bosker, 1999), conférant à l'analyse multi-niveaux un statut de méthode. Toutefois, ce n'est qu'en clarifiant les postulats qui sous-tendent la définition et l'articulation des niveaux que les dimensions conceptuelle, théorique et méthodologique d'une recherche peuvent être éclairées. Le traitement épistémologique de la problématique des niveaux d'analyse apparaît ainsi comme un préalable au déroulement d'une recherche.

2.1.1. Le traitement des niveaux d'analyse en sciences de gestion

On doit à Belhing (1978), l'une des premières contributions en sciences de l'organisation s'arrêtant sur la problématique des niveaux d'analyse. L'auteur distingue quatre niveaux sur lesquels peuvent porter une recherche et suggère d'accorder une attention particulière à l'articulation de ceux-ci :

- les individus ;
- les groupes primaires (ensembles d'individus interagissant fréquemment dans le cadre de leur travail qui maintiennent et supportent un ensemble de croyances sur la façon d'agir dans ce cadre) ;
- les organisations (unités sociales composées de groupes primaires ; elles sont structurées et reconnues comme des entités par ceux qui les composent et par ceux qui entretiennent des relations avec elles) ;
- les sociétés (ensembles d'individus, de groupes primaires et d'organisations, reconnus comme ayant des comportements et des centres d'intérêt communs par ceux qui les composent et ceux qui entretiennent des relations avec eux).

Bien qu'elle propose une approche réifiée des différents niveaux et reste peu utile lorsqu'il s'agit de s'interroger sur l'articulation de ces derniers, la contribution de Belhing a le mérite de révéler l'importance du traitement des niveaux d'analyse dans la "philosophie des sciences de l'organisation"[58].

Cependant, même si certains auteurs (Rousseau, 1985 ; Klein, Dansereau et Hall, 1994) n'ont eu de cesse, depuis une vingtaine d'années, d'inciter les chercheurs à spécifier les niveaux d'analyse sur lesquels il portent leur attention, force est de constater que cet appel est resté vain dans certaines disciplines[59]. Pourtant, on constate que chaque concept doit pouvoir être rattaché à un ou plusieurs niveaux d'analyse puisque la tentative même de représentation mentale implique son application à un (ou plusieurs) niveau, que l'auteur ait spécifié lequel ou non. Les conclusions d'une recherche diffèrent selon les niveaux d'analyse. Le manque de considération pour ces derniers en sciences de l'organisation a conduit, selon Klein, Dansereau et Hall (1994) à de nombreuses confusions et controverses sur des thèmes de recherche aussi variés que l'évaluation de la performance, la formation, le leadership, le pouvoir, la participation, le climat social, la culture, la technologie ou encore la structure (Glick, 1985 ; Goodman, 1987 ; Campion, 1988 ; Markham, 1988 ; Yammarino et Bass, 1991).

On peut alors s'interroger sur les raisons du retard des sciences de gestion (par rapport à la psychologie ou à la sociologie des organisations) dans la considération de la problématique des niveaux d'analyse. Nous identifions au moins trois raisons qui peuvent être invoquées.
D'abord, la plupart des contributions sur les niveaux d'analyse, y compris dans des revues académiques de gestion comme *The Academy of Management Review* et *The Academy of Management Journal*, sont proposées par des psychologues des organisations. Certaines propositions, et notamment les définitions des niveaux micro et macro, restent donc relativement éloignées des attentes des chercheurs en gestion. Ensuite, le cloisonnement et le découpage fonctionnel (marketing, finance, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines...) adopté par les gestionnaires pour diviser leur champ de formation et de recherche constitue un autre frein au développement de travaux sur la définition et l'articulation des niveaux d'analyse. D'autres sciences sociales, et notamment l'économie, ont

---

[58] Le titre de l'article de Belhing (1978) est *"Some problems in the philosophy of science of organizations"*

[59] Si désormais les psychologues des organisations précisent la plupart du temps leur niveau d'analyse, il en est tout autrement pour les chercheurs en gestion

choisi une division micro/macro pour ensuite tenter de la dépasser[60]. Enfin, les gestionnaires ont souvent cherché à saisir la firme en tant qu'entité plutôt que d'articuler *"le passage de l'individuel aux régulations macro-économiques"*, comme l'ont suggéré Desreumaux et Bréchet (1998). Pourtant dès 1978, Belhing proposait de traiter les sciences de l'organisation comme une discipline ayant pour vocation d'articuler les niveaux d'analyse. Pour l'auteur, les sciences de gestion ne se différencient pas des autres sciences sociales et sciences du comportement par leur champ d'étude. La psychologie, la sociologie et l'anthropologie s'intéressent également aux sociétés, aux organisations, aux groupes et aux individus. Cependant, alors que ces disciplines portent particulièrement sur l'un de ces niveaux (la psychologie s'intéresse traditionnellement à l'individu, la sociologie au groupe et à l'organisation, et l'anthropologie à la société), les sciences de gestion sont spécifiques car elles sont concernées par l'articulation entre ces différents niveaux. Les organisations peuvent, de par leur nature même, être traitées à différents niveaux d'analyse. Les individus évoluent dans des dyades, des groupes et des équipes au sein d'organisations qui interagissent avec d'autres organisations dans un secteur ou un champ organisationnel. Certains auteurs proposent donc que les sciences de gestion ont pour projet de saisir l'articulation entre les différents niveaux afin de comprendre les mécanismes sous-jacents de la performance d'une action collective (Belhing, 1978 ; Desreumaux et Bréchet, 1998). Thiétart (1999) résume simplement le rôle de l'articulation des différents niveaux en gestion : *"de manière synthétique, le problème principal du management est de savoir comment faire vivre des groupes sociaux afin qu'ils puissent produire du collectif au-delà de la simple addition d'expertises individuelles"* (*ibid.*, p.1).

Trop souvent, la volonté des auteurs de développer des théories et des modèles universels, sur la base des principes de la science normale évoqués dans la section précédente, les pousse à ne pas spécifier leurs niveaux d'analyse. Pourtant, la connaissance des niveaux d'analyse retenus par le chercheur permet d'augmenter la clarté, la testabilité, la compréhension et la créativité des recherches en sciences de l'organisation. Les enjeux d'une telle démarche sont donc à la fois conceptuels, théoriques et méthodologiques.

[60] Précisons d'ailleurs que les sciences dites "dures" ont également, le plus souvent, une division de leur champ entre micro et macro et tentent progressivement d'intégrer les deux traditions de recherche. La théorie des cordes en physique vise ainsi à intégrer la physique quantique et la théorie de la relativité afin d'unifier les recherches sur l'infiniment petit et celles sur l'infiniment grand (Green, 2000).

2.1.2. Les enjeux conceptuels, théoriques et méthodologiques du traitement des niveaux d'analyse

Il apparaît comme nécessaire de porter une attention aux niveaux d'analyse dans les différentes dimensions d'une recherche. La problématique des niveaux d'analyse se pose, en effet, lorsqu'il s'agit de spécifier le niveau des concepts étudiés (dimension conceptuelle de la recherche) mais également lors de l'interrogation sur l'articulation des concepts entre eux (dimension théorique) ou encore lorsqu'il s'agit d'envisager la dépendance entre la définition du concept et sa mesure (dimension méthodologique).

La dimension conceptuelle de la recherche et les niveaux d'analyse

Le manque de spécification du niveau des concepts étudiés dans certaines contributions publiées dans des revues académiques mène parfois à des incohérences. Par exemple, le travail de Lawless et Price (1992) a été critiqué pour l'ambiguïté du concept central. Les auteurs évoquent les "champions de la technologie" (*technology champions*) en considérant indifféremment tantôt un niveau individuel et tantôt un niveau organisationnel. De même, dans la revue de littérature, nous avons souligné la confusion de l'article de Snow, Miles et Coleman (1992) concernant le rôle de *broker* dans un RIO. Le broker est-il une firme, comme les auteurs l'affirment au début de leur contribution, ou un individu, comme ils le suggèrent par la suite en évoquant sa formation professionnelle ? Ces deux cas présentent des situations d'isomorphisme. On parle d'isomorphisme lorsque la structure sous-jacente d'un concept est la même à travers les niveaux d'analyse. Par exemple, un chercheur postule l'isomorphisme s'il considère que le processus d'apprentissage collectif dans un groupe est le même que le processus d'apprentissage individuel. Dans de nombreuses recherches, l'isomorphisme est bien souvent postulé sans faire l'objet d'un questionnement ou d'une justification. Certes, un concept appliqué à un niveau peut l'être à un autre, mais le construit n'aura peut-être pas la même structure sous-jacente. Si un auteur considère que l'apprentissage organisationnel est similaire à l'apprentissage individuel, il tombe dans un biais d'anthropomorphisme. Les mêmes biais peuvent exister pour l'étude de nombreux concepts comme l'opportunisme, la compétence ou la confiance. On prend alors conscience de l'importance d'une qualification des niveaux auxquels les concepts sont considérés.

Conscient des risques associés à l'isomorphisme, nous avons, dans les deux chapitres précédents systématiquement réfléchi à l'application d'un concept d'un niveau d'analyse à un autre. Par exemple, nous nous sommes interrogé sur le sens du concept de force des liens au niveau interorganisationnel, alors qu'originellement il concerne des relations interpersonnelles. Nous en avons conclu qu'on ne peut postuler l'isomorphisme. La force des liens entre organisations peut être entretenue par des acteurs en nombre variable alors qu'au niveau interindividuel, chaque acteur dispose du même temps, et donc, a priori, de la même capacité d'entretien des liens.

La dimension théorique de la recherche et les niveaux d'analyse

Dans le processus de recherche, l'articulation entre les concepts se fait par l'intermédiaire d'une théorie ou d'un modèle, explicite ou implicite. On ne peut que constater la multiplication des théories et leur coexistence. Rappelons qu'Oliver et Ebers (1998) identifient dix-sept cadres théoriques pour analyser les RIO.

La profusion des cadres est une richesse, à n'en pas douter, mais à la condition de les appliquer à bon escient, de pouvoir en évaluer la portée, les articuler pour les rapprocher ou les utiliser conjointement. L'incommensurabilité des théories ne justifie pas que le chercheur ne s'attarde pas sur le niveau d'application du modèle qu'il propose. Pourtant, on peut se demander si la difficulté en sciences de l'organisation à développer des recherches cumulatives sur certains thèmes ne repose pas essentiellement sur le manque de lisibilité des modèles et des théories. Ces derniers doivent pourtant être testables, ou tout au moins heuristiques, pour que la communauté puisse leur attribuer un intérêt scientifique. Pour leur part, Rousseau et House (1994) affirment par exemple que les théories de l'agence (Alchian et Demsetz, 1972), de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ou des coûts de transaction (Williamson, 1975) ne posent pas entièrement la question des unités d'analyse et abordent souvent sommairement la question du niveau d'application ou de généralisation des théories. Il convient de relativiser cette critique. Les fondateurs de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction ont largement défini leur unité d'analyse de manière explicite ; respectivement, la relation d'agence et la transaction. Par contre, nous reconnaissons que les niveaux d'analyse et leur articulation sont peu considérés dans ces approches.

Pour Rousseau (1985), l'un des points essentiels d'une démarche de recherche est la spécification du "niveau de la théorie". Le niveau de théorie correspond au modèle retenu par le chercheur pour articuler les concepts étudiés à travers les niveaux d'analyse ; par exemple, le lien entre participation individuelle et performance d'un groupe. Le terme "niveau de théorie" semble donc relativement mal adapté puisqu'il s'agit en fait de définir l'articulation des concepts entre niveaux. Ce niveau de théorie doit permettre au chercheur de définir les niveaux auxquels la recherche est généralisable. Ceci suppose évidemment que les théories soient construites avec une description explicite des niveaux de généralisation de celles-ci. Nous appliquerons ce principe lors du commentaire des résultats de cette recherche.

La dimension méthodologique de la recherche et les niveaux d'analyse

La nature des concepts étudiés et les propositions faites dans le cadre d'une recherche devraient également influencer la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Dans le design de la recherche, une réflexion sur la cohérence entre niveau de théorie, niveau de mesure et niveau d'analyse statistique permet d'évaluer la cohérence interne d'une recherche.
En effet, un changement de niveau de mesure peut entraîner une modification de la réalité perçue. L'exemple très simple cité par Klein, Dansereau et Hall (1994) est à cet égard représentatif. Dans quarante huit des Etats américains, le candidat à la présidence qui obtient le plus de voix au vote populaire remporte toutes les voix du collège électoral de cet Etat. Or, en agrégeant les votants au niveau fédéral plutôt qu'au niveau de chacun des Etats, Nixon aurait battu Kennedy en 1960 et Ford aurait battu Carter en 1976.

Il convient de préciser les relations entre niveau de théorie, niveau de mesure et niveau d'analyse statistique. Comme nous l'avons évoqué, le niveau de théorie correspond au niveau auquel la généralisation de la recherche peut être effectuée. Le niveau de mesure décrit la source réelle des données. Le comportement d'un salarié est généralement attaché au niveau individuel tandis que le nombre de membres d'un service est une mesure au niveau du groupe (Rousseau, 1985). Enfin, le niveau d'analyse statistique décrit le traitement des données. Par exemple, si le niveau de mesure est le salarié mais que les données concernant les individus sont agrégées pour s'intéresser au groupe lors de l'analyse, alors le niveau d'analyse statistique est le groupe. Quand les niveaux de théorie, de mesure et d'analyse statistique ne sont pas

identiques, ce qui se produit nécessairement dans la plupart des recherches[61], la conclusion que l'on tire des résultats obtenus pourrait refléter le niveau de mesure ou le niveau d'analyse statistique plutôt que le niveau de théorie. Bien qu'on ne puisse fournir de "recettes", c'est au chercheur de se pencher sur le protocole de recherche pour vérifier la cohérence interne de celle-ci. Il s'agit de se demander si le niveau de mesure et le niveau d'analyse statistique permettent bien de rendre compte des choix retenus pour articuler les concepts entre niveaux, c'est-à-dire s'ils sont cohérents avec le niveau de théorie. Dans notre exemple de l'élection présidentielle américaine, le fait de mesurer les votes au niveau individuel (niveau de mesure) et de les agréger au niveau de chacun des états (niveau d'analyse statistique) est cohérent avec le modèle retenu pour passer des votes individuels à l'élection du président des Etats-Unis (niveau de théorie). Compte tenu du principe de l'élection du président des Etats-Unis, il n'aurait pas été approprié d'agréger les votes au niveau fédéral plutôt qu'au niveau des Etats. Nous veillerons, dans les chapitres présentant les choix méthodologiques (chapitre III) et le protocole mis en oeuvre (chapitre IV), à préciser les niveaux de mesure et d'analyse statistique en relation avec le niveau de théorie.

2.2. De la définition à l'articulation des niveaux d'analyse

Nous avons tenté de démontrer l'intérêt pour le chercheur d'un questionnement sur la qualification et l'articulation des niveaux d'analyse. Plusieurs propositions ont été faites au cours des quinze dernières années en sciences de l'organisation, tant pour la définition des niveaux (2.2.1.) que pour leur articulation (2.2.2). Ces propositions constituent des démarches intéressantes pour notre recherche. Nous les passons en revue avant de nous arrêter sur une méthode originale dans le cadre de la recherche francophone en gestion : l'analyse structurale associée à l'étude de cas (2.2.3.).

2.2.1. La définition des niveaux d'analyse

Dans de nombreuses sciences sociales, les premières tentatives de qualification des niveaux d'analyse ont donné lieu à l'émergence des approches micro et macro. Pour House et *al.* (1995), les sciences de l'organisation appliquent, de manière plus implicite, la même démarche. D'après les auteurs, les approches micro et macro sont presque considérées comme

[61] En effet, on peut difficilement étudier les réseaux inter-organisationnels sans considérer des données relatives aux entreprises impliquées. Dans ce cas, le niveau de mesure est l'entreprise alors que l'objet étudié est le RIO.

des "écoles" de recherche incompatibles[62]. Ainsi, l'expression "*organization don't behave ; people do*" est une évidence pour un chercheur ancré au niveau micro mais les chercheurs travaillant au niveau macro ont parfois tendance à l'oublier[63]. Pourtant, les théoriciens des deux niveaux ont recours implicitement à des éléments empruntés à l'autre niveau. Malheureusement, *"chacun, dans ses comptes-rendus de recherche, va vouloir éliminer les 'bruits' macro ou micro, qui pourtant soutiennent pour une part son travail"* (Corcuff, 1995, p.66). Pour certains, les niveaux micro et macro ne peuvent être traités séparément (Capelli et Sherer, 1991 ; Rousseau et House, 1994 ; House, Rousseau et Thomas-Hunt, 1995) car ils sont complémentaires pour comprendre les organisations.

Capelli et Sherer (1991) envisagent donc une troisième perspective, plus "organisationnelle" et intégrative : l'approche "méso". Ils proposent d'utiliser le terme "méso" pour faire référence à une intégration des niveaux micro et macro lors de l'étude de processus spécifiques aux organisations qui par leur nature sont une synthèse de processus psychologiques et socioéconomiques. Les recherches méso interviennent dans les contextes organisationnels quand des processus sont étudiés à deux niveaux d'analyse simultanément pour finalement les dépasser. Pour Rousseau et House (1994), le niveau méso est le lieu de confrontation des forces macro et micro-structurelles et correspond au cadre d'action du dirigeant. D'après ces auteurs, les principaux éléments traités dans une approche méso sont :

- les effets du contexte sur le comportement des individus et des groupes ;
- la construction du contexte par les processus psychologiques des individus et les dynamiques sociales ;
- les parallèles et les discontinuités dans les processus comportementaux des individus, des groupes et des organisations.

Rousseau et House soulignent qu'en dépassant les contraintes micro/macro, le champ progresse puisque les recherches et les théories sont plus réalistes, l'accent étant mis sur

[62] Ceci n'est pas exclusif aux sciences de l'organisation puisque dans d'autres disciplines telles que l'économie ou la sociologie, ces niveaux ont donné lieu à un découpage du champ. Micro-économie et macro-économie ne cohabitent que rarement dans les manuels. Toutefois, en sciences sociales, des cadres théoriques ont pour objectif de rapprocher les niveaux micro et macro. Par exemple, Knorr-Cetina et Cicourel s'interrogeaient, dès 1981, sur la réconciliation des micro et des macro-sociologies. En sociologie, de nombreuses approches récentes se donnent d'ailleurs pour ambition de dépasser les clivages entre niveaux d'analyse (Corcuff, 1995).

[63] Rappelons que les auteurs travaillant sur la question des niveaux d'analyse sont le plus souvent des psychologues des organisations. Pour House et *al.* (1995), le niveau micro, en sciences de l'organisation, correspond donc à l'étude des individus, tandis que le niveau macro réfère aux analyses organisationnelles ou interorganisationnelles.

l'articulation des comportements différents entre individus dans l'organisation et entre organisations. De plus, en changeant de perspective, les recherches ne sont pas réduites à l'étude des unités traditionnelles de l'économie, de la sociologie ou de la psychologie (marché, organisation, groupe, individu) et peuvent porter sur les événements, les crises ou les routines.

Le concept de "communauté de pratiques" fournit un bon exemple de la richesse de la perspective méso. Les communautés de pratiques sont au cœur de la théorie de l'apprentissage de Wenger (1998). Comme le note Chanal (2000), Wenger *"réalise ainsi une articulation réussie entre le niveau individuel et le niveau organisationnel sur laquelle butent de nombreux travaux sur l'apprentissage organisationnel. Cette focalisation sur les communautés de pratique présente, en outre l'intérêt de proposer aux chercheurs un objet d'étude plus facilement observable que la cognition individuelle ou l'organisation réifiée dans son ensemble"* (Chanal, 2000, p.2). Le propos de Chanal peut être rapproché de celui de Rousseau et House évoquant l'intérêt du niveau méso. Pour ces derniers, le recours à l'approche méso permet d'éviter trois biais fondamentaux dans les recherches. Ces biais, souvent évoqués dans les réflexions épistémologiques, sont en fait liés à la définition et l'articulation des niveaux d'analyse. Ils ne sont pas indépendants les uns des autres.

- La généralisation est un cas où les concepts (apprentissage, changement, objectifs, projet...) sont traités de la même manière à quelque niveau que ce soit. Il s'agit d'isomorphisme, quand les concepts sont considérés comme ayant la même structure sous-jacente à travers les niveaux. L'anthropomorphisme est une forme d'isomorphisme.
- La sous-estimation des interactions entre les niveaux. Le chercheur oublie de rendre compte des fortes interactions entre les différents niveaux alors que chacun d'entre eux contribue à constituer l'autre dans un double mouvement. Ce biais à pour corollaire la réification. Nous avons, par exemple, relevé que certains travaux sur les RIO ne tiennent pas compte des organisations qui composent la structure (ou n'en considèrent qu'une : la firme pivot) et/ou ne contextualisent pas le RIO.
- La réification des structures consiste à considérer les différents niveaux comme étant des entités réelles et non comme des construits. Dans la perspective méso, les auteurs suggèrent de s'intéresser aux routines ou aux relations à travers les différents niveaux plutôt qu'à un niveau identifié de manière définitive et immuable. Afin d'éviter ce biais, notre recherche a pour objectif d'envisager la relation entre l'action des acteurs individuels (et de leur organisation) et le RIO.

Ce dernier est replacé dans son contexte car nous envisageons les écarts relationnels des organisations, c'est-à-dire leurs relations économiques à l'extérieur du RIO.

Les travaux sur l'approche méso ont eu le mérite de sensibiliser les chercheurs de certaines disciplines des sciences de l'organisation à la question des niveaux d'analyse en introduisant notamment la problématique de l'articulation entre niveaux de manière plus évidente que ne l'avait fait Belhing (1978). Toutefois, ces contributions présentent deux limites. La première concerne justement l'articulation des niveaux entre eux. Blau constate, en 1993, que le traitement, en sciences sociales, du lien micro-macro reste une juxtaposition du comportement individuel et des phénomènes sociaux (la macrostructure) qui fournit une vision simpliste en ignorant la complexité des sous-structures intermédiaires liant micro et macro. La considération des éléments intermédiaires entre les caractéristiques individuelles et la macrostructure s'avère nécessaire. Pour cela, l'identification d'un niveau méso semble bien insuffisante. La seconde limite concerne la signification différente, selon les disciplines, des niveaux micro et macro. Cette différence de définition amène à envisager la diversité des conceptions d'une approche méso intégrative des niveaux micro et macro. En effet, pour House, Rousseau et Thomas-Hunt, la perspective micro est associée aux phénomènes psychologiques, et la perspective macro aux caractéristiques socio-économiques de l'organisation tandis que pour l'économiste Harvey Leibenstein (1987), le plan intraorganisationnel correspond au niveau "micro-micro" des sciences sociales. Pour un chercheur en gestion, le niveau macro correspond rarement aux caractéristiques socio-économiques d'une organisation mais plutôt, par exemple, aux variables du secteur, souvent très importantes pour comprendre un phénomène organisationnel. Ces deux limites réduisent la capacité de l'approche méso à rendre compte de la diversité des niveaux d'analyse des recherches en gestion et à fournir un moyen d'articuler de manière satisfaisante les niveaux.

Il convient alors de proposer des niveaux de portée moins générale et de définir ces derniers. En effet, un travail de définition n'implique pas de considérer des niveaux figés (individu, groupe, organisation, secteur...), comme on pourrait de prime abord le considérer. Le chercheur peut choisir de délimiter les frontières des entités au sein d'un niveau et même de définir des niveaux eux-mêmes en fonction de l'objectif de sa recherche. Les niveaux d'analyse ne sont pas statiques et définis systématiquement à partir des seules catégories que sont l'individu, le groupe et l'organisation. Ces frontières traditionnelles (individu, groupe,

organisation) peuvent être dépassées par une démarche de construction de niveaux plus créative. Rappelons, par exemple, la richesse du niveau "inventé" par Wenger (1998) : les communautés de pratique. Drazin, Glynn et Kazanjian (1999) explorent la créativité au sein des organisations à trois niveaux d'analyse : le niveau intrasubjectif, le niveau intersubjectif et le niveau collectif.

Mais la réflexion du chercheur ne doit pas se limiter à la seule définition des niveaux eux-mêmes, sous peine de réification. Cicourel (1981) suggère pour la sociologie, de reconnaître l'autonomie relative de chaque niveau d'analyse tout en s'efforçant de prendre en compte leurs interactions. La même démarche peut être menée en sciences de gestion. Il s'agit alors, pour le chercheur, de se pencher sur la nature de l'articulation des niveaux entre eux. Pour ce faire, la littérature propose des cadres théoriques et des outils.

2.2.2. L'articulation et l'intégration des niveaux d'analyse

Les travaux sur les niveaux d'analyse et leur articulation ont naturellement abouti à des incitations à mener des recherches prenant en compte explicitement plusieurs niveaux d'analyse simultanément dans la lecture des phénomènes (Behling, 1978 ; Glick et Roberts, 1984). Ces recherches contribuent à la constitution d'une approche multi-niveaux[64]

Les fondements des approches multi-niveaux

Les propositions visant à promouvoir une approche multi-niveaux continuent, encore aujourd'hui, à alimenter la littérature des sciences de l'organisation (Klein, Palmer et Conn, 2000). Le recours à l'approche multi-niveaux est fréquent pour aborder certains thèmes, notamment le climat social et le leadership (Yammarino et Dubinsky, 1994). Le principe de base de l'approche multi-niveaux est de replacer une entité, appelée individu ou niveau inférieur, dans son contexte, appelé niveau supérieur, celui-ci pouvant lui même être replacé dans un contexte plus large et ainsi de suite. Selon Snijders et Bosker (1999), un contexte peut être de différentes natures :

- spatiale (un quartier, un district, un pays...)
- organisationnelle (un groupe, un service, une entreprise, une école...)

[64] Certains auteurs parlent de théories multi-niveaux (Klein, Tosi et Cannella, 1999)

- sociale (un groupe de pairs, un groupe de référence...)
- temporelle (le moment d'enquête, l'âge de l'individu ou de l'organisation...).

Le contexte temporel est un peu particulier puisque, dans ce cadre, le niveau supérieur (c'est-à-dire le contexte) est l'individu (alors qu'il correspond souvent au niveau inférieur dans les autres contextes) et le niveau inférieur est une observation, à un moment donné, d'une des caractéristiques ou d'un comportement de cet individu. La suite de notre propos se réfère plus particulièrement aux trois premiers types de contexte.

Dans le champ des sciences des organisations, l'approche multi-niveaux pourrait notamment contribuer à la construction progressive d'une théorie des organisations plus unifiée. En effet, l'approche multi-niveaux rend explicite des liens entre concepts précédemment non reliés dans la littérature.

Au-delà de l'intérêt d'une telle approche, il convient de s'interroger sur les implications épistémologiques de celle-ci. Comme le soulignent Behling (1978) ou Yammarino et Dubinsky (1994), les niveaux d'analyse en sciences de l'organisation sont traités de manière à ce que les niveaux supérieurs (par exemple une organisation ou un RIO) incluent les niveaux inférieurs (une personne ou une entreprise) et que les niveaux inférieurs soient imbriqués dans les niveaux supérieurs. L'approche multi-niveaux permet ainsi de dépasser le débat entre l'émergentisme et le réductionnisme[65] en considérant, comme le suggère Bergandi (1998) que *"les propriétés émergentes d'un système ne se limitent pas seulement à avoir leurs racines dans le niveau d'intégration inférieur, et à constituer un ordre nouveau avec ses lois propres. Elles 's'enracinent' aussi dans le niveau d'intégration supérieur. Car les niveaux d'intégration supérieurs participent au même titre que les niveaux inférieurs à la détermination des caractéristiques émergentes d'un niveau donné"*. L'approche multi-niveaux confronte, en effet, des éléments propres à chacun des niveaux considérés pour les assimiler réciproquement. Cette perspective relève d'une conception structurale puisqu'elle a pour objectif de contextualiser une ou des entités de manière systématique[66]. Blau remarque, en 1982, qu'il convient de constater la richesse et la diversité potentielle de l'approche

[65] Ce débat porte sur la relation entre le tout et les parties. Le tout est-il plus que la somme des parties (émergentisme) ou est-il la somme des parties (réductionnisme) ?

[66] Nous empruntons à Lazega (1998) ce critère fondamental d'une approche structurale.

structurale. Une telle approche est en tous cas cohérente avec notre positionnement épistémologique interprétativiste.

Les hypothèses de variabilité

En se penchant sur les contributions qui tentent d'articuler différents niveaux, Dansereau, Alutto et Yammarino (1984) constatent que la littérature des sciences de l'organisation a longtemps manqué d'un vocabulaire commun quant à ce sujet. Les auteurs ont donc largement fait progresser l'approche multi-niveaux en proposant un vocabulaire commun pour qualifier le niveau de théorie d'une recherche. Le point de départ de leur réflexion est que les chercheurs, dès lors qu'ils tentent d'articuler des concepts définis à des niveaux différents, considèrent implicitement ou explicitement, qu'il y a homogénéité, hétérogénéité ou indépendance des entités d'un niveau à l'égard du niveau supérieur.

Dansereau, Alutto et Yammarino identifient donc trois modalités pour articuler les concepts entre niveaux. Ces modalités sont appelées "hypothèses de variabilité". Le chercheur peut considérer :

- l'homogénéité d'une entité au sein d'un niveau d'analyse supérieur (le groupe est traité comme un tout) ;
- l'indépendance d'une entité par rapport au niveau supérieur (les individus sont libres de l'influence du groupe) ;
- l'hétérogénéité entre entités au sein d'un niveau d'analyse supérieur (les individus diffèrent entre eux au sein du groupe)[67]

Chaque concept peut, en fonction de la nature du questionnement et du modèle mobilisé, être appréhendé de manière homogène, indépendante ou hétérogène. L'exemple fourni par Klein, Dansereau et Hall (1994) concernant la relation entre participation et performance au sein des entreprises est intéressant. Ainsi, un chercheur peut traiter la participation comme le degré avec lequel la décision est prise collectivement, considérant le groupe dans sa globalité, et examiner sa relation avec la performance globale du groupe. C'est ici l'homogénéité qui est postulée. Un autre peut estimer que la propension à participer à une décision collective relève des caractéristiques individuelles, tout comme la performance. Les différences individuelles,

[67] Notons qu'ici les termes individus et groupes doivent être considérés comme des termes génériques. Un individu dans un groupe peut être une entreprise dans un RIO.

indépendamment de l'appartenance à un groupe, déterminent donc la participation et la performance. Dans ce cas, le modèle du chercheur repose sur l'hypothèse d'indépendance. Un troisième chercheur peut concevoir la participation et la performance individuelle au sein d'un groupe. Par exemple, plus la performance individuelle est élevée par rapport aux autres membres du groupe, plus l'individu peut se sentir confiant et participer à la prise de décision. Dans ce cas, le même individu peut alors fortement participer dans un groupe (parce qu'il y est très performant) et très peu dans un autre (parce qu'il est moins performant que les autres membres du groupe). Le modèle mobilisé repose dans ce cas sur l'hypothèse d'hétérogénéité des acteurs au sein du groupe.

Il apparaît clairement qu'homogénéité, hétérogénéité et indépendance, les trois modalités d'articulation évoquées par Dansereau, Alutto et Yammarino (1984), se complètent. Une recherche a d'autant plus de chances de fournir un point de vue complet de l'objet étudié qu'elle multiplie les hypothèses de variabilité. La constitution d'un corpus cumulatif sur un thème donné nécessite de développer des recherches multi-niveaux ne délaissant aucune des hypothèses d'homogénéité, d'hétérogénéité ou d'indépendance.

Le fait de préciser l'hypothèse de variabilité permet aux chercheurs de relier leurs travaux à ceux de leurs confrères tout en montrant les différences de point de vue. Car s'il y a incommensurabilité des théories et des modèles, il n'y a pas incommensurabilité des hypothèses de variabilité. La richesse de ces dernières réside dans le fait qu'elles constituent, plus qu'une hiérarchisation des niveaux, une articulation d'un niveau inférieur avec un niveau supérieur quel qu'il soit. L'hypothèse d'homogénéité postule la globalité, les valeurs communes et plus généralement offre une vision qui tend vers l'équilibre des entités au sein du niveau supérieur. L'hypothèse d'hétérogénéité évoque les conflits, les différences entre membres d'un groupe et non l'ordre et l'intégration. L'indépendance est une hypothèse trop souvent délaissée par les chercheurs bien qu'elle permette de dépasser les critères formels définis *a priori*, tels que l'appartenance ou la non-appartenance à une organisation ou à un groupe (critères à dépasser selon Friedberg, 1993). Dans l'hypothèse d'indépendance, le chercheur s'intéresse à l'autonomie, concernant une variable, d'une entité à l'égard du niveau supérieur. L'hypothèse d'indépendance permet de tenir compte des inclusions partielles (Rousseau, 1985 ; House, Rousseau et Thomas-Hunt, 1995), c'est-à-dire du fait, par exemple, qu'un individu occupe différents rôles dans une organisation.

Dans le paragraphe suivant nous appliquons les hypothèses de variabilité à la recherche sur les RIO, et particulièrement à cette étude.

Les hypothèses de variabilité dans la recherche sur les RIO

Klein, Palmer et Conn (2000) attribuent le manque d'effet cumulatif des recherches sur les RIO et la cacophonie qui règne autour de cette thématique à une confusion dans les niveaux d'analyse. En effet, bien que certains chercheurs aient relevé les différents niveaux auxquels les RIO sont susceptibles d'être conceptualisés et étudiés, beaucoup d'entre eux n'abordent pas ce point. Klein, Palmer et Conn identifient les nombreux niveaux auxquels le RIO a été traité : l'entreprise au sein de la dyade, l'organisation au sein du RIO, la dyade au sein du RIO ou encore le RIO comme un tout homogène. Plutôt que de reprendre dans le détail ces niveaux, nous remarquons que Klein, Palmer et Conn n'identifient que des travaux qui s'inscrivent dans des hypothèses de variabilité d'homogénéité et d'hétérogénéité.

Le tableau 29 présente les hypothèses de variabilité retenues dans les recherches sur les RIO. On constate que la plupart des travaux considèrent essentiellement le réseau dans son homogénéité. Par exemple, en considérant que les firmes impliquées dans un RIO abandonnent leur autonomie stratégique à une organisation pivot, de nombreux auteurs conçoivent le réseau comme un acteur collectif (Snow, Miles, et Coleman, 1992, Gugler, 1992). Les termes d'entreprise virtuelle, de quasi-firme, d'entreprise creuse, d'entreprise transactionnelle ou encore de coopération, identifiés dans la littérature, relèvent de ce postulat d'homogénéité. Cette remarque quant au postulat d'homogénéité a déjà été faite, en d'autres termes, par Benson (1977), Heydebrand (1977), Fombrun (1986) ou encore Chia (1995) qui notent que les contributions en organisation ont toujours privilégié l'étude des éléments stables (ou du moins qui tendent vers la stabilité) plutôt que des phénomènes dynamiques. De plus, les processus de convergence ont été étudiés au détriment de la divergence : *"properties such as unity, identity, permanence, structure and essences etc. are privileged over dissonance, disparity, plurality, transience and change"* (Chia, 1995, p.582).

Il est tentant de répondre, face à cette remarque, qu'il semble naturel que les recherches en sciences en gestion soient orientées vers l'homogénéité, l'objet de la discipline étant de faciliter la conception et la conduite des organisations (Desreumaux et Bréchet, 1998), ou plus généralement de favoriser l'action collective. Cependant, on ne peut se permettre l'économie

d'une approche plus complète (et surtout tout aussi proche de la réalité des entreprises), et ce pour éviter de tomber dans des représentations tronquées aboutissant à des prescriptions qui risquent de l'être tout autant. Le cas de la confiance, thème qui a pourtant fait l'objet de maintes publications, est manifeste. En effet, la plupart des contributions sur ce thème proposent, le plus souvent sans validation empirique, de décrire les bases de la confiance et les moyens pour la développer. Les notions de méfiance ou de défiance sont plus rarement abordées et le concept de confiance reste largement insaisissable pour les chercheurs comme pour les praticiens.

Bien sûr, certains travaux sur les RIO ont adopté plus particulièrement[68] l'hypothèse d'hétérogénéité en s'intéressant aux jeux de pouvoir dans les réseaux (Thorelli, 1986 ; Bourqui, 1990), aux implications des différences entre les partenaires au sein d'un réseau (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996), à la coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1997) ou encore aux tensions internes (Das et Teng, 2000).

En considérant qu'une organisation est susceptible de commettre des écarts relationnels et de s'impliquer dans plusieurs RIO ou dans des relations de marché à l'extérieur d'un RIO focal, nous adoptons, dans cette recherche, essentiellement une hypothèse d'indépendance. Comme on peut le remarquer dans le tableau 1, cette hypothèse de variabilité est très rare dans le cadre des recherches sur les RIO, du moins en tant qu'hypothèse dominante. Afin de proposer une vision plus complète du RIO, nous avons également accordé une grande importance aux modes de coordination (et notamment aux institutions locales) qui régulent les écarts relationnels, reconnaissant l'hypothèse d'homogénéité. En effet, considérer uniquement l'hypothèse d'indépendance reviendrait à nier le poids du niveau supérieur (en ce qui nous concerne, le RIO) sur l'action des firmes. De plus, en proposant que les acteurs intériorisent les institutions locales de manière plus ou moins importante selon leur position dans le RIO, nous admettons l'hypothèse d'hétérogénéité des acteurs au sein du réseau.

Cette recherche adopte donc les différentes hypothèses de variabilité pour montrer à la fois le potentiel d'action des acteurs (hypothèse d'indépendance), le poids de la structure (hypothèse d'homogénéité) et les tensions ou différences entre acteurs au sein même du RIO (hypothèse

[68] Nous précisons ici "plus particulièrement" car les auteurs s'attardent plutôt sur l'homogénéité ou l'hétérogénéité du RIO mais n'en oublient pas pour autant l'existence d'entreprises qui le composent ou inversement l'existence d'une action collective interorganisationnelle.

d'hétérogénéité). Ce faisant, nous éviterons de fournir une représentation caricaturale de notre objet de recherche (Dansereau, Alutto et Yammarino, 1984).

Hypothèse d'homogénéité	Hypothèse d'hétérogénéité	Hypothèse d'indépendance
Le terme de coopération	**Le terme de coopétition**	**?**
Les contributions abordant la confiance comme mode de gouvernance du RIO L'approche "réseau stratégique" (Miles et Snow, 1986 ; Jarillo, 1988 ; Gugler, 1992, Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) Les approches "ressources" affirmant que le RIO dans son ensemble est le niveau d'analyse pertinent (Pavitt et Steinmueller, 2002) Les modes d'intégration par le pivot (Dumoulin, 1997, Fréry, 1997)	La coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1997) Le RIO est un "Cheval de Troie" (Reich et Mankin, 1986) La "Coopération – Domination" (Porter, 1986) Le pouvoir dans les réseaux, la dimension politique (Thorelli, 1986) Les tensions internes (Das et Teng, 2000) L'opportunisme (Wathne et Heide, 2000)	Les écarts relationnels (Hakansson et Johansson, 1987 ; Bourqui, 1990)

Tableau 29 : Les hypothèses de variabilité adoptées
dans les recherches sur les réseaux interorganisationnels

2.2.3. Quelles méthodologies pour l'approche multi-niveaux ?

Les hypothèses de variabilité aident à qualifier le niveau de théorie d'une recherche, c'est-à-dire le processus d'articulation des concepts à travers les niveaux. Cependant, elles ne conduisent pas naturellement au développement d'outils méthodologiques permettant de prendre en compte plusieurs niveaux d'analyse simultanément, et par-là même de remettre en cause l'existence d'un seul et unique niveau d'analyse statistique dans une recherche.

Des statisticiens se sont toutefois penchés sur des méthodes visant à analyser les données quantitatives à différents niveaux (Bryk et Raudenbush, 1992 ; Snijders et Bosker, 1999). Le principe est que les relations entre les variables individuelles peuvent différer selon les contextes et les différences entre contextes peuvent elles-mêmes être expliquées par des variables contextuelles. Cette méthode est appelée "analyse multi-niveaux"[69] ou "Modèles Linéaires Hiérarchiques"[70] et constitue un développement des régressions linéaires multiples. Dans de nombreux cas, en effet, les outils standards de la statistique, tels que les régressions avec estimation par les moindres carrés, s'avèrent inadaptés puisqu'ils sont conçus pour analyser un seul niveau d'analyse et pour faire des inférences concernant une seule population. Le test des hypothèses s'avère alors peu fiable lorsque le contexte à un effet sur l'entité (Duijn et *al.*, 1999, Arrègle, 2003). En effet, les méthodes d'agrégation (où, sur la base d'analyses individuelles, les groupes sont résumés à des moyennes) ou de désagrégation (où les variables des groupes sont désagrégées jusqu'au niveau individuel) amènent des biais manifestes comme l'ont démontré Duijn et *al.*. Les modèles linéaires hiérarchiques sont devenus rapidement un outil incontournable dans certaines sciences sociales (les sciences de l'éducation, par exemple) et une méthode très développée dans d'autres (la psychologie des organisations, l'ethnologie ou la géographie). Dans le cadre des modèles linéaires hiérarchiques, deux modèles sont étudiés simultanément. Le modèle de niveau 1 modélise les relations entre variables pour chaque groupe. Le modèle de niveau 2 porte sur la variation de ces relations entre groupes. Les modèles linéaires hiérarchiques permettent donc de considérer l'hétérogénéité des régressions qui caractérise les cas où les relations entre variables explicatives et variable expliquée varient entre les groupes. En d'autres termes, ces modèles calculent séparément les équations de régression pour chaque groupe avant de modéliser les variations entre groupes[71].

La puissance explicative du modèle linéaire hiérarchique est indiscutable. Toutefois, quelques limites rendent son utilisation difficile pour certaines recherches[72]. Dans le cadre de cette

---

[69] On notera bien la différence entre approche multi-niveaux (qui porte sur la dimension théorique de la recherche) et analyse multi-niveaux qui représente un outil statistique.

[70] D'autres termes sont utilisés pour désigner les modèles linéaires hiérarchiques (par exemple *covariance components model* ou *random-coefficient regression model*).

[71] Pour une introduction en français aux modèles linéaires hiérarchiques, le lecteur pourra se référer à l'article de Arrègle (2003). Pour un approfondissement, on peut conseiller l'ouvrage de Snijders et Bosker (1999).

[72] Les arguments avancés dans cette partie sont notamment issus d'une discussion avec le professeur Tom Snijders (statisticien spécialiste de l'analyse multi-niveaux), rencontré en 2001 lors d'un séminaire Réseaux et Régulation coordonné par Emmanuel Lazega.

méthode les contextes sont, en effet, considérés comme disjoints, c'est-à-dire que deux contextes ne se chevauchent pas. Or, Simmel (1950) a déjà montré depuis bien longtemps l'imbrication des contextes. De plus, les frontières des groupes ou des organisations sont perméables. Le Modèle Linéaire Hiérarchique est adapté pour traiter les niveaux hiérarchisés, c'est-à-dire dans le langage plus imagé de Simmel, les cercles concentriques. Il peut difficilement prendre en compte les cercles imbriqués. Les cercles sociaux imbriqués et concentriques sont une métaphore de Simmel pour visualiser l'espace qui caractérise les structures sociales. Selon l'auteur, les cercles imbriqués prédominent dans les sociétés complexes tandis que les cercles concentriques sont plus fréquents dans les sociétés simples. Les deux types de cercles concernent les affiliations multigroupes mais de différentes natures. Les cercles concentriques se réfèrent à des adhésions dans des groupes de plus en plus inclusifs. Par exemple les membres du département marketing d'une succursale bancaire sont aussi membres de cette succursale et par voie de conséquence de l'enseigne concernée. Les cercles imbriqués représentent les affiliations à des groupes dont les adhésions ne sont pas identiques mais présentent des caractères communs tels que le sexe, le métier ou l'ethnie. Dès lors, un individu adhère à un cercle mais existe aussi en dehors de celui-ci, un individu n'étant pas défini que par son métier ou son ethnie. L'approche multi-niveaux et les hypothèses de variabilité peuvent, comme nous l'avons vu, rendre compte d'un point de vue théorique de ce phénomène d'inclusion partielle à travers l'hypothèse d'indépendance. Cependant, d'un point de vue méthodologique, le Modèle Linéaire Hiérarchique ne peut prendre en compte de façon convaincante les contextes imbriqués. Puisque notre travail aborde la multi-affiliation d'une organisation, c'est-à-dire sa présence dans un RIO et en même temps son investissement dans des relations à l'extérieur de celui-ci, nous avons besoin d'une méthodologie susceptible de traiter les contextes multiples. L'analyse multi-niveaux est insuffisante dans son développement actuel pour traiter de manière satisfaisante notre problématique.

Les méthodologies qui permettent de formaliser des recherches multi-niveaux ne se limitent pas au Modèle Linéaire Hiérarchique. Yin (1988) et Eisenhardt (1989) ont mis en évidence la possibilité de mener une étude de cas de manière plus complète en considérant différents niveaux d'analyse. Les auteurs parlent d'*"embedded design"* pour désigner cette méthode dans laquelle un seul cas fournit une richesse d'information considérable. D'autres démarches méthodologiques permettent également de traiter plusieurs niveaux d'analyse simultanément. Les méthodes interactionnistes, qui portent plus particulièrement sur les interactions entre entités de même niveau pour expliquer l'émergence d'une structure contextuelle (qu'il

convient de prendre en compte en retour comme contexte influençant ses composants), sont des méthodes multi-niveaux par essence. L'analyse structurale (ou analyse de réseaux) est, par exemple, un outil d'analyse très efficace pour aborder les RIO, et dont le caractère multi-niveaux a été mis en évidence à plusieurs reprises (Tichy, Tuchman et Fombrun, 1979 ; Knoke et Kuklinski, 1982 ; Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998). Lazega (1998) propose d'ailleurs de coupler cette méthode quantitative avec une connaissance du terrain "quasi-ethnographique". Il affirme, en effet, que l'analyse de réseaux ne peut être menée seule, elle doit venir en renfort d'une autre méthodologie. Nous partageons ce point de vue et couplons les deux dernières méthodes présentées : l'étude de cas multi-niveaux (*embedded design*) et l'analyse de réseaux.

L'étude de cas multi-niveaux permet d'obtenir une "*thick description*" du RIO et de son environnement et de mettre en évidence certaines modalités d'action des membres et leur perception quant aux écarts relationnels de leurs partenaires. L'analyse de réseaux permet, quant à elle, d'étudier de manière systématique les relations entre acteurs, que ce soit au sein du RIO ou avec l'extérieur de celui-ci. La section suivante détaille les principes des ces deux méthodes et précise nos principaux choix pour les mettre en œuvre.

3. Une méthodologie basée sur la combinaison de l'étude de cas et de l'analyse de réseaux

Plusieurs auteurs ont, au cours des dernières années, proposé de dépasser l'opposition traditionnelle entre méthodes qualitative et quantitative (Jick, 1979 ; Ragin, 1989 ; Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003). Pour Ragin, les sciences sociales ne souffrent pas que d'une opposition entre les méthodes mais plutôt de l'existence de deux approches très divergentes a priori : l'approche orientée variable (*"variable-oriented approach"*) et l'approche orientée cas (*"case-oriented approach"*), chacune ayant leurs avantages et leurs limites. Les deux traditions peuvent être rapprochées : *"the problem is not to show which methodology is the best but to explore alternative ways of establishing a meaningful dialogue between ideas and evidence"* (Ragin, 1989, p.viii). Sans nous inscrire dans le cadre méthodologique proposé par Ragin (la méthode comparative utilisant l'algèbre booléenne), nous pensons nécessaire de dépasser l'opposition qualitatif-quantitatif. Nous mènerons donc une étude de cas multi-niveaux sur un réseau interorganisationnel dans le secteur du transport

multimodal international. Nous mobiliserons également une méthode *quantitative*, l'analyse de réseaux, pour mettre en évidence de manière formelle, certaines caractéristiques des relations entre organisations et de la structure sociale en général. Le rapprochement des deux méthodes (étude de cas et analyse de réseaux) a déjà été effectué dans plusieurs recherches, tant en sociologie (Lazega, 1998), qu'en sciences de gestion (Josserand, 1998).

3.1. Les principes de l'étude de cas

La méthodologie de l'étude de cas a fait l'objet de nombreuses contributions au cours des dernières années (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003). Elle tend aujourd'hui à devenir une méthodologie de référence pour traiter certains types de problématiques, que ce soit dans une démarche inductive ou déductive.

L'étude de cas est une "stratégie de recherche" (Yin, 1988, p.17 ; Eisenhardt, 1989, p.534) qui consiste à observer un phénomène dans un environnement. Selon Eisenhardt, cette méthodologie est pertinente pour observer la dynamique d'un phénomène : *"the case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings"* (*ibid.*, p.534). Elle convient pour observer un phénomène contemporain dans un contexte réel (Yin, 1988). Toutefois, l'étude de cas est une méthodologie qui recouvre des réalités différentes. Les critères qui conduisent à la retenir sont multiples (3.1.1.) tout comme les méthodes de collecte et d'analyse qu'elle suppose (3.1.3.). De plus, le débat sur le nombre de cas nécessaires pour qu'une recherche soit considérée comme valide est encore vivace (3.1.2.).

3.1.1. Les critères de choix de l'étude de cas

Les critères de choix de l'étude de cas mis en évidence dans la littérature sont de deux types. Certains évoquent des éléments liés au positionnement épistémologique et s'interrogent sur la relation entre paradigme et méthodologie. D'autres proposent que la problématique détermine largement les choix méthodologiques. Ces deux approches ne sont pas sans liens.

Les critères liés au positionnement épistémologique

Charreire et Huault (2002) et Royer et Zarlowski (1999) ont déjà souligné l'importance d'une réflexion sur la cohérence entre le positionnement épistémologique et la mise en œuvre des méthodes. C'est, en effet, moins le choix d'une méthode que son application qui détermine la pertinence de l'ensemble du design de recherche.

Pourtant, de nombreux chercheurs en gestion s'inscrivant dans le paradigme épistémologique interprétativiste ont recours systématiquement à une méthodologie qualitative ou considèrent que l'étude de cas est une méthodologie "naturelle" des constructivismes. Pour notre part, nous admettons, avec Royer et Zarlowski (1999), que l'association entre méthode quantitative et positivisme d'une part, et méthode qualitative et constructivismes, d'autre part, est une simplification de la relation entre positionnement épistémologique et méthodologie. S'il est plus fréquent, dans le cadre du paradigme constructiviste, que le chercheur utilise une démarche qualitative, il apparaît infondé de vouloir systématiser. Il convient d'ailleurs de rappeler, comme le fait Eisenhardt (1989), que les données recueillies dans le cadre d'une étude de cas peuvent être qualitatives ou quantitatives, voire les deux.

Un autre argument remet en cause la relation directe entre positivisme et méthode quantitative d'une part, et constructivismes et méthode qualitative d'autre part. Les défenseurs de cette dichotomie voient dans les méthodes quantitatives une démarche objective directement adaptée à un positionnement positiviste. A l'inverse, les méthodes qualitatives, dont l'archétype est l'étude de cas, seraient plus subjectives, et par conséquent conviendraient mieux aux positionnements constructivistes. Eisenhardt revient sur ces présupposés lors d'une conférence donnée à la Robert H. Smith Business School de l'université du Maryland (19 avril 2002). Elle souligne qu'il y a une certaine hypocrisie a vouloir parler d'objectivité dans la science normale car le choix même du sujet constitue l'élément le plus subjectif d'une recherche, que l'on utilise une méthodologie qualitative ou quantitative. De plus, les choix relatifs à l'échantillonnage et à la collecte dans le cadre des méthodes quantitatives comportent également une grande part de subjectivité. A l'inverse, Eisenhardt note que l'étude de cas, si elle est souvent présentée comme plus subjective permet de comprendre, grâce à la connaissance approfondie du terrain, un résultat inattendu et d'accepter la surprise quant à la confirmation ou l'infirmation des propositions.

Ainsi, si nous rejetons l'hypothèse de correspondance systématique entre paradigme interprétativiste et étude de cas, nous constatons que cette méthode convient à notre positionnement épistémologique et au statut exploratoire de notre travail.

Les critères liés à la problématique

D'après Yin (1988), le choix d'une méthode de recherche dépend largement de la problématique. Trois critères doivent être considérés. Le premier est ce que l'auteur appelle la forme de la problématique. En d'autres termes, il s'agit de s'interroger sur la nature du questionnement. Le second critère de choix d'une méthode est le degré de contrôle que le chercheur doit préserver sur les comportements des acteurs. Doit-il opérer des mesures de ces comportements ? Enfin, le troisième critère correspond au degré d'intérêt porté à des évènements et des comportements contemporains plutôt qu'historiques. Le chercheur doit-il observer un phénomène ou le reconstituer *a posteriori*.

La combinaison de ces trois dimensions permet à Yin de proposer différentes stratégies de recherche adaptées à chacune des configurations (Cf. Tableau 30).

Stratégie de recherche	**Forme de la problématique**	**Contrôle requis sur les comportements**	**Intérêt porté aux évènements contemporains**
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Etude	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui
Analyse d'archive	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui ou Non
Etude historique	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Tableau 30 : Les critères de choix d'une stratégie de recherche (d'après Yin, 1988)

On peut constater à travers le tableau 30 que l'étude de cas est adaptée aux recherches dont la problématique est formulée en termes de "comment ?" ou de "pourquoi ?". Contrairement à l'expérimentation, l'étude de cas ne convient pas lorsqu'il s'agit de contrôler de près le comportement des individus. Enfin, l'étude de cas permet de traiter des évènements contemporains.

Cette thèse a pour objectif de mettre en évidence les modalités d'action et de contrôle aux frontières du RIO. Il s'agit donc d'une question sous forme de "comment ?". Notre problématique n'implique pas un contrôle "en laboratoire" des acteurs évoluant dans un RIO. Enfin, nous espérons observer les écarts relationnels et les réactions des partenaires "en train de se faire". De plus, selon Yin (1988), l'étude de cas est particulièrement adaptée lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement identifiées. Nous avons déjà insisté sur l'influence du contexte (le RIO) sur l'action des firmes et, inversement, sur les répercussions des actions de celle-ci sur leurs partenaires et la structure. L'étude de cas semble donc tout à fait adaptée à cette recherche.

3.1.2. Le débat sur le nombre de cas

Un débat central dans la recherche sur les études de cas porte sur le nombre de cas qu'il convient d'étudier pour qu'une recherche soit considérée comme valide.

Certains chercheurs se reposent sur le concept de saturation théorique pour identifier le nombre de cas pertinents. Il y a saturation théorique lorsqu'un nouveau cas apporte peu de connaissances supplémentaires à l'édifice, c'est-à-dire lorsque le chercheur observe des phénomènes déjà rencontrés précédemment (Glaser et Strauss, 1967). Eisenhardt (1989) adopte une position opportuniste en affirmant qu'en pratique la saturation théorique dépend souvent de considérations telles que le temps ou le budget disponible.

Cependant, Eisenhardt (1989) identifie tout de même un nombre de cas propice à la réalisation d'une recherche valide : *"finally, while there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing, unless the case as several mini-cases within it"* (*ibid.* p.545). Cette affirmation relativement arbitraire d'Eisenhardt a été largement critiquée, notamment par Dyer et Wilkins

(1991). Pour ces derniers, l'approche d'Eisenhardt n'est pas représentative de l'étude de cas traditionnelle mais constitue plutôt une forme originale : *"such a view is clearly at odds with what most social scientists would consider classic case studies in the field"* (Dyer et Wilkins, 1991, p.614). Ils citent d'ailleurs, à l'appui de cet argument, toute une série de recherches ayant eu et continuant d'avoir un impact considérable sur les sciences de l'organisation. Par exemple, les fameux travaux de Selznick (1949) ou d'Allison (1971) s'appuyaient sur un seul cas, respectivement la Tennessee Valley Authority et la crise des missiles de Cuba.

Pour Dyer et Wilkins, la méthode traditionnelle de l'étude de cas doit porter sur un contexte étudié en profondeur plutôt que sur la multiplication des contextes : *"because Eisenhardt argues that the more cases a researcher studies, the better (within certain limits) for generating theory, she seems to lose the essence of case study research : the careful study of a single case that leads researchers to see new theoretical relationships and question old ones* [...] *unlike Eisenhardt, who primarily argues for comparisons across organizational contexts, the classic case study researchers tend to focus on comparisons within the same organizational context"* (1991, p.614). Nous nous sentons plus proche de la perspective classique de l'étude de cas privilégiée par Dyer et Wilkins que de celle proposée par Eisenhardt. L'approche traditionnelle valorise, en effet, la surprise théorique dont nous avons mis en évidence l'intérêt. Yin (1988) partage d'ailleurs ce point de vue en affirmant que l'étude d'un cas unique de manière approfondie peut être justifiée par le caractère critique, révélateur ou exceptionnel du cas. L'étude de cas permet alors de tester des propositions ou de fournir, le cas échéant, un ensemble d'éléments empiriques pour proposer une autre explication ou une vision plus complète du phénomène : *"The single case can then be used to determine whether a theory's propositions are correct, or whether some alternative set of explanations might be more relevant"* (Yin, 1988, p.47).

Le fait de s'attarder sur un seul cas permet de prendre en compte le contexte de manière plus évidente que dans des études de cas dans plusieurs contextes. D'après Dyer et Wilkins (1991), il y a un compromis, en sciences de l'organisation, entre une multiplication des cas avec peu de contexte ou l'étude approfondie d'un cas et de son contexte de manière détaillée (*"deep case study Vs surface case study"*). La description de "surface" de cas multiples conduit souvent à la recherche de confirmation, ou au contraire de réfutation, de théories existantes, s'inscrivant dans une démarche de science normale. A l'inverse, des chercheurs tels que

Geertz (1973) ou Van Maanen (1988) ont largement montré les avantages d'une "*thick description*", notamment en ce qui concerne l'émergence de nouveaux modèles.

En fait, la multiplication des cas risque de conduire le chercheur à privilégier les variables, comme c'est le cas dans une démarche quantitative traditionnelle, au détriment de la cohérence des cas et de la description des contextes qui fait la force des démarches qualitatives (Ragin, 1989). Dans l'étude de cas classique, l'objectif n'est pas de se focaliser sur une ou quelques variables. Il s'agit moins de construire une théorie testable que de mettre en évidence des "possibles" dont on se souvient parce qu'ils sont cohérents et qu'ils font sens : *"we return to the classics because they are good stories, not because they are merely clear statements of a construct. Indeed, the very clarity of the constructs stems from the story that supports and demonstrates them... As Martin and Powers (1983) demonstrated experimentally, stories are often more persuasive and memorable than statistical demonstrations of ideas and claims. The classics we cite are, in every case, good stories more than testable theory"* (Dyer et Wilkins, 1991, p.617). Eisenhardt (1991) et Dyer & Wilkins se rejoignent finalement sur un point : ce n'est pas le nombre de cas qui est décisif dans une recherche mais la capacité du chercheur à apporter de nouvelles connaissances avec le ou les cas dont il dispose.

L'étude de cas que nous menons dans cette recherche est multi-niveaux (*"embedded case study"* selon Yin, 1988 ; *"multiple case"* selon Eisenhardt, 1991). Nous étudions donc un seul contexte dans le détail (celui d'un réseau interorganisationnel), en accord avec l'approche classique de l'étude de cas. Mais dans le même temps, les organisations composant ce RIO sont considérées comme des mini-cas qui peuvent être comparés, comme le propose Eisenhardt (1989 ; 1991). Notre étude de cas a pour objectif de confirmer ou d'infirmer les propositions faites dans le chapitre II. Cette démarche est également cohérente avec Yin (1988) et Miles et Huberman (1994, édition consultée : 2003).

3.1.3. La collecte et l'analyse des données dans l'étude de cas.

Yin (1988) énonce trois principes à respecter dans la collecte et la présentation des données d'une étude de cas :

- l'utilisation de plusieurs sources de preuves ;

- la séparation entre l'ensemble des données accumulées dans l'étude de cas et le rapport fait de cette étude dans la recherche ;
- le maintien de la chaîne de la preuve qui consiste à fournir au lecteur l'ensemble des informations pertinentes pour suivre le cheminement depuis les propositions émises jusqu'aux conclusions de la recherche.

Nous veillerons à respecter ces principes. Le choix des sources de preuves dépend toutefois des opportunités du terrain et du caractère "sensible" de la recherche.

Les méthodes de collecte des données dans l'étude de cas

L'une des caractéristiques essentielles de l'étude de cas est qu'elle combine plusieurs modes de collecte de données (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989).

Yin identifie six sources de données principales susceptibles d'être exploitées dans une étude de cas (Cf. Tableau 31). A des fins de triangulation lors de l'analyse des données, c'est-à-dire pour permettre la comparaison et les recoupements d'information, nous utiliserons plusieurs de ces sources de données.

Selon les opportunités lors de l'étude empirique, nous aurons donc recours à la fois à la documentation (notamment aux sources de données secondaires des entreprises concernées), aux entretiens avec les acteurs-clés et à l'observation directe. L'analyse d'artefacts physiques et l'observation participante semblent *a priori* beaucoup moins évidentes à réaliser étant donné la problématique traitée et le positionnement épistémologique choisi. Les artefacts physiques peuvent difficilement apporter des informations sur les écarts relationnels et leur contrôle. Toutefois, certains artefacts peuvent nous renseigner sur la force des liens entre acteurs (par exemple, des cadeaux). L'observation participante, quant à elle, nous placerait facilement dans une position de co-construction de la réalité[73]. Or, nous avons choisi un positionnement interprétativiste et non constructiviste.

[73] Baumard et al. (1999) identifient trois degré de participation du chercheur sur le terrain. Le chercheur peut être un "participant complet", un "participant observateur" ou un "observateur participant". Toute observation participante ne se traduit donc pas par une co-construction de la réalité par le chercheur et les acteurs. Toutefois, nous pensons que le statut de participant du chercheur implique plutôt un positionnement constructiviste.

Sources de Données	Commentaires
Documentation	La mémoire écrite du cas peut provenir soit de l'organisation (documents officiels, lettres, rapports), soit du chercheur (notes, analyses). La documentation doit être systématiquement rapprochée du discours des acteurs
Enregistrement d'archives	Les archives enregistrées participent au système d'information mais nécessitent une reconstitution des données comme la pratiquerait un acteur de l'organisation
Entretien	L'entretien est la source traditionnelle des études de cas. Il permet de recueillir les analyses des acteurs mais ne peut être l'unique source de données. Le choix et la forme des interviews constituent le problème principal
Observation directe	L'observation des comportements nécessite d'avoir un guide d'observation et de contrôler la perturbation créée par la présence du chercheur
Observation participante	L'observation participante permet la présence quotidienne du chercheur sur son terrain, mais implique souvent de masquer le travail en cours
Artefacts physiques ou culturels	Un outil, une machine ou un objet peuvent être des sources d'informations sur le contexte du cas. Cette source de données est fréquente dans les recherches en anthropologie ou ethnologie

Tableau 31 : Les sources de données dans une étude de cas (d'après Yin, 1988, p.85-95)

Les spécificités de la collecte de données sensibles

Un thème de recherche peut être considéré comme "sensible" lorsqu'il est relatif à l'intimité des individus, à un problème confidentiel, ou lorsqu'il fait courir un danger quelconque aux acteurs ou au chercheur (Lee, 1993). A n'en pas douter, notre recherche porte sur un thème

sensible. Comme nous l'avons argumenté, les écarts relationnels sont susceptibles d'être considérés comme des comportements opportunistes par les partenaires du RIO et il est probablement difficile pour les acteurs d'en parler ouvertement. Les sujets sensibles sont relativement fréquents en sciences de l'organisation (comportements opportunistes, jeux politiques, détournement de fonds, harcèlement...) et n'ont pourtant que rarement été abordés sous l'angle méthodologique dans la littérature.

Dans le cadre des recherches sensibles, les entretiens en profondeur sont préférables à d'autres types de collecte de données auprès des acteurs, tels que les questionnaires (Lee, 1993). Cependant, ces entretiens restent une expérience stressante pour l'interviewé et délicate pour l'interviewer. D'après Brannen (1988, cité par Lee, 1993), plusieurs facteurs influencent la collecte de données dans ces conditions :

- la manière dont le chercheur présente le sujet ;
- la capacité du chercheur à gérer les contradictions, la complexité et les émotions inhérentes à l'entretien ;
- les relations de pouvoir entre interviewé et interviewer et les dispositifs de contrôle de l'entretien ;
- les conditions externes dans lesquelles l'entretien a lieu.

Nous détaillons ces quatre facteurs tour à tour.

L'évocation du thème de recherche, lorsque celui-ci est sensible, n'est pas chose aisée pour le chercheur. Celui-ci doit déterminer avec quel degré de détail la problématique est présentée aux acteurs du terrain. La définition précise de la recherche peut empêcher, durant les entretiens, l'émergence d'une définition de l'objet par les acteurs eux-mêmes. De plus, une fois la confiance du répondant acquise, il est difficile d'évoquer des thèmes qui ne sont pas directement reliés au sujet annoncé. Enfin, mettre un nom sur un phénomène ou une pratique peut inhiber l'interviewé. Nombre de chercheurs suggèrent donc de dévoiler progressivement le thème de recherche en commençant par le définir assez largement (Lee, 1993 ; Uzzi, 1997 ; Ghiglione et Matalon, 1998). Par exemple, alors qu'Uzzi (1997) mène une recherche sur la relation entre l'encastrement des relations interorganisationnelles et la performance des firmes, il se présente comme un chercheur travaillant sur les pratiques managériales dans l'industrie de l'habillement : *"[I] introduced myself as a student doing a doctoral dissertation on the management practices of garnment firms"* (Uzzi, 1997, p.40). En effet, les acteurs ont tendance à ne parler de thèmes sensibles qu'une fois un certain de degré de confiance atteint

(Lee, 1993). Cette démarche nous semble tout à fait éthique car elle ne lèse pas les acteurs du terrain. De plus, contrairement au cas d'une démarche dissimulée (Baumard et *al.*, 1999), les acteurs savent qu'un chercheur étudie leurs pratiques.

Les contradictions, la complexité et les émotions inhérentes à l'entretien doivent également faire l'objet d'une attention particulière dans les recherches sur des sujets sensibles. L'entretien permet d'avoir un échange avec les interviewés suffisamment long pour aller au-delà du discours convenu et identifier les éléments de contexte déterminants dans le sens donné aux phénomènes (Lee, 1993). Ce point est particulièrement important dans une recherche comme la notre. Le sens donné aux écarts relationnels est, en effet, déterminant pour appréhender la construction sociale de l'opportunisme. De manière plus générale, les interviewés peuvent être encouragés à revenir sur des thèmes déjà abordés ou sur leurs perceptions d'un comportement ou d'un phénomène.

Les relations de pouvoir entre interviewé et interviewer et les dispositifs de contrôle de l'entretien créent un dispositif plus ou moins favorable à la collecte de données. D'après Brannen (1988, cité par Lee, 1993), le pouvoir dans une relation interviewé-interviewer peut prendre deux formes. La première est relative au contrôle de l'interaction elle-même. Il s'agit notamment de savoir qui détermine la forme et le contenu de l'entretien. Généralement, l'interviewé est susceptible de choisir le format et le contenu de la rencontre. L'interviewer tente alors d'orienter ou de réorienter celui-ci vers les thèmes qui le préoccupent. Cependant, dans le cadre d'une recherche sensible, il est délicat d'intervenir pendant le discours de l'interviewé ou de l'encourager à parler de tel ou tel sujet. Le chercheur a donc peu de prise sur le déroulement de l'entretien et son action doit être délicate. La seconde forme de pouvoir dans le cadre de la relation interviewé-interviewer est relative à la capacité de l'interviewer à "infliger des dommages", c'est-à-dire à porter préjudice à l'interviewé dans son organisation ou auprès de ses partenaires. La divulgation à l'interviewer de certaines informations ou du ressenti d'un acteur face au comportement de certains de ses partenaires peut mettre l'interviewé dans une situation de vulnérabilité. L'interviewer pourrait, en effet, transmettre l'information à un acteur susceptible d'en faire "mauvais" usage. Le chercheur doit donc répondre à une question éthique : de quel côté suis-je ? (Becker, 1967, cité par Lee, 1993)[74].

[74] Bien que cette question "de quel côté suis-je ?" laisse à penser de prime abord que le chercheur n'est pas neutre et objectif, on peut se rendre compte que le caractère neutre et objectif devrait par exemple conduire le

Selon le choix fait par le chercheur, celui-ci privilégiera alors ou non des mesures d'anonymat et de confidentialité, voire de droit de contrôle des données par l'interviewé. Afin de rassurer les acteurs, le chercheur peut choisir de ne pas enregistrer les entretiens et utiliser plutôt un journal (Lee, 1993 ; Uzzi, 1997). Dans le cadre de cette thèse, il convient de respecter l'anonymat des acteurs et des organisations dans lesquelles ils évoluent. La confidentialité, vis-à-vis des partenaires, des informations transmises doit également être assurée.

Les conditions dans lesquelles l'entretien a lieu et la dynamique entre les rencontres constituent le quatrième facteur influençant la collecte de données. Lee (1993) note toutefois que les opinions diffèrent quant aux conditions idéales. Pour Brannen, les interviewés ont d'autant plus de chance d'être à l'aise dans la divulgation de certaines informations qu'ils pensent ne jamais revoir l'interviewer par la suite. La confiance émergerait alors de la certitude que les deux acteurs ne se croiseront plus. A l'inverse, Laslett et Rapoport (1975, cités par Lee) insistent sur la dynamique entre entretiens. Alors qu'un premier entretien permet de lever les anxiétés de l'interviewé, le second permet d'aller au-delà du discours convenu. Dans le cadre de notre étude de cas, nous souhaitons interviewer la plupart des acteurs à plusieurs reprises, nous rapprochant de la position de Laslett et Rapoport. Cependant, le fait de ne pas avoir un statut de participant (et de n'être employé par aucune des organisations impliquées dans le RIO) assure les interviewés de notre indépendance vis-à-vis de leurs partenaires. Notre présence sur le terrain est ponctuelle et limitée à la durée de la recherche.

Les méthodes d'analyse de données dans l'étude de cas

L'analyse des données consiste à agencer et examiner l'ensemble des preuves collectées pour les mettre en relation avec les propositions avancées précédemment (Yin, 1988, p.105). Dans le cadre de l'étude de cas, l'analyse des données est particulièrement difficile selon Yin, notamment parce que les différentes techniques ont été assez peu développées : *"The analysis of case study evidence is one of the least developed and most difficult aspects of doing case studies. Too many times, investigators start case studies without having the foggiest notion about how the evidence is to be analyzed"* (Yin, 1988, p.105).

---

chercheur à faire peu de cas de l'anonymat et plus généralement de la protection des sources. La distanciation avec l'objet étudié n'implique pas de délaisser les problèmes éthiques.

Face à la difficulté d'analyser les données issues d'études de cas, plusieurs solutions ont été envisagées. Miles et Huberman (1994, édition consultée : 2003) proposent diverses techniques d'analyse essentiellement basées sur la catégorisation des données et leur présentation synoptique sous forme de matrices variées. Cependant, pour Yin, la méthode de Miles et Huberman n'est utile que dans un second temps. Les techniques d'agencement de données doivent, d'après l'auteur, être précédées d'une réflexion sur les stratégies générales d'analyse. Deux stratégies sont identifiées. La première consiste à se laisser guider par des propositions étayées auparavant. Les propositions permettent d'identifier les données nécessaires et de laisser de côté les autres. D'après Yin, l'existence de propositions facilite la recherche d'explications alternatives. La seconde stratégie d'analyse des données est la description de cas. Il s'agit, pour le chercheur, d'organiser les données autour de thèmes afin d'offrir une description du cas qui s'articule avec la problématique de la recherche. La description de cas est privilégiée dans de nombreuses recherches en management mobilisant l'étude de cas, notamment en France. Elle s'avère cependant moins pertinente que la précédente : *"this strategy is less preferable than the use of theoretical propositions but serves as an alternative when theoretical propositions are absent"* (Yin, 1988, p.107). Cette recherche comportant des propositions, nous aurons recours à la première stratégie, c'est-à-dire l'étayage des propositions.

Langley (1999) est allée plus loin que Yin dans l'identification de stratégies d'analyse des données. Dans le cadre de l'étude des processus, elle relève sept stratégies qui peuvent être combiner pour donner du sens aux données ("*sensemaking strategies*") : la narration ("*narrative strategy*"), la quantification ("*quantification strategy*"), les cadres alternatifs ("*alternate templates strategy*"), la théorie enracinée ("*grounded theory strategy*"), la représentation visuelle ("*visual mapping strategy*"), les points d'inflexion ("*temporal bracketing strategy*"), et enfin, l'approche synthétique ("*synthetic strategy*").

Pour donner du sens au cas étudié, nous aurons recours à l'analyse de réseaux, ou analyse structurale. Cette méthodologie relève à la fois d'une stratégie de quantification et de représentation visuelle[75]. Elle convient parfaitement à l'analyse approfondie d'un cas : *"en tant que méthode de contextualisation relationnelle des comportements et des échanges,*

[75] Nous remercions Ann Langley, rencontrée lors du séminaire de méthodes qualitatives du CEFAG 2001, animé par Bernard Forgues, pour cette proposition concernant le statut de l'analyse de réseau dans les stratégies d'analyse de données.

l'analyse de réseaux peut renforcer des approches plus qualitatives" (Lazega, 1998, p.15). De plus, nous menons une étude de cas multi-niveaux. Or, House, Rousseau et Thomas-Hunt (1995) soulignent qu'environ 10% des contributions multi-niveaux mobilisent des éléments de l'analyse structurale.

3.2. Les principes de l'analyse de réseaux

L'analyse de réseaux est une méthode qui se développe très rapidement en sciences sociales. Bien qu'elle soit mobilisée dans certaines recherches en sciences de l'organisation dans les pays anglo-saxons, elle est très rarement utilisée en France. Cette faible diffusion s'explique probablement par le coût d'entrée important pour maîtriser cette méthodologie. Bien que relativement récente, l'analyse de réseaux mobilise, en effet, de nombreux concepts spécifiques (3.2.1.) ainsi que des modes de collecte (3.2.2.) et de traitement (3.2.3.) originaux et complexes. La complexité de l'analyse de réseaux a déjà été mise en évidence à de nombreuses reprises (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979 ; Knoke et Kuklinski, 1982 ; Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998).

3.2.1. L'émergence de l'analyse de réseaux et ses principaux concepts

Du réseau social à l'analyse de réseaux

L'approche "méthodologique" du réseau (ou "réseau social"), présentée dans le chapitre I, envisage le réseau comme une métaphore des relations entre acteurs. La définition traditionnelle du réseau social est celle de Mitchell : *"a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved"* (1969, p.2). Bien que mobilisée au départ pour analyser les relations interpersonnelles, la grille de lecture du réseau social a ensuite été appliquée à tous types de relations entre entités, qu'il s'agisse d'individus, de groupes ou d'organisations.

La perspective du réseau social puise ses origines dans trois écoles de pensée (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979).

- La sociologie qui, grâce à la vision dynamique de théoriciens comme Simmel (1950), a mis l'accent sur les processus d'interaction pour comprendre les relations

sociales. La popularité du fonctionnalisme (Parsons, 1960) a permis d'insister sur les déterminants des relations sociales. Enfin, plus récemment, des auteurs comme Burt (1992) ont proposé une conception structurale des inégalités entre acteurs (théorie des trous structuraux).

- L'anthropologie, dont les théories de l'échange de Frazer (1919, cité par Tichy, Tushman et Fombrun, 1979) ou Levi-Strauss (1969, cité par Tichy, Tushman et Fombrun, 1979) développent le contenu des relations entre individus et l'évolution de ces liens dans le temps (Blau, 1964).
- La "théorie" des rôles qui utilise les apports des écoles précédentes pour proposer une explication des comportements d'après la similitude des profils relationnels (Katz et Kahn, 1966). Cette "théorie" n'est cependant pas formulée de façon convaincante car elle ne propose pas un principe général et systématique de rôles (Lazega, 1998).

In fine, l'approche du réseau social propose une manière originale d'aborder le monde social. En effet, pendant longtemps, les phénomènes sociaux ont été envisagés à partir des attributs des acteurs (les caractéristiques inhérentes aux individus, aux organisations, aux pays...), plutôt que d'après leurs relations entre eux (Knoke et Kuklinski, 1982). Bien que la plupart des aspects de la vie sociale puissent être traités à l'aide des deux démarches (attributs ou relations), une focalisation sur les relations permet de faire émerger les propriétés de la structure sociale à différents niveaux : la dyade (la relation entre deux acteurs), le sous-groupe (un ensemble d'acteurs) ou encore la structure dans son ensemble (l'ensemble des acteurs du réseau).

L'approche du réseau social a donné lieu à des applications méthodologiques qui n'ont cessé de se développer. L'analyse structurale, appelée plus communément "analyse de réseau" (Lazega, 1997), est une méthode permettant d'étudier les liens existant entre des individus ou des organisations en reconstituant leur système de relations pour décrire l'influence de celui-ci sur le comportement de ses membres. L'analyse structurale regroupe un ensemble d'outils quantitatifs issus de la sociométrie, développée dès les années 1930 par Moreno. Les progrès considérables des techniques statistiques et du matériel informatique mais aussi l'apport de nouveaux concepts au cours des trente dernières années (Lorrain et White, 1971 ; White, Boorman et Breiger, 1976 ; Arabie, Boorman et Levitt, 1978 ; Burt, 1992) ont permis de

remplacer l'appellation de sociométrie par celle d'analyse de réseau[76]. On peut considérer que l'analyse de réseau s'est véritablement diffusée de manière générale à la fin des années 1970. C'est en 1978, en effet, que se crée l'*International Network for Social Network Analysis* (INSNA) et ses deux revues, *Connections* et *Social Networks* (Knoke et Kuklinski, 1982). C'est également à la fin des années 1970 que les principes de l'analyse de réseaux se diffusent hors des revues de statistiques ou de sociologie appliquée. Tichy, Tushman et Fombrun présentent cette méthodologie dans l'*Academy of Management Review* en 1979. L'analyse de réseaux est aujourd'hui devenue un outil de modélisation systématique des relations entre acteurs fréquemment utilisée dans de nombreuses disciplines, de l'anthropologie à la sociologie urbaine en passant par les sciences de l'éducation. En management, elle reste toutefois assez peu utilisée, particulièrement en France. Angot et Josserand (1999) ont pourtant affirmé la pertinence de cette méthodologie pour les recherches en gestion. Elle offre, en effet, une vision intéressante des relations de pouvoir ou de communication et permet la comparaison des structures sociales entre elles. L'analyse de réseaux est efficace pour étudier des relations tant formelles qu'informelles, dans les organisations ou entre acteurs d'organisations différentes.

A partir de l'étude des relations, l'analyse de réseaux permet de reconstituer les structures sociales dans leur ensemble et d'envisager, en retour, l'influence de ces structures sur les acteurs. Elle est donc multi-niveaux par nature (Tichy, Tuchman et Fombrun, 1979 ; Knoke et Kuklinski, 1982 ; Degenne et Forsé, 1994 ; Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998). En effet, elle permet de dépasser la dichotomie micro-macro dans l'analyse des comportements mais également d'aller au-delà de l'opposition entre individualisme méthodologique et holisme (Angot et Josserand, 1999). L'analyse structurale part, certes, de l'individu mais repose sur un individualisme structurel ou institutionnel. La définition que Boudon et Bourricaud donnent de ces concepts correspond tout à fait à la démarche de l'analyse de réseau : *"Afin de préciser qu'une méthodologie de type individualiste n'implique en aucune façon que soient méconnues les contraintes de l'action et les structures ou institutions qui déterminent ces contraintes, on parle quelquefois d'individualisme structurel (Wippler), ou d'individualisme institutionnel (Bourricaud)"* (Boudon et Bourricaud, 1990, p.308). L'analyse de réseaux contextualise les choix et les comportements des acteurs par la prise en compte de l'influence de la structure sur ceux-ci. Ce point nous semble essentiel car le caractère multi-

[76] L'annexe 1 présente une définition simple des principaux concepts de l'analyse de réseaux.

niveaux de la méthode provient de cette capacité à envisager la structure sociale tout en ayant comme point de départ les individus. C'est finalement l'individualisme structurel qui fait le succès de l'analyse de réseaux : *"this dualistic quality of network analysis –its capacity to illuminate entire social structures and to comprehend particular elements within the structure- probably accounts for its rapidly increasing popularity among social theorists and researchers who have found the older individualistic tradition wanting as a framework for understanding social phenomena"* (Knoke et Kuklinski, 1982, p.10).

Compte tenu de ses origines et de son originalité par rapport aux méthodes plus traditionnelles en sciences sociales (méthodes statistiques traditionnelles, expérimentation ou encore étude de cas), l'analyse structurale mobilise un certain nombre de concepts spécifiques. Il convient de se familiariser avec la terminologie relative aux propriétés élémentaires d'un réseau dans le cadre de cette méthodologie. D'après Tichy, Tushman et Fombrun (1979), trois éléments sont particulièrement importants à prendre en compte :

- le contenu de la relation ;
- la nature des relations ;
- les caractéristiques structurales.

Chacun de ces éléments est abordé tour à tour.

Le contenu de la relation

Comme évoqué dans le premier chapitre, la perspective du réseau social repose sur la notion de relation d'échange. Il convient cependant de préciser cette notion d'échange. Comme le note Boissevain (1974, p.25), un réseau social est plus qu'un réseau de communication car les relations entre acteurs ne sont pas des messages mais des transactions. Le contenu de ces transactions est une question fondamentale dans l'analyse de réseaux.

Ce sont les théoriciens de l'échange (des anthropologues tels que Levi-Strauss) qui, les premiers, ont identifié le contenu des relations interpersonnelles. La diffusion de l'analyse de réseaux a amené de nombreuses propositions quant au contenu des échanges. Il semble cependant qu'il n'y ait toujours pas de consensus entre les auteurs sur les différentes transactions entre acteurs. La plupart du temps, les chercheurs s'intéressent à un ou deux types d'échange et ne cherchent pas à envisager l'ensemble des échanges possibles entre deux individus. On trouve toutefois quelques taxonomies. Mais la plupart du temps ces dernières ne

font l'objet d'aucune justification, les auteurs se contentant d'énumérations. Il faut cependant préciser les difficultés d'un exercice de caractérisation du contenu des relations. Trois difficultés apparaissent au cours du processus de définition du contenu des transactions :
D'abord, il s'agit de délimiter le contexte des échanges à caractériser. Les relations entre individus, les relations au sein d'une entreprise ou les relations entre organisations donnent lieu à des transactions spécifiques. Selon le contexte sur lequel il s'attarde, le chercheur identifie des contenus différents. Par exemple, les liens entre personnes physiques peuvent donner lieu à de l'échange d'amitié, tandis que si l'on considère uniquement les liens entre organisations, le contenu « amitié » devient caduque (sauf à s'intéresser aux relations interindividuelles d'acteurs situés dans des organisations différentes, mais ceci est un autre niveau d'analyse).

Ensuite, il convient de déterminer un niveau de précision quant à l'identification des échanges. Trop de précision pose des problèmes de catégorisation de certains flux lors de l'utilisation empirique du modèle. Inversement, un manque de précision risque de générer des classes si abstraites qu'elles ne se révèlent d'aucune utilité lors de l'étude empirique des différents réseaux sociaux. Le degré de précision pertinent dépend évidemment de l'objectif du chercheur.

Enfin, la troisième difficulté réside dans la dénomination et surtout la définition des classes ainsi proposées. Il s'agit, d'une part, d'éviter le chevauchement de certains contenus (notamment pour des taxonomies très développées) et d'autre part, de pouvoir les identifier empiriquement. Par exemple, il est difficile de différencier les échanges d'affection et d'amitié ou les échanges de conseil et de soutien.

Plusieurs types de relations entre acteurs peuvent être étudiés. Dans sa recherche sur un cabinet américain d'avocats d'affaires, Lazega (1998) s'intéresse à trois types de relations :

- conseil ;
- collaboration ;
- amitié.

Ces échanges s'avèrent spécifiques au contexte empirique étudié comme c'est le cas dans de nombreuses recherches.

Dans une approche plus générale, Tichy, Tushman et Fombrun, (1979) identifient, quant à eux, quatre types d'échange :

- affection ;
- influence et pouvoir[77] ;
- informations ;
- bien et services.

L'intérêt de cette typologie des transactions réside dans le niveau d'agrégation des flux, permettant ainsi de proposer un nombre réduit de catégories. Cependant, le second type d'échange (influence et pouvoir) semble avoir une nature différente de celle des autres flux. En effet, on peut très bien considérer que le pouvoir n'est pas un type d'échange mais qu'il est présent, de manière plus ou moins importante, dans chaque relation ou presque (Ferrand, 1993). Des amis échangent, certes, de l'affection mais celle-ci comporte indéniablement une certaine part d'influence. Chacun peut essayer, par exemple, d'induire certains comportements ou d'augmenter la dépendance de l'autre. Ajoutons que de par sa nature même, la relation de pouvoir est fondamentalement dissymétrique (Giraud, 1993). Reconnaître le pouvoir comme une relation d'échange semble donc difficile. Nous partageons donc le point de vue de Ferrand pour qui le pouvoir est un "méta flux", présent dans chaque échange de manière variable.

Knoke et Kuklinski (1982) évoquent également une taxonomie des types de liens fréquemment étudiés.

- les transactions (et notamment les échanges économiques ou les échanges de cadeaux) ;
- les relations de communication ;
- les relations de pénétration de frontières ("*boundary penetration relations*") ; par exemple, les échanges de salariés ou la participation à de multiples conseils d'administration ("*interlocking directorates*") ;
- les relations instrumentales ; par exemple les relations pour obtenir un emploi ou un vote politique ;
- les relations de sentiment ("*sentiment relations*") ; il s'agit des liens d'affection, d'admiration ou d'hostilité ;
- les relations d'autorité ou de pouvoir ;

[77] Tichy, Tushman et Fombrun ne distinguent pas, comme le font de nombreux auteurs, le potentiel (le pouvoir) et sa mise en œuvre effective (l'influence). Mintzberg (1986) trouve d'ailleurs cette division irréaliste.

- les relations familiales.

Les multiples relations identifiées montrent, comme le disent Knoke et Kuklinski (1982), que la capacité des chercheurs à identifier différents types d'échange est presque illimitée (p.15). Chaque chercheur détermine le ou les flux qu'il doit étudier en fonction de sa problématique. Plusieurs types de relations peuvent être analysés dans une même recherche.

Dans le cadre de l'analyse structurale, lorsqu'un chercheur étudie plusieurs types d'échange, chaque type d'échange donne lieu à un réseau distinct. La position d'un même individu peut être tout à fait différente dans le réseau d'information et dans le réseau d'affection. A un niveau plus global, le premier réseau peut être très centralisé et le second beaucoup moins. La séparation arbitraire des différents types de liens entre individus, et donc le fait de considérer que chaque individu fait partie d'un réseau par type d'échange, peut sembler critiquable. Cependant, cette approche a plusieurs avantages. D'une part, elle est assez réaliste. Le fait qu'un individu choisisse de contacter telle ou telle personne dans une situation donnée (envie de détente, besoin d'informations liées au travail, recherche de réconfort...) confirme que les relations entre acteurs sont assez souvent caractérisées par un seul type d'échange. D'autre part, elle est très efficace pour le travail de recherche. Le découpage analytique, par type d'échange, des relations entre individus permet au chercheur de cibler son analyse plutôt que de devoir systématiquement comprendre l'ensemble des relations existant entre tous les individus étudiés.

Les chercheurs ont toutefois envisagé que les acteurs puissent être unis par plusieurs types d'échange, par exemple des flux d'information et de biens et services, ou des flux d'affection et d'information. La relation est alors dite "multiplexe" ou "multifonctionnelle". Les liens forts tendent à être plus multiplexes que les liens faibles. Inversement, la multiplexité des liens renforce les liens entre acteurs (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979).

Les différents flux identifiés peuvent être formels ou informels. On peut ainsi différencier le réseau prescrit, ayant une structure planifiée, et le réseau émergent, résultant des différentes possibilités d'interaction entre les acteurs, que l'on considère les relations au sein d'une organisation ou entre organisation. Alors que l'organigramme ou les procédures de l'entreprise présentent les réseaux prescrits d'information et de biens et services, on constate tous les jours que la réalité des flux s'éloigne le plus souvent des règles formelles. Tichy, Tushman et Fombrun, (1979) notent d'ailleurs que les structures formelles et informelles sont

rarement traitées de manière conjointe alors qu'elles se complètent largement pour comprendre la dynamique d'un réseau.

Les éléments présentés ci-dessus conduisent à envisager le RIO comme une superposition de relations formelles et informelles entre individus et organisations (Lecocq et Dumoulin, 2001). Il convient cependant de préciser quelles relations doivent être abordées dans cette recherche. Knoke et Kuklinski (1982) ou Lazega (1998) notent, en effet, que les échanges observés par les chercheurs sont le plus souvent déterminés par des considérations théoriques. Dans cette recherche, et afin d'identifier la dynamique du RIO, les réseaux prescrit et émergent (formel et informel) d'échange de biens et de services sont analysés. Il s'agit de comprendre, d'une part les liens économiques formels entre firmes, et d'autre part, l'organisation opérationnelle c'est-à-dire la manière dont ces entreprises interagissent réellement dans leurs relations économiques. En effet, le réseau opérationnel révèle le véritable fonctionnement de l'activité économique des organisations, indépendamment de leurs relations contractuelles. De plus, pour confirmer ou infirmer la proposition 3 posée dans le second chapitre[78], il est nécessaire d'étudier les échanges d'information entre acteurs. C'est donc un réseau d'échange entre individus (et notamment les dirigeants des entreprises) qui est considéré, plutôt que des liens entre organisations, comme c'est le cas des relations économiques précédemment évoquées. Le réseau d'information qui nous préoccupe concerne l'échange d'éléments informels relatifs aux partenaires, aux règles du RIO et aux menaces ou opportunités à l'extérieur de ce dernier. Il ne s'agit pas des informations échangées dans le cadre de l'activité du RIO en elle-même. En effet, ce dernier type d'échange relève du réseau opérationnel. Dans cette recherche, trois relations sont étudiées. Elles sont qualifiées comme suit :

- les relations économiques formelles ;
- les relations opérationnelles ;
- les relations d'information émergentes ;

Nous précisons, dans le chapitre IV, le protocole de collecte mis en œuvre pour identifier et mesurer ces relations entre acteurs.

[78] Rappelons les termes de cette proposition : "Dans un réseau interorganisationnel, les acteurs ayant des interactions fréquentes et importantes en termes d'échange d'informations (densité du réseau et redondance des informations) intériorisent l'institution locale qui régule les écarts relationnels".

La nature de la relation

La nature des liens (ou forme des relations selon les auteurs) réfère aux propriétés de la connexion entre deux acteurs (une dyade), indépendamment de son contenu spécifique (Knoke et Kuklinski, 1982).

Les relations au sein d'une dyade peuvent être définies à l'aide de plusieurs critères. L'intensité et la réciprocité sont les plus fréquemment évoqués mais Tichy, Tushman et Fombrun parlent également de clarté des attentes ("*clarity of expectations*"). Dès lors que l'on considère la triade, une autre caractéristique permettant de définir une relation apparaît : la nature de la connexion.

Mitchell (1969) propose de définir l'intensité d'une relation d'après le niveau avec lequel les acteurs honorent leurs obligations ou renoncent à leurs envies personnelles pour remplir leurs obligations. Ceci est toutefois difficile à mesurer empiriquement. Le plus souvent, les chercheurs qualifient l'intensité d'une relation d'après le nombre et la durée des contacts dans une période donnée. L'intensité représente alors la quantité de ressources échangées (biens et services, informations...). Mesurée de cette manière, elle correspond au concept de force des liens de Granovetter (1973). Les deux termes tendent d'ailleurs à être utilisés indifféremment.

La réciprocité est la manière dont les acteurs développent une intensité similaire dans leurs échanges. En effet, un acteur peut très bien fournir à son partenaire plus de ressources que ce dernier ne lui en propose car il ne perçoit pas la relation de la même manière. La relation est, dans ce cas, dissymétrique. On dit que la relation est "orientée" si le flux n'existe que dans un sens.

La clarté des attentes est d'après Tichy, Tushman et Fombrun une caractéristique importante de la nature des liens entre acteurs. Elle est relative au degré de définition du comportement que les acteurs doivent adopter. Nous pensons que ce critère permet d'envisager de manière moins caricaturale la relation entre lien formel et informel. Il correspond, en effet, au niveau de formalisation de la relation, pour les deux acteurs concernés en tout cas. Deux individus peuvent avoir clairement exprimé leurs attentes quant à leur relation dans le cadre d'un réseau

informel. Dans ce cas, il existe un certain formalisme à leurs yeux, mais ce formalisme n'existe qu'à leurs yeux et ne suffit pas pour autant à créer une relation formelle (prescrite) auprès des acteurs évoluant dans le même contexte ou dans un autre contexte. En ce qui concerne cette recherche, l'existence d'institutions locales (ou normes relationnelles) est une manifestation de la définition des attentes. Plus particulièrement, le degré de formalisation de ces institutions locales représente le degré de clarté des attentes.

La combinaison de ces critères permet de représenter une relation de manière assez fine (types d'échange, force du lien, formalisme, réciprocité). Cependant, comme nous l'avons vu, il est essentiel d'identifier et de comprendre l'articulation des relations entre elles pour cerner la dimension politique des relations. L'observation de la nature des relations se porte alors sur la triade (3 acteurs) ou sur l'ensemble du réseau (*n* acteurs).

Les caractéristiques structurales

On parle de caractéristiques structurales lorsque l'identification d'une certaine configuration d'échanges entre les acteurs permet d'envisager l'impact de la structure sociale sur les acteurs qui la composent et sur leurs relations. Identifier les caractéristiques structurales nécessite d'aller au-delà de la dyade pour considérer la triade ou la structure complète du réseau.

Au niveau de la triade, c'est notamment la nature de la connexion entre deux relations qui peut être analysée. Dans le cadre de la théorie de l'échange social (Thibaut et Kelley, 1959 ; Blau, 1964), deux relations entre les acteurs A et B (relation A-B) et les acteurs B et C (relation B-C) sont dites "connectées" à B pour former la structure A-B-C lorsque l'échange entre A et B affecte, de quelque manière que ce soit, l'échange entre B et C et inversement. Cook et *al.* (1983) définissent la connexion entre deux relations comme le niveau avec lequel l'échange dans une relation est contingent de l'échange (ou du non-échange) dans l'autre relation. La connexion est positive si l'échange dans une relation est contingent de l'échange dans l'autre. Elle est, par contre, négative si l'échange dans une relation est contingent du non-échange dans l'autre. Ainsi, deux relations, A-B et B-C sont positivement connectées à B si les échanges dans la relation A-B facilitent les échanges dans la relation B-C. De même, ces deux relations sont connectées négativement si les échanges dans une des relations réduisent, gênent ou interdisent les échanges dans l'autre. Par exemple, si une réunion d'affaires entre A et B oblige ce dernier à annuler un dîner avec C, alors les relations A-B et B-C sont

connectées négativement. Dans ce cas, la connexion négative dans la triade A-B-C suscite une concurrence entre A et C sur les ressources contrôlées par B (Bourqui, 1990). A l'inverse, dans le cas d'une connexion positive des deux relations A-B et B-C, les ressources disponibles chez A affluent vers C par B. Par exemple, si chaque fois que A invite B à déjeuner, il invite également C, les relations A-B et B-C sont connectées positivement. Dans le cas d'une connexion négative, les ressources échangées ne dépassent pas la relation directe (A-B ou B-C) tandis que dans le cas d'une connexion positive, les ressources sont transmises au-delà du partenaire direct. Un réseau peut comporter des connexions positives ou négatives uniquement, ou les deux à la fois.

La nécessité du traitement théorique de la connexion a été reconnue par quelques auteurs mais le concept s'est assez peu répandu. On comprend l'importance de prendre en compte la nature de la connexion lorsqu'on réalise que deux réseaux ayant la même représentation peuvent supposer des échanges totalement différents selon les connexions des relations entre elles. Cependant, la nature de la connexion[79] est pertinente dans certaines recherches particulières, notamment celles portant sur la distribution du pouvoir au sein du réseau (Cook et Emerson, 1978 ; Cook et *al.*, 1983). Bien que nous ne travaillions pas directement sur le pouvoir, il est intéressant de s'arrêter sur les conditions socio-politiques déterminant la nature de la connexion entre deux relations.

On considère que si A et C sont des opportunités d'échange alternatives pour B, c'est-à-dire si A et C sont substituables pour obtenir certaines ressources, la connexion entre les relations A-B et B-C est négative (Cook et Emerson, 1978). Les sources alternatives introduisent donc des éléments de concurrence au sein du réseau. Cependant, la capacité d'un acteur (par exemple A) à modifier les caractéristiques des ressources dont il dispose (par exemple à rendre ses relations multiplexes) ou la manière dont il les transmet (les conditions de l'échange) lui permet d'opérer une différenciation par rapport à C, vis à vis de l'acteur B. L'acteur C n'est dans ce cas plus substituable à A. Cette différenciation des acteurs, accrue par l'existence de rôles au sein de la structure sociale, permet d'éviter les connexions négatives systématiques (c'est-à-dire la concurrence permanente) au sein d'un réseau. Les écarts relationnels permettent aux organisations de créer des opportunités d'échange alternatives à l'extérieur

[79] Notons qu'au-delà de la nature de la connexion des relations (positive ou négative), la force de la connexion peut également être considérée. Celle-ci représente le degré de diffusion (ou de non-diffusion dans le cas d'une connexion négative) des ressources entre les acteurs d'une triade.

d'un RIO dans lequel elles sont impliquées. De ce fait, les relations liant une firme commettant des écarts relationnels à ses partenaires à l'intérieur du RIO focal et à ses partenaires à l'extérieur du RIO focal sont connectées négativement. Comme nous l'avons suggéré dans le chapitre II, cette connexion négative peut à terme remettre en cause les relations entre les membres du RIO et le partenaire entretenant certaines relations à l'extérieur du RIO.

La dimension politique de la triade et le concept de connexion permettent également d'intégrer à l'analyse de réseau le *tertius gaudens*, tiré des travaux de Simmel (1950). Le *tertius gaudens* est "le troisième qui profite". L'acteur qui joue ce rôle se trouve entre deux ou plusieurs autres acteurs et devient soit intermédiaire ou médiateur (quand les membres du réseau souhaitent s'approprier ou échanger des ressources), soit celui qui peut utiliser la concurrence entre deux acteurs souhaitant développer une opportunité de relation. Burt (1992) appelle ces deux possibilités les "stratégies du *tertius*". Dans le premier cas, le *tertius* est l'intermédiaire entre deux acteurs, il peut alors profiter de cette situation pour s'approprier une partie de la valeur générée par l'échange ou modifier, voire déterminer, les règles de la relation entre les deux acteurs ; il a alors le pouvoir dans la triade. Burt parle de "*tertius brokering*" et l'on constate que ce comportement se rapproche de la fonction du *broker* au sein du réseau dynamique de Miles et Snow (1986). Dans le second cas, le *tertius* profite de la volonté de plusieurs acteurs d'entrer en relation avec lui, il peut alors profiter de la tension créée entre ces derniers pour récupérer davantage de ressources et solliciter alternativement l'un et l'autre acteur. Evidemment, l'importance des gains est d'autant plus élevé pour le *tertius* que les deux unités n'ont pas de relations entre elles (directes ou indirectes) et donc pas d'informations sur les ressources engagées par chacune pour générer la relation. Ces deux stratégies justifient le fait que l'entrepreneur cherche à combler un trou structural pour disposer d'une position de *tertius gaudens* (Burt, 1992).

Au-delà de la triade, les caractéristiques structurales de la structure sociale dans son ensemble peuvent être observées. D'après Tichy, Tushman et Fombrun (1979), au niveau global du réseau les caractéristiques structurales peuvent être divisées en quatre niveaux d'analyse :

- les relations entre le réseau et son environnement ;
- la structure interne du réseau ;
- les "régions denses" (appelées *clusters*, Boissevain, 1974) au sein du réseau ;

- la position des acteurs (qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus ou d'organisations) dans le réseau.

Les auteurs ayant contribué au développement de l'analyse de réseau ont proposé différents concepts (ces derniers sont repris en Annexe 1) pour appréhender ces niveaux.

Ainsi, le premier niveau (les relations entre le réseau et son environnement) peut notamment être étudié à l'aide de la notion d'ouverture (*openness*). Celle-ci est mesurée par le rapport entre le nombre de liaisons avec l'extérieur et le nombre de liaisons possibles (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979). On voit rapidement la difficulté de mesurer l'ouverture du réseau car la notion de nombre de liaisons possibles avec l'environnement est très subjective. En ce qui concerne notre recherche, les écarts relationnels des membres des RIO sont autant de relations favorisant l'ouverture de la structure sociale.

Le second niveau, l'agencement interne du réseau, peut être décrit par l'intermédiaire de plusieurs concepts :

- la taille correspond au nombre d'acteurs impliqués dans le réseau ;
- la stabilité est la manière dont les membres du réseau et les caractéristiques de celui-ci changent dans le temps ;
- la densité est un ratio entre le nombre de liens entre les membres du réseau et le nombre de relations possibles entre ces derniers ;
- la distance géodésique entre les acteurs est le nombre moyen de liens entre deux membres du réseau quels qu'ils soient. Autrement dit, il s'agit d'identifier le nombre d'intermédiaires entre les acteurs considérés deux par deux. Cette notion introduit les liens directs et indirects entre acteurs.

Le troisième niveau concerne les régions denses (*clusters*). Pour Lazega *"l'un des objectifs les plus importants de l'analyse de réseaux réside dans l'identification de sous-groupes cohésifs à l'intérieur d'un ensemble social"* (1998, p.49). Ces sous-groupes sont mis en évidence notamment à l'aide du concept de densité. Elles sont constituées de membres particulièrement connectés entre eux au sein du réseau. Elles représentent un sous-ensemble d'acteurs entre lesquels on constate l'existence de relations fortes, intenses, directes et fréquentes (Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998). Les régions denses peuvent être analysées dans leurs rapports entre elles et avec le reste du réseau. On parle ainsi du "degré de regroupement" (*clustering*) au sein du réseau concernant le nombre de régions denses mais

également du "degré de recouvrement" (*overlap*) pour définir l'indépendance de celles-ci (ces régions denses ont-elles des acteurs en commun ?). On distingue plusieurs types de *clusters* : les "coalitions", alliances temporaires et souvent formalisées[80], et les "cliques" (le terme n'est pas ici péjoratif), permanentes et sans objectifs définis. On considère en général que les acteurs dans les cliques sont tous liés entre eux (la densité est maximale). Ce critère peut toutefois être assoupli et l'on identifie les cercles sociaux (Knoke et Kuklinski, 1982) ou les n-cliques (Angot et Josserand, 1999) dans lesquels les acteurs ne sont pas tous connectés entre eux mais forment simplement un sous-ensemble plus dense que le reste du réseau.

Le quatrième type de caractéristiques structurales d'un réseau est relatif à la position des acteurs. La position définit un sous-ensemble d'acteurs intégrés dans le réseau de manière relativement similaire mais également la situation d'un acteur dans la structure. Dans tous les cas, la position est relative, c'est-à-dire définie par rapport à celle des autres acteurs. Si la position renvoie aux propriétés d'un acteurs ou d'un sous ensemble d'acteurs, le rôle renvoie à une association de relations et de combinaison de celles-ci. Il s'agit d'un système de liens entre acteurs ou entre positions qui se rapproche du "statut" (Lazega, 1998)[81]. Plus simplement, on peut dire que le rôle est la fonction occupée par les acteurs d'une position dans un système de relations. Il faut cependant préciser qu'il n'y a pas réellement de consensus sur l'utilisation de ce terme dans le cadre de l'étude de réseau. Knoke et Kuklinski (1982) ou Burt (1992), par exemple, rapprochent les deux notions (rôle et position) en les substituant indifféremment pour définir l'intersection entre un acteur et un ensemble de relations.

Pour identifier les positions dans un réseau et déterminer quels acteurs occupent des positions de même nature, le chercheur peut utiliser deux approches différentes (Burt, 1978, cité par Knoke et Kuklinski, 1982) : la cohésion sociale et l'équivalence structurale. Dans une démarche basée sur la cohésion sociale, les acteurs sont regroupés dans une position donnée d'après leur degré de connexion directe. L'identification des cliques, par exemple, repose sur une approche du réseau par la cohésion sociale. La seconde approche pour définir les positions dans un réseau est l'équivalence structurale. Deux acteurs sont structuralement

[80] Nous entendons ici par formalisation le fait, pour les acteurs, d'avoir pris conscience et d'avoir discuter des objectifs de la coalition qu'ils forment et non le fait d'une quelconque existence officielle de cette entité.

[81] Toutefois, Knoke et Kuklinski (1982) relèvent que plusieurs auteurs réservent le terme de statut à des positions particulières.

équivalents s'ils ont des relations identiques avec les autres acteurs. Lorrain et White (1971) ont introduit la notion "d'équivalence structurale" en proposant que des acteurs structuralement équivalents dans un réseau sont substituables. D'autres auteurs ont ensuite développé la formalisation mathématique (Arabie, Boorman et Levitt, 1978 ; White, Boorman et Breiger, 1976). Contrairement à l'approche par la cohésion, les acteurs regroupés au sein d'une position dans une démarche d'équivalence structurale n'interagissent pas nécessairement entre eux. Ainsi, des acteurs structurellement équivalents peuvent constituer une clique ou un cercle social comme ils peuvent très bien n'avoir aucun lien entre eux. A l'inverse, un sous-groupe cohésif peut être constitué d'acteurs ayant des relations de natures totalement différentes avec les autres acteurs du réseau.

D'après Lazega (1998), l'équivalence structurale est l'une des avancées majeures ayant contribué à faire passer la méthodologie de la simple sociométrie à l'analyse de réseau. Cependant, les deux approches (cohésion sociale et équivalence structurale) continuent d'être utilisées par les chercheurs selon leurs objectifs : *" for some purposes a clique approach will be preferred, while in other situations a structural equivalence procedure will be more useful. To state a definitive rule about which one to choose that will cover all situations is impossible"* (Knoke et Kuklinski, 1982, p.21). Pour notre part, nous aurons recours au critère de cohésion sociale pour regrouper les acteurs. En effet, le test de notre proposition 3 requiert l'identification d'une clique (ou au moins d'un cercle social) relative à l'échange d'informations au sein du RIO.

Les critères de cohésion sociale ou d'équivalence structurale sont pertinents pour caractériser les positions des acteurs en regroupant ces derniers. Cependant, lorsqu'il s'agit de caractériser la position des acteurs, pris individuellement, dans la structure sociale, c'est le concept de centralité (*centrality*) qui est le plus souvent mobilisé. D'autres notions, comme celle de prestige ou de contrainte sont également utilisées dans certaines recherches.

La mesure de la centralité permet de repérer les acteurs contrôlant le mieux l'allocation de ressources au sein du réseau, c'est-à-dire les acteurs les plus "importants" (Lazega, 1998). Un acteur est, en effet, très central s'il est engagé de nombreuses relations (directement ou indirectement) ou joue un rôle d'intermédiaire entre la plupart des acteurs dans le réseau. La centralité constitue donc *a priori* une représentation du pouvoir. D'ailleurs Tichy, Tushman et Fombrun (1979), définissent la centralité comme *"the degree to which relations are guided by*

the formal hierarchy" (p.508). Cependant, le pouvoir hiérarchique n'est qu'une des notions recouvertes par le concept de centralité. L'idée de pouvoir variant considérablement, différentes définitions (et donc différentes mesures) de la centralité ont été proposées. Freeman (1979) identifie les trois principales.

La centralité de degré (*degree*) repose sur le postulat que plus un acteur est impliqué dans le réseau (autrement dit, plus il a de liens), plus il est central. Cette conception de la centralité permet de donner la même importance à un acteur disposant lui-même de ressources qu'à un acteur servant d'intermédiaire entre plusieurs acteurs. La centralité de degré est la plus communément utilisée par les chercheurs. Cependant, elle peut être opérationnalisée de différentes manières selon que l'on considère ou non la force des liens. Ainsi, la méthode de calcul la plus simple consiste tout simplement à compter le nombre de relations directes d'un acteur du réseau ($C_{Di} = \Sigma_j$). Si l'on prend en compte la force des liens entre acteurs, alors la centralité de degré est obtenue à l'aide de la formule suivante :

$$C_{Di} = \Sigma_j x_{ij}$$

où x_{ij} est l'intensité de la liaison entre i et j pour tout j différent de i.

Cette méthode de calcul accorde cependant peu d'importance à la force des liens faibles (Granovetter, 1973)[82]. A des fins de comparaison, la centralité de degré peut être normée. Dans ce cas, la centralité absolue de degré est divisée par la centralité maximale (C_{Dmax}). Cette dernière représente le nombre maximum de liens que peut avoir un acteur (donc C_{Dmax} = n-1). La centralité de degré normée est donc $CN_{Di} = \Sigma_j / C_{Dmax}$. Le résultat obtenu est, dans ce cas, compris entre 0 et 1. 1 signifiant que l'acteur est connecté directement à tous les acteurs du réseau.

La centralité de proximité (*closeness*) est basée sur la distance entre les individus. Plus un acteur peut entrer en contact rapidement (c'est-à-dire avec peu d'intermédiaires) avec les autres membres du réseau, plus il est central. Cette mesure de centralité est probablement la moins utilisée.

[82] Nous avons largement discuté de la force des liens faibles dans le chapitre II.

La centralité d'intermédiarité (*betweeness*) repose sur l'idée du contrôle exercé par un acteur sur les interactions entre deux autres membres du réseau. Lorsque deux acteurs ne sont pas adjacents (en contact direct), ils dépendent d'autres acteurs pour leurs échanges, en particulier ceux qui se trouvent sur le chemin entre eux et qui ont la capacité de favoriser, ou au contraire d'interrompre, la circulation des ressources. Ainsi, plus un acteur est un point de passage obligé des chemins que ses partenaires doivent emprunter pour échanger des ressources, plus il est central. Cette définition correspond au concept de *tertius gaudens* (Simmel, 1950) développé précédemment. La centralité d'intermédiarité se mesure de la manière suivante :

$$C_{Bi} = (\Sigma_{j<k} \; G_{jk}(i)) / G_{jk}$$

Cet indice représente la proportion des "géodésiques" (les "chemins" permettant de relier un acteur à un autre) entre *j* et *k* qui passent par un acteur *i*. G_{jk} représente la totalité des géodésiques entre *j* et *k* tandis que $G_{jk}(i)$ est un chemin entre *j* et *k* passant par *i*.

Un autre concept concernant "l'importance" d'un acteur est le "prestige" (Lazega, 1998). Un acteur est prestigieux lorsqu'il dispose de beaucoup de choix dans ses relations. C'est une mesure de la popularité d'un acteur qui se distingue de la centralité traditionnelle par l'intérêt porté à la réciprocité des relations mais aussi, et surtout, par la prise en compte de l'importance des partenaires d'échange eux-mêmes. Ainsi, la prééminence (*prominence*) de Burt (1982), permet d'introduire l'idée qu'un acteur augmente son prestige s'il est en relation avec d'autres acteurs prestigieux. Dès lors, le fait d'être choisi par un acteur prestigieux, ou au contraire marginal, a des conséquences différentes sur le niveau de son propre prestige.

Malgré les diverses interprétations de la centralité, Bolland (1988) démontre que ces mesures sont en fait souvent corrélées. *"Ce sont des considérations substantives qui rendent plus pertinent l'usage d'une mesure plutôt qu'une autre"* (Lazega, 1998, p.48). Un consensus sur le meilleur moyen de mesurer « l'importance » d'un acteur présupposerait une formalisation de l'ensemble des dimensions du pouvoir. Or, nous sommes loin de cette "théorie du pouvoir". Cependant, Mizruchi (1994) affirme l'existence d'une corrélation significative entre pouvoir et centralité.

Pour étudier la place d'un acteur dans le réseau, le concept d'autonomie (ou à l'inverse de contrainte) a également été proposé. Une structure sociale constitue, par nature, un ensemble

de contraintes susceptible d'influencer le comportement des acteurs et leurs relations entre eux. Cependant on peut supposer que les acteurs subissent plus ou moins (de par la manière dont ils sont inscrits dans le réseau) ces contraintes relationnelles et structurales. De ce fait, certains membres du réseau sont mieux placés pour profiter des opportunités. Ainsi, si la structure peut conférer du pouvoir (nous l'avons vu avec la centralité permettant de mesurer le contrôle des ressources), elle peut aussi offrir une autonomie permettant de tirer des ressources supplémentaires du réseau. De nombreux auteurs se sont penchés sur les concepts de contrainte et d'autonomie mais c'est Burt (1992) qui les a le plus développés, jusqu'à les utiliser pour bâtir la théorie des trous structuraux. Burt base la mesure de l'autonomie sur l'idée qu'un acteur a une liberté de manœuvre d'autant plus faible que les acteurs avec qui il est en relation sont reliés entre eux. La contrainte vient ainsi de la difficulté d'un membre du réseau à remplacer les unités avec lesquelles il est en relation. Inversement, l'autonomie est la capacité à substituer une relation à une autre. Le préliminaire à l'analyse de la contrainte subie par un acteur est la mesure de la densité proportionnelle (*Pij*). Celle-ci, selon Burt, correspond à la densité du sous réseau d'un acteur.

La contrainte imposée par un acteur *j* sur un acteur *i* est fonction des interactions entre *i* et *j* et de l'intensité des liens entre *j* et d'autres membres *q* du réseau de l'acteur *i*. C'est en quelque sorte une mesure de la dépendance de *i* par rapport à *j*. Cette dépendance limite les opportunités de *i* dans la mesure où un autre acteur *q* pour lequel *i* a engagé beaucoup de ressources s'investit largement dans une relation avec *j*. Ainsi, la multiplication des densités proportionnelles respectives des relations *iq* et *qj* (que l'on notera P*iq*P*qj*) montre dans quelle mesure une relation avec *q* rapproche l'acteur *i* de l'acteur *j*. La somme des P*iq*P*qj* plus la valeur de la densité proportionnelle de la relation *ij* (soit P*ij*) permettent de déterminer la proportion représentée par *j* (directement ou indirectement) dans les relations de *i*. Il s'agit de la mesure de la contrainte globale de *j* sur *i*. En quelque sorte, la contrainte globale de *j* sur *i* correspond à la contrainte directe exercée par *j* sur *i* et à la contrainte indirecte exercée par l'intermédiaire des autres acteurs avec lesquels *i* et *j* sont en relation, directement ou indirectement. *In fine*, Burt (1992) formule la contrainte qu'un acteur *j* fait peser sur *i* de la manière suivante :

$$C_{ij} = (P_{ij} + [\Sigma_q P_{iq} P_{qj}])^2$$

Si *i* décide de mettre un terme à ses relations directes avec *j*, ses liens avec d'autres acteurs *q* du réseau permettront à *j* de continuer à exercer une contrainte sur *i* dans la mesure où la somme des P*iq*P*qj* est supérieure à zéro. Plus la valeur de la contrainte imposée par un acteur sur un autre approche 1, plus ce dernier est dépendant du premier. La mesure de la contrainte des acteurs se prête bien à une approche des structures sociales en termes de trous structuraux comme le propose Burt. Elle reste cependant très peu exploitée dans les recherches en management. Nous n'aurons d'ailleurs pas recours aux mesures de contrainte même si la théorie des trous structuraux est une grille de lecture intéressante pour comprendre l'action des acteurs dans une structure sociale.

La présentation des différents concepts de l'analyse de réseaux a mis en évidence la spécificité de cette méthodologie. Nous avons insisté sur les choix opérés quant aux concepts les plus pertinents pour traiter la problématique de ce travail. Cependant, il convient de s'interroger sur les méthodes de collecte et de traitement des données de l'analyse de réseaux. En effet, comme le notent Tichy, Tushman et Fombrun (1979), l'analyse de réseaux s'est développée au point d'être à l'origine de méthodes originales de collecte des données.

3.2.2. La collecte de données dans l'analyse de réseaux

Comme dans toute recherche empirique, le chercheur qui mobilise l'analyse structurale doit résoudre deux problèmes : l'échantillonnage (la délimitation de l'ensemble observé) et la mesure (la mesure des relations). Nous abordons ces deux problèmes tour à tour.

La délimitation de l'ensemble observé

S'interroger sur l'échantillonnage revient, dans le cadre de l'analyse d'un réseau, à définir les frontières de celui-ci. Il s'agit d'un préalable essentiel puisque dans le cadre de la perspective du réseau social, le réseau n'est pas délimité *a priori*. En effet, les structures sociales ne sont pas closes, leurs frontières évoluent et *"la clôture imposée par les procédures techniques de l'analyse de réseaux doit toujours rester explicite et problématisable"* (Lazega, 1998, p.21).

Laumann, Marsden et Prensky (1982) distinguent une approche "réaliste", basée sur la perception qu'ont les acteurs du réseau, et une approche "nominaliste", basée sur le point de vue d'un observateur extérieur (le plus souvent le chercheur), pour définir les frontières d'un

réseau. Dans l'approche réaliste, les acteurs définissent les contours de la structure tels qu'ils les expérimentent eux-mêmes. Dans l'approche nominaliste, les frontières du réseau sont délimitées à partir de critères théoriques. L'objectif est bien sûr que ces deux approches se recoupent lors de l'analyse d'un réseau, c'est-à-dire que les acteurs considérés dans la structure sociale fassent sens pour le chercheur comme pour les acteurs eux-mêmes.

Selon Lazega (1998), trois types de critères peuvent être retenus pour définir les frontières du réseau :

- des critères de relations sociales (par exemple, des procédures d'échantillonnage en boule de neige) ;
- l'appartenance à des organisations formelles ;
- la participation à un événement ou la réalisation d'une action particulière.

Le premier critère relève d'une démarche d'étude de réseaux dits "personnels" (*ego network*). Dans cette démarche, un ou plusieurs individus (répondants de "première zone") sont interrogés sur leurs relations. Les personnes citées par les répondants de première zone sont ensuite interrogées à leur tour par le chercheur et ainsi de suite. Le problème d'un tel échantillonnage en boule de neige ("*snowball sampling*") est de savoir où s'arrêter (Knoke et Kuklinski, 1982). En effet, le problème dit "du petit monde" engendre vite une inflation du nombre de personnes à interroger dans certains types d'études. Les recherches empiriques sur le problème du petit monde ont en effet mis en évidence que deux individus pris au hasard et n'évoluant pas dans le même milieu peuvent se faire parvenir une information avec en moyenne seulement 5,5 intermédiaires (Travers et Milgram, 1969, cités par Knoke et Kuklinski, 1982). Les réseaux personnels s'étendent donc très rapidement.

Les deux derniers critères relèvent d'une démarche d'étude de réseau complet (*total network*). Le chercheur ou les acteurs définissent le réseau d'après l'appartenance à une organisation formelle (par exemple, une classe ou une entreprise) ou la participation à une action particulière (telle que la présence à un colloque ou l'implication dans un projet). Le chercheur analyse ensuite les relations entre les entités de l'ensemble délimité. Contrairement aux réseaux personnels, les réseaux totaux sont délimités de manière plus évidente. Ils s'avèrent très pertinents pour l'étude de groupes restreints ou d'entités relativement petites. Les réseaux totaux présentent toutefois l'inconvénient de ne permettre l'étude des relations que dans le contexte défini. Ainsi, un chercheur qui s'intéresse à l'effet des interactions entre écoliers sur

leur performance dans une classe considère les relations au sein de cette dernière mais délaisse les liens entre élèves de classes différentes.

Pour analyser les réseaux d'échange nécessaires à notre recherche (les relations économiques formelles, les relations économiques émergentes, les relations d'information émergentes), nous avons recours à une méthode originale combinant réseau complet et réseau personnel. Nous identifions un RIO composé d'organisations impliquées dans une activité commune (ceci est cohérent avec la définition du RIO retenue dans le chapitre I) et demandons aux acteurs d'identifier les firmes impliquées dans cette activité, et ce afin de satisfaire aux deux approches réaliste et nominaliste de délimitation du réseau. La stabilité et l'engagement à long terme des entreprises étant un critère de définition du RIO, les deux approches devraient donner des résultats sensiblement équivalents et permettre l'identification d'un RIO ayant une réalité pour les acteurs impliqués et répondant à la définition du RIO retenue dans le chapitre I (développement de relations interpersonnelles...). La participation à une activité commune relève d'une démarche de réseau complet. Cependant, afin de mettre en évidence les écarts relationnels des firmes impliquées, nous demandons aux dirigeants de celles-ci d'évoquer l'ensemble de leurs relations que ce soit avec des acteurs du RIO focal ou avec d'autres acteurs. Cette seconde phase du protocole de définition de l'ensemble observé correspond à une démarche de réseau personnel.

La démarche se veut robuste en identifiant un RIO ayant une réalité pour le chercheur comme pour les acteurs. Ce point est essentiel puisque seule l'existence d'une frontière perçue par les acteurs justifie la notion d'écart relationnel (Cf. chapitre II). Ce RIO n'est toutefois pas considéré comme un système fermé puisque les écarts relationnels sont considérés. Notre approche est donc du type "réseau complet ouvert" ("*ego-total network*"). Quoique novateur, ce protocole de délimitation du réseau est justifié théoriquement (Lazega, 1998) et a fait l'objet de validation par des spécialistes de l'analyse de réseaux[83]. Il permet d'éviter les biais méthodologiques communs à pratiquement toutes les recherches sur les RIO. Il semble en effet aberrant méthodologiquement de définir des frontières qui "décontextualisent" le réseau, c'est-à-dire qui l'isolent de son environnement. Dans le cadre d'une représentation limitée au

[83] Les principes de ce protocole ont été présentés avec Régis Dumoulin en 2001 lors du séminaire "Réseaux et régulation" coordonné par Emmanuel Lazega et organisé sous l'égide du CNRS, du LASMAS, de l'IRESCO et de l'IFRESI à Lille et à Paris. Nous avons par la suite développé la démarche et avons eu l'occasion d'en discuter à plusieurs reprises au sein du GARES (groupe d'analyse des réseaux et structures sociales) réunissant des sociologues français spécialisés dans l'analyse de réseaux, mais également avec des membres du département Sociologie de l'université de Stanford (Californie, USA).

RIO focal, tout travail concernant les stratégies relationnelles des acteurs est impossible puisqu'on ne considère pas les relations des membres hors du réseau délimité. Dans leur étude comparative sur les relations entre les universités et les entreprises aux Etats-Unis et en Europe, Owen-Smith et *al.* (2002) ont montré l'intérêt de contextualiser un réseau interorganisationnel pour comprendre le fonctionnement de celui-ci. Les auteurs mettent ainsi à jour de manière totalement différente la morphologie du réseau universités-industrie dans la région de Boston selon qu'ils considèrent uniquement les relations internes (au sein de la région de Boston) ou les relations internes et externes (c'est-à-dire en prenant en compte également les relations entre des organisations situées à Boston et d'autres organisations localisées d'autres régions). La méthode de collecte de données nous permet d'éviter ce biais de décontextualisation, trop souvent rencontré, par la prise en compte des écarts relationnels des membres du RIO.

La délimitation du réseau n'est que la première phase de la mise en œuvre de l'analyse structurale. Une seconde phase consiste à collecter des données sur les relations des acteurs.

Les méthodes de collecte de données

Tichy, Tushman et Fombrun (1979) distinguent quatre méthodes de collecte spécifiques à l'analyse de réseau :

- l'analyse de la position formelle (*positional analysis*) ;
- l'analyse réputationnelle ou attributive (*reputational or attributional analysis*) ;
- l'analyse décisionnelle (*decisional analysis*) ;
- l'analyse interactionnelle (*interactional analysis*).

Chacune de ces méthodes a des avantages et des inconvénients spécifiques.

L'analyse de la position formelle nécessite des informations telles que les organigrammes, les procédures ou encore les contrats. Cette méthode ne permet que d'identifier les réseaux prescrits et doit donc être combinée avec d'autres dans le cadre d'une recherche portant également sur les réseaux informels ou sur la réalité des relations. Cependant, les éléments nécessaires à l'analyse de la position formelle peuvent être relativement simples à collecter.

L'analyse attributive a essentiellement été utilisée pour étudier le pouvoir dans les communautés. Elle consiste à demander aux acteurs qui a le plus d'influence ou de pouvoir

dans la structure sociale délimitée. Cette technique est très controversée car, si elle est très facile à mettre en place et apporte directement des données très utiles (le pouvoir perçu), elle est peu fiable. En effet, les questions, très directes, risquent d'induire des biais par la dimension politique évidente qu'elles comportent. Nous éliminons donc la possibilité d'utiliser cette méthode.

L'analyse décisionnelle, quant à elle, permet d'identifier les acteurs impliqués dans le processus de décision relatif à une activité dans la structure sociale. Cette méthode est notamment défendue par Dahl (1963) qui considère la décision comme représentative du pouvoir. Elle a été utilisée à de nombreuses reprises, notamment par Pettigrew (1973, cité par Tichy, Tushman et Fombrun, 1979). L'analyse décisionnelle présente l'avantage de considérer des faits concrets en observant la prise de décision. Les leaders effectifs peuvent être très facilement distingués des autres acteurs et l'ensemble des relations entre acteurs dans le réseau peut être identifié. Cependant, cette méthode présente deux limites. D'abord, elle limite le pouvoir à la prise de décision et ne prend pas en compte l'influence subtile et indirecte des acteurs. Ensuite, elle est difficile à mettre en œuvre dans les organisations complexes (c'est le cas des réseaux interorganisationnels) où les décisions se prennent à différents niveaux et concernent des domaines variés.

L'analyse interactionnelle peut être considérée comme une adaptation des méthodes décisionnelle et réputationnelle car elle porte à la fois sur la communication entre acteurs et leur influence. L'analyse interactionnelle est la méthode de collecte la plus utilisée aujourd'hui par les chercheurs menant une analyse de réseaux. Elle se base sur les interactions entre acteurs. Le pouvoir est considéré comme une contrainte guidant les flux d'échanges et donc les interactions. Cette technique, bien que nécessitant plus de temps que les précédentes puisqu'elle implique impérativement d'interroger tous les acteurs du système étudié a l'avantage de limiter les biais et de fournir des informations très précises exploitables de différentes manières. L'analyse interactionnelle repose sur les "générateurs de noms".

Les générateurs de noms sont des questions sociométriques (permettant de mesurer les relations entre acteurs) destinées à reconstituer la structure d'un réseau. La question posée peut porter soit sur la relation que l'acteur entretient avec les autres membres du réseau, soit sur sa perception des liens entre les autres membres de la structure. Des questions simples sont souvent suffisantes pour obtenir une représentation claire du réseau et l'on peut

remarquer que, dans la plupart des recherches utilisant les générateurs de noms, le nombre de questions est très réduit. Cependant, la principale difficulté est de réussir à éviter l'utilisation de termes que les acteurs peuvent interpréter de différentes manières. Ceci est particulièrement important en ce qui concerne la nature du lien étudié. Pour éviter ce biais, il est préférable d'interroger l'acteur sur des activités qui relèvent, d'après le chercheur, d'un type de relations. Afin d'éviter d'autres biais, notamment que l'acteur ne cite qu'une partie de son réseau pour un échange donné, ou qu'il ne parle d'une relation qu'il n'entretient pas depuis longtemps, les chercheurs ont progressivement délimité les réponses aux générateurs de noms. Une liste de noms choisis selon un critère précis (cette solution nécessite une approche "nominaliste" de la définition des frontières du réseau) peut être présentée aux acteurs interrogés. Les interactions étudiées peuvent également être bornées dans le temps. Le chercheur demande alors, par exemple, avec qui l'acteur a eu des échanges au sujet de son travail au cours de la dernière semaine. Enfin, certains auteurs limitent, dans la formulation de leurs questions, le nombre de contacts des personnes interrogées. Ils demandent, par exemple, de citer trois personnes avec qui l'acteur a échangé des informations sur telle ou telle activité. Nous pensons que cette dernière restriction n'est pas pertinente. Certes, elle limite le travail du chercheur, mais elle occasionne surtout une perte d'information et déforme la représentation du réseau[84]. Ajoutons que pour se mettre en valeur, l'acteur peut chercher à atteindre la limite maximum du nombre de relations citées. Dans cette étude, nous ne limitons donc pas, *a priori*, le nombre de contacts évoqués par les acteurs. Précisons également que si les générateurs de noms sont le plus souvent présentés sous forme de questionnaires, d'autres méthodes peuvent être utilisées dans le cadre de l'analyse interactionnelle. Citons l'observation, que Whyte (1943, édition française consultée : 2002) utilise dans le cadre de sa célèbre recherche sur la *Street Corner Society* pour reconstituer les divers groupes et leur structure hiérarchique. Des méthodes "discrètes" (*unobtrusive methods)* telles que la collecte d'informations sur les interactions grâce aux agendas, aux mémos, aux lettres, aux procès-verbaux de réunions, ou aux factures de téléphone peuvent également être utilisées, bien qu'elles soient, bien sûr, plus difficile à mettre en œuvre. La méthode interactionnelle s'avère très efficace pour collecter des informations sur les interactions des acteurs tout en limitant les biais. Cependant, elle présente certains inconvénients. Tous les acteurs du réseau doivent être interrogés. De ce fait, le temps passé à recueillir les données sur les interactions peut être très important.

[84] Le nombre de liens étant, nous l'avons vu, une des différences fondamentales entre acteurs. Pour un type d'échange, certains individus peuvent très bien n'avoir que deux relations tandis que d'autres en ont une dizaine.

Etant donné les avantages et limites de chacun des modes de collecte présentés, Tichy, Tushman et Fombrun recommandent de combiner les méthodes : *"multiple methods will, in general, provide the most comprehensive view of the system"* (1979, p.512).

Afin de comparer les différents réseaux (prescrit et émergent), nous combinons les méthodes d'analyse de la position formelle et d'analyse interactionnelle. L'analyse de la position formelle est notamment pertinente pour identifier les échanges économiques formels tandis que l'analyse interactionnelle permet de reconstituer les réseaux émergents économique et d'information. Si les documents "officials" (contrats, organigrammes, procédures...) sont suffisants pour la première méthode, la seconde nécessite l'utilisation de générateurs de noms lors des entretiens.

Reste à déterminer qui sont les acteurs qu'il convient d'interroger pour étudier les relations interorganisationnelles ? L'importance accordée aux niveaux d'analyse dans cette recherche invite à la plus grande prudence. Nous retenons, qu'au-delà des contrats et des relations économiques qui lient les entreprises, ce sont les individus qui agissent dans les firmes et nouent des relations avec d'autres individus situés dans d'autres organisations. Ainsi, pour mettre en évidence le réseau économique prescrit, grâce notamment à l'analyse de la position formelle, le niveau de mesure[85] est l'organisation. Cependant, pour reconstituer le réseau opérationnel et le réseau d'information émergent, grâce à l'analyse interactionnelle, le niveau de mesure est l'individu. Même si notre recherche porte sur les RIO, le fait d'obtenir les données au niveau individuel ne pose pas de problèmes. Larson (1992) a mis en évidence le rôle essentiel des contacts interindividuels dans les réseaux d'entreprises et Thorelli (1986) a souligné que les relations entre entreprises sont une affaire de personnes car elles dépendent de l'expertise ou de la confiance, c'est-à-dire de qualités personnelles ou relationnelles. Il est donc tout à fait approprié, à condition de se référer aux acteurs idoines, d'interroger des individus sur leurs relations avec des acteurs d'autres organisations. Quels individus faut-il interroger ? Pappi et König (1995) et Lazega (1998) ont noté que lorsque des enquêtes sociométriques sont utilisées pour l'étude des relations interorganisationnelles, des problèmes de sélection des représentants des structures se posent. Il y a deux raisons à cela. Premièrement, la division du travail au sein des organisations rend difficile l'identification

[85] Nous avons évoqué le niveau de mesure précédemment dans le chapitre. Rappelons qu'il s'agit de la source réelle des données.

d'un acteur unique chargé des relations avec les partenaires. Deuxièmement, le caractère stratégique de certaines relations interorganisationnelles permet rarement à des opérationnels de niveau hiérarchique N-1 de maîtriser les tenants et aboutissants des relations de leur entreprise. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'étudier les relations à l'extérieur d'un RIO focal comme nous le faisons.

Les auteurs recommandent donc la vérification systématique, par exemple à l'aide de sources secondaires telles que les archives, des réponses effectuées par les acteurs choisis. Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'interroger principalement les dirigeants des entités concernées par la coopération. Des recoupements ont toutefois été faits entre leurs réponses et les réponses fournies par l'autre partie d'une relation présumée. Nous avons également comparé les réponses obtenues grâce aux générateurs de noms avec des informations issues des documents de travail (agendas ou mémos par exemple) lorsque ceux-ci nous étaient accessibles, et avec l'observation. Enfin, nous avons eu l'occasion de nous entretenir, de manière plus ou moins formelle, avec des salariés des niveaux hiérarchiques N-1, N-2 ou N-3 des entreprises concernées (ces points sont détaillés dans le chapitre IV).

La méthode de collecte retenue a également pour objectif de proposer une vision dynamique des relations des membres du réseau interorganisationnel étudié. En effet, l'analyse de réseaux consiste à rendre compte des liens entre acteurs dans une structure sociale à un instant t[86]. De ce fait, *"souvent le réseau observé est une photographie, une observation statique"* (Angot et Josserand, 1999, p.401). Or, nous avons eu la chance de pouvoir interroger les acteurs sur leurs relations à plus de deux ans d'intervalle. Les mêmes générateurs de noms ont été utilisés en 1999 et en 2001 pour interroger les mêmes acteurs[87]. Compte tenu du fait qu'il est *"très rare de pouvoir étudier de manière dynamique l'évolution d'un réseau"* (ibid., p.401), cette collecte permet d'apporter de nouveaux éléments empiriques sur le fonctionnement des RIO. En effet, comme le soulignent Angot et Josserand, *"la collecte de données dynamiques sur les réseaux permet également des recherches ayant des implications d'avantage managériales que méthodologiques"* (p.401). Elle nécessite toutefois une analyse longitudinale.

[86] Du moins lorsque la collecte des données s'étale sur une période suffisamment courte pour que l'analyse soit considérée comme transversale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999).

[87] En fait, seul l'un des dirigeants interrogés en 1999 n'a pas pu être réinterrogé en 2001 pour cause de mutation. Nous avons donc mené l'étude auprès de son remplaçant.

3.2.3. Les méthodes d'analyse de réseaux

Le chercheur menant une analyse de réseaux peut rapidement se retrouver dans une situation de surabondance des données (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979). Il doit alors ordonner celles-ci pour travailler sur trois phases successives nécessaires à l'analyse de réseau (Lazega, 1998) :

- des procédures de reconstitution de la morphologie du système étudié. On peut opérer des partitions entre les sous-ensembles pour en faciliter la représentation ou l'analyse ;
- des procédures de positionnement des acteurs dans la structure. Le recours aux différentes mesures, individuelles (centralité, prestige) ou locales (densité, équivalence) permet de situer chaque acteur dans le réseau en fonction d'un certain nombre de critères (pouvoir, appartenance à une position) ;
- des procédures d'association entre les caractéristiques relationnelles et le comportement des acteurs.

Les concepts susceptibles d'être mobilisés pour décrire un réseau aux différents niveaux d'analyse ont déjà été présentés. L'utilisation de ces concepts intervient lors de la seconde phase (le positionnement des acteurs dans la structure). La troisième phase relève de l'analyse distanciée du réseau. Il s'agit d'associer les caractéristiques du réseau (structure d'ensemble, position des acteurs) et les attitudes ou comportements des acteurs mis en évidence. Dans le cadre de notre recherche, cette troisième phase consiste à rapprocher les éléments relatifs au réseau (identifiés dans le cadre de l'analyse structurale) des données relatives à la perception des écarts relationnels et aux modalités de contrôle (identifiés dans le cadre des entretiens de l'étude de cas).

Cependant, avant de mener à bien ces deux dernières phases (étude de la position des acteurs dans la structure et association entre caractéristiques relationnelles et comportement), le chercheur doit reconstituer la morphologie des réseaux étudiés à partir des données recueillies quant aux relations de chacun des acteurs. Cette opération correspond à la première phase du traitement des données dans le cadre de l'analyse de réseau. Etant donné la méthode de collecte retenue, l'analyse de réseaux dans cette recherche est longitudinale. Selon Menard

(1991 -cité par Forgues et Vandangeon-Desrumez, 1999), une analyse est longitudinale si elle répond à trois critères :

- les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes ;
- les sujets étudiés sont identiques ou au moins comparables sur ces périodes ;
- l'analyse est une comparaison des périodes distinctes visant à retracer l'évolution des sujets ou du phénomène observé.

Les données ont été recueillies en 1999 et en 2001 à l'aide des mêmes générateurs de noms. Elles portent sur les mêmes organisations et individus et peuvent donc être comparées. Enfin, l'étude des évolutions entre ces deux périodes permet d'obtenir une perspective dynamique d'un RIO. Toutefois, bien que nous retenions l'analyse longitudinale, le temps n'est pas une variable-clé de la recherche. Forgues et Vandangeon-Desrumez (1999) identifient quatre approches du temps dans les analyses longitudinales selon l'importance accordée à la chronologie ou à la durée des événements. Dans cette recherche, le temps n'a pas une place particulière. Le RIO est simplement étudié à deux périodes. La durée (plus de deux ans) ou les époques de collecte (1999 et 2001) ne jouent pas un rôle décisif dans le travail.

La mise en forme des données recueillies sur un réseau se fait au moyen d'une matrice dite "d'adjacence" (*adjacency matrice*) et d'un graphe, également appelé sociogramme. La réalisation d'une matrice d'adjacence permet la mise en forme des informations sous forme algébrique. Une matrice d'adjacence est réalisée pour chaque type de relation (échange économique, échange d'information....) dans le cadre des réseaux formels et informels. Lors de la construction d'une matrice d'adjacence, tous les individus sont inventoriés en ligne et en colonne. Par convention, les acteurs placés en ligne sont les initiateurs du flux alors que les acteurs en colonne sont ceux qui reçoivent le produit ou le service échangé (Knoke et Kuklinski, 1982). En général, les valeurs mises à l'intersection d'une ligne et d'une colonne se limitent à 0 et 1. Un 1 à l'intersection de la ligne A et de la colonne B signifie donc que A est en relation avec B. Un 0 signifie l'absence de relations entre les acteurs. Si la relation n'est pas orientée, on placera également un 1 à l'intersection de la ligne B et de la colonne A. De nombreux chercheurs choisissent, en effet, de ne pas orienter les relations et de les considérer comme réciproques (si A cite B, alors B cite A). Dans ce cas, la matrice est dite "symétrique". Cependant, afin de rendre compte de l'investissement relationnel différencié de deux participants à une relation, les liens ne sont pas toujours réciproques et ils peuvent être "orientés". Dans ce cas, le chercheur peut aller encore plus loin dans la finesse de son analyse

en considérant la force des relations. La matrice d'adjacence peut alors comporter des valeurs comprises entre 0 et 1. Les critères déterminant la valeur à attribuer à chaque relation dépend de la problématique et des mesures effectuées par le chercheur (temps passé, montant d'un investissement...).

La forme algébrique des données sous forme de matrice permet des réaliser simplement certains calculs qui caractérisent le réseau (densité, centralité de degré...). Cependant, pour des questions de présentation des données, les chercheurs réalisent parfois une représentation graphique de la structure d'ensemble.

Le graphe est réalisé à partir de la matrice d'adjacence. Il est constitué de points, appelés sommets, représentant les acteurs. Ces acteurs peuvent être des individus, des groupes d'individus, des services ou des organisations. Dans notre recherche, les sommets des sociogrammes sont des organisations. Le graphe est aussi composé de traits, appelés "arcs", qui représentent les relations entre acteurs. L'intérêt essentiel du graphe est l'identification rapide des relations directes et indirectes entre acteurs ainsi que les chemins existant entre eux. Ainsi, deux sommets sont accessibles s'ils sont reliés par un arc. Sinon, la longueur du chemin est le nombre d'arcs séparant deux acteurs. La distance "géodésique" est le plus court chemin entre deux sommets ; plus elle est faible, plus les acteurs sont "proches". Le graphe permet aussi des interprétations sommaires des données structurales (Angot et Josserand, 1999). Toutefois, son interprétation devient difficile lorsque les acteurs se multiplient. Le problème essentiel relève des choix effectués concernant la disposition des éléments du graphe. Ces derniers font en effet considérablement varier les interprétations du chercheur. Il convient donc d'utiliser les concepts présentés précédemment afin de mettre en place une analyse systématique. La seule reconstitution du réseau est insuffisante et les phases deux (positionnement des acteurs dans la structure) et trois (association entre caractéristiques relationnelles et comportement) s'avèrent déterminantes.

3.3. La cohérence du design de recherche

Compte tenu de la complexité de la méthodologie retenue, il convient, en conclusion de ce chapitre, de revenir sur la cohérence du design de recherche.

Cette recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique interprétativiste car nous privilégions la compréhension d'un phénomène et reconnaissons objectiver la réalité perçue par les acteurs. Par ailleurs, la surprise théorique est valorisée au détriment d'une logique confirmatoire ou de recherche de lois qui prévaut dans la science normale (positiviste) et favorise les contributions peu innovantes en termes d'objets de recherche et de méthodes (Daft et Lewin, 1990). Au contraire, nous avons décidé de porter un regard novateur sur les RIO en intégrant dans l'analyse les écarts relationnels des organisations impliquées dans ces derniers. La problématique et le positionnement épistémologique retenus nous ont conduit à accorder une attention particulière aux niveaux d'analyse dans le design de la recherche. Afin de contextualiser l'objet de recherche (critère essentiel d'une posture interprétativiste) et de saisir à la fois les facteurs de couplage (notamment les normes relationnelles) et les facteurs de découplage (les écarts relationnels) du RIO, une approche multi-niveaux a été mobilisée. Après avoir identifié différentes méthodes, deux d'entre elles ont été choisies : l'étude de cas multi-niveaux (*embedded case study*) et l'analyse structurale ou analyse de réseaux. Ces méthodologies sont, en effet, complémentaires. L'analyse de réseaux est insuffisante en elle-même (Lazega, 1998) mais elle formalise et systématise l'étude d'une structure sociale menée dans le cadre d'une étude de cas.

La combinaison de ces deux méthodologies permet d'intégrer dans l'analyse des éléments relatifs à la fois à l'échange économique et aux valeurs du RIO. Or, bien souvent, les détracteurs de l'analyse de réseaux lui ont reproché son manque de prise en compte des normes et des valeurs et son seul intérêt pour les simples relations, économiques ou non, entre acteurs. D'après ces auteurs, les dimensions infrastructurelle et sociostructurelle, au sens de Fombrun (1986) seraient privilégiées au détriment de la dimension superstructurelle. Wacquant (1992) affirme par exemple que cette perspective *"interdit de saisir les rapports de force invisibles (opérant au niveau de la structure d'un champ et non à celui de l'interaction) dont l'actualisation ne nécessite pas une mise en relation empiriquement observable"* (p.424). Pour Bourdieu, l'individualisme méthodologique qui prévaut dans la démarche de l'analyse de réseaux, ignore *"la contrainte structurale du champ,* [et] *ne veut (ou ne peut) connaître que l'effet de l'anticipation consciente et calculée que chaque agent aurait des effets de son action sur les autres agents* [...] *faisant ainsi disparaître tous les effets de structure et toutes les relations objectives de pouvoir"* (1997, p.55). Sans revenir en détail sur les fondements de

telles critiques, qui sont d'après nous très discutables[88], nous pensons que cette recherche ne souffre pas de telles limites. Nous avons, tant au niveau théorique qu'au niveau méthodologique de la recherche, tenu à prendre en compte à la fois les échanges entre acteurs et les valeurs ou la macro-culture du RIO.

En effet, d'un point de vue théorique nous avons veillé à intégrer réseaux et institutions, comme le propose Granovetter. Le développement conduisant aux propositions de la recherche rapproche les dimensions infrastructurelle (le RIO en tant qu'échange économique entre organisations), sociostructurelle (l'encastrement des relations), et superstructurelle (les valeurs et normes au sein de la structure). Au niveau théorique, les perspectives du réseau stratégique, du réseau social et de l'institutionnalisme sociologique se complètent pour fournir une approche assez complète de la dynamique des RIO. Elles permettent de traiter une question centrale en théorie des organisations selon Selznick : *"the problem is to link the larger view to the more limited one, to see how institutional change is produced by, and in turn shapes, the interaction of individuals in day to day situations"* (Selznick, 1996, p.274). Le rapprochement de ces théories montre également la nécessité d'une approche multi-niveaux.

D'un point de vue méthodologique, la combinaison de l'analyse structurale et de l'étude de cas est cohérente avec la démarche théorique. L'analyse de réseaux permet de saisir les échanges économiques et non économiques, et d'envisager l'encastrement relationnel et structural de ceux-ci (Granovetter, 1985, 2000 ; Granovetter et Swedberg, 2001). En d'autres termes, cette méthode se propose d'analyser les dimensions infrastructurelle et sociostructurelle d'un système social (en ce qui nous concerne, le RIO). L'étude de cas, quant à elle, s'avère pertinente pour appréhender les institutions sociales qui prévalent parmi les acteurs. Ajoutons que l'analyse de réseaux repose sur l'individualisme structural et permet donc de reconstituer une structure à partir des entités qui la composent, tandis que l'étude de cas imbriquée (*embedded case study*) permet de traiter un cas et de le décomposer en sous unités pouvant être considérées comme des "mini-cas" (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Josserand, 1998). Ceci renforce la complémentarité entre étude de cas et analyse de réseaux pour une démarche multi-niveaux.

[88] Granovetter (2000) a répondu à ces critiques. Elles relèvent, selon nous, d'une vision incomplète de l'analyse de réseau. Nous avons précédemment défendu l'idée que l'analyse de réseau ne s'inscrit pas dans l'individualisme méthodologique mais plutôt dans l'individualisme structural, qui reconnaît la contrainte structurale pesant sur l'action (Boudon et Bourricaud, 1990).

Il existe donc une forte cohérence entre le développement théorique et le protocole méthodologique mis en œuvre. De même, nous avons veillé à la cohérence entre le cadre interprétativiste et l'application de la méthodologie. En effet, le positionnement épistémologique n'a pas vocation à être un choix sans conséquence opéré au début de la recherche. La validité de la démarche de recherche doit être questionnée aux différentes étapes de celle-ci. Charreire et Huault (2002) soulignent le manque de cohérence de nombreux travaux entre paradigme épistémologique et mode d'application de la méthodologie[89]. Le dispositif méthodologique doit être déployé de manière cohérente avec la posture affichée. L'analyse structurale telle que nous l'exploitons est cohérente avec une épistémologie interprétativiste. Le postulat de superposition des réseaux d'échange de différentes natures est un construit des chercheurs mobilisant l'approche du réseau social. De même, nous demandons aux acteurs d'objectiver, au moins en partie, les frontières du RIO étudié. La mise en œuvre de la méthodologie respecte donc les critères du cadre interprétativiste.

Conclusion du chapitre III: Une approche multi-niveaux du RIO par l'étude de cas et l'analyse de réseaux

Dans ce chapitre, nous avons argumenté les choix effectués concernant les cadres épistémologique et méthodologique et nous nous sommes interrogé sur la cohérence du design de recherche.

Après une comparaison des différents cadres épistémologiques traditionnels (positivisme, interprétativisme et constructivisme), un positionnement interprétativiste a été retenu. En effet, nous admettons l'hypothèse phénoménologique selon laquelle le chercheur accède à la connaissance en interprétant l'objet de recherche (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Charreire et Huault, 2002). Pour autant, nous ne souhaitons pas jouer un rôle de co-construction de la réalité comme le suppose une posture constructiviste. Par ailleurs, notre préférence pour les recherches valorisant la surprise théorique (Daft et Lewin, 1990) ou la réduction de

[89] Nous parlons bien ici de mode d'application de la méthodologie. Une méthode ne saurait se référer systématiquement à tel ou tel positionnement épistémologique.

d'équivocalité (Weick, 1979) tend à nous éloigner du paradigme positiviste plutôt ancré dans la recherche de lois générales et universelles cumulables (DiMaggio, 1995).

Concernant le cadre méthodologique de cette recherche, nous avons justifié la volonté de mener une étude multi-niveaux (Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Klein, Tosi et Cannella, 1999) du RIO. Puisque le RIO est une forme d'organisation entre entreprises étayée par des liens sociaux, il convient d'observer à la fois les relations interpersonnelles et interorganisationnelles. De plus, l'étude des écarts relationnels des firmes impliquées dans un RIO et des normes qui les régulent suppose de s'intéresser tant au fonctionnement interne du RIO qu'aux relations externes de ses membres. Plusieurs méthodologies permettant de traiter de manière systématique les différents niveaux d'analyse ont été envisagées. Nous avons finalement privilégié la combinaison de deux méthodes : l'étude de cas imbriquée (*"embedded case study"*) et l'analyse de réseaux (ou analyse structurale). L'étude de cas imbriquée permet de traiter un cas et de le décomposer en sous-unités considérées comme des "mini-cas" pouvant être comparés entre eux (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Josserand, 1998). L'analyse de réseaux est un outil d'analyse quantitative dont le caractère multi-niveaux a été souligné à maintes reprises (Tichy, Tuchman et Fombrun, 1979 ; Knoke et Kuklinski, 1982 ; Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998). La combinaison des deux méthodologies permet d'obtenir une analyse systématique des relations entre acteurs, grâce à l'analyse de réseaux, en même temps qu'une connaissance approfondie du terrain, par l'intermédiaire de l'étude de cas. La mise en oeuvre de ces deux méthodologies sur le terrain suppose toutefois de multiplier les méthodes de collecte et d'analyse des matériaux.

CHAPITRE IV
L'ETUDE EMPIRIQUE DU RIO "TRANSPORT"

Nous avons détaillé dans le chapitre précédent les principales orientations épistémologiques et méthodologiques de ce travail. Ce quatrième chapitre décrit le protocole de l'étude empirique (1.), tant en ce qui concerne la collecte que l'analyse des matériaux. Il présente également les principales caractéristiques du terrain étudié (2.) et les résultats de la recherche (3.).

1. Le protocole de l'étude empirique

Si plusieurs pistes ont été envisagées pour mener à bien l'étude empirique, c'est finalement un RIO du secteur du transport qui a été retenu. Les raisons ayant conduit à étudier ce terrain et les modalités d'entrée sont présentées (1.1.) avant d'évoquer le processus de collecte de données (1.2.). Les entretiens ont été couplés avec des questionnaires générateurs de noms, l'observation non participante et le recueil de données secondaires. L'analyse des données collectées (1.3.) permet de délimiter les frontières du RIO et d'identifier son fonctionnement et sa dynamique.

1.1. Le Terrain étudié

Le terrain, étudié de manière quasi-ethnographique (Lazega, 1998) pendant trois ans, est un important réseau logistique européen que nous appelons "Transport". Ce RIO est composé d'organisations qui travaillent ensemble depuis parfois plus de quinze ans. Le réseau Transport prend en charge le transport multimodal d'un type de produit (appelé "Alpha") entre deux villes européennes, Vaville et Béville. Les entreprises qui sont impliquées dans le RIO sont basées dans plusieurs pays différents. Les raisons du choix de ce terrain sont explicitées (1.1.1.) avant d'évoquer les conditions d'entrée dans le RIO (1.1.2.).

1.1.1. Le choix du terrain

La problématique et la méthodologie de la recherche invitent à étudier un ou des RIO et les organisations qui le(s) compose(nt). En effet, analyser les écarts relationnels des organisations

impliquées dans un RIO et les institutions locales susceptibles de réguler ceux-ci nécessite de travailler à plusieurs niveaux d'analyse. D'abord, celui du RIO qui constitue une entité à part entière. Ensuite, celui des organisations qui le composent. Enfin, celui des relations de ces dernières à l'extérieur du réseau. Pour mener une telle étude de cas multi-niveaux, il convient de développer une connaissance approfondie du terrain. En cohérence avec les développements précédents concernant les choix épistémologiques et méthodologiques, nous avons retenu l'étude d'un cas unique.

Par ailleurs, au moins cinq facteurs étayent ce choix d'étude de cas unique :

- la recherche nécessite un important volume de données, tant sur les partenaires que sur le RIO et son contexte ;
- la méthode d'analyse de réseaux telle que nous la déployons suppose d'obtenir des informations de tous les acteurs impliqués dans le RIO (réseau complet) ;
- le caractère sensible du thème de recherche (qui touche à l'opportunisme des acteurs) implique une grande confiance de la part des dirigeants concernés ;
- nous souhaitons étudier le RIO de manière quasi ethnographique (Lazega, 1998) afin d'avoir une intimité importante avec le terrain permettant de donner du sens aux données ;
- le RIO comporte plusieurs cas d'entreprises constituant des mini-cas pouvant être comparés entre eux (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989).

Ces différents facteurs montrent que dans le cadre de cette recherche une étude de cas multiple aurait été trop coûteuse en temps et en ressources pour un chercheur travaillant seul (Yin, 1988)[90]. De plus, l'étude d'un cas unique à différents niveaux d'analyse a déjà été mobilisée dans des recherches proches de la nôtre. Ibert a par exemple retenu cette méthodologie dans sa thèse (1997) et dans certains articles (2002) alors que sa problématique présentait, tout comme celle de ce travail, un caractère sensible. Il s'agissait, en effet, pour l'auteur de mettre en évidence la dynamique concurrentielle dans une région et pour une industrie donnée. De même, des recherches d'envergure menées par des sociologues

[90] Nous souhaitons étudier les RIO en abordant toutes les organisations impliquées et non en les observant depuis une entreprise focale comme cela se fait fréquemment. Chaque nouveau RIO étudié supposerait donc un accord de toutes les entreprises impliquées. Nous nous sommes rendu compte de la difficulté d'étudier tous les membres d'un RIO lorsque nous avons noué et développé des contacts pendant plusieurs mois en 1999 afin de pouvoir accéder, en tant que terrain de recherche, à des organisations culturelles impliquées dans un vaste partenariat européen. Les résistances persistantes de plusieurs des partenaires rendaient impossibles l'application de la méthodologie.

mobilisant l'analyse de réseaux portent le plus souvent sur un cas unique (Lazega, 1996, 2001).

L'étude d'un cas unique permet de privilégier la validité interne de la recherche, certes au détriment d'une possible généralisation statistique. Certains auteurs ont toutefois déjà mis en évidence la richesse de l'étude d'un seul RIO (par exemple, Chisholm -1996). Ajoutons que pour Yin (1988) l'étude de cas unique s'avère pertinente si le cas est rare, critique ou révélateur. Le réseau Transport est un cas révélateur car il permet d'étudier en détail un ensemble de phénomènes habituellement difficiles à appréhender : les écarts relationnels et les institutions locales qui régulent ces derniers. Nous avons déjà suggéré que l'analyse de ces phénomènes devrait donner un nouvel éclairage sur les RIO et leur dynamique. Le choix d'un cas unique est donc cohérent avec notre objectif de "surprise théorique", évoqué précédemment.

Cependant, Ibert (1997) note à juste titre qu'il y a un risque important associé au cas unique : il ne permet pas son abandon. Devoir abandonner l'étude du cas, pour quelque raison que ce soit, serait susceptible de retarder de plusieurs années la mise en évidence de résultats (si le chercheur retrouve un autre cas révélateur), voire de mettre un terme à la recherche sous sa forme envisagée. Il convient donc d'être prudent quant à la manière d'interagir avec les acteurs.

1.1.2. L'accès au terrain et le contact avec les acteurs

A la fois conscient de la richesse et de la rareté d'un terrain de recherche comme le RIO Transport et du caractère sensible de notre problématique, nous avons cherché tout au long de la durée de l'étude empirique à préserver un bon contact avec l'ensemble des acteurs rencontrés, quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur rôle dans le RIO.

Cependant, nous n'aurions pu accéder au RIO Transport sans un parrainage et une stratégie d'entrée mûrement réfléchie mettant en œuvre nos connaissances théoriques sur les réseaux.

Nous avons approché le réseau Transport il y a plusieurs années lors d'un stage de plusieurs mois dans un contexte international. Certains des dirigeants du réseau Transport ont ainsi été rencontrés. Ces derniers nous ont donc connu en tant qu'opérationnel avant que nous les

contactions en tant que chercheur. Nous nous sommes, durant cette période de stage, familiarisé avec le transit des produits et avons découvert certaines valeurs et procédures en usage dans le RIO. Par ailleurs, nous avons mené à bien une mission visant à identifier les chaînes de transport européennes concurrentes du réseau Transport pour le produit Alpha. Toutefois, étant donné le contexte de ce stage (nous n'étions pas présent en tant qu'observateur effectuant une recherche), les informations relevées à cette époque n'ont été utilisées que pour orienter les recherches documentaires ou les questions d'investigation et non en tant que données.

La présence antérieure sur ce terrain nous a permis de renouer contact avec l'un des dirigeants d'une entreprise du réseau Transport, cette fois en tant que chercheur. Connaissant les réticences de certains dirigeants à parler de leur activité et la culture du secret qui caractérise le champ institutionnel dans lequel les entreprises du RIO Transport évoluent, nous avons explicitement demandé à ce dirigeant de faciliter l'accès à ses partenaires. Il a ainsi joué un rôle de parrain pour nous. Cette démarche n'est pas sans rappeler celle de Whyte (1943, édition française consultée : 2002). Pour étudier le quartier italien du North-End à Boston, Whyte a été parrainé par un chef de bande appelé "Doc". Cet acteur a véritablement pris en charge l'entrée du chercheur dans le quartier.

Cependant, comme le note Ibert (1997), qui a également eu recours au parrainage, *"le parrain peut limiter l'étude par le contrôle qu'il exerce sur le processus de recherche. Le parrain peut se muer en adversaire si ce processus prend une tournure menaçante à ses yeux"* (p.103). Afin de ne pas être trop dépendant d'un seul dirigeant pour accéder aux membres du RIO et de ne pas apparaître comme "envoyé" ou manipulé par un acteur, nous avons mis en place une stratégie d'entrée sur le terrain basée sur les réseaux sociaux. Plusieurs acteurs nous ont tour à tour recommandé ou introduit auprès d'autres dirigeants. C'est notamment à cette étape que la connaissance du RIO acquise lors du stage effectué précédemment a été utile. Cette méthode "boule de neige" a permis de préserver notre indépendance et de valoriser certains acteurs, favorisant ainsi le développement de liens de confiance entre chercheur et dirigeants.

Le temps passé sur le terrain et la manière d'interagir avec les acteurs a également renforcé le lien de confiance qui s'est établi avec la plupart des dirigeants des entreprises du réseau Transport. Ainsi, l'ensemble de la collecte de données sur le terrain s'étale en effet de 1999 à 2002, soit environ trois ans. Pendant ces trois années, une présence très régulière a été assurée

afin de ne pas manquer un changement susceptible de se produire dans les relations entre acteurs et de ne pas perdre les contacts fructueux développés. Nous avons toujours eu à l'esprit qu'une période de quelques mois sans contact pourrait remettre en cause la « proximité » générée. De plus, une présence assidue a permis de rencontrer des acteurs variés dans chaque organisation. Il s'agissait d'être suffisamment "implanté" dans les entreprises pour qu'un changement de dirigeant dans l'une des entités concernées ne remette pas en cause notre présence. Nous pouvons dire qu'étant donné la durée de la recherche empirique, nous avons craint les changements de dirigeants. Cependant, cette appréhension s'est révélée plutôt inutile dans notre cas puisqu'un seul dirigeant a été remplacé dans le RIO Transport pendant la durée de la recherche (au bout d'un peu plus d'un an de présence sur le terrain). Nous avons d'ailleurs développé finalement de meilleures relations avec le nouveau dirigeant qu'avec le premier rencontré.

Au cours de ces trois années d'étude empirique, des périodes d'observation et de consultation de documents (archives, rapports divers, procédures, contrats...) ont alterné avec des périodes d'entretien et des rencontres plus informelles. Nous avons, en effet, plusieurs fois rendu visite aux acteurs pour diverses occasions. Ces rencontres informelles, le plus souvent à des moments de moindre activité, ont permis de maintenir un contact et de créer une sympathie avec les acteurs qui favorise l'intimité. Elles étaient également l'occasion de discuter informellement avec des salariés situés aux niveaux hiérarchiques N-1, N-2 ou N-3. Précisons toutefois que selon les entreprises ces relations informelles étaient plus ou moins faciles à établir.

Nous avons également porté une attention particulière à l'implication demandée aux dirigeants rencontrés. Les premiers entretiens avaient plus vocation à nouer le contact et à recueillir des informations de contexte qu'à collecter des données sensibles sur les écarts relationnels ou l'opportunisme. Lors de la première rencontre, le travail a été présenté au dirigeant de manière très générale, comme *"une recherche sur les relations entre entreprises"*. Ceci présente plusieurs avantages. D'une part, nous ne souhaitions pas nous fermer des portes en évoquant *de facto* un thème comme l'opportunisme, au contenu a priori plus sensible. D'autre part, cela n'a pas limité *a priori* le champ des entretiens. En effet, Ghiglione et Matalon (1998) suggèrent de ne pas préciser directement le thème qui fait l'objet de la recherche mais de proposer plutôt un thème plus large afin d'identifier des représentations et des attitudes plus générales. Les thématiques des rencontres et les entretiens

n'ont ainsi pas été définies par le chercheur de manière trop étroite. Ce n'est qu'au cours des entretiens suivants que les thématiques centrales de la recherche ont été abordées.

A posteriori, trois éléments semblent avoir contribué au développement d'un lien de confiance avec les acteurs du terrain :

- le parrainage par des dirigeants du RIO ;
- le fait d'être "reconnu" par certains acteurs rencontrés plusieurs années auparavant, lors de notre stage (nous avions négligé ce point en envisageant la stratégie d'entrée sur le terrain mais il s'est avéré décisif) ;
- le temps passé sur le terrain et la multiplication des rencontres, à la fois formelles et informelles.

1.2. La collecte de données

Le paragraphe précédent a mis en évidence le protocole de recherche établi pour avoir un accès au terrain tout en développant une relation de confiance avec les acteurs du RIO Transport. Cependant, les choix opérés pour interagir avec les acteurs ont d'abord pour objectif de collecter les données nécessaires à la recherche.

Nous avons retenu dans le chapitre précédent une méthodologie combinant analyse de réseaux et étude de cas. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs ont été menés pour saisir les frontières du RIO transport d'après les acteurs mais également comprendre son fonctionnement (1.2.1.). Il s'agissait également d'avoir une vision claire des modes d'action des partenaires à l'extérieur des frontières du RIO, de leur perception des écarts relationnels, et des normes et sanctions relatives aux écarts relationnels commis par des acteurs du réseau Transport. Ces entretiens ont été couplés avec l'observation non-participante et des discussions informelles à des fins de triangulation des données. Comme le notent Snow et Thomas (1994), *"observation and interviewing are usually considered to be the main tools of the social science field investigator"* (p.458). Des données secondaires variées (articles de presse spécialisée, procédures, documents d'archives, contrats...) ont fourni de nombreuses informations sur les entreprises mais également sur le contexte du RIO. Elles ont également facilité l'identification des relations économiques formelles entre acteurs, c'est-à-dire du réseau économique prescrit (1.2.3.). Enfin, un questionnaire générateur de noms a été utilisé afin de collecter des informations nécessaires à l'analyse interactionnelle (Tichy, Tushman et

Fombrun, 1979). Cette méthode permet de cerner les relations économiques émergentes et les relations d'information émergentes, tant au sein du RIO Transport qu'avec des acteurs qui ne sont pas impliqués dans celui-ci (1.2.2.). Le tableau 32 présente les méthodes de collecte de données déployées et les données collectées avec chaque méthode, permettant ainsi la triangulation (Jick, 1979).

Notons que les modes de collecte mis en oeuvre couvrent l'ensemble des "méthodes de champ" (*field methods*) identifiées par Snow et Thomas (1994) : observation, entretiens, questionnaire et analyse d'archives. Ces méthodes de champ se différencient d'autres méthodes de collecte de la recherche en organisation, telles que l'utilisation de bases de données, les simulations expérimentales, les expérimentations en laboratoire ou encore les simulations informatiques, par une forte capacité à saisir la réalité des organisations.

Méthode de collecte	Type de données collectées
Entretiens non-directifs et semi-directifs	- Frontières du RIO Transport - Modes d'action des acteurs à l'extérieur des frontières du RIO Transport - Perception des écarts relationnels - Normes et les sanctions relatives aux écarts relationnels au sein du réseau Transport
Questionnaires générateurs de noms	- Relations économiques formelles - Relations économiques émergentes - Relations d'information émergentes
Données secondaires	- Informations générales et spécifiques sur les entreprises et le contexte du RIO Transport - Relations économiques formelles - Relations économiques émergentes - Relations d'information émergentes
Observation non-participante	- Modes d'action des acteurs à l'extérieur des frontières du RIO Transport - Perception des écarts relationnels - Normes et les sanctions relatives aux écarts relationnels au sein du réseau Transport - Informations générales et spécifiques sur les entreprises et le contexte du RIO Transport - Relations économiques formelles - Relations économiques émergentes - Relations d'information émergentes
Discussions informelles	- Modes d'action des acteurs à l'extérieur des frontières du RIO Transport - Perception des écarts relationnels - Normes et les sanctions relatives aux écarts relationnels au sein du réseau Transport - Informations générales et spécifiques sur les entreprises et le contexte du RIO Transport - Relations économiques formelles - Relations économiques émergentes - Relations d'information émergentes

Tableau 32 : Les types de données recueillies avec chaque méthode de collecte déployée

1.2.1. Les entretiens

Le guide d'entretien (Cf. Encadré 1) a été élaboré à partir des éléments saillants mis en évidence dans la revue de littérature. Il a subi des ajustements après les premiers entretiens, notamment dans l'ordre des thèmes et des sous-thèmes afin que les entretiens se déroulent plus facilement.

Il convient cependant de préciser que si nous avons établi un guide d'entretien, les entretiens ont été menés de façon progressive. Les premières rencontres ont permis de recueillir des données générales sur les entreprises et le fonctionnement du RIO. Particulièrement, lors du premier entretien, nous avons demandé aux acteurs d'évoquer les organisations impliquées dans le transport des produits Alpha avec lesquelles leur entreprise a des relations privilégiées. Il s'agissait de percevoir la cohérence entre notre représentation du RIO Transport et la représentation qu'en ont les acteurs eux-mêmes, qu'ils soient impliqués dans ce réseau ou non[91].

Au fur et à mesure des entretiens, les thèmes plus sensibles (Cf. les thèmes 5 et 6 du guide d'entretien), centraux dans la recherche, ont été abordés. Cette démarche permet d'aller peu à peu vers les sujets sensibles sans provoquer de blocage des acteurs (Lee, 1993 ; Ibert, 1997). Elle favorise également l'obtention de données "utiles" lorsque le chercheur constate une saturation dans les données issues des premiers entretiens. Eisenhardt (1989) propose cette méthode en deux étapes pour recueillir les informations dans le cadre d'une recherche exploratoire. Les entretiens de la première phase guident la collecte de données lors de la seconde phase. Cette deuxième phase permet des contacts plus brefs et plus précis. La méthode a déjà été utilisée pour étudier les RIO, notamment par Human et Provan (2000).

Les entretiens réalisés ont également été guidés par des comparaisons entre les éléments évoqués par les différentes personnes interviewées. Glaser et Strauss (1967), et plus tard Yin (1988), ont suggéré le recours à cette démarche itérative, faisant appel à une comparaison

[91] Les acteurs rencontrés mais n'appartenant pas, d'après nous, au RIO ont également été interrogés à ce sujet. Nous avons ainsi pu définir les frontières du RIO en superposant l'approche réaliste, basée sur la perception qu'ont les acteurs du réseau eux-mêmes et l'approche nominaliste, basée sur le point de vue d'un observateur extérieur (Laumann, Marsden et Prensky, 1982). Le plus souvent, l'observateur extérieur est le chercheur. Afin de renforcer la validité interne de nos conclusions, les observateurs extérieurs dans cette recherche sont de deux types : le chercheur et des acteurs du secteur non-impliqués *a priori* dans le RIO Transport (notamment des acteurs d'institutions économiques locales connaissant le RIO).

permanente entre les résultats des différents entretiens. Cette approche permet de reprendre contact avec les acteurs interviewés au fur et à mesure des éléments émergents ou lorsque des contradictions sont constatées.

Bien que nous ayons interviewé des acteurs de différents niveaux hiérarchiques, notamment à des fins de triangulation, les entretiens avec les dirigeants des entités ont été privilégiés. Ceci se justifie par le fait que les dirigeants jouent un rôle prépondérant dans la définition des politiques relationnelles. Nous considérons que c'est au niveau de la direction que se prennent les décisions relatives aux écarts relationnels et au respect des normes relationnelles. En effet, le pouvoir de signer des contrats incombe souvent au dirigeant des entités. Les dirigeants interrogés présentent toutefois des profils différents. Certains sont propriétaires, d'autres sont des dirigeants non-propriétaires. De plus, étant donné la variété des entreprises impliquées dans le RIO Transport en termes de taille, de statut juridique et de structure organisationnelle, le terme "dirigeant" est entendu au sens large. Les fonctions de PDG, de gérant ou encore de directeur régional d'une unité d'affaire constituent des fonctions de dirigeants. Ceci signifie que pour les petites et moyennes organisations, c'est l'entreprise dans son ensemble qui est considérée comme le niveau d'analyse pertinent dans le cadre de cette étude. Par contre, pour une entreprise comptant des dizaines de milliers de salariés répartis en Europe, comme c'est le cas de Senec, le niveau d'analyse considéré comme pertinent pour la recherche est celui de l'unité régionale impliquée dans le RIO Transport.

Encadré 1 : Le guide d'entretien

Thème 1 : Le profil de l'interlocuteur

- la fonction
- le parcours (formation, expérience, ancienneté dans l'entreprise)

Thème 2 : L'entreprise

- les activités
- l'historique
- les concurrents
- les partenaires

Thème 3 : L'activité du RIO Transport

- les organisations partenaires dans le transport des produits Alpha
- le rôle de chacune des organisations partenaires dans les opérations
- les réseaux concurrents

Thème 4 : L'historique du RIO Transport

- la naissance du RIO
- les relations qui préexistaient
- les entrées et les sorties du RIO
- les problèmes rencontrés

Thème 5 : Les relations entre les partenaires du RIO Transport

- les aspects contractuels
- les modes de coordination avec les partenaires
- la sociabilité
- la confiance/méfiance
- les avantages et les inconvénients d'un tel fonctionnement

Thème 6 : Les relations à l'extérieur du RIO Transport (écarts relationnels)

- les raisons du développement de ces relations
- la connaissance de ses propres relations par les partenaires du RI Transport
- l'opinion des partenaires sur ces relations
- la perception des relations de ses partenaires
- l'opinion sur ces relations
- les normes relationnelles
- les sanctions
- l'application des sanctions

Malgré l'intérêt porté aux dirigeants, nous n'avons pas négligé le rôle déterminant que peuvent jouer des salariés non dirigeants dans les relations d'une firme. Des responsables de niveaux hiérarchiques N-1 et/ou N-2 ont donc été interviewés afin de compléter ou de corroborer les entretiens menés auprès des dirigeants. La liste des entretiens menés est présentée dans le tableau 33[92]. Nous avons essentiellement rencontré des acteurs du RIO Transport mais également des responsables de diverses structures institutionnelles évoluant dans le secteur concerné.

Le RIO Transport est l'un des plus importants d'Europe en termes de volume de produits transportés. Il est également fortement internationalisé. Les firmes qui le composent sont basées dans trois pays différents même si certaines d'entre elles (AlphaProd, Paneurop et Senec notamment) disposent de bureaux dans plusieurs pays. Les entretiens et l'observation participante ne se sont pas faits sans difficultés. Pendant la période de l'étude empirique, nous avons mené des entretiens dans deux des pays en question. Nous avons également profité des déplacements, très fréquents, des acteurs pour les rencontrer. Enfin, trois entretiens ont eu lieu par téléphone. Précisons également que certains entretiens se sont déroulés en anglais.

[92] Les organisations et les individus sont désignés, dans l'ensemble de ce travail, par un pseudonyme pour garantir leur anonymat. Toute ressemblance avec des personnes physiques ou morales existantes serait purement fortuite.

Organisation	Niveau de l'organisation considéré	Individus interviewés	Fonction dans l'organisation	Nombre d'entretiens	Durée totale des entretiens [93]
Senec	Unité Régionale	M. Mulin	Directeur régional du fret	1	1 heure
		M. Combo	Responsable d'agence	2	2h
		M. Leblanc	Responsable d'agence	1	1h
Agenty	Firme	M. Agenty	Gérant (principal actionnaire	3	5h
		M. Peintu	Responsable commercial	2	1h
		Mme Demu	Responsable transit	3	3h
Trentin	Firme	M. Delolat	Directeur général	3	2h30
		M. Catian	Responsable opérations	2	3h
Wool	Firme	M. Smef	Directeur général	1	1h30
		M. Dom	Directeur exploitation	2	1h15
Nater	Firme	M. Nater	PDG (principal actionnaire)	2	2h
		M. Gomez	Responsable Exploitation	2	1h30
Camina	Firme	M. Bure	Directeur général	2	2h
		M. Descamp	Directeur exploitation	3	4h
Paneurop	Unité régionale	M. Bécout	Directeur des flux	2	1h30
		M. Cévrait	Responsable Transport Alpha	3	2h45
AlphaProd	Unité Européenne	M. Tombé	Directeur de zone	1	2h
Collectivité locale 1	Organisation	M. Breton	Directeur	1	1h30
		M. Ourguin	Secrétaire général	1	0h30
		M. Koala	Documentaliste	2	1h30
Collectivité locale 2	Organisation	M. Leroy	Chef de service	1	0h45

Tableau 33 : Les entretiens menés lors de l'étude empirique

[93] Les entretiens sont d'une durée moyenne relativement courte (à peine plus d'une heure en moyenne) par rapport aux entretiens effectués dans d'autres études de cas (le plus souvent entre une heure et demie et deux heures en moyenne). Nous attribuons ceci au fait que nous ayons interrogé beaucoup d'opérationnels et au secteur d'activité des acteurs. Dans le transport, les délais disponibles pour gérer les flux sont très courts et même les dirigeants disposent de peu de temps, notamment dans les PME.

Les entretiens n'ont pas été enregistrés. Le transport est un milieu fermé, assez secret, et nous avons probablement commis une erreur en demandant à enregistrer les entretiens dès le départ ou presque. En effet, l'acteur qui a permis notre entrée sur le terrain (notre "parrain") nous a rapidement éconduit lorsque nous avons demandé à enregistrer un entretien. De plus, il a rassuré les partenaires avec qui il nous a mis en contact en leur précisant, de lui-même et dès le départ, que les entretiens ne seraient pas enregistrés. Ce comportement correspond au rôle de "patron", qui oriente ou tente d'influencer la recherche, susceptible d'être joué par le parrain (Lee, 1993, cité par Ibert, 1997).

A posteriori, il est probable que certains entretiens auraient pu être enregistrés. Cependant, une fois les règles du jeu fixées avec les acteurs, nous n'avons pas souhaité courir le risque de créer un blocage des membres du RIO. Par ailleurs, nous devons reconnaître qu'au bout de quelques entretiens, nous trouvions plus sécurisant de prendre des notes plutôt que de nous reposer entièrement sur un système d'enregistrement magnétique ou électronique. Demil (1998) relève une sensation similaire lors de son travail de thèse. Il rappelle d'ailleurs que Muchielli (1994) conseille de ne pas enregistrer les entretiens afin d'obliger le chercheur à être actif lors des rencontres, c'est à ne dire à ne pas reporter la compréhension à plus tard sous prétexte d'un enregistrement.

Un cahier a été utilisé lors des entretiens. Nous y avons noté les éléments évoqués et certaines phrases-clés, en partie ou dans leur intégralité. Cette méthode a été choisie par Whyte (1943, édition française consultée : 2002), et plus récemment par Uzzi (1996, 1997) dans le cadre de l'étude de cas menée pour sa thèse. Nous avons rapidement appris à prendre des notes de manière structurée par thématique et peu à peu nous avons parfois directement noté les codes correspondant au discours du dirigeant. A la fin de chaque interview, nous reprenions les principaux éléments notés avec la personne interviewée afin d'accroître la validité interne de la recherche. Les entretiens ont ensuite fait l'objet d'une retranscription comportant des éléments "factuels" (ou en tout cas présentés comme tels par l'acteur rencontré) et quelques citations. Malgré son intérêt et sa justification pour un sujet sensible comme celui de cette recherche, ce protocole méthodologique génère toutefois des contraintes en matière de restitution des entretiens. Les citations d'acteurs évoqués dans ce chapitre correspondent à des phrases issues directement du discours des acteurs. Nous les avons notées car elles semblaient importantes dans le cadre de la problématique. Cependant, pour des questions évidentes de

vitesse de prise de notes, il s'agit souvent de citations relativement courtes. Nous avons privilégié les citations exactes des acteurs plutôt que de reconstituer des citations *ex post*.

1.2.2. Les générateurs de noms

L'une des méthodes de collecte mise en œuvre est celle des questionnaires générateurs de noms. Comme évoqué dans le troisième chapitre, les générateurs de noms sont des questions permettant de reconstituer une structure sociale en interrogeant les acteurs sur leurs relations. Ils constituent des éléments fondamentaux pour l'analyse de réseaux. Pour la plupart, les questionnaires générateurs de noms ont été remplis en face à face avec les dirigeants des entreprises ou des entités concernées.

La présence prolongée sur le terrain a permis d'interroger les dirigeants sur leurs relations à plus de deux ans d'intervalle : en 1999 et à la fin de l'année 2001. Afin de collecter des données comparables entre elles, les mêmes questions ont été posées à chaque époque. Il s'agit de reconstituer la dynamique des relations au sein du RIO et de dépasser la principale limite de l'analyse de réseau, son côté statique. Compte tenu des propositions développées, les questions portaient sur trois types de liens : les relations économiques formelles, les relations économiques émergentes, les relations d'information émergentes.

Nous nous sommes basé sur les travaux de Tichy, Tushman et Fombrun (1979), Degenne et Forsé (1994), Wasserman et Faust (1994), Uzzi (1996, 1997), Lazega (1998) et Josserand (1998) pour formuler principaux générateurs de noms.

Le réseau économique formel est établi à partir des relations contractuelles formelles entre entreprises. Pour l'identifier, le générateur de noms était le suivant : *"Pouvez-vous me citer les principales entreprises avec lesquelles la votre a des relations économiques contractuelles ?"*. Cette question a été formulée de manière à amener les acteurs à aborder l'ensemble des relations économiques de leur firme, qu'il s'agisse de liens avec des organisations du RIO Transport ou non. Elle permet d'établir le réseau économique de chaque firme sans que nous évoquions nous-même la frontière cognitive du RIO et le concept d'écart relationnel. Ce faisant, les acteurs hésitent moins à parler des relations externes au RIO, l'idée même de frontière du réseau n'étant pas abordée lors de ces rencontres. Ce type de question convient donc parfaitement à notre méthodologie "réseau complet ouvert" ("*ego-total*

network" ; Cf. paragraphe 3.2.2. du chapitre III), dans laquelle un réseau complet est délimité (ici le RIO Transport) mais où chaque membre est interrogé sans distinction sur ses relations à l'intérieur comme à l'extérieur de cette structure.

Nous avons donc, *a priori*, préféré traiter les considérations relatives aux frontières et à la logique paroissiale lors des rencontres consacrées exclusivement aux entretiens. Les entretiens et les rencontres dédiées aux questionnaires générateurs de noms ont donc été séparés afin d'obtenir sans trop de difficulté les éléments relatifs à l'ensemble des relations économiques des entreprises. Cependant, des doutes, des craintes ou des questionnements de la part des acteurs interrogés nous ont parfois conduit à approfondir certains éléments sous forme de questions semi-ouvertes, la rencontre prenant alors plutôt la forme d'un entretien. Les craintes quant à la diffusion des réponses aux partenaires[94] ou les hésitations à évoquer certaines relations étaient pour nous rassurantes car elles démontraient l'existence d'une norme relationnelle quant aux relations « autorisées » par les partenaires du RIO Transport. Afin de saisir la dépendance économique entre firmes et de contextualiser l'analyse, la question suivante a été ajoutée : *"Pouvez-vous me dire, approximativement, quelle part de l'activité (par exemple en termes de chiffre d'affaires ou de volume de charges[95]) de votre entreprise ou de votre centre d'exploitation[96], les relations économiques avec chacune de ces organisations représentent-elles ? (de telle sorte que l'ensemble des relations citées représente 100% de l'activité)"*. Elle permet d'obtenir des informations sur les parts respectives de l'activité de l'entité relevant du RIO Transport et des écarts relationnels.

Le réseau opérationnel révèle le véritable fonctionnement de l'activité économique des organisations. En effet, le fonctionnement réel du système de valeur peut s'avérer très différent de la réalité contractuelle. Contrairement au réseau économique formel, le réseau opérationnel est essentiellement interpersonnel et rend compte des échanges concernant les

[94] Nous avons remarqué que les générateurs de noms, présentés sous forme de question fermée et obligeant à une réponse sous forme de liste apparaissent souvent plus impliquants pour les acteurs que les entretiens, même lorsque ces derniers portent sur des sujets plutôt sensibles. Ce point nous semble important pour tout chercheur mobilisant une méthodologie proche de celle de ce travail. Il invite également à soigner particulièrement la formulation des générateurs de noms.

[95] L'existence d'une relation contractuelle entre deux entités peut signifier un gain en chiffre d'affaires et/ou une charge pour chacune de celles-ci. Le volume d'activité représenté par chaque relation est forcément approximatif et compte tenu de la faible rentabilité des entreprises de l'industrie du transport (en moyenne), le fait d'évoquer le volume de charge ou le chiffre d'affaires apporté par une relation donne des résultats très proches.

[96] Selon le niveau d'analyse retenu pour chaque organisation nous nous sommes intéressé au volume d'activité de l'entreprise complète ou de l'entité concernée.

activités habituelles des firmes. Ainsi, les échanges d'informations entre partenaires relatifs au volume et aux contraintes en termes de délais du prochain acheminement de produits Alpha relèvent du réseau opérationnel. Pour l'identifier, la question suivante a donc été posée aux acteurs : *"Remémorez-vous le mois qui vient de s'écouler. Considérez toutes les personnes travaillant dans d'autres entreprises et avec qui vous avez régulièrement des contacts. Pouvez-vous me dire le nom (et le nom de l'entreprise) de ceux avec qui vous avez passé du temps (que vous les ayez rencontrés ou que vous ayez eu des contacts téléphoniques ou autres) pour des opérations réalisées dans le cadre de l'activité habituelle de votre entreprise ?"*. Comme dans le cas du réseau formel, une question permettant d'évaluer la part des échanges avec chaque acteur faisait suite.

Tout comme le réseau opérationnel, le réseau d'information informel est constitué de relations interpersonnelles. Le générateur de noms utilisé doit permettre d'identifier les échanges d'informations concernant l'environnement professionnel, et notamment les opportunités économiques ou les changements dans l'environnement. Les échanges d'information portant sur la législation de l'activité de transport, les problèmes économiques d'une entreprise ou encore la menace des concurrents constituent le réseau d'information émergent. Il a été demandé aux acteurs : *"Remémorez-vous le mois qui vient de s'écouler. Considérez toutes les personnes travaillant dans d'autres entreprises et avec qui vous avez régulièrement des contacts. Pouvez-vous me dire le nom (et le nom de l'entreprise) de ceux avec qui vous avez passé du temps (que vous les ayez rencontrés ou que vous ayez eu des contacts téléphoniques ou autres) pour discuter des opportunités ou plus généralement échanger des idées sur votre environnement professionnel ?"*. Nous avons ici choisi le terme "opportunités" pour que les personnes interrogées citent les acteurs susceptibles de leur apporter des ressources. Un échange sur les échecs et les difficultés rencontrées relève presque, à notre avis, d'un échange de soutien entre acteurs isolés ou ayant des difficultés à obtenir des ressources. Bien que ce type d'information puisse être très intéressant, ce n'est pas l'objet de cette recherche. Comme pour les générateurs de noms précédents, une question permettant d'identifier la part des échanges avec chaque acteur était ensuite posée.

Les générateurs de noms ont également été utilisés pour interroger quelques dirigeants d'entreprises n'étant pas impliquées dans le RIO Transport mais citées par les responsables du RIO comme des partenaires économiques. Nous n'avons pas systématiquement interrogé tous les responsables de ces firmes avec qui sont commis les écarts relationnels des membres du

RIO Transport. En effet, certains n'ont pas souhaité répondre à nos demandes ou voulu nous recevoir. D'autres ont accepté de le faire. Compte tenu de l'implantation de nombre de ces entreprises à l'étranger (en Europe, mais également en Asie, en Afrique ou en Amérique du sud), la plupart de ces questionnaires générateurs de noms ont été remplis par téléphone. Sept dirigeants ont été interrogés, soit par téléphone (4 dirigeants), soit en face à face (3 dirigeants). Les générateurs de noms utilisés auprès de ces responsables qui ne sont pas membres du RIO avaient moins vocation à définir un réseau complet qu'à permettre un "test" quant aux relations citées par les dirigeants du réseau Transport.

1.2.3. Les autres méthodes de collecte déployées

Les données collectées ne se limitent pas à celles recueillies lors des entretiens ou à l'aide des générateurs de noms. Les discussions informelles, mais également l'observation et/ou la consultation de documents divers ont apporté des données parfois inédites mais aussi parfois redondantes avec celles obtenues dans le cadre des autres méthodes, permettant la triangulation.

Aux entretiens formels présentés dans le tableau 33 s'ajoutent de nombreuses discussions informelles. Celles-ci sont en général peu évoquées par les chercheurs en gestion qui valorisent souvent les entretiens formels. Nous pensons pourtant que notre connaissance intime du terrain doit beaucoup à ces rencontres informelles qui donnaient lieu à une prise de note *a posteriori*. Whyte (1943, édition consultée : 2002) parle d'une telle prise de note après ses rencontres.

Ces discussions ont permis d'obtenir des informations plus générales sur les entreprises et leur activité, c'est-à-dire des données de contexte qui se sont avérées très utiles pour comprendre les phénomènes observés. Les rencontres informelles avec des salariés de niveau hiérarchique N-1, N-2 ou N-3 ont également été l'occasion de corroborer ou de préciser des éléments évoqués par les dirigeants lors des entretiens ou par l'intermédiaire des générateurs de noms. Parfois, nous avons pu mener ces discussions informelles avec plusieurs acteurs simultanément. Nous avons volontairement choisi de passer dans certaines entreprises au « bon » moment, c'est-à-dire lorsque plusieurs responsables impliqués dans le RIO Transport étaient réunis. Par exemple, nous avons su que les dirigeants de certaines firmes du RIO situées à proximité géographique se rencontraient parfois le matin du samedi précédant

certaines occasions (fêtes de Noël, Pâques, été...). A plusieurs reprises nous sommes passé dans l'entreprise accueillant les dirigeants et avons participé au « pot de l'amitié » qui caractérisait ces rencontres. Par la suite, nous avons même été invité à certains moments de sociabilité. Cependant, nous avons toujours eu à l'esprit le paradoxe de l'intimité souligné par Mitchell (1993). L'auteur précise qu'une forte intimité avec les acteurs du terrain peut conduire le chercheur à porter un regard moins critique sur le phénomène qu'il observe et à se censurer lors de la collecte des données. Une attention particulière a été accordée à ce risque et nous avons toujours joué un rôle exclusif de chercheur, revendiquant la neutralité, vis-à-vis des acteurs et de leur comportement.

Les rencontres informelles ont également été l'occasion d'observer les interactions des acteurs et de créer du sens quant à certains éléments impossibles à découvrir avec d'autres méthodes de recherche (Snow et Thomas, 1994). Tout le problème de l'observation réside dans le fait que le chercheur n'a aucune mesure de l'impact de sa propre présence sur le comportement des acteurs. Il ne peut donc se rendre compte du degré avec lequel il modifie la situation observée. Sans faire de l'observation participante ou avoir une approche dissimulée, nous avons, lors de cette étude, observé les pratiques au sein du RIO Transport lorsque nous consultions des archives ou des documents internes ou encore lors des rencontres informelles. Ainsi, nous pensons avoir évité d'imposer une présence trop forte, trop visible et susceptible de mettre mal à l'aise les acteurs. L'observation portait donc sur *"des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels, afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe 'au quotidien dans la vie réelle'"* (Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003, p. 27, partiellement en italique dans l'original).

Enfin, de nombreux documents ont été consultés et/ou collectés. Nous séparons ici consultation et collecte car certains documents ont parfois pu être lus sans pour autant être copiés ou empruntés (par exemple, des contrats, des documents comptables, des factures et un agenda professionnel). Les documents collectés ou consultés ont permis d'obtenir des données diverses sur le fonctionnement du RIO et plus généralement sur les pratiques dans le transport mais également de faire une triangulation avec les générateurs de noms. Les matériaux proviennent soit des entreprises du RIO Transport elles-mêmes, soit d'autres organisations. Comme le montre le tableau 34, des documents concernant chacune des firmes du réseau ont été collectés. Il convient toutefois de préciser que la consultation ou la collecte

de ces divers documents a été plus ou moins aisée selon les entreprises et le type de documents. Les contrats ou les agendas professionnels sont apparus d'un accès très difficile. Ajoutons que les acteurs du terrain voient souvent d'un mauvais œil la volonté du chercheur de vouloir "confirmer" leurs dires par une autre source, même documentaire. A ce propos, nous pouvons citer une anecdote révélatrice (Cf. Encadré 2).

La multiplication des sources de données, le recueil de ces dernières sur période longue et "l'ancrage de proximité" privilégié sont autant d'éléments garantissant, selon Miles et Huberman (1994, édition consultée : 2003), la "force" des données collectées.

Encadré 2 : Les difficultés de la triangulation

Nous avions réussi à obtenir le droit de consulter l'agenda professionnel d'un dirigean (M. Agenty). Nous souhaitions ainsi comparer les réponses faites aux générateurs d noms avec les éléments de rendez-vous (physiques ou téléphoniques) notés dans l'agenda Fort de cet accès, nous avons sollicité un autre acteur (M. Delolat, de l'entreprise Trentin afin de consulter son agenda :

" - *Pourquoi est-ce que vous voulez voir mon agenda ?*

- *En recherche, on privilégie toujours ce que l'on appelle la "triangulation" Cela consiste à multiplier les sources pour être sûr de ce qu'on avance.*
- *Et vous voulez être sûr de quoi en regardant mon agenda ?*
- *Je voudrais surtout voir avec qui vous avez eu des contacts, que ce soit de rencontres ou des entretiens téléphoniques.*
- *Vous me l'avez demandé il y a trois semaines, vous ne me croyez pas ?*
- *Non ce n'est pas cela du tout, cela me permettrait simplement de vérifier si m méthode de questionnaire est la bonne. On sait qu'on a tous tendance à avoi des biais qui nous conduisent à nous tromper parfois lorsqu'on tente d reconstituer nos rencontres ou nos actes au cours d'une certaine période.*
- *Ne vous inquiétez pas, vous pouvez me faire confiance.*
- *Je vous fais tout à fait confiance, c'est surtout pour vérifier si je peux avoi confiance dans mes méthodes de collecte d'information".*

La discussion s'est donc terminée par un refus de consulter son agenda. Nous pensons ic que les pratiques de la recherche allaient, concernant l'idée de triangulation au moins, à l'encontre des us et coutumes du milieu étudié dans lequel les acteurs privilégient l confiance dans la parole de l'autre. Le fait de vouloir multiplier les sources a été, dans c cas, interprété comme un manque de confiance quant aux affirmations faites lors de rencontres autour des générateurs des noms. Malgré nos explications, M. Delolat étai manifestement vexé d'une telle requête.

Type de documents	Sources des documents	Notes
Archives de journaux locaux	2 quotidiens locaux	Archives consultées sur 15 ans (avant la constitution du RIO Transport)
Archives de revues professionnelles	1 revue générale 1 revue très spécialisée 1 annuaire professionnel	Archives consultées sur 3 ans Archives consultées sur 5 ans
Mémos, agenda professionnel	Senec, Agenty, Camina	
Contrats	Wool, Agenty, Trentin	Divers types de contrats
Procédures, fiches de postes	Senec, AlphaProd, Paneurop, Camina, Nater, Wool, Collectivité locale 1, Collectivité locale 2	Procédures internes ou interorganisationnelles, propres au RIO Transport ou non
Rapports, dossiers	Collectivité locale 1, Pan Europe, Agenty, Trentin	Etudes menées en interne ou récupérées auprès de sources externes, rapports de stage.
Divers		Les actes d'un congrès sur l'histoire dans la zone considérée, un livre sur l'histoire du transport dans la zone considérée, un livre sur la dimension économique du transport dans la zone considérée[97], quelques numéros de revues variées.

Tableau 34 : Les documents consultés et/ou collectés lors de l'étude empirique

[97] Pour préserver l'anonymat des acteurs du terrain, nous ne pouvons malheureusement pas citer le nom de ce congrès, ni les titres ou le nom des auteurs des ouvrages évoqués. Nous prions ces auteurs de nous excuser.

1.3. L'analyse des données

Comme le soulignent Miles et Huberman (1994, édition consultée : 2003), l'analyse des données s'opère dès le début de la collecte, et même avant si l'on considère la condensation des données. Les premiers éléments recueillis sur le terrain ont donc permis de délimiter le RIO Transport (1.3.1.) selon une double approche nominaliste (c'est-à-dire basée sur des acteurs a priori extérieurs au RIO) et réaliste (à partir des citations des membres *a priori* du RIO). Par la suite, l'analyse quantitative (1.3.2.) et l'analyse qualitative (1.3.3.) ont sans cesse été rapprochées pour identifier la nature et l'évolution des relations des acteurs. En effet, l'analyse qualitative complète et éclaire l'analyse quantitative.

1.3.1. La délimitation des frontières du RIO Transport

Nous avons vu dans le chapitre III qu'un réseau peut être délimité à l'aide d'une approche nominaliste ou d'une approche réaliste (Laumann, Marsden et Prensky, 1982). Compte tenu de l'importance de la définition des frontières du RIO dans la problématique de ce travail, nous avons souhaité combiner les deux approches.

Dans la perspective nominaliste, un observateur extérieur (le plus souvent le chercheur) qualifie le réseau selon un critère particulier. Notre première démarche a donc été de recueillir des informations sur l'activité de transport des produits Alpha et nous avons délimité le RIO en fonction de la participation des organisations à cette activité. Cependant, pour être qualifiée de RIO, la structure mise en évidence se devait d'être cohérente avec la définition du RIO retenue dans la première partie de ce travail[98]. Le transport des produits Alpha entre deux villes européennes, Vaville et Béville, constitue un projet commun. Toutefois, parmi les organisations jouant un rôle dans le transport des produits Alpha, certaines institutions (par exemple, les collectivités locales), dont les acteurs n'entretiennent pas *a priori* avec les autres organisations des liens sociaux basés sur la continuité, n'ont pas été considérées comme faisant partie du RIO. Nous avions, en effet, insisté sur la nécessité de liens interpersonnels

[98] Rappelons cette définition : "Le réseau interorganisationnel est une forme de relation entre organisations juridiquement distinctes et *a priori* sans prises de participation unilatérale ou croisée. Il est caractérisé par des relations basées sur la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens sociaux en vue de la réalisation d'un projet commun".

pour définir un RIO. De plus, l'une des entreprises, AlphaProd, producteur des produits Alpha, est la maison mère de Paneurop, transitaire et transporteur des produits Alpha. En tant que transitaire, Paneurop est mandatée par AlphaProd pour organiser l'activité de transport. Autrement dit, cette dernière ne s'investit pas du tout dans l'activité de transport. Le fait que la responsabilité de l'acheminement des produits Alpha soit confiée à Paneurop associé à la participation majoritaire détenue par AlphaProd a permis de ne pas considérer cette dernière dans le RIO Transport. Au final, il est apparu que les relations entre sept entreprises caractérisaient des relations de RIO, c'est-à-dire basées sur la continuité, les adaptations réciproques et les liens interpersonnels, et ce sans prise de participation importante conférant à une organisation le contrôle d'une autre. Ces sept entreprises entretiennent, d'après nous, des relations privilégiées par rapport aux autres organisations impliquées de plus loin dans l'activité concernée.

Bien que notre connaissance intuitive du terrain (pour l'avoir approché plusieurs années auparavant) puisse laisser penser que cette délimitation est valide, nous avons privilégié le point de vue des acteurs du terrain. A partir des propositions de Brass (2000), on peut retenir qu'il y a deux moyens pour considérer la réalité d'un RIO : soit les acteurs eux mêmes se perçoivent comme tel, soit d'autres acteurs du terrain, non-impliqués *a priori* dans le RIO le perçoivent comme tel. L'identification des frontières du RIO par des acteurs qui ne sont pas membres de celui-ci permet de compléter l'approche nominaliste en ayant recours à d'autres observateurs extérieurs, en plus du chercheur. Des acteurs des organisations Collectivité locale 1, Collectivité locale 2 et AlphaProd ont ainsi donné leur propre définition des frontières du RIO Transport.

Le tableau 35 présente les organisations considérées comme membres du RIO Transport d'après notre propre opinion et celle des acteurs interviewés. A des fins de comparaison, les organisations citées par chacun des acteurs interrogés sont présentées dans l'ordre alphabétique. L'ordre de citation apparaît cependant à côté du nom de ces dernières. Ainsi, M. Tombé, d'AlphaProd, a évoqué en premier Paneurop, puis Senec et Camina. L'ordre de citation nous semble un point intéressant pour comprendre la perception du RIO par des acteurs (ici *a priori* extérieurs au RIO). Cependant, nous n'avons pas jugé pertinent d'établir un ordre de citation dans la colonne "chercheur" du tableau 35, correspondant à notre définition du RIO Transport. Relevant d'une construction progressive, notre délimitation pouvait difficilement faire l'objet d'un ordre de citation.

Organisation	AlphaProd	Collectivité locale 1	Collectivité locale 2	Chercheur
Acteur interviewé	M. Tombé	M. Breton	M. Leroy	—
Organisations définies comme membres du RIO Transport	Camina (3) Nater* (4) Paneurop (1) Senec (2) Trentin* (5) Wool* (6)	Agenty (4) Camina (3) Collectivité locale 1 (8) Nater (6) Paneurop (1) Senec (2) Trentin (5) Wool* (7)	Agenty (4) AlphaProd (1) Camina (7) Collectivité locale 1 (8) Collectivité locale 2 (9) Nater (3) Paneurop (2) Trentin (6) Wool* (5)	Agenty Camina Nater Paneurop Senec Trentin Wool

* L'acteur a évoqué le rôle de ces entreprises sans citer leur nom

Tableau 35 : Le RIO Transport défini dans une approche nominaliste (par des acteurs *a priori* extérieurs)

L'approche nominaliste permet d'aboutir à un consensus relatif, même si certaines divergences existent quant à la délimitation des frontières du RIO. Par exemple, on peut remarquer la tendance des responsables des collectivités locales à citer leur organisation comme membre du RIO Transport. La méconnaissance des organisations considérées comme membres du RIO par M. Tombé, d'Alphaprod, peut également être constatée. Bien qu'il soit responsable du flux des produits Alpha sur la zone concernée, il a été capable d'évoquer le rôle de Trentin, Nater et Wool, mais pas leur nom. On constate d'ailleurs que M. Tombé n'a pas cité sa propre entreprise, AlphaProd, comme un membre du RIO. Les raisons de cette faible implication ont été par la suite identifiées et sont discutées ultérieurement dans ce travail.

Nous avons souhaité compléter l'approche nominaliste par l'approche réaliste (Laumann, Marsden et Prensky, 1982) dans laquelle les individus *a priori* impliqués dans le RIO

définissent les frontières de celui-ci. Le tableau 36 a été établi selon les mêmes principes que le tableau 35.

Firme	Paneurop	Senec	Camina	Trentin	Nater	Wool	Agenty
Acteur interviewé	M. Cévrait	M. Combo	M. Bure	M. Delolat	M. Nater	M. Smef	M. Agenty
Organisations définies comme membres du RIO Transport	Agenty (8) AlphaP. (1) Camina (4) Nater (5) Paneur. (2) Senec (3) Trentin (6) Wool (7)	AlphaP. (1) Camina (4) Nater* (5) Paneur. (3) Senec (2)	Agenty (3) Camina (7) Nater (5) Paneur. (1) Senec (2) Trentin (4) Wool* (6)	Agenty (3) Camina (6) Nater (4) Paneur. (2) Senec (7) Trentin (1) Wool (5)	Agenty (4) Camina (2) Nater (6) Paneur. (1) Trentin (3) Wool (5)	Agenty (4) Camina (5) Nater (2) Paneur. (1) Senec (6) Trentin (3) Wool (7)	Agenty (9) Camina (3) Coll. loc. 1 (7) Coll. loc. 2 (8) Nater (4) Paneur. (1) Senec (2) Trentin (5) Wool (6)

* L'acteur interrogé a évoqué le rôle de ces entreprises sans citer leur nom

Tableau 36 : Le RIO Transport défini dans une approche réaliste
(par des acteurs *a priori* impliqués dans le RIO)

Il existe quelques différences entre les réponses fournies par les acteurs quant au nombre et au nom des organisations impliquées dans le RIO Transport. Ainsi, alors que pour Monsieur Combo (de l'entreprise Senec), seules cinq firmes entretiennent des relations privilégiées et constituent le RIO, M. Agenty en identifie neuf en incluant les collectivités locales. Bien qu'*a priori* étonnantes, de telles divergences de perception des membres d'un réseau ont déjà été relevées par Krackhardt (1990, 1992) ou par Borgatti et Foster (2003). Les nombreuses données collectées ont permis de comprendre l'origine des différences en termes de délimitation du RIO Transport. Nous revenons sur celles-ci dans la suite de ce travail[99].

Malgré ces divergences, l'approche réaliste du RIO Transport est congruente avec sa définition nominaliste. Il apparaît que les acteurs cités les plus souvent par l'ensemble des

[99] Au-delà de la délimitation du RIO Transport, ces citations par les acteurs rendent compte des perceptions différenciées du RIO. Elles constituent donc un matériau riche que nous rapprochons d'autres éléments empiriques dans la suite de la recherche.

acteurs interrogés sont Paneurop (11 citations), Camina (11 citations), Nater (11 citations), Trentin (10 citations), Wool (10 citations), Senec (9 citations) et Agenty (9 citations). Le consensus sur ces organisations est très fort et nous retenons qu'elles constituent le RIO Transport. Les autres organisations évoquées par certains interviewés obtiennent très peu de citations et ne peuvent être considérées comme impliquées dans le RIO (AlphaProd, Collectivité locale 1, et Collectivité locale 2 obtiennent respectivement trois, trois et deux citations).

La délimitation du RIO Transport obtenu par le rapprochement des perspectives nominaliste et réaliste fournit une définition robuste de celui-ci. Dans le cadre de la mise en œuvre de la méthodologie "réseau complet ouvert", nous avons donc considéré que les relations d'une entité impliquée dans le RIO Transport avec une entité autre que les sept organisations retenues sont des relations externes. Plus spécifiquement, les relations économiques d'un membre du RIO avec un non-membre du RIO sont des écarts relationnels.

1.3.2. L'analyse quantitative des données

L'analyse quantitative des données prend, dans cette recherche, la forme de l'analyse de réseaux. Elle porte sur deux éléments : l'analyse interne du RIO Transport et l'analyse externe. Comme nous l'évoquons, nous déployons l'analyse de réseaux comme une méthode d'analyse multi-niveaux.

Pour mener à bien l'analyse interne, les données collectées à l'aide des générateurs de noms et de documents ont été traitées de manière à mettre en évidence la morphologie du RIO Transport. Particulièrement, l'étude de trois réseaux (économique prescrit, opérationnel, information émergent), qui d'un point de vue analytique se superposent, fournit une représentation assez complète du RIO. De plus, les données recueillies permettent de reconstituer chacun de ces réseaux à deux périodes : 1999 et 2001. L'analyse porte donc largement sur la dynamique du RIO, et ce à double titre : d'une part, une dynamique à l'intérieur du réseau (par exemple, comment la configuration d'un réseau d'échange évolue entre 1999 et 2001 ?) ; d'autre part, une dynamique entre réseaux (comment les relations émergentes influencent les relations prescrites et inversement ?). L'analyse interne du RIO Transport a été facilitée par l'utilisation des concepts et des techniques de mesure de l'analyse structurale. Particulièrement, la densité de chacun des réseaux a fourni un moyen de décrire

les structures et leur évolution. La centralité des acteurs a également été mesurée. La centralité de degré a été retenue parce qu'elle est la plus mobilisée par les chercheurs et la plus intuitive (Degenne et Forsé, 1994). C'est la centralité de degré normée ($CN_{Di} = \Sigma_j / C_{Dmax.}$) qui a été utilisée. Pour définir les sous-groupes cohésifs, nous avons eu recours à la méthode des cliques car elle est à la fois la plus connue et la plus restrictive. En effet, des acteurs forment une clique lorsque la densité de leurs sous-réseau est de 1, c'est-à-dire lorsqu'il sont tous connectés directement entre eux.

L'analyse externe porte, quant à elle, sur les relations des acteurs du RIO Transport avec l'extérieur (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979). Il s'agit particulièrement de reconstituer les écarts relationnels des membres du RIO. Afin de rendre compte de la dépendance des entreprises vis à vis de leurs différents partenaires (qu'ils soient membres du RIO ou non), nous avons introduit, dans l'analyse externe, la part de l'activité de l'entreprise représentée par chaque relation. On peut ainsi constater que certains membres du RIO Transport sont beaucoup plus dépendants que d'autres vis-à-vis de l'activité de transport des produits Alpha. Afin d'éviter toute complexité inutile, les organisations avec lesquelles les firmes du RIO Transport ont des relations externes ont été appelées J, K, L...Z. Puisque tous les dirigeants de ces organisations n'ont pas été interrogés systématiquement quant à la réciprocité des relations avec les membres du RIO Transport, elles (J, K, L...Z) ont été traitées comme un échantillon ouvert (Tichy et Fombrun, 1979). En conséquence, ces entités n'apparaissent qu'en colonne dans les matrices présentant les relations externes des membres du RIO Transport.

Seuls deux types de relations externes ont été étudiés dans le cadre de l'analyse de réseaux : les liens économiques formels et les liens d'information émergents. Bien que nous disposions des données, nous n'avons pas développé l'analyse des relations opérationnelles entre les firmes du RIO Transport et leurs partenaires à l'extérieur de ce dernier. Alors que le réseau opérationnel interne (parmi les membres du RIO Transport) révèle le fonctionnement réel du RIO, l'étude du réseau opérationnel externe n'apporte pas de connaissances sur le RIO ou au traitement de la problématique de ce travail. Les relations économiques formelles externes rendent compte des engagements contractuels et de la dépendance économique envers des organisations n'étant pas membre du RIO Transport, tandis que les relations d'information émergentes externes représentent les échanges d'information générale sur l'activité des

entreprises avec des organisations non-impliquées dans le RIO Transport. L'étude de ces liens est donc très intéressante. Les relations opérationnelles externes quant à elles, c'est-à-dire la manière dont les opérations sont gérées avec des entreprises qui ne sont pas membres du RIO Transport, n'apportent pas d'éléments nouveaux pour comprendre la stratégie des firmes ou le RIO Transport dans son ensemble.

Finalement, le protocole de recherche mis en œuvre pour l'analyse de réseaux permet de rendre compte de l'encastrement des firmes et du RIO de plusieurs manières. La recherche est ainsi multi-niveaux à double titre. Premièrement, les entreprises sont replacées dans le contexte du RIO, lui-même resitué dans un environnement plus large par la prise en compte des liens externes des firmes. Il s'agit d'inclure les firmes dans un RIO, lui-même inclus dans son environnement. L'analyse multi-niveaux prend alors la forme d'un élargissement du périmètre de l'analyse par la contextualisation des entités étudiées. Les différents niveaux d'analyse peuvent dans ce cas être représentés par des cercles concentriques comme l'a suggéré Simmel (1950). Deuxièmement, nous ne considérons pas qu'un RIO est uniquement un ensemble de relations contractuelles entre firmes. Les relations opérationnelles et d'échange d'information sont analysées. Le RIO est donc envisagé comme une superposition de plusieurs types de liens, décomposés pour les besoins de la recherche.

La figure 23 représente schématiquement ces deux types d'analyse multi-niveaux mises en œuvre dans cette recherche. On peut considérer qu'elles rendent compte de deux dimensions de l'encastrement des acteurs. D'un côté, l'analyse porte sur un type de lien à travers différents niveaux, c'est la dimension de l'encastrement que nous avons appelée "horizontale" (Lecocq, 2001). De l'autre, l'analyse consiste à envisager la "profondeur" du RIO en prenant en compte différents types de liens entre acteurs à un niveau d'analyse donné. C'est alors la dimension "verticale" de l'encastrement qui est observée (Lecocq, 2001).

Sans pour autant le noter explicitement, les chercheurs ne traitent la plupart du temps qu'une seule dimension de l'encastrement, soit en privilégiant la contextualisation concentrique d'un type de lien (encastrement horizontal), soit en intégrant plusieurs types de relations à l'analyse d'une structure (encastrement vertical). En fait, peu d'auteurs se sont penchés directement sur la mesure de l'encastrement et l'application empirique du concept reste difficile. Certains concepts de l'analyse de réseaux peuvent ainsi être considérés comme des *proxy* de l'encastrement et sont, le plus souvent, relatifs à une forme d'encastrement. Par exemple, le

concept de centralité est traditionnellement relatif à la dimension horizontale de l'encastrement d'un acteur, tandis que celui de multiplexité se réfère à sa dimension verticale. En effet, la centralité définit la position de l'acteur dans son réseau pour un type de relations alors que la multiplexité caractérise la superposition de liens de différentes natures entre acteurs (relations de travail et d'amitié, par exemple).

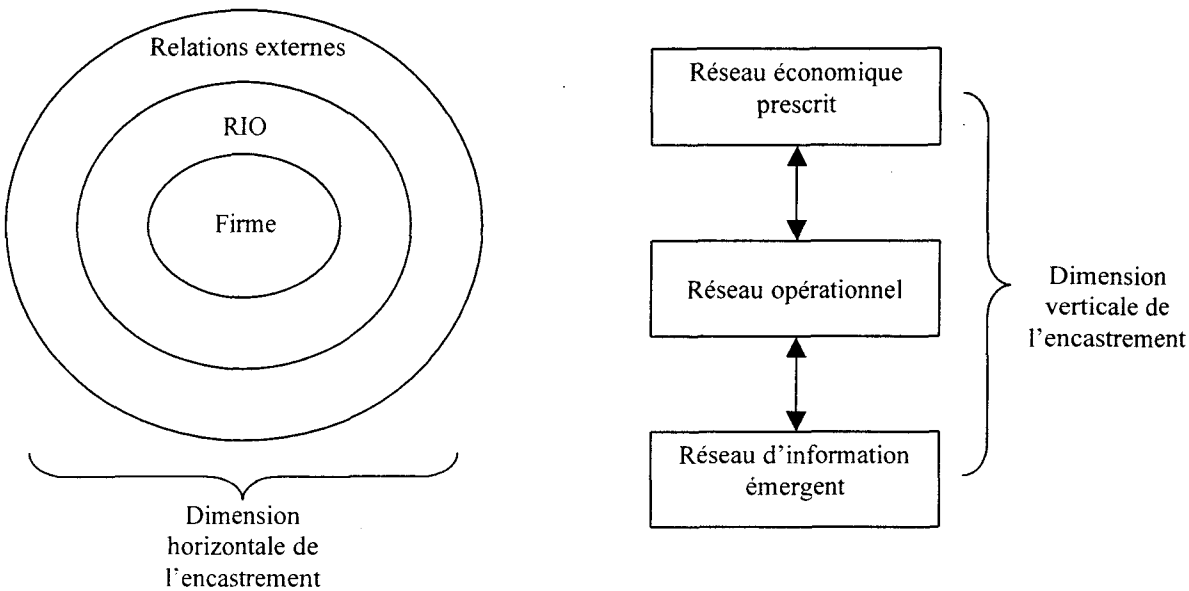


Figure 23 : Les deux types d'analyse multi-niveaux menées à l'aide de l'analyse de réseaux

Sans prétendre mesurer l'encastrement, nous analysons dans cette recherche l'analyse des deux types d'encastrement en prenant en compte d'une part les relations interpersonnelles qui se superposent aux liens contractuels entre organisations (encastrement vertical), et d'autre part différents niveaux d'analyse pour chaque type de relations (relations au sein du RIO et à l'extérieur de celui-ci -encastrement horizontal-). Bien que décomposé ici pour des raisons analytiques, nous considérons que l'encastrement comporte à la fois une dimension verticale et horizontale et traitons simultanément ces dernières à l'aide de l'analyse de réseaux.

Cependant, malgré sa richesse, et comme nous en avons défendu l'idée précédemment, l'analyse de réseaux ne saurait être suffisante sans une connaissance approfondie, et donc qualitative, du terrain étudié.

1.3.3. L'analyse qualitative des données

L'analyse qualitative des données est un exercice délicat et fastidieux. Elle se compose de trois activités concourantes qui relèvent d'un processus de *sensemaking* du chercheur : la condensation des données, leur présentation, et l'élaboration et la vérification des conclusions. Nous présentons le protocole d'analyse qualitative à travers ces trois activités et abordons plus particulièrement le processus de codage qui relève essentiellement de la condensation de données.

Les trois processus de l'analyse qualitative

La condensation des données est le processus qui mène des milliers de pages de notes, d'observations et de documents divers à un matériau analysable. Il s'agit donc d'un processus de *"sélection, centration; simplification, abstraction et transformation des données 'brutes'"* (Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003, p.29). De par les choix de thème de recherche, de problématique et de méthode de collecte, la condensation des données s'opère tout au long de la recherche. Il commence avant même la collecte et ne finit qu'à la fin de la rédaction du travail. Pour notre part, le fait d'avoir développé des propositions dans la première partie de ce travail, a largement facilité la condensation des données. Les synthèses de rencontres et d'entretien et les fiches de synthèse de documents, élaborées tout au long de la collecte des données relèvent également de ce processus de condensation.

La présentation des données consiste à adopter un format de présentation des données pour favoriser les conclusions. Le texte narratif est le plus fréquemment retenu mais Miles et Huberman proposent diverses matrices et diagrammes afin de favoriser le travail de l'analyste. Des tableaux et figures ont été réalisés pour présenter certaines données qualitatives mais la forme narrative a été privilégiée afin de compléter l'analyse de réseaux. En effet, les outils de l'analyse de réseaux (matrices d'adjacence, graphes) consistent à mettre en forme les données sous forme de matrices et diagrammes. Comme nous l'avons évoqué, selon les catégories définies par Langley (1999) pour donner du sens aux données l'analyse de réseaux relève d'une stratégie de représentation visuelle, cohérente avec les propositions de Miles et Huberman. La forme narrative permet, nous semble-t-il, de restituer plus largement les données qualitatives. Une somme de tableaux et de matrices conduirait probablement à

appauvrir les données. Au contraire, le texte narratif donne l'occasion de citer les acteurs du terrain ou de présenter des situations observées.

L'élaboration et la vérification des conclusions représentent le troisième processus de l'analyse. L'élaboration des "conclusions" commence dés la collecte des données même si elles ne prennent définitivement corps qu'une fois la collecte terminée et les données condensées et présentées pour donner du sens. Là encore, les propositions avancées dans la première partie quant aux écarts relationnels et aux normes dans les RIO ont favorisé l'élaboration de conclusions au fur et à mesure de la collecte des données. Nous avons toutefois veillé à garder *"un esprit ouvert et critique"* (Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003) afin de laisser apparaître tout autre élément émergent[100]. Ainsi, tout au long de la recherche, la remise en cause de nos analyses et conclusions et les explications alternatives ont été privilégiées.

Pour ce faire, les acteurs eux-mêmes ont parfois été interrogés sur leur opinion ou les raisons de tel ou tel comportement. La confiance acquise par une approche prudente et progressive du terrain a souvent permis d'obtenir des informations supplémentaires susceptibles de remettre en cause nos analyses. Précisons que nous n'avons pas considéré qu'une conclusion émise par un acteur du terrain est systématiquement plus pertinente que celle que nous avions formulée. Compte tenu de notre accès à de nombreuses sources de données variées, certaines interprétations émanant du terrain ont parfois été rejetées. Ces dernières sont cependant représentatives de la manière dont les acteurs perçoivent le RIO et les actions de leurs partenaires. Elles constituent donc des données importantes.

BU LILLE I

Pour accroître leur validité, nos analyses ont également fait l'objet de vérifications par la relecture des notes de terrain et des discussions avec des collègues. En effet, d'après Miles et Huberman, *"cette vérification peut-être aussi brève qu'une 'arrière-pensée' fugitive traversant l'esprit de l'analyste lors de la rédaction, accompagnée d'un retour rapide aux notes de terrain, ou bien elle peut être rigoureuse et élaborée, étayée par de longues discussions entre collègues visant à développer un 'consensus intersubjectif', ou par un travail approfondi de reproduction d'un résultat dans un autre ensemble de données"* (p.31). Nous sommes, à de multiples reprises, retourné aux notes de terrain. La multiplication des

[100] Cette démarche est révélatrice ne notre volonté, évoquée dans le chapitre III, de ne pas être prisonnier d'une approche purement inductive ou à l'inverse purement déductive.

entretiens et des sources de données sur une longue période (trois ans) a permis d'étayer dans le temps les analyses. De plus, nous avons eu l'occasion de discuter à plusieurs occasions avec trois collègues connaissant assez bien notre recherche (une doctorante et deux professeurs)[101] de certaines conclusions qui semblaient émerger de l'étude empirique. Leurs commentaires ont été précieux et ont contribué à enrichir les analyses par des explications alternatives à un phénomène, voire par la proposition de conclusions non envisagées.

Le codage des données

Les entretiens et les divers documents collectés ont donc fait l'objet d'un codage qui permet de rassembler les unités de sens sous des thèmes assortis d'un code. Dans le cadre du codage, *"le concept devient un thème, et les réponses organisent différentes modalités"* (Wacheux, 1996, p.235). Les codes, quant à eux, *"sont habituellement attachés à des 'segments' de taille variable –mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers- connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique"* (Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003, p.112).

On peut distinguer deux approches du codage des données. La première consiste à élaborer une liste de codes à partir des propositions ou hypothèses élaborées. Elle est privilégiée par Miles et Huberman : *"une méthode (celle que nous préférons) consiste à établir une 'liste de départ' de codes avant le travail sur le terrain"* (*ibid.*, p.115). La seconde approche est plus inductive. Elle est notamment issue des propositions de Glaser et Strauss (1967) et formalisée par Strauss et Corbin (1990). Dans cette perspective "enracinée", les codes et leurs relations émergent véritablement du terrain. Le fait d'avoir posé des propositions a été très utile pour définir les différents codes et nous avons retenu la méthode soutenue par Miles et Huberman. De nouveaux codes ont cependant été ajoutés à la liste préliminaire car toutes les modalités n'avaient pas été envisagées. Certains codes ont également été fragmentés lorsque de trop nombreux segments y étaient affectés. Enfin, les définitions et les modalités d'attribution des codes ont parfois été revues.

Considérant que le codage n'est pas qu'une mise en forme des données pour faciliter leur analyse mais également un moyen d'orienter le recueil de nouvelles données, les diverses

[101] Nous ne citons ici que les collègues avec lesquels nous avons parlé en détail de certains éléments précis de l'étude empirique pour obtenir leur analyse et aboutir à un "consensus intersubjectif". D'autres chercheurs, gestionnaires, économistes ou sociologues membres de divers laboratoires et universités françaises ou étrangères ont contribué à affiner l'étude empirique. Nous les remercions.

notes ont été codées peu de temps après leur recueil. Ceci a permis de définir les informations manquantes ou d'identifier des éléments contradictoires entre différentes sources, favorisant les collectes ultérieures. Par ailleurs, nous avions entendu beaucoup de doctorants ou de docteurs en gestion nous raconter la difficulté (et avouons-le, le manque d'intérêt) du codage de tous les matériaux accumulés après une longue période de collecte de données.

Dans un premier temps, nous avons effectué un double codage sur différents matériaux, à quelques jours d'intervalle, pour "tester" la fiabilité du codage. Ensuite, quelques codes ont été précisés ou redéfinis afin de lever certaines ambiguïtés. Ces modifications ont permis d'arriver à une fiabilité de codage (intra-codeur) supérieure à 95%. La liste des codes utilisés est présentée en annexe 2. Nous n'avons pas eu recours à des collègues pour un codage multiple. Il aurait, certes, été préférable de procéder à un double ou un triple codage. Cependant, étant donné le caractère sensible de la recherche, il est impératif de préserver la confidentialité des données. De plus, Ibert (1997) note que lorsqu'une problématique est complexe et demande une connaissance intime du terrain, un collègue peut difficilement coder les données.

2. La présentation du cas Transport

Etant donné le caractère sensible de la recherche, les données empiriques concernant le terrain seront présentées de manière à respecter l'anonymat des acteurs et à garantir la confidentialité concernant leurs activités. Nous avons donc recours à un mode de description du terrain proche de celui utilisé par Ibert (1997, 2002). L'auteur décrit l'activité des firmes concernées de manière générale afin d'assurer leur anonymat. Il préserve même l'anonymat du secteur en n'évoquant aucune information permettant d'identifier celui-ci. Etant donné les caractéristiques particulières de l'industrie étudiée, nous ne sommes toutefois pas allé aussi loin qu'Ibert dans le principe d'anonymat et abordons, même sommairement, quelques caractéristiques du secteur du transport. Nous avons cependant veillé à ce que la localisation et la nature exacte de l'activité du RIO Transport ne puisse être identifiée. Des pseudonymes ont donc été utilisés pour les firmes et les individus interviewés mais également pour le nom des villes évoquées. De plus, certains éléments propres au type de transport étudié ne figurent pas dans la description du cas. Enfin, les ouvrages très spécialisés utilisés comme source de données secondaires et contextuelles ne pourront être cités (Ibert, 2002, p.37). Ces

précautions prises, les organisations concernées peuvent être décrites sans risquer de compromettre la garantie d'anonymat faite aux individus et aux entreprises lors de l'étude empirique.

Le cas Transport est présenté à trois niveaux successifs. D'abord, quelques traits saillants du secteur du transport sont évoqués (2.1.). L'activité du RIO est ensuite décrite (2.2.). Enfin, les caractéristiques des sept entreprises membres du RIO sont abordées.

2.1. Le secteur du transport

Comme le note Grandori (1998), les secteurs affectent le comportement économique des organisations : *"'industries', or niches, constrain economic behaviour and organization in that nexuses, not only of available technologies, competences, and market structures, but also of established practices and sectoral regulations and norms"* (Grandori, 1998, p.vii). Comme nous l'avons souligné, les phénomènes interorganisationnels doivent être appréhendés à plusieurs niveaux de lecture. Le réseau doit lui-même être contextualisé pour en comprendre la dynamique : *"collaboration does not occur in a vacuum, and our discussion of the connection between institutional fields and collaboration points to the importance of examining collaboration in context"* (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000, p.24).

Le transport est une industrie qui présente certaines spécificités. Des firmes très disparates en taille y cohabitent. Des micro-entreprises concurrencent des géants qui comptent des milliers de salariés. De nombreux petits transporteurs rivalisent, en effet, avec des multinationales pour obtenir des contrats avec d'importants donneurs d'ordre (appelés "chargeurs" dans le secteur). Même si le service et la réputation du transporteur contribuent à remporter de nouvelles affaires, la sensibilité aux prix des entreprises clientes est très forte. Il n'est donc pas rare que des grandes firmes "testent" un petit transporteur parce qu'il propose un prix bas avant de lui confier une part importante des volumes à transporter s'il donne satisfaction en termes de service. Certaines *sucess-stories* dans cette industrie ont pour origine la confiance d'un chargeur important envers un petit transporteur. Le transporteur routier Norbert Dentressangle est aujourd'hui devenu l'un des plus importants en Europe parce que de grandes entreprises du Nord de la France (grande distribution, VPC...) lui ont confié des contrats alors qu'il n'avait que quelques camions.

Pour maintenir leur position, les grands transporteurs ont deux atouts : des capacités de transport considérables (nombre de camions, capacité des navires...) et de nombreuses agences commerciales réparties sur tout un pays voire dans toute l'Europe. La capacité à déployer d'importantes capacités de transport tout en jouant la proximité rassure les entreprises clientes et donne aux grands transporteurs un avantage concurrentiel sur les PME. Toutefois, ces grandes firmes ont besoin des PME et contribuent largement à les faire vivre. En effet, peu de transporteurs ont une capacité suffisante pour accepter tous les contrats quels qu'ils soient. Pour effectuer un transport entre la Belgique et la Hongrie, une multinationale du transport préférera sous-traiter l'affaire à un petit transporteur belge ou hongrois plutôt que de voir ces coûts augmenter en envoyant un camion détenu en propre depuis un pays voisin. On assiste ainsi à l'omniprésence d'une pratique appelée "affrètement". L'affrètement consiste à louer tout ou partie d'une capacité de transport à une autre entreprise. Cette pratique est courante dans les transports routier, maritime, ferroviaire et fluvial. Il n'est pas rare de voir de l'affrètement en cascade, une firme louant, par exemple, un navire avant de le sous-louer à une autre entreprise qui elle-même le sous-loue. La difficulté d'attribuer des responsabilités dans des scandales tels que le naufrage de l'Erika provient, en partie, de ce système d'affrètement en cascade. *In fine*, petits et grands transporteurs coopèrent parfois en même temps qu'ils se concurrencent farouchement en tirant sur les prix. Cette configuration n'est pas sans rappeler celle du BTP, où l'on trouve de la sous-traitance en cascade pour des questions de coûts et d'externalisation de la contrainte (Dumoulin, 1996).

La relation ambivalente entre grandes firmes et PME de transport a conduit le secteur à développer rapidement des places de marché électroniques. En France, dès la création du Minitel, une entreprise pouvait proposer un certain volume de marchandises à transporter d'un point à un autre et obtenir plusieurs devis par les transporteurs intéressés. Les places de marché électronique permettent au client de payer le prix le plus juste et aux transporteurs d'optimiser leurs capacités de transport. Ces derniers sont, en effet, en permanence confrontés à la nécessité de remplir leurs camions ou leurs navires au retour d'une prestation. De manière plus générale, les systèmes d'information et de communication sont en permanence utilisés par les entreprises du transport et de la logistique. Nombre de prestataires intègrent d'ailleurs le système d'information de leur donneur d'ordre régulier. En effet, dans le transport, l'échange d'information accompagne en permanence les activités opérationnelles (Colin et Paché, 1988).

Dès qu'ils disposent d'une taille suffisante, les transporteurs ont recours à des "agents" chargés de trouver des contrats dans une zone donnée. Les agents peuvent être des salariés du transporteur (travaillant dans une succursale) ou des mandataires indépendants. Dans le domaine du transport maritime par exemple, les transporteurs ont la plupart du temps un mandataire appelé "agent maritime" dans chaque port dans lequel leurs navires font escale. En tant que mandataires du transporteur, ces agents maritimes ont également pour mission d'organiser l'escale des navires.

Si les transporteurs ont leur représentant, les chargeurs ont également les leurs. Les "transitaires" sont des "organisateurs de transport" dont le rôle est de plus en plus décisif. Au cours des trente dernières années, l'avènement du transport multimodal, c'est-à-dire combinant plusieurs modes de transport (route et rail, rail et mer....), et l'internationalisation croissante ont amené les chargeurs à recourir à des entreprises spécialisées dans l'acheminement. Le transitaire se voit donc confier par un chargeur l'organisation complète d'un transport de marchandises d'un point à un autre. Il choisit les modes de transport adéquats en fonction des impératifs de coûts et de délais, sélectionne les prestataires (les transporteurs) et prend en charge les modalités de dédouanement des marchandises.

De manière schématique, on peut ainsi dire que les agents sont les représentants des transporteurs tandis que les transitaires sont ceux des chargeurs (Cf. Figure 24). Les agents prennent en charge la capacité de transport tandis que les transitaires veillent sur les marchandises. Ces acteurs assurent le bon déroulement d'un acheminement, même si leurs intérêts sont parfois contradictoires. Le transitaire et les agents des transporteurs se coordonnent tout au long de la chaîne de transport, notamment pour gérer les étapes qui concernent à la fois le transporteur et le chargeur (les flèches dans la figure 24 représentent des flux d'information visant à favoriser la coordination entre acteurs). C'est le cas notamment de la manutention (le chargement et/ou le déchargement de la capacité de transport) nécessaire au passage d'un mode de transport à un autre. Cette "proximité" des métiers conduit souvent les entreprises à les combiner. Les transporteurs choisissant l'intégration verticale comme mode de croissance sont souvent amenés à devenir transitaire. De même, les compétences des agents et des transitaires étant relativement proches, les entreprises développent parfois simultanément les deux activités.

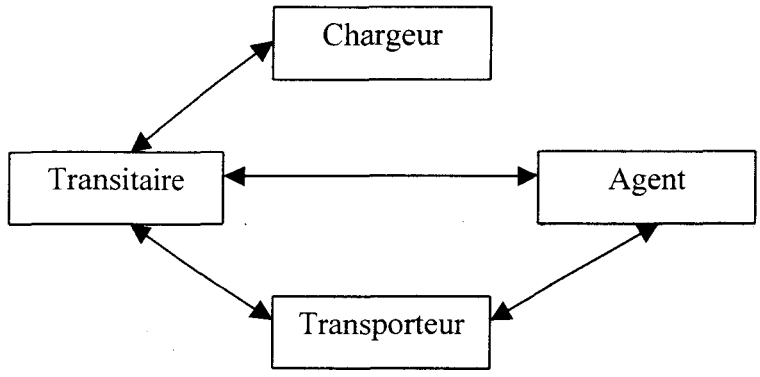


Figure 24 : Une représentation simplifiée des relations entre les principaux acteurs d'un acheminement

La multiplication des acteurs intervenant dans une chaîne de transport et les enjeux en termes de délais obligent les entreprises impliquées à se coordonner en permanence, qui plus est dans un transport multimodal. Par exemple, dans le cas d'un transport rail/mer, un simple retard de quelques heures dans l'arrivée du train oblige le transitaire à se coordonner avec l'agent de l'armateur pour prévenir celui-ci, puis à avertir le manutentionnaire que le chargement du navire est retardé. Le transitaire va également contacter le chargeur pour lui signaler le retard dans l'arrivée des marchandises. De son côté, l'agent notifie au transporteur la nécessaire mise à disposition de son navire pendant plusieurs heures supplémentaires. Il doit également veiller à différer auprès des autorités portuaires la sortie du navire et, bien sûr, appeler le navire pour repréciser le détail des opérations. Le transporteur, quant à lui, doit revoir la disponibilité de ses capacités de transport (et éventuellement retarder des prestations pour d'autres chargeurs) et appeler son agent dans le port d'arrivée pour lui mentionner le retard. Compte tenu de ces éléments, on peut dire qu'une chaîne de transport est un système fortement couplé, une modification sur un élément ayant des répercussions immédiates sur tous les autres (Weick, 1976). Cette *"nature transversale, imbriquée et nécessairement interactionniste des activités logistiques"* favorise le développement de réseaux interorganisationnels (Dumoulin, Meschi et Uhlig, 2000, p.90).

2.2. L'activité du RIO Transport

Le RIO Transport est un réseau important en termes d'activité. Il prend en charge le transport multimodal (terre, fer, mer) des produits Alpha entre deux villes européennes. Les produits

Alpha sont des produits de grande consommation fabriqués dans le monde entier. Leur production nécessite des investissements spécifiques et très importants. Le marché est oligopolistique. AlphaProd est un leader sur le marché mais il existe mondialement une trentaine de marques de produits Alpha.

Le RIO Transport est composé de sept organisations qui travaillent ensemble depuis près de quinze ans dans le cadre de l'acheminement des produits Alpha. Il est donc très pérenne. Les entreprises qui sont impliquées dans le RIO Transport sont pourtant très hétérogènes. D'abord, elles sont basées dans différents pays européens. Ensuite, elles sont de taille différente, la plus petite comptant six salariés, la plus importante plusieurs dizaines de milliers. Enfin, elles ont des statuts juridiques et des structures organisationnelles très différentes. Toutefois, les organisations du RIO sont toutes des firmes. Leurs activités sont présentées dans le tableau 37.

Dans ce tableau, la colonne "activité(s)" correspond aux activités générales des entreprises. Lorsque les entreprises ont plusieurs activités (comme c'est le cas, par exemple, de Trentin, Agenty ou Wool), elles n'exercent pas toutes ces activités simultanément dans le cadre du RIO Transport. Ainsi, Trentin est manutentionnaire dans le réseau Transport tandis qu'Agenty est agent du transporteur Nater. Pourtant, Trentin comme Agenty sont susceptibles d'être agents ou transitaires. Comme nous l'avons évoqué, ce cumul d'activités est assez commun dans le secteur du transport, de telle sorte qu'un partenaire est souvent aussi un concurrent direct.

Entreprise	Activité(s)	Activité(s) dans le RIO Transport
Senec	Transporteur	Transporteur
Wool	Manutentionnaire et agent	Manutentionnaire et agent de Nater
Paneurop	Transporteur et transitaire	Transporteur et transitaire
Camina	Stockage et conditionnement	Stockage et conditionnement
Nater	Transporteur	Transporteur
Agenty	Agent et transitaire	Agent de Nater
Trentin	Manutentionnaire, transitaire et agent	Manutentionnaire

Tableau 37 : Les firmes membres du RIO Transport et leurs activités

Le système de valeur entre les différentes entreprises du RIO Transport est représenté figure 25. Une telle présentation a toutefois tendance à caricaturer la réalité et à donner un aspect séquentiel à l'action des firmes concernées. En aucun cas la figure 25 ne rend compte des interactions entre les partenaires. Comme nous l'avons évoqué, les acteurs, dans l'industrie du transport, ne cessent d'échanger pour se coordonner.

Deux des centres de production d'AlphaProd sont situés respectivement à Vaville (située en Pays 2) et Béville (située en Pays 1). Des produits Alpha, ayant des caractéristiques différentes, sont produits pour toute L'Europe dans ces villes et sont ensuite acheminés dans les différents pays. Les produits Alpha circulent donc dans les deux sens entre Pays 1 et Pays 2. Paneurop joue le rôle de transitaire pour l'ensemble du transport. Entre Vaville et Béville, les produits Alpha transitent par deux ports, Le Bourg (situé en Pays 2) et Marcité (situé en Pays 1).

Considérons un transport qui part de Vaville (Cf. Annexe 3 pour visualiser le trafic des produits Alpha pris en charge par le RIO Transport et le trafic des RIO concurrents). Senec et Paneurop assurent le transport terrestre des produits Alpha depuis l'unité de production d'AlphaProd à Vaville jusqu'à l'entreprise intermédiaire Camina (située à Le Bourg) qui les conditionne. Trentin prend ensuite en charge la manutention des produits Alpha conditionnés afin de les faire transporter par Nater de Le Bourg à Marcité. Cette partie de l'acheminement est un transport maritime. A Marcité, Wool s'occupe de la manutention des produits pour les confier à nouveau à Paneurop pour un transport terrestre. Celui-ci amène les produits Alpha de Marcité à Béville. Enfin Agenty et Wool sont les agents de Nater, respectivement dans les ports de Le Bourg et Marcité. Acheminer un produit Alpha entre Vaville et Béville prend en moyenne entre deux et cinq semaines selon le temps nécessaire au conditionnement, à la manutention et au transport.

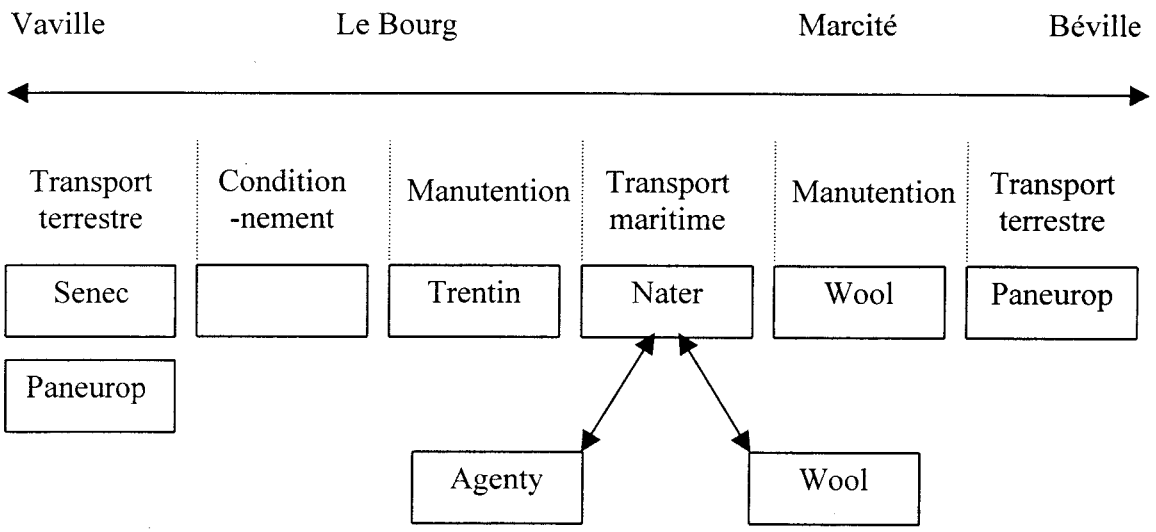


Figure 25 : Le système de valeur du RIO Transport

Avant d'aborder les principales caractéristiques des firmes impliquées dans le RIO Transport, il convient d'évoquer la manière dont celles-ci sont positionnées dans l'espace concurrentiel. Le RIO Transport a une vocation essentiellement européenne. La plupart des entreprises qui le composent ne disposent que d'implantations en Europe. Le producteur des produits Alpha, AlphaProd, est lui-même un groupe européen qui ne s'internationalise que lentement. Le transport des produits Alpha nécessite des investissements spécifiques, créant ainsi des barrières à l'entrée et limitant la concurrence. Le RIO Transport n'a donc pas de concurrent

direct entre Vaville et Béville. Les firmes sont les seules à assurer le transport des produits Alpha entre ces deux villes.

Cependant, d'autres réseaux concurrents[102] existent en Europe (Cf. Annexe 3). D'une part, des produits Alpha fabriqués par des concurrents d'AlphaProd sont acheminés vers Marcité (puis dispatchés dans le pays) par d'autres réseaux de transport depuis plusieurs villes européennes. D'autre part, on peut distinguer plusieurs chaînes de transport acheminant des produits Alpha (produits par des concurrents d'AlphaProd) entre différentes villes européennes (autres que Vaville, Béville, Le Bourg ou Marcité). Ces chaînes de transport ont un volume d'activité allant de faible (5% du trafic du RIO Transport) à sensiblement équivalent à celui du RIO Transport (130% du trafic du RIO Transport).

2.3. Les entreprises du RIO Transport

Nous présentons ci-dessous les entreprises impliquées dans le RIO Transport. Pour simplifier le propos, nous parlons de l'activité des firmes dans le cas d'un transport entre Vaville et Béville. Rappelons que le transport des produits Alpha se fait dans les deux sens.

Paneurop

Paneurop a été fondée il y a une cinquantaine d'années et compte aujourd'hui environ cinq mille salariés répartis dans le monde entier (avec toutefois une plus forte présence en Europe). Elle jouit d'une excellente situation commerciale qui lui permet d'avoir une croissance à deux chiffres ou presque depuis plusieurs années.

Compte tenu de la diversité et de l'ampleur des activités de Paneurop, le niveau d'analyse considéré dans cette recherche n'est pas l'entreprise dans son ensemble mais l'unité régionale en charge, entre autres trafics, du transit des produits Alpha. Cette unité assure l'organisation de l'acheminement des produits Alpha entre Vaville et Béville. Elle prend également en charge le transport terrestre des produits au début et en fin de chaîne. Paneurop organise ce transport pour le compte d'AlphaProd, le groupe qui fabrique les produits Alpha. Cependant,

[102] Nous parlons ici de "réseaux concurrents" dans une perspective proche de celle de Gomes-Casseres (1994). Les investissements spécifiques nécessaires au transport des produits Alpha poussent les entreprises à constituer des réseaux relativement stables qui se concurrencent entre eux à l'échelle internationale.

elle est filiale de cette dernière et son activité est donc, en quelque sorte, garantie. AlphaProd n'applique qu'un contrôle souple en termes de prix et de délais (contrôle sur les résultats) sur les opérations menées par sa filiale Paneurop. Les responsables d'AlphaProd n'ont d'ailleurs aucune connaissance ou presque du fonctionnement et des intervenants dans le réseau Transport. Paneurop bénéficie donc d'une grande marge de manœuvre pour organiser le transport des produits Alpha et elle joue un rôle décisif dans le RIO Transport. Cependant, il convient de préciser que si Paneurop est transitaire pour l'ensemble du transport des produits Alpha, et donc qu'elle choisit les prestataires, le trafic de produits Alpha entre Le Bourg et Marcité préexistait (même à l'échelle embryonnaire) à l'arrivée de Paneurop. Certaines des autres entreprises du RIO (notamment Camina et Agenty) s'étaient déjà dotées d'actifs spécifiques et opéraient, à petite échelle, le transport de produits Alpha entre les deux villes. Paneurop a en fait bénéficié d'une structure préexistante qu'elle a formalisée, étendue (originellement localisé entre Le Bourg et Marcité, le trafic s'étend aujourd'hui de Vaville à Béville) et dont elle a permis le développement en apportant le trafic des produits de la marque AlphaProd au RIO.

Senec

Senec est une entreprise de transport terrestre d'envergure internationale dans laquelle travaillent plusieurs dizaines de milliers de salariés. Elle assure, conjointement avec Paneurop, la première phase de transport, c'est-à-dire l'acheminement des produits Alpha entre Vaville et l'entreprise Camina, située à Le Bourg. Contrairement à Paneurop, la situation de Senec n'a rien d'enviable. Malgré sa position de leader historique sur le marché, la firme est aujourd'hui endettée et doit faire face, depuis plusieurs années, à une insatisfaction des clients. Le vaste programme lancé pour améliorer la qualité de service et la satisfaction des partenaires tarde à porter ses fruits et les dirigeants savent que la position concurrentielle de Senec est menacée à plus ou moins brève échéance. C'est l'unité régionale de l'entreprise Senec en charge du transport des produits Alpha qui est considérée dans cette recherche.

Camina

Créée il y a une trentaine d'années, la société est un intermédiaire spécialisé dans les produits Alpha qui emploie aujourd'hui une trentaine de salariés. Elle est chargée de réceptionner les

produits, de les stocker et de les conditionner avant de les réexpédier. Avant l'arrivée du trafic AlphaProd entre Vaville et Béville, Camina vivait déjà de cette activité, à une plus petite échelle toutefois. Camina a changé à plusieurs reprises de propriétaires mais l'équipe chargée de l'exploitation est restée la même, de telle sorte que les responsables opérationnels ont une bonne connaissance de l'historique du RIO. L'entreprise détient les actifs les plus spécifiques du RIO.

Trentin

La société, créée au début du vingtième siècle par un notable de Le Bourg, prend en charge la manutention des produits Alpha entre l'entreprise Camina (qui les conditionne) et le transporteur maritime Nater. Elle charge donc les produits Alpha à bord des navires. L'entreprise a prospéré à Le Bourg et cumule aujourd'hui trois activités : transitaire, agent et manutentionnaire. La manutention est toutefois la principale activité de Trentin et historiquement la première. Sur ce métier, la firme a deux concurrents à Le Bourg, avec lesquels elle a d'ailleurs fondé un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) pour des raisons relatives à la législation de l'activité de manutention. Ce GIE est surtout un montage juridique qui a facilité la négociation entre entreprises, salariés et institutions politiques au moment d'un changement réglementaire de l'activité de manutention. Trentin n'est ni agent ni transitaire dans le cadre du RIO Transport. Le dirigeant de Trentin, M. Delolat, est également le président d'une institution locale. Il a donc une influence importante à Le Bourg.

Nater

Nater est une entreprise de transport maritime créée il y a une vingtaine d'années par un groupe de capitaines de navires. L'entreprise s'est rapidement faite une bonne réputation dans le transport des produits Alpha en Europe. Une fois les produits conditionnés par Camina, Nater les achemine de Le Bourg à Marcité. La firme compte une cinquantaine de salariés seulement et dispose d'une capacité de transport relativement faible par rapport au volume de produits Alpha qu'elle achemine à travers l'Europe. Les dirigeants se reposent donc sur une organisation très précise, privilégiant les opérations rapides et limitant au maximum la durée d'immobilisation des navires. Ce faisant, Nater peut proposer des tarifs relativement bas. L'entreprise est cependant largement dépendante de la compétence de ses partenaires à assurer l'acheminement dans les délais planifiés. En effet, compte tenu de ses faibles

capacités de transport, chaque retard ou erreur des autres membres du RIO Transport pose d'énormes problèmes d'organisation à Nater.

Wool

L'entreprise Wool est implantée à Marcité depuis plus de vingt ans. Elle est à la fois agent et manutentionnaire et exerce les deux activités dans le RIO Transport. D'une part, elle est chargée de la manutention des produits Alpha entre les transporteurs Nater et Paneurop. D'autre part, elle est agent du transporteur Nater à Marcité. Wool est une petite structure (moins de vingt salariés) mais elle est la filiale d'un grand groupe européen de manutention qui s'est peu à peu diversifié de manière concentrique.

Agenty

Agenty est à la fois agent et transitaire à Le Bourg. Elle a plusieurs concurrents à Le Bourg (dont Trentin) sur chacun de ses deux métiers. Cependant, dans le cadre du RIO Transport, l'entreprise n'exerce pas son activité de transitaire, elle est uniquement agent à Le Bourg du transporteur Nater. La société Agenty se transmet de père en fils depuis trois générations dans la famille des Agenty. Les fils aînés sont préparés à reprendre la direction de l'entreprise dès leur plus jeune age. Ils sont envoyés rapidement faire des études à l'étranger avant de faire un tour d'Europe pour travailler dans diverses firmes liées monde du transport maritime (par exemple, des entreprises de transit, de courtage ou d'assurances). Au bout de plusieurs années, ils reprennent la direction d'Agenty avec un carnet d'adresses bien rempli, la maîtrise de plusieurs langues (le dirigeant actuel parle quatre langues, son père en parlait neuf) et des compétences à la fois techniques et managériales. L'entreprise ne compte que six salariés, ce qui en fait la plus petite entreprise du RIO Transport. Cependant, Agenty est très prospère. Depuis plusieurs générations, les Agenty exercent localement des fonctions diverses (politiques et/ou économiques) qui font d'eux des notables à Le Bourg.

3. L'analyse du cas Transport

Dans cette section, nous présentons et analysons la dynamique interne du RIO Transport (3.1.), puis les relations externes des acteurs et les normes relationnelles qui les régulent

(3.2.). Enfin, nous discutons des jeux d'acteurs concernant les écarts relationnels et les normes (3.3.). Pour ce faire, nous articulons les niveaux de l'organisation (le comportement de chaque firme est évoqué et chacune d'entre elles est considérée comme un mini-cas), des sous-réseaux denses (l'implication des firmes dans un sous-réseau d'organisations du transport maritime ou au contraire du transport terrestre influence le comportement des membres du réseau), du RIO dans son ensemble, et enfin de l'environnement du RIO.

3.1. Les relations au sein du RIO

Les premiers éléments mis à jour lors des entretiens sont relatifs à la perception qu'ont les dirigeants des caractéristiques d'un RIO en général et à leur connaissance des partenaires et du fonctionnement du RIO Transport en particulier (3.1.1.). L'analyse porte ensuite sur les morphologies et les évolutions respectives du réseau économique formel (3.1.2.) et des réseaux émergents, c'est-à-dire des relations opérationnelles et des relations d'échange d'information (3.1.3.).

3.1.1. La définition et la connaissance du RIO

La définition d'un RIO

Les différents dirigeants rencontrés partagent un certain nombre d'opinions quant au fonctionnement, aux avantages et aux inconvénients d'un RIO en général. Nous avons, dès le début de l'étude empirique, été étonné de voir certains acteurs évoquer les termes de "réseau" ou de "partenariat" avant que nous ne les utilisions. Ainsi, M. Agenty (gérant de l'entreprise Agenty) affirme : *"on travaille beaucoup en réseau"* ; M. Smef (directeur général de Wool) note : *"ici, on a plus de partenaires que de concurrents"* ; M. Gomez (responsable exploitation de Nater), quant à lui, précise que *"les partenaires sont essentiels dans une activité comme la nôtre"*.

La mobilisation de tels concepts n'est cependant pas étonnante si l'on admet, avec Boltanski et Chiapello (1999), l'explosion de ces termes dans la littérature managériale des années 1990. De plus, Chisholm (1996) a noté la capacité des praticiens à reconnaître et à parler des réseaux interorganisationnels : *"this study demonstrates the ability of a large, diverse group*

of practitioners with no formal education in network system concepts to understand and describe key features of a network organization" (Chisholm, 1996, p.233).

La faculté des dirigeants à parler des RIO ne s'arrête pas à l'utilisation d'une terminologie. Plusieurs d'entre eux ont précisé les caractéristiques d'un tel fonctionnement des relations entre entreprises. Ainsi, la plupart des dirigeants rencontrés associent l'idée de RIO à des notions telles que les relations à long terme, la réciprocité ou l'existence de liens interpersonnels. Le terme "d'engagement" a été fréquemment évoqué par les interviewés. Ces éléments (liens à long terme, relations interpersonnelles et réciprocité) sont les pierres angulaires de nombreuses définitions du RIO comme nous l'avons évoqué dans le chapitre I. Ainsi la définition du RIO retenue pour cette étude est cohérente avec la perception des acteurs eux-mêmes.

Il est également intéressant de voir que les acteurs distinguent souvent les relations entre entreprises de celles entre individus. Pour M. Delolat (directeur général de Trentin), *"le réseau c'est une affaire d'Hommes et pas d'entreprises"*. M. Agenty, lui, affirme que les relations interpersonnelles sont l'essence même des affaires. Il n'envisage pas de relations commerciales sans d'importantes relations interpersonnelles. Le dirigeant a d'ailleurs promu au sein de son entreprise une véritable stratégie de "réseautage". En effet, on peut constater que chez Agenty, l'entretien des liens avec les autres organisations du RIO est l'affaire de plusieurs personnes. En effet, si les relations avec certains dirigeants sont l'apanage du dirigeant, il n'est pas rare qu'un cadre d'Agenty organise un repas réunissant plusieurs membres du RIO. Au jour le jour, certains salariés de l'entreprise prennent en charge le développement des relations avec les autres membres du RIO. Par exemple, ils remplacent régulièrement M. Agenty pour des contacts téléphoniques ou lors de la réunion quotidienne réunissant les acteurs-clés du port de Le Bourg. De plus, les relations de travail des salariés d'Agenty sont toujours doublées de liens de sociabilité. M. Agenty, le dirigeant de l'entreprise Agenty, confirme d'ailleurs cette pratique : *"chacun essaie de promouvoir les liens d'amitié entre nos entreprises"*[103]. La participation de tous les salariés de l'entreprise au développement de liens forts entre organisations est propre à l'entreprise Agenty. On

[103] La stratégie de "réseautage" systématique de M. Agenty se retrouve dans sa délimitation du RIO Transport (Cf. dans ce chapitre, le paragraphe 1.3.1.). Le dirigeant est celui qui nomme le plus d'organisations comme membres du RIO. Il cite ainsi neuf membres dont des collectivités locales.

remarque que dans les autres firmes du RIO, les relations avec les dirigeants des entreprises partenaires sont l'apanage d'un ou deux managers.

Cette méthode est perçue par les dirigeants des autres entreprises de manière très positive : Agenty *"est la boîte la plus active dans notre réseau* [...] *Je veux dire ce qui concerne les rencontres, les contacts"*. (M. Nater). Par ailleurs M. Delolat nous a affirmé l'attachement au RIO de certains acteurs, notamment M. Agenty et lui. Les partenaires attribuent à Agenty, une forte implication dans les relations. Or, celle-ci caractérise les liens forts. Il semble donc que la stratégie d'Agenty permet de développer des liens forts avec les partenaires en mobilisant plusieurs de ses cadres. M. Agenty et ses salariés rappellent d'ailleurs régulièrement à leurs "*collègues*" (pour reprendre l'expression de M. Agenty) les liens "*d'amitié*" qui les lient depuis plus dix ans. Ceci est congruent avec la capacité de certains acteurs, soulignée par Boltanski et Chiapello (1999) dans le cadre de la cité par projets, à produire des indices qui facilitent les contacts et à valoriser des relations.

Pour les dirigeants du RIO Transport, ce sont les relations entre individus qui sont souvent perçues comme des sources d'avantages, mais également d'inconvénients, pour les individus eux-mêmes comme pour leur entreprise.

Du côté des avantages du RIO, les relations entre individus permettent, d'après plusieurs dirigeants, de gagner en flexibilité : *"on ne met pas en branle toute une machine, on demande un service à quelqu'un qui est devenu un ami"* (M. Descamp, directeur d'exploitation de Camina). Ainsi, la bonne marche des opérations est souvent attribuée au fait que les individus comptent les uns sur les autres plutôt que sur les entreprises de manière anonyme. Au-delà de la flexibilité, les relations privilégiées entre acteurs permettent d'obtenir un "soutien" face à des problèmes endogènes (par exemple, le non-respect d'une procédure) ou exogènes (par exemple, un phénomène climatique entraînant un retard dans le transport). Ce soutien entre acteurs dépasse largement les activités du RIO. L'accueil en stage du fils ou d'un neveu d'un partenaire, ou encore le "piston" pour un recrutement dans telle ou telle entreprise, semblent relativement communs parmi certains acteurs (notamment entre dirigeants et cadres des firmes Trentin, Agenty, Camina ou encore Nater). Ce mécanisme d'échanges qui dépassent les opérations économiques du RIO a été identifié empiriquement par Uzzi (1997) et relevé par Jones, Hesterly et Borgatti (1997). L'apprentissage est également évoqué par quelques dirigeants. M. Dom, directeur d'exploitation de Wool rappelle ainsi que le soutien mutuel au

sein du réseau Transport a permis dans les premiers temps de bénéficier de l'expérience (antérieure à la constitution du RIO Transport) d'Agenty et de Camina. Là encore, cet élément est cohérent avec la littérature puisque Dyer et Singh (1998), entre autres, mentionnent que les RIO favorisent l'échange d'expérience et l'apprentissage des partenaires. Un autre avantage est envisagé par le dirigeant de Camina. Il s'agit de la réduction du risque économique. L'appartenance à un RIO est, d'après cet acteur, un moyen de préserver un certain volume d'activité car les liens qui se créent entre partenaires limitent les risques *"d'être exclu d'une affaire"* (M. Descamp, directeur d'exploitation de Camina). Ce point est très intéressant car on y retrouve l'idée de *lock-in* associée aux liens forts par de nombreux auteurs (Uzzi, 1997 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000 ; Zenger et Lazzarini, 2002). Cependant, alors que le *lock-in* est envisagé dans la littérature comme un inconvénient des liens forts, il est présenté par M. Descamp comme un avantage. Autrement dit, alors que dans une logique proactive, les auteurs considèrent souvent le *lock-in* comme un inconvénient pour une firme donnée, il est ici présenté comme un avantage dans une logique défensive: le *lock-in* des partenaires permet de préserver un certain volume d'affaires. Nous avons évoqué, dans le développement du chapitre II, la possibilité pour un acteur d'exploiter le *lock-in* de ses partenaires. Camina donne ici un exemple de ce phénomène.

Parmi les inconvénients du RIO, nombre de dirigeants abordent les obligations sociales. Le système de don/contre-don peut parfois s'avérer "lourd" à supporter (Cf. Encadré 3). De même, certains notent qu'il est difficile de dire "non" quant un partenaire demande un service. Le risque de dépendance est également abordé. La participation à un RIO rend les firmes dépendantes et tend à les enfermer. Les responsables de Paneurop et de Wool mentionnent ce côté négatif du *lock-in*.

Encadré 3 : Une illustration du système don / contre-don dans le RIO Transport

M. Nater, dirigeant de l'entreprise Nater, a un couple de chiens de race Mastiff au pedigre exceptionnel. Lors de ses déplacements, il a progressivement noué des liens de sociabilit avec M. Peintu, responsable commercial chez Agenty. Ce dernier a vu les chiens de M Nater en lui rendant visite à sa propriété lors d'un voyage d'affaires. Pour entretenir ce relations de sociabilité (rappelons que Nater est client d'Agenty), M. Peintu a largemen complimenté M. Nater sur ses chiens.

Quelques mois plus tard, M. Nater arrivait fièrement au bureau d'Agenty avec un chio Mastiff, certes au pedigree exceptionnel, pour M. Peintu. Ce dernier a dû accepter l cadeau, remerciant chaudement M. Nater. Le chiot est devenu au bout de quelques mois u énorme chien de près de quatre vingt kilos ravageant la maison de M. Peintu. Pendant de semaines, celui-ci n'a pas osé se débarrasser du "cadeau".

La connaissance du RIO Transport

L'approche réaliste de la définition du RIO Transport a mis en évidence que les partenaires du réseau sont identifiés par la quasi-totalité de ses membres. A un niveau général, ceci suggère des contacts relativement importants entre les acteurs, ou en tout cas une information qui circule au sein du RIO quant aux partenaires.

Les membres de l'entreprise Senec semblent toutefois avoir une vision tronquée du réseau, n'identifiant pratiquement que les organisations en contact direct avec la leur, que celles-ci soient situées en amont ou en aval dans la chaîne de valeur (Cf. Tableau 36). En fait, les organisations citées par les acteurs de Senec sont les plus grandes firmes du RIO. Au-delà des seules citations des organisations impliquées dans le RIO Transport, et bien qu'ils affirment l'appartenance de leur entreprise ce dernier, les responsables de Senec rencontrés ont une connaissance partielle du fonctionnement global du réseau et du processus d'ensemble de l'acheminement des produits Alpha. S'ils ont noué des contacts avec des salariés d'entreprises comme Paneurop et Camina, ils connaissent peu l'historique du RIO et les caractéristiques des autres firmes. Ainsi, les dirigeants de Senec ne savent pas que le trafic des produits Alpha

existait entre Le Bourg et Marcité (rappelons qu'il était pris en charge par Agenty et Camina) avant l'arrivée de Paneurop. De même, les acteurs en place ne savent pas depuis combien de temps le RIO est constitué (l'un d'entre eux affirme timidement *"6 ou 7 ans"*, ce qui est erroné, et un autre dit clairement ne pas savoir). Ajoutons à cela que M. Combo (responsable d'agence de Senec) n'a jamais rencontré la plupart des dirigeants des entreprises RIO Transport (ni même parlé par téléphone avec eux). On peut rappeler que Senec est la plus grande entreprise du réseau Transport puisqu'elle compte plusieurs dizaines de milliers d'employés en Europe. La mobilité interne y est très forte. Les salariés sont fréquemment mutés ou promus en interne, de telle sorte que si Senec est impliquée depuis plus de dix ans dans le trafic des produits Alpha, les responsables en charge de cette activité sont mutés tous les deux, trois ou quatre ans (nous avons d'ailleurs assisté à un changement de responsable durant les trois ans de cette recherche). On comprend donc que ces derniers n'aient pas une connaissance intime et historique du RIO mais ces différents éléments amènent à s'interroger sur leur implication au sein du RIO.

Les salariés d'une autre grande entreprise du RIO, Paneurop, ont également une connaissance limitée du réseau. Si, au sein de la firme, les principaux acteurs concernés par le trafic des produits Alpha sont capables de citer les organisations membres du réseau (par exemple, Cf. Tableau 36, les citations de M. Cévrait de Paneurop), on constate, du moins en 1999, que leur connaissance du fonctionnement de l'ensemble du RIO est relativement faible. M. Cévrait affirme d'ailleurs : *"je ne connais pas bien les petites entreprises qui travaillent avec Camina"*. Paneurop est pourtant transitaire, c'est-à-dire organisateur, pour le transport de produits Alpha. Comme nous l'évoquons par la suite, les dirigeants de Paneurop ont remédié à cette faible connaissance du RIO en reprenant les opérations en main en 2001 et en réorganisant le transport des produits Alpha.

A l'inverse, Trentin ou Agenty, qui sont de plus petites entreprises (et d'ailleurs ne sont pas citées par Senec), ont une importante connaissance historique du RIO, mais également de son fonctionnement actuel. Les acteurs rencontrés, à divers niveaux hiérarchiques, savent comment s'est constitué le trafic de produits Alpha entre Vaville et Béville et peuvent sans difficultés évoquer les relations entre les membres du RIO Transport ou les interactions dans la chaîne de valeur. Ceci est d'autant plus étonnant que l'on peut observer cette connaissance, certes moins approfondie que chez les "anciens", chez des salariés recrutés il y a seulement quelques années.

Ces différences, entre les entreprises impliquées, dans la connaissance du RIO Transport n'ont pas été envisagées lors du développement théorique de cette recherche. Elles constituent des éléments empiriques émergents. Au moins trois explications peuvent être proposées pour justifier l'origine de ces différences d'implication dans le RIO.

Dans une approche "caractéristiques" (par opposition à une approche "réseau" dans laquelle on considère moins les caractéristiques des acteurs que leur situation structurale), certains auteurs affirmeraient que dans les grandes entreprises, qui tendent à être bureaucratiques, les incitations des salariés sont beaucoup moins fortes que dans les PME (dans lesquelles les salariés sont plus soumis au marché). Etant donnée la taille des entreprises du RIO Transport, les salariés de Senec et de Paneurop seraient alors moins impliqués dans le RIO que ceux d'Agenty ou de Trentin. En effet, Senec et Paneurop sont des entreprises comptant des milliers de salariés, tandis que leurs partenaires n'emploient que quelques personnes.

Deux autres explications, relevant d'une approche "réseau", peuvent être proposées. D'une part, on peut penser que les firmes de plus grande taille sont moins dépendantes d'un seul groupe de plus petites organisations pour assurer leur activité. Les salariés de ces grandes firmes tendent donc à moins s'impliquer dans un RIO donné et à rechercher des informations quant à son fonctionnement. La mise en évidence d'une faible dépendance de ces firmes envers le RIO, par l'intermédiaire de l'identification de leurs écarts relationnels, tendrait à étayer une telle explication. D'autre part, il est possible que la configuration du RIO Transport ne soit pas propice à la diffusion des informations sur son activité parmi les grandes sociétés comme Senec et Paneurop. L'analyse du réseau opérationnel permettra d'apporter des éléments susceptibles d'étayer, ou au contraire de rejeter, cette hypothèse. Ainsi, si Senec et Paneurop sont des organisations "marginalisées" dans le réseau opérationnel (c'est-à-dire ayant une faible centralité), cette dernière explication serait valide.

En fait, comme nous le montrons par la suite à l'aide l'analyse de réseaux, au moins les deux dernières explications se combinent. Senec et Paneurop sont à la fois moins dépendantes économiquement du RIO que leurs partenaires plus petits et relativement isolés dans le réseu d'échange d'information interne. Les dirigeants de ces entités ont donc une connaissance plus faible du RIO et des entreprises partenaires que les autres membres du réseau. Compte tenu de

leur plus faible dépendance économique (par rapport à leurs partenaires) vis à vis du RIO, ils ressentent également moins le besoin d'obtenir ce type d'information.

3.1.2. Le réseau prescrit

Le réseau prescrit correspond au réseau de relations économiques entre firmes. Il représente les liens contractuels. La plupart des descriptions ou des représentations de RIO dans la littérature correspondent à ce réseau. Il a été mis à jour à deux périodes différentes de la recherche, en 1999 et à la fin de l'année 2001, permettant une comparaison et une meilleure compréhension de la dynamique interne du RIO Transport. La comparaison entre ces deux périodes est d'autant plus justifiée qu'au début de l'année 2001, une réorganisation du RIO est intervenue sous l'impulsion de Paneurop (même si les entreprises impliquées sont restées les mêmes).

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre III, le réseau prescrit a été identifié grâce aux générateurs de noms portant sur les relations contractuelles des entreprises (analyse interactionnelle) et à l'analyse de la position formelle (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979 ; Knoke et Kuklinski, 1982). Cette dernière s'appuie sur la collecte de données issues des contrats ou des procédures. La combinaison des deux méthodes a permis la triangulation.

Il est intéressant de noter que les contrats dans le RIO Transport sont souvent des contrats cadres. Les entreprises n'établissent pas un accord contractuel pour chaque opération mais plutôt pour une période donnée (le plus souvent un trimestre ou une année), comportant de nombreuses prestations. Malgré la simplicité des contrats, les relations contractuelles entre les firmes sont complexes et nombreuses. Au sein du RIO, la frontière traditionnelle entre client et prestataire est parfois floue. Certaines entreprises jouent un rôle d'intermédiaire entre deux organisations et se font rémunérer pour cette activité de coordination (par exemple, Camina et Trentin en 1999). Elles se font également parfois rémunérer par un membre du RIO pour une prestation donnée et sous-traitent cette activité à d'autres firmes du réseau Transport (c'est le cas par exemple de Camina ou de Senec). Etant donnée la complexité des relations, les contrats cadres peuvent, dans une approche contractuelle comme la théorie de l'agence, apparaître particulièrement inadaptés au RIO Transport. Cependant, la reconnaissance commune de l'incomplétude des contrats représente un signal fort de la volonté des acteurs de coopérer (Chaserant, 2003). L'incomplétude laisse également une marge de manœuvre

importante aux partenaires pour redéfinir la nature et les modalités de leur relation (Doz et Hamel (1990). Les acteurs du terrain ont, pour la plupart, conscience de cette relation entre confiance et incomplétude des contrats. Certains affirment même la faible utilité des contrats. M. Peintu (responsable commercial d'Agenty) précise ainsi: *"quelques fois on signe les contrats après"*. De même, M. Nater ironise en disant que les contrats sont *"pour son expert comptable"*. Toutefois, cette opinion n'est pas partagée par tous les acteurs. Les dirigeants de Wool et ceux de Senec revendiquent l'utilité et la pertinence d'un contrat précis qui envisage le plus de situations possibles.

Les matrices d'adjacence ci-dessous (Cf. Tableaux 38 et 39) identifient les relations contractuelles (c'est-à-dire le réseau prescrit) entre firmes du RIO en 1999 et en 2001[104]. Les figures 26 et 27 présentent les graphes associés à ces matrices. Pour en faciliter la lecture, l'activité des entreprises (transitaire, transporteur, manutentionnaire, conditionnement ou encore agent) au sein du RIO Transport est rappelée dans les graphes.

	Paneurop	**Camina**	**Wool**	**Nater**	**Trentin**	**Agenty**	**Senec**
Paneurop	-	1	1	1	0	0	1
Camina	1	-	0	0	0	1	1
Wool	1	0	-	1	0	0	0
Nater	1	0	1	-	0	1	0
Trentin	0	0	0	0	-	1	0
Agenty	0	1	0	1	1	-	0
Senec	1	1	0	0	0	0	-

Tableau 38 : La matrice d'adjacence du réseau prescrit en 1999

Les matrices d'adjacence se lisent en ligne. Par exemple, dans le tableau 38, on peut voir que Paneurop entretient des relations économiques avec Camina, Wool, Nater et Senec mais pas avec les autres organisations du RIO Transport.

[104] Les matrices présentées sont symétriques, c'est-à-dire qu'une relation entre un acteur *i* et un acteur *j* implique une relation entre *j* et *i*. En effet, même si la force des liens déclarée par les acteurs varie, ces derniers se sont cités réciproquement. Ceci n'est pas étonnant puisque *a priori* les relations étudiées (relations contractuelles et échange d'information) supposent une symétrie (Knoke et Kuklinski, 1982).

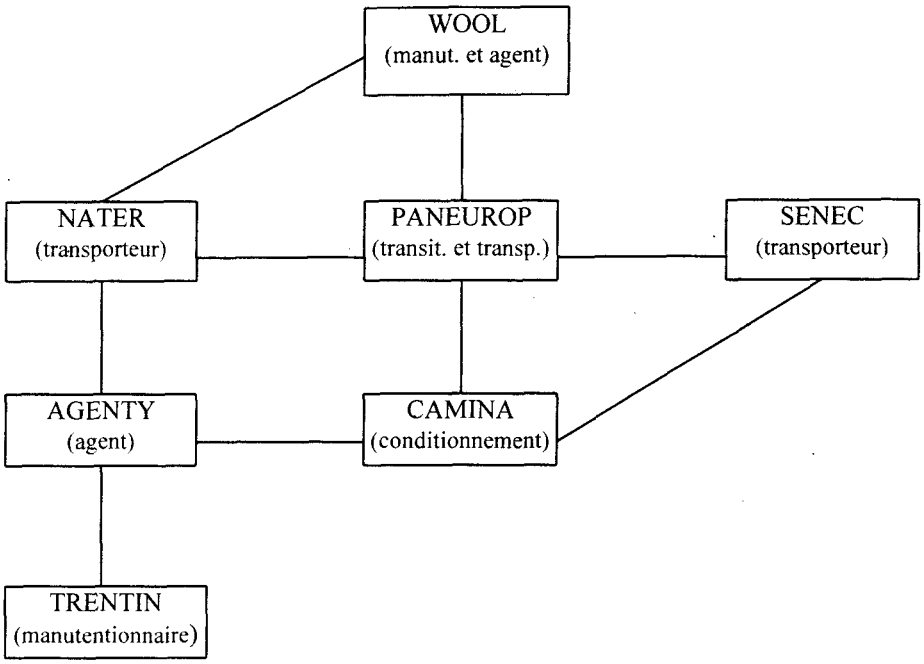


Figure 26 : Le graphe du réseau prescrit en 1999

En 1999, la densité du réseau prescrit est 0,43 puisqu'on compte 18 relations parmi les 42 possibles entre acteurs du RIO Transport. A titre indicatif, le réseau de conseil des avocats d'affaires de la recherche de Lazega (2001) présente une densité de 0,17. Cependant, si la densité est un indicateur essentiel d'un réseau, son utilisation de manière univoque n'est pas très pertinente (Degenne et Forsé, 1994). La densité de ce réseau sera donc comparée à celle des autres réseaux de relations entre les mêmes acteurs étudiés.

	Paneurop	**Camina**	**Wool**	**Nater**	**Trentin**	**Agenty**	**Senec**
Paneurop	-	1	1	1	1	0	1
Camina	1	-	0	0	1	0	0
Wool	1	0	-	1	0	0	0
Nater	1	0	1	-	0	1	0
Trentin	1	1	0	0	-	0	0
Agenty	0	0	0	1	0	-	0
Senec	1	0	0	0	0	0	-

Tableau 39 : La matrice d'adjacence du réseau prescrit en 2001

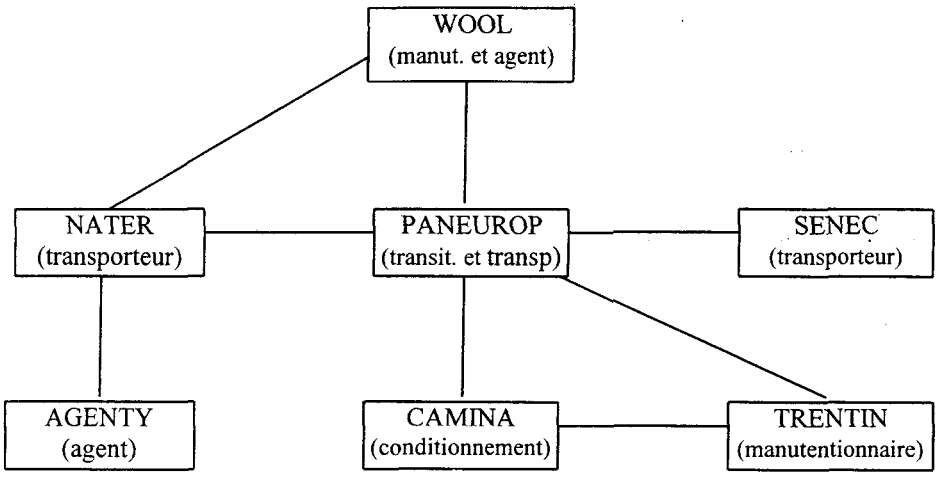


Figure 27 : Le graphe du réseau prescrit en 2001

Le rapprochement des figures 26 et 27 permet de voir l'évolution de la structure formelle du RIO entre 1999 et 2001[105]. Le RIO Transport peut être qualifié de réseau stable (Snow, Miles et Coleman, 1992) car les firmes impliquées dans l'acheminement des produits Alpha restent les mêmes entre les deux périodes[106]. Cependant, entre les deux périodes, on peut remarquer que certaines relations contractuelles ont disparu et que d'autres sont apparues, notamment à cause d'une plus grande implication de Paneurop dans le RIO. Jusqu'en 2001, et pour des raisons historiques, Camina entretenaient des relations contractuelles avec les entreprises Senec et Agenty. Cette dernière servait notamment "d'intermédiaire" avec Trentin, le manutentionnaire. D'après les acteurs, le RIO était organisé de cette manière depuis le début du trafic, il y a plus de douze ans. On peut d'ailleurs retrouver dans la figure 26 les rôles importants joués par Camina et par Agenty lors de la mise en place du RIO Transport. En effet, ces derniers bénéficient encore d'une centralité relativement importante en 1999 (Cf. Tableau 40).

[105] Le lecteur pourra se référer aux annexes 4 à 8 pour des comparaisons morphologiques des différents réseaux (prescrit, opérationnel, d'information émergent) en 1999 et 2001.

[106] Les entretiens et l'étude documentaire ont en fait révélé que les firmes impliquées dans le transport de produits Alpha entre Vaville et Béville sont les mêmes depuis près d'une quinzaine d'années.

	Paneurop	Camina	Wool	Nater	Trentin	Agenty	Senec
1999	0.67	0.5	0.33	0.5	0.17	0.5	0.33
2001	0.83	0.33	0.33	0.5	0.33	0.17	0.17

Tableau 40 : La centralité de degré normée au sein du réseau prescrit

En 2001, par contre, Paneurop prend directement en charge les relations contractuelles avec Senec et Trentin, plutôt que de compter sur Camina et Agenty. En fait, le RIO a été "rationalisé" au début de l'année 2001 sous l'impulsion de M. Bécout et M. Cévrait, dirigeants de Paneurop en charge de l'organisation du transport des produits Alpha. Une telle organisation semble à la fois plus traditionnelle dans le secteur du transport et plus efficiente puisque les relations redondantes sont évitées. On peut d'ailleurs constater que la densité du réseau passe de 0,43 en 1999 à 0,38 en 2001. La réorganisation se traduit par une reprise en main du RIO par Paneurop, le transitaire. La centralité de degré normée de l'entreprise est passée de 0,66 à 0,83 entre 1999 et 2001, ce qui signifie que la plupart des firmes du RIO sont désormais directement liées contractuellement avec Paneurop. On peut toutefois se demander pourquoi ce changement d'organisation est intervenu au bout de douze ans. MM. Bécout et Cévrait ont avancé l'argument d'un *"retour à un fonctionnement normal"* et d'une *"nécessaire réorganisation de la chaîne de transport"*. Peut-être que notre étude a attiré l'attention sur l'organisation du transport des produits Alpha parmi les responsables de Paneurop ? Toujours est-il que ce remaniement des relations contractuelles montre qu'un RIO dit "stable", c'est-à-dire composé des mêmes partenaires sur une longue période (Snow, Miles et Coleman, 1992), n'exclut pas une importante dynamique interne liée à des réajustements dans les relations entre organisations.

Les modifications, en termes de relations contractuelles, se sont soldées par des difficultés pour certaines entreprises et l'on peut dire que cette réorganisation marque une crise du RIO. Camina a ainsi perdu une partie importante de son chiffre d'affaires en 2001 puisqu'elle n'est plus rémunérée par Paneurop pour son rôle concernant certaines activités (notamment la coordination de la manutention des produits Alpha avec Senec et Agenty). L'entreprise a été amenée à licencier plusieurs salariés en 2001 et en 2002 et les dirigeants ont un ressentiment envers Paneurop. M. Bure (directeur général de Camina) nous affirmait en 2001 : *"c'est dur pour nous en ce moment. Paneurop veut faire main basse sur toutes les activités maintenant*

qu'ils ont vu comment cela marchait [...] *On ne sait pas où cela va s'arrêter"*. Agenty a également perdu certaines relations contractuelles à l'intérieur du RIO (sa centralité passe de 0,5 à 0,17 entre 1999 et 2001), toutefois, les responsables en tiennent moins rigueur à Paneurop que ceux de Camina. Pour M. Agenty, *"Ce n'est pas facile, mais cette réorganisation est un peu normale* [...] *Ils* [les dirigeants de Paneurop] *déléguaient des tâches qui reviennent normalement au transitaire. Je m'occupais de coordonner la manutention ici* [à Le Bourg], *Camina travaillait avec Senec pour Paneurop...Et Paneurop payait tout le monde pour assurer la coordination des activités alors que c'est son boulot. C'était un peu compliqué"*. Les responsables de Paneurop ont conscience des difficultés qu'a entrainées la réorganisation du RIO parmi leurs partenaires, et notamment Camina. Ils soulignent toutefois les impératifs de rentabilité de leur entreprise.

Les changements dans les relations économiques entre firmes ont également été suivis d'une modification des procédures interorganisationnelles. Ceci confirme la relation entre échange d'information sur une tâche et lien contractuel, déjà notée par Lawler et Rhode (1976). D'après les auteurs, les procédures impliquant plusieurs organisations sont faites pour permettre l'application concrète des contrats. Dans le RIO Transport, les organisations liées contractuellement ont également des procédures d'information réciproques quant à l'activité de transport des produits Alpha. Le réseau économique prescrit représente donc également le réseau d'information prescrit. Ainsi, entre 1999 et 2001, de nouvelles procédures interorganisationnelles se sont développées concomitamment aux nouvelles relations contractuelles. Par exemple, l'apparition d'un lien contractuel entre Trentin et Paneurop a conduit cette dernière à établir une procédure relative à l'échange d'information entre les deux firmes pour la manutention des produits Alpha à Le Bourg. Cependant, les flux d'information prescrits ne représentent pas la réalité des échanges entre acteurs comme le montre l'étude des relations émergentes.

3.1.3. Les relations émergentes

Nous avons défendu l'idée, dans ce travail, que l'identification du réseau économique formel, ou réseau prescrit, est insuffisante pour comprendre le fonctionnement d'un RIO. La forme que prennent réellement les liens révèle la manière dont les acteurs "jouent" avec les procédures ou les relations prescrites pour mener à bien leur activité. Les relations informelles étudiées sont de deux types : le réseau opérationnel et le réseau d'information émergent. Tout

comme pour le réseau économique prescrit, ces liens informels ont été étudiés en 1999 et en 2001.

Le réseau opérationnel

Le réseau opérationnel a été reconstitué essentiellement à partir des générateurs de noms (analyse interactionnelle) et de l'observation. Il correspond à l'organisation mise en place par les acteurs pour gérer les opérations du RIO Transport. Aussi, le terme "réseau opérationnel" nous semble-t-il adapté à sa description. En effet, le réseau économique prescrit mis en évidence précédemment représente les relations contractuelles et les échanges d'information prescrits par les procédures. Cependant, dans la réalité, les acteurs développent des liens qui divergent parfois de ces prescriptions, et ce pour des questions d'affinité, voire d'efficience des opérations.

Les tableaux 41 et 43 et les figures 28 et 29 présentent respectivement les matrices d'adjacence du réseau opérationnel et les graphes de celui-ci en 1999 et 2001.

	Paneurop	**Camina**	**Wool**	**Nater**	**Trentin**	**Agenty**	**Senec**
Paneurop	-	1	1	0	0	0	1
Camina	1	-	0	0	1	1	1
Wool	1	0	-	1	0	0	0
Nater	0	0	1	-	0	1	0
Trentin	0	1	0	0	-	1	0
Agenty	0	1	0	1	1	-	0
Senec	1	1	0	0	0	0	-

Tableau 41 : La matrice d'adjacence du réseau opérationnel en 1999

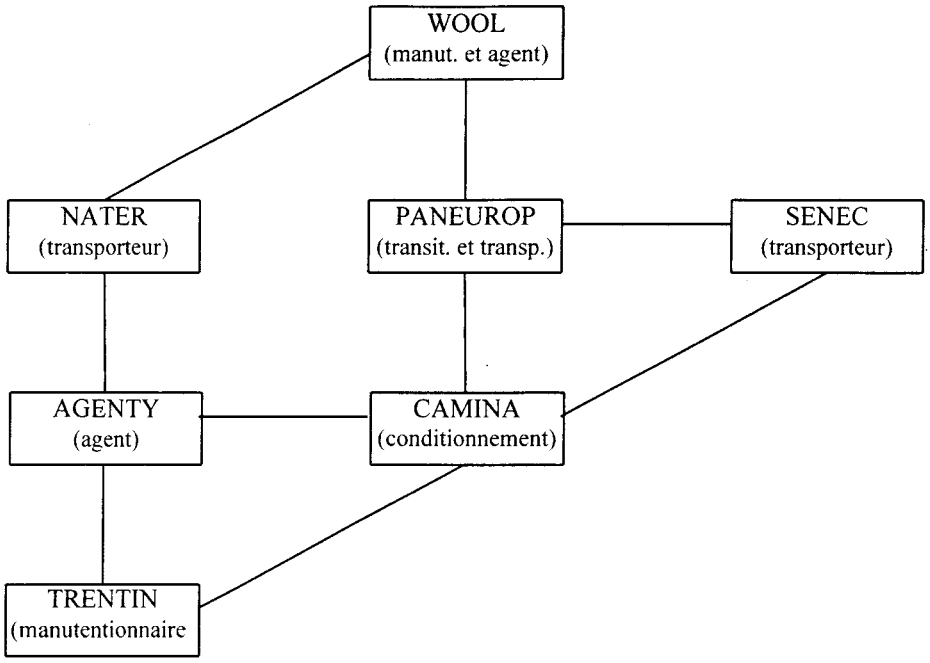


Figure 28 : Le graphe du réseau opérationnel en 1999

La comparaison des figures 26 et 28 permet d'observer les différences entre le réseau prescrit et le réseau opérationnel en 1999. Les plus flagrantes modifications sont l'instauration d'un lien entre Camina et Trentin, et la suppression totale des relations entre Paneurop et Nater.

En fait, l'observation a révélé qu'en 1999 Camina et Trentin se coordonnent parfois, sans passer par Agenty, pour assurer la manutention des produits Alpha dans les délais les plus justes. Ces contacts ne sont cependant pas fréquents et sont plutôt réservés à des situations particulières (comme par exemple un retard dans les opérations).

Paneurop et Nater, quant à elles, sont liées contractuellement en 1999 et supposées échanger sur le transport des produits Alpha entre Le Bourg et Marcité. Les deux entreprises ont cependant eu à plusieurs reprises des accrochages au sujet de l'application de la procédure du lancement de l'ordre de transport. Paneurop avait, semble-t-il, pris l'habitude de prévenir Nater au dernier moment des besoins de transport. Or, nous avons déjà souligné les difficultés de Nater à assurer son activité compte tenu de ses capacités de transport relativement faibles. D'un point de vue opérationnel, les acteurs de Nater se reposent donc sur Agenty (agent de Nater à Le Bourg) pour connaître les caractéristiques (date, heure, quantité de produits Alpha) des transports à venir. Cette démarche permet à Nater de planifier l'utilisation de ses capacités

de transport. Agenty obtient en fait les informations auprès de Camina (qui est en lien direct avec Paneurop) et les communique à Nater. Sachant que Nater obtient l'information par ailleurs, les opérationnels de Paneurop ne se donnent pas toujours la peine d'envoyer en temps voulu à cette dernière les informations concernant l'ordre de transport, et ce contrairement à la procédure.

Ces deux cas illustrent bien la nature de la coordination dans le RIO Transport. Pour des raisons d'efficacité, les acteurs n'hésitent pas à constituer des circuits d'information, concernant les opérations, différents de ceux prescrits. Le système réel d'action collective diffère donc de celui défini par les procédures même s'il est empreint de celui-ci. Ce constat est congruent avec la théorie de la régulation conjointe de Reynaud (1989), bien que celle-ci s'applique traditionnellement à un niveau plus macro-social.

Cependant, au-delà de l'idée de modes d'action collective construits et régis à la fois par une régulation de contrôle et une régulation autonome, le cas Transport montre que les ajustements se font localement dans le RIO plutôt que selon une démarche collective et uniforme pour l'ensemble du réseau. Pour faciliter leur activité, les entreprises étudiées développent des modes de coordination locaux sans pour autant remettre en cause l'ensemble du système ou vouloir appliquer ce mécanisme au réseau dans son entier. Ainsi, Nater, Agenty et Camina ont pris l'habitude de se coordonner en se téléphonant afin de pallier aux retards de Paneurop. Camina et Trentin se rencontrent directement pour résoudre des problèmes plutôt que d'utiliser Agenty comme intermédiaire comme c'est normalement le cas (rappelons qu'en 1999, Camina et Trentin n'ont aucune relation contractuelle entre elles : Cf. Figure 26). D'autres modes de coordination locaux peuvent être identifiés dans le RIO Transport. Ainsi, Paneurop a intégré Camina dans son système d'information sans développer ce mode de coordination avec d'autres firmes du RIO.

La comparaison entre le réseau opérationnel en 1999 et le réseau prescrit en 2001 montre également l'influence des relations informelles sur les liens formels ultérieurs. Par exemple, les relations émergentes entre Camina et Trentin constatées en 1999 (Cf. Figure 28) ont conduit ces dernières à développer des liens contractuels directs en 2001 (Cf. Figure 27).

Le réseau opérationnel en 1999 compte deux cliques (c'est-à-dire des acteurs connectés entre eux ou, autrement dit, un sous-réseau d'une densité de 1). La première clique se compose des

organisations Camina, Agenty et Trentin. La seconde compte Paneurop, Senec et Camina. Ces deux sous-groupes cohésifs présentent un certain degré de recouvrement puisqu'ils ont un acteur en commun: Camina. D'un point de vue opérationnel, la composition de ces deux cliques n'est pas surprenante. Paneurop et Senec assurent le transport des produits Alpha par voie terrestre et interviennent au même moment dans le système de valeur. Ils acheminent les produits vers Camina. Cette dernière joue alors un rôle d'intermédiaire entre le transport terrestre et le transport maritime (assuré notamment par Agenty et Trentin). Ceci explique la fonction de "pont" de Camina et sa présence simultanée dans les deux cliques observées. Le fait que l'entreprise ait la plus forte centralité du réseau opérationnel en 1999 (Cf. Tableau 42) confirme ce rôle décisif.

La centralité de Camina dans le réseau opérationnel en 1999 contraste avec la centralité de Paneurop dans le réseau économique prescrit, auparavant soulignée. Ainsi, si la morphologie du réseau prescrit laisse à penser que ce dernier est organisé autour de la firme pivot Paneurop, le réseau opérationnel (tout au moins en 1999) révèle que c'est Camina qui coordonne essentiellement les autres organisations au quotidien. D'ailleurs, M. Cévrait (de Paneurop) affirmait en 1999 que Camina "*est un partenaire privilégié qui, en quelque sorte, nous représente sur le terrain*".

	Paneurop	**Camina**	**Wool**	**Nater**	**Trentin**	**Agenty**	**Senec**
1999	0.5	0.67	0.33	0.33	0.33	0.5	0.33
2001	0.83	0.67	0.33	0.5	0.5	0.5	0.33

Tableau 42 : La centralité de degré normée au sein du réseau opérationnel

Les principales évolutions du réseau opérationnel entre 1999 et 2001 peuvent être visualisées en comparant les figures 28 et 29[107].

[107] Rappelons que les annexes 4 à 8 rapprochent les différents graphes et facilitent les comparaisons morphologiques.

	Paneurop	Camina	Wool	Nater	Trentin	Agenty	Senec
Paneurop	-	1	1	0	1	0	1
Camina	1	-	0	0	1	1	1
Wool	1	0	-	1	0	0	0
Nater	1	0	1	-	0	1	0
Trentin	1	1	0	0	-	1	0
Agenty	0	1	0	1	1	-	0
Senec	1	1	0	0	0	0	-

Tableau 43 : La matrice d'adjacence du réseau opérationnel en 2001

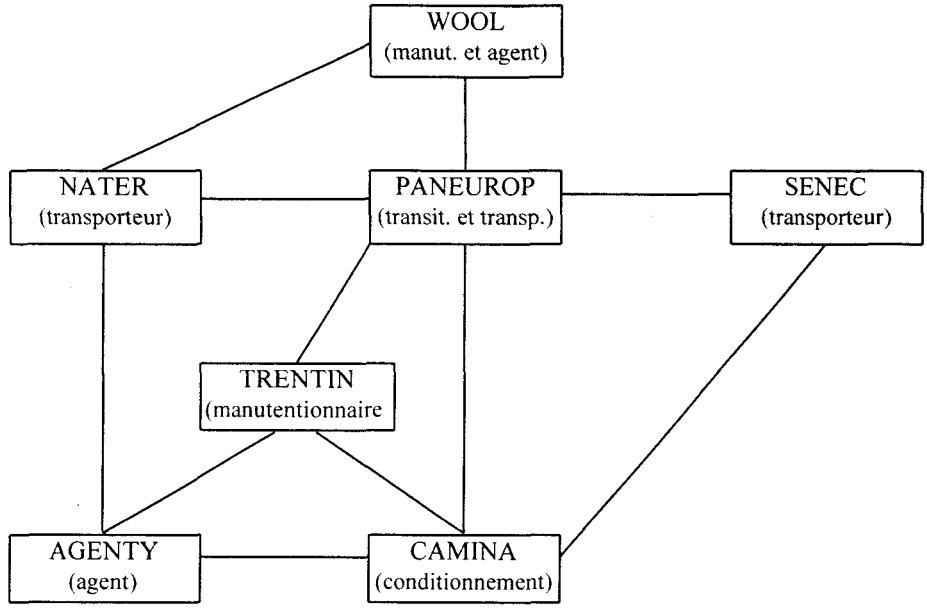


Figure 29 : Le graphe du réseau opérationnel en 2001

En 2001, l'implication accrue de Paneurop dans le RIO constatée lors de l'analyse du réseau prescrit est également marquée par le développement de nouvelles relations opérationnelles qui se traduisent par une plus forte centralité (la centralité de l'entreprise dans le réseau opérationnel passe de 0,5 à 0,83 entre 1999 et 2001). Ainsi, on peut remarquer qu'en 2001 Paneurop a recréé son lien opérationnel avec Nater pour échanger avec celle-ci des informations sur les caractéristiques des acheminements à venir. Nous avons toutefois pu

observer que, même en 2002 (soit un an après la réorganisation du RIO), les acteurs de Nater continuaient d'appeler Agenty pour obtenir l'information avant que Paneurop ne la transmette ou tout simplement pour obtenir une confirmation. Ceci révèle des redondances en termes d'échanges de ressources dans le réseau opérationnel. En effet, Agenty et Paneurop transmettent la même information à Nater. Or, selon Burt (1992), de tels échanges redondants sont sources d'inefficience. Cette redondance montre aussi la logique de sentier (*path dependency*) qui prévaut dans les relations. Nater continue d'avoir recours à Agenty pour obtenir des informations quant au trafic alors que Paneurop lui transmet désormais les éléments nécessaires aux opérations.

Cette évolution du réseau est confirmée par l'analyse de la densité. Alors que la densité du réseau opérationnel est de 0,43 en 1999, elle passe à 0,52 en 2001, marquant l'augmentation du nombre de liens entre firmes. En fait, ces nouvelles relations sont redondantes avec les anciennes. L'augmentation du nombre de liens opérationnels contraste singulièrement avec la volonté de "rationaliser" le RIO affichée par Paneurop. En fait, la réorganisation du RIO en 2001 a conduit à une baisse de la densité du réseau prescrit entre 1999 et 2001 mais à une augmentation de la densité du réseau opérationnel. Le paradoxe ici est que le fait de vouloir rendre plus efficient le RIO s'est soldé, en tout cas à moyen terme, par un accroissement des relations opérationnelles. Les acteurs ont, en effet, préservé leurs relations antérieures en plus de créer de nouveaux liens en accord avec la nouvelle organisation du RIO. La rationalisation des relations contractuelles et des procédures s'est donc traduite par une perte d'efficience opérationnelle.

Le réseau d'information émergent

Le réseau d'information émergent est constitué de l'ensemble des relations d'échange d'informations quant aux métiers du transport, à la législation, aux opportunités d'affaires ou encore aux nouveaux trafics concurrents. Alors que le réseau opérationnel est centré sur les opérations de transport des produits Alpha, le réseau d'information informel est plus général et porte d'avantage sur l'activité que sur les tâches spécifiques. Dans ce réseau, les flux entre acteurs sont des idées ou des connaissances sur l'environnement professionnel général (les lois, les concurrents, les partenaires...).

Les tableaux 44 et 45 et les figures 30 et 31 indiquent la configuration du réseau d'information émergent en 1999 et en 2001. Les relations d'échange d'information sont interpersonnelles. Elles concernent donc les dirigeants des entreprises et non les entreprises elles-mêmes. Cependant, pour préserver la clarté du propos, nous retenons les noms des entreprises dans les matrices et graphes.

	Paneurop	**Camina**	**Wool**	**Nater**	**Trentin**	**Agenty**	**Senec**
Paneurop	-	1	0	0	0	0	1
Camina	1	-	0	0	1	1	0
Wool	0	0	-	0	0	1	0
Nater	0	0	0	-	0	1	0
Trentin	0	1	0	0	-	1	0
Agenty	0	1	1	1	1	-	0
Senec	1	0	0	0	0	0	-

Tableau 44 : La matrice d'adjacence du réseau d'information émergent en 1999

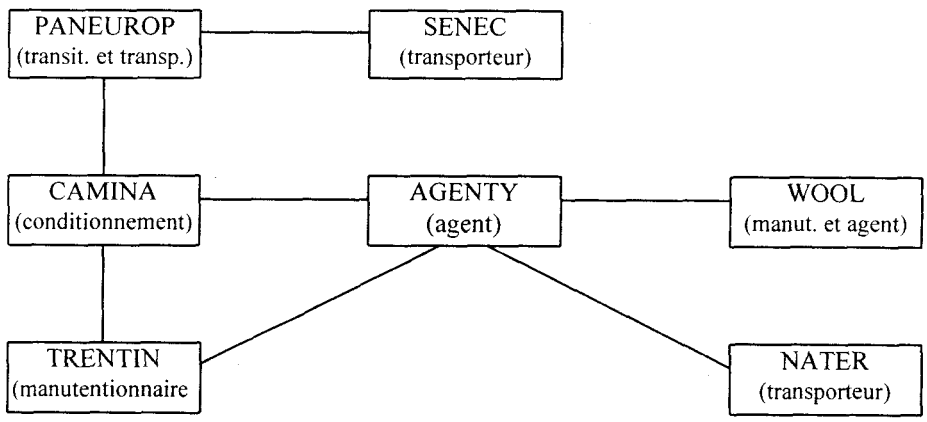


Figure 30 : Le graphe du réseau d'information émergent en 1999

Le réseau d'information émergent est assez différent du réseau prescrit et du réseau opérationnel. Il présente moins de liens entre les acteurs que les deux réseaux précédents (sa densité est de 0,33 en 1999). Ceci suggère, dans l'ensemble, que les liens entre les membres du RIO concernant les opérations de transport de produits Alpha sont plus variés que ceux

relatifs à l'échange d'informations sur l'environnement général ou l'évolution du RIO. En d'autres termes, en moyenne un acteur contacte plus de partenaires au sujet des opérations du RIO qu'il ne le fait pour échanger des informations générales sur les activités des firmes. On peut donc penser que les relations d'échange d'information sur l'environnement impliquent une plus grande intimité entre acteurs que les échanges relatifs au trafic des produits Alpha. Toutefois, les situations contrastent selon les acteurs. Ainsi, en 2001, les dirigeants de Paneurop échangent peu d'information avec leurs partenaires du RIO (ils n'entretiennent des liens qu'avec Senec et Camina) alors qu'ils jouent un rôle central dans les échanges opérationnels (Cf. Figure 29). A l'inverse, M. Agenty est un acteur très actif dans le réseau d'échange d'information mais entretient moins de relations opérationnelles avec ses partenaires du RIO.

	Paneurop	**Camina**	**Wool**	**Nater**	**Trentin**	**Agenty**	**Senec**
Paneurop	-	1	0	0	0	0	1
Camina	1	-	0	0	1	1	0
Wool	0	0	-	0	0	1	0
Nater	0	0	0	-	1	1	0
Trentin	0	1	0	1	-	1	0
Agenty	0	1	1	1	1	-	0
Senec	1	0	0	0	0	0	-

Tableau 45 : La matrice d'adjacence du réseau d'information émergent en 2001

Entre 1999 et 2001, le réseau d'information émergent entre les partenaires du RIO Transport a peu évolué (Cf. Figures 30 et 31 ou Annexe 8). Seul un nouveau lien apparaît entre les dirigeants de Trentin et Nater. Le développement de ce lien était prévisible si l'on considère la théorie de la triade interdite. Les acteurs ayant des liens forts avec un partenaire commun finissent par développer des liens entre eux. Or, Trentin et Nater entretiennent depuis plusieurs années des liens d'échange d'information avec le dirigeant d'Agenty. Il est donc naturel que les acteurs de ces organisations se rapprochent, créant une fermeture (*network closure*) progressive du sous-réseau d'échange d'information composé de Camina, Agenty, Trentin et Nater. En 2001, le réseau d'information émergent compte 2 cliques. L'une est

composée de Camina, Trentin et Agenty et l'autre d'Agenty, Trentin et Nater. Ces deux cliques ont deux acteurs en commun, Agenty et Trentin, ce qui représente un très fort degré de recouvrement. En fait, si Nater et Camina développaient à leur tour un lien d'échange d'information entre eux, ces quatre acteurs ne formeraient alors qu'une seule clique.

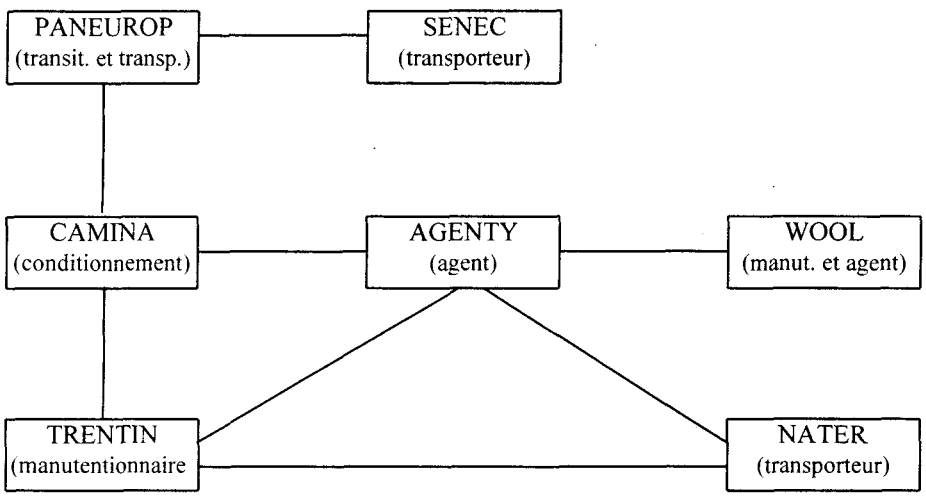


Figure 31 : Le graphe du réseau d'information émergent en 2001

Il est intéressant de voir que Camina joue un rôle de pont (d'intermédiaire) entre Paneurop et Senec, d'une part, et Agenty, Nater, Trentin et Wool, d'autre part. Camina avait également cette fonction dans le réseau opérationnel en 1999. L'observation confirme que Camina fait parfois circuler les informations entre les deux groupes. Cependant, la circulation d'information par l'intermédiaire de Camina reste rare car les préoccupations des acteurs ne sont pas les mêmes. On trouve donc d'un côté les organisations impliquées dans le transport terrestre (Paneurop et Senec) et de l'autre celles évoluant dans le monde du transport maritime (Wool, Agenty, Nater et Trentin) ; d'un côté les très grandes entreprises, de l'autre les PME. En effet, une information susceptible d'intéresser un dirigeant de Senec a peu de chances d'être utile à Agenty ou Nater. De par son activité, Camina se trouve entre ces deux sous-groupes. L'entreprise assure le conditionnement et le stockage des produits Alpha entre le transport terrestre et le transport maritime.

Malgré son rôle d'intermédiaire, Camina n'est pas la firme la plus centrale du réseau d'information (Cf. Tableau 46). En 1999 comme en 2001, Agenty est l'entreprise entretenant le plus de liens d'échange d'information au sein du RIO. M. Agenty, son dirigeant, est conscient de ce rôle et le cultive. Il recueille méticuleusement (et parfois les note) les

informations susceptibles d'intéresser ses partenaires. De plus, l'entreprise Agenty est abonnée à certaines revues spécialisées sur le transport que les autres acteurs du RIO viennent consulter régulièrement.

	Paneurop	Camina	Wool	Nater	Trentin	Agenty	Senec
1999	0.33	0.5	0.17	0.17	0.33	0.67	0.17
2001	0.33	0.5	0.17	0.33	0.5	0.67	0.17

Tableau 46 : La centralité de degré normée au sein du réseau d'information émergent

La dichotomie du réseau d'information émergent entre grandes entreprises du transport terrestre et PME du transport maritime est également mise en évidence par la connaissance de l'historique du RIO et des partenaires eux-mêmes. Le rapprochement des entretiens et de l'analyse de réseaux révèle que les membres du sous-groupe "transport maritime" ont une représentation plus complète et plus élaborée de l'historique du RIO que ceux du sous-groupe "transport terrestre" (nous avons souligné ce point dans le paragraphe 3.1.1 de ce chapitre). D'ailleurs, on peut remarquer que les acteurs eux-mêmes constatent voire revendiquent les différences entre entreprises issues du champ du transport maritime et celles issues du transport terrestre. Mme Demu (responsable transit chez Agenty) semble même avoir implicitement identifié la morphologie du réseau d'échange d'information : *"on peut clairement dire que nous formons en réalité deux groupes. D'un côté, il y a Paneurop et Senec, de l'autre, il y a Trentin, Nater, Camina, Wool, Collectivité locale 1 et nous* [Agenty]. [...] *C'est Camina qui fait un peu le lien"*[108].

Les graphes du réseau d'information en 1999 et en 2001 montrent que l'information est redondante parmi les acteurs du transport maritime (la présence de cliques en témoigne). Senec et Paneurop ont, par contre, moins accès à l'information sur les autres partenaires et sur l'historique du RIO puisqu'ils sont relativement isolés et dépendent de Camina uniquement pour obtenir l'information venant des autres membres du réseau. La structure du réseau d'échange d'information émergent est donc à l'origine de la plus faible connaissance du RIO Transport par les dirigeants de Senec et de Paneurop que par ceux des autres entreprises.

[108] Madame Demu évoque Collectivité locale 1 comme un membre du RIO. Ceci est cohérent avec les citations de M. Agenty qui considère Collectivité locale 1 et Collectivité locale 2 comme membres du RIO (Cf. paragraphe 1.3.1. dans ce chapitre).

3.2. Les écarts relationnels et les normes dans le RIO Transport

Au-delà des relations internes, les différentes organisations du RIO Transport entretiennent des liens à l'extérieur de la structure. Les acteurs ont donc une activité économique, mais également une activité d'échange d'information, hors du RIO (3.2.1.). Cependant, ces écarts relationnels sont régulés par une norme et certains d'entre eux sont proscrits (3.2.2).

3.2.1. Les relations externes des membres du RIO.

L'ouverture du RIO

Les relations d'échange diverses qu'entretiennent les acteurs à l'extérieur d'un RIO focal sont autant d'éléments qui favorisent l'ouverture du réseau. Les plus évidentes de ces relations externes sont les écarts relationnels, auxquels nous avons accordé une grande attention dans le développement théorique de ce travail. Les écarts relationnels ont été définis comme des relations économiques que des entreprises impliquées dans un RIO entretiennent avec d'autres organisations qui ne sont pas membres de celui-ci. Il s'agit donc de relations hors du réseau économique formel. Toutefois, nous nous sommes arrêté sur d'autres types de relations susceptibles de constituer des facteurs d'ouverture du RIO, notamment les liens d'échange d'information sur l'environnement avec des acteurs qui ne sont pas des partenaires actuels. Comme nous l'avons évoqué, ces relations externes, qu'elles soient économiques ou relatives à l'information, représentent des facteurs de découplage du réseau susceptibles de conférer aux acteurs en question les avantages des liens faibles.

Les tableaux 47 et 48 présentent les matrices des relations économiques des membres du RIO Transport en 1999 et en 2001. Celles-ci comportent donc l'ensemble des firmes impliquées dans le réseau mais également des organisations (J, K, L...Z) extérieures au RIO Transport. Plusieurs éléments doivent être notés concernant ces matrices.

- Afin de rendre compte de la dépendance des entreprises vis à vis de leurs différents partenaires (qu'ils soient membres du RIO ou non), les chiffres repris dans les matrices correspondent à la part de l'activité économique de l'entreprise représentée par chaque relation.

- Une entité J ou K citée par Paneurop n'est pas obligatoirement la même entité J ou K citée par Wool ou Nater[109].
- Les matrices comportent des relations représentant un volume d'activité minimum de 2% (0,02) de l'activité totale de l'entreprise. Les relations économiques moins importantes (par exemple, 1% ou moins de l'activité) n'ont pas été considérées.
- La somme du volume total des relations d'une organisation peut représenter moins de 1 (soit 100%). Il peut y avoir deux raisons à cela. Soit certaines relations constituent moins de 1% du volume global d'activité de la firme et n'ont pas été comptabilisées, soit la somme des approximations par l'acteur de la part d'activité de chacune de ses relations ne donne pas 1. Ces deux facteurs peuvent se cumuler.

Le tableau 47 peut se lire de la manière suivante : les relations économiques avec Paneurop constituent 30% du volume d'activité de Nater. 50% de l'activité totale de Nater sont consacrés au RIO Transport (0,3+0,1+0,1).

Les matrices d'adjacence montrent l'importance du volume d'activité du RIO Transport. En effet, on peut constater que les entités du RIO sont très dépendantes économiquement du trafic des produits Alpha. Celui-ci représente entre 30% et 90% de l'activité des entités[110]. Ainsi, en 1999, l'entreprise Camina ne vit qu'avec les produits Alpha ou presque. D'autres membres du RIO Transport développent par contre de nombreuses relations économiques à l'extérieur de celui-ci (par exemple Paneurop ou Senec). Pour certains cas rares, les relations externes identifiées sont antérieures à la création du RIO Transport. Cependant, la plupart de celles-ci sont plus récentes que le RIO. Nombre de ces relations sont de type "marché" (c'est-à-dire ne donnent pas lieu à des relations à long terme entre firmes étayées par des liens interpersonnels) et rares sont les entreprises qui ont développées de véritables partenariats à l'extérieur du RIO Transport. Monsieur Dom (directeur exploitation de Wool) mentionne que *"cette proximité avec les gens avec qui on fait des affaires est particulière au trafic des produits Alpha. Avec les autres partenaires nos relations sont plus orientées vers le business que vers les relations entre personnes"*. La plupart des dirigeants font le même type de

[109] Pour établir les matrices d'adjacence nous avons procédé comme suit : la première organisation n'étant pas impliquée dans le RIO Transport mais citée par un membre de celui-ci dans le cadre des générateurs de noms a été appelée J, la seconde K, le troisième L... Ce procédé permet de simplifier la lecture des matrices et de les représenter sur un document de format classique. Dans la suite du chapitre, nous revenons sur le contenu de ces relations externes pour chacune des firmes du RIO.

[110] Rappelons que pour les grandes firmes telles que Paneurop ou Senec, nous avons considéré des unités locales et non les entreprises dans leur ensemble.

remarque exceptés les responsables d'Agenty qui, eux, considèrent que pratiquement toutes leurs relations comportent une part importante de relations interpersonnelles et sont basées sur la confiance et la réciprocité. Ainsi, les dirigeants d'Agenty cherchent systématiquement à entretenir des liens interpersonnels avec les responsables des entreprises avec lesquelles leur firme a des relations économiques[111].

	Relations internes au RIO Transport								Relations externes						
	Pan.	**Cam.**	**Wool**	**Nater**	**Trent**	**Agen.**	**Senec**	**Σ [112]**	***Ji***	***Ki***	***Li***	***Mi***	***Ni***	***Oi***	***Pi***
Paneurop		0.1	0.1	0.1			0.2	**0.5**	0.2	0.1	0.05	0.05	0.02	0.02	0.02.
Camina	0.3					0.3	0.3	**0.9**	0.1						
Wool	0.2			0.1				**0.3**	0.2	0.2	0.2	0.06	0.02		
Nater	0.3		0.1			0.1		**0.5**	0.2	0.2	0.05	0.03			
Trentin						0.3		**0.3**	0.3	0.2	0.2				
Agenty		0.3		0.2	0.3			**0.8**	0.1	0.03	0.02	0.02	0.02		
Senec	0.3		0.1					**0.4**	0.3	0.1	0.1	0.03	0.02		

Tableau 47 : La matrice d'adjacence des relations économiques formelles internes et externes des membres du RIO Transport en 1999

Par ailleurs, les données collectées sur les différents partenaires des firmes du RIO Transport révèlent que les membres du RIO entretiennent des relations économiques est assez variée. Alors que Paneurop et Senec ont essentiellement des liens externes avec des organisations implantées dans leur région géographique, les autres firmes ont des partenaires commerciaux dans le monde entier. Cette internationalisation est particulièrement marquée chez Trentin et Agenty qui ont noué des contrats avec des entreprises basées dans toute l'Europe et même en Afrique du nord ou en en Russie.

[111] La stratégie relationnelle des dirigeants d'Agenty est analysée dans la suite de ce chapitre.

[112] Il s'agit de la somme des relations internes au RIO Transport de chaque entité. Cette valeur représente donc la dépendance (ici économique) de l'organisation vis-à-vis du RIO.

	Relations internes au RIO Transport								Relations externes						
	Pan.	**Cam.**	**Wool**	**Nater**	**Trent**	**Agen.**	**Senec**	**Σ**	***Ji***	***Ki***	***Li***	***Mi***	***Ni***	***Oi***	***Pi***
Paneurop		0.06	0.1	0.1	0.1		0.14	**0.5**	0.2	0.1	0.1	0.03	0.02	0.02	0.02.
Camina	0.45				0.2			**0.65**	0.2	0.1	0.05				
Wool	0.2			0.1				**0.3**	0.2	0.2	0.2	0.1			
Nater	0.3		0.1			0.1		**0.5**	0.2	0.2	0.03	0.02	0.02		
Trentin	0.25	0.1						**0.35**	0.2	0.2	0.1	0.07	0.03		
Agenty				0.3				**0.3**	0.3	0.2	0.1	0.02	0.02		
Senec	0.33							**0.33**	0.3	0.15	0.1	0.05	0.03	0.02	

Tableau 48 : La matrice d'adjacence des relations économiques formelles internes et externes des membres du RIO Transport en 2001

La comparaison des réseaux économiques de 1999 et 2001 permet de préciser certains éléments déjà mis en évidence quant au fonctionnement interne du RIO. Par exemple, la reprise en main par Paneurop des relations économiques a accru la dépendance de Camina à l'égard de cette dernière. En effet, la taille de Camina a fortement diminué entre 1999 et 2001 et plus de 40% de l'activité économique de Camina est désormais relative aux seules relations contractuelles avec Paneurop.

Le fait de traiter simultanément les relations internes au RIO Transport et externes donne également l'opportunité d'étudier les rapports entre l'évolution des liens internes et les écarts relationnels. Ainsi, si l'on porte une attention particulière aux relations externes de Camina, on remarque que leur nombre a triplé entre 1999 et 2001. Les dirigeants ont cherché à compenser la baisse d'activité par la prise en charge d'un nouveau trafic de produits Alpha d'une marque concurrente d'AlphaProd. Les entretiens ont confirmé que Camina cherchait depuis plusieurs années à attirer de nouveaux clients pour être moins dépendante du seul réseau Transport. La réorganisation du RIO par Paneurop et la baisse subite d'activité a précipité la mise en place de nouvelles relations contractuelles avec des concurrents de Paneurop.

De même, la réorganisation du RIO en 2001 a eu un impact sur l'activité d'Agenty. L'entreprise, qui jouait le rôle d'intermédiaire entre Camina et Trentin, n'entretient plus, à la fin de l'année 2001, que des relations contractuelles avec Nater pour qui elle est agent. Cependant, contrairement à Camina qui a subi de plein fouet cette réduction d'activité, Agenty a réussi, en quelques mois, à développer de nouveaux liens économiques. Alors que les relations internes au RIO Transport constituaient 80% de l'activité de la firme avant la refonte du RIO par Paneurop en 2001, elles ne représentaient plus que 30% à la fin de l'année 2001. Au début de l'année 2002, le volume d'activité d'Agenty en termes de chiffre d'affaires était pratiquement revenu au niveau d'avant la réorganisation du RIO. D'un point de vue théorique, cette capacité à retrouver rapidement de multiples nouveaux contrats montre que l'entreprise dispose d'une importante ouverture sur l'environnement du RIO. L'étude du réseau d'information émergent devrait donc révéler la présence de nombreux liens externes dans les relations d'information d'Agenty.

Les nouvelles relations économiques externes d'Agenty relèvent de deux types d'activités. Certaines sont sans liens avec les produits Alpha. D'autres sont relatives au trafic de produits Alpha de marque concurrente à AlphaProd. En fait, il s'avère que ces nouveaux contrats ont été trouvés par Agenty qui en a fait également bénéficier Camina. Les dirigeants d'Agenty ont ainsi permis à Camina de retrouver rapidement un volume d'activité conséquent (même s'il reste plus faible qu'avant la réorganisation du RIO) grâce à leurs relations externes. Ceci est cohérent avec la morphologie du réseau interne d'information mise en évidence précédemment (Cf. Figure 31). En effet, les responsables de Camina et d'Agenty échangent beaucoup d'information sur l'environnement. Le soutien apporté par Agenty à Camina suite à la réorganisation du RIO Transport par Paneurop est une manifestation de solidarité entre firmes qui s'inscrit dans la définition du RIO retenue.

Au delà des relations économiques externes, les membres du RIO Transport entretiennent des liens d'information émergents avec des acteurs qui ne sont pas impliqués dans ce dernier. Ils échangent ainsi des informations quant à la législation ou à la situation économique du secteur, mais également quant aux opportunités d'affaires à l'extérieur du RIO. Les tableaux 49 et 50, qui présentent les matrices d'adjacence du réseau d'information émergent en 1999 et en 2001, ont été élaborés selon les mêmes principes que ceux consacrés au réseau économique. Les chiffres repris dans les matrices correspondent à la part représentée par chaque relation dans l'activité d'échange d'information informel de l'entreprise. Rappelons

que ces éléments ont été collectés à l'aide des générateurs de noms auprès des dirigeants de chaque entreprise et validés par l'observation lorsque cela était possible. Tout comme dans le cas des relations économiques formelles présentées auparavant, la relative stabilité (*ceteris paribus*) entre 1999 et 2001 des parts représentées par chaque partenaire dans les échanges de chaque firme montre une forte fiabilité des données collectées.

Le tableau 49 peut se lire de la manière suivante : les liens informels d'information entre Paneurop et Camina représentent 20% de l'activité d'échange d'information des dirigeants de Paneurop mais 30% de celle de Camina. Au total, 90% de l'activité d'échange d'information de Camina se fait au sein du RIO Transport.

	Relations internes au RIO Transport								**Relations externes**						
	Pan.	**Cam.**	**Wool**	**Nater**	**Trent**	**Agen.**	**Senec**	**Σ**	***Ji***	***Ki***	***Li***	***Mi***	***Ni***	***Oi***	***Pi***
Paneurop		0.2					0.3	**0.5**	0.2	0.1	0.1	0.03	0.03		.
Camina	0.3				0.2	0.4		**0.9**	0.05	0.02					
Wool						0.3		**0.3**	0.2	0.2	0.2	0.1			
Nater						0.3		**0.3**	0.2	0.2	0.2	0.05			
Trentin		0.1				0.2		**0.3**	0.3	0.2	0.2				
Agenty		0.2	0.1	0.1	0.2			**0.6**	0.1	0.05	0.05	0.05	0.03	0.03	0.03
Senec	0.2							**0.2**	0.3	0.2	0.2	0.1			

Tableau 49 : La matrice d'adjacence des relations d'information émergentes internes et externes des membres du RIO Transport en 1999

Le tableau 49 montre que les acteurs du RIO Transport choisissent souvent d'avoir recours à d'autres membres du RIO pour obtenir des informations sur l'environnement. Tout comme pour le réseau interne, les relations d'information externes des membres du RIO Transport ne correspondent pas systématiquement aux relations économiques. Des salariés de diverses institutions, des anciens partenaires commerciaux ou encore des relations de sociabilité servent également aux acteurs de contacts pour échanger des informations variées. Certains acteurs du RIO Transport ont moins de relations économiques que de relations d'informations

(c'est le cas d'Agenty), tandis que d'autres ont plus de relations économiques formelles que de liens d'informations (par exemple, Wool). Les dirigeants ont, en effet, des conceptions différentes de l'échange d'information. Ainsi, pour M. Smef (de l'entreprise Wool), l'échange d'information relève presque du secret partagé : *"l'information c'est le pouvoir. Si l'on veut en profiter il ne faut pas trop en dire. Si l'on veut ne pas finir par faire n'importe quoi, il vaut mieux n'écouter que des personnes sûres"*. M. Smef ne se tourne donc que vers certains partenaires, en qui il a confiance, pour obtenir de l'information. A l'inverse, M. Agenty, dirigeant d'Agenty, a un mode d'action totalement différent même si son entreprise exerce la même activité que Wool : *"Montrer que l'on sait des choses c'est aussi important dans le métier. C'est pour cela que c'est important de demander des choses aux partenaires, ça leur montre que tu as besoin d'eux. Et la prochaine fois, ils savent que tu es intéressé par ce qu'ils ont à te dire"*. Agenty dispose de très nombreux contacts à l'extérieur du RIO Transport pour obtenir de l'information. Il apparaît que certains de ces contacts sont spécialisés. Alors que nombre de membres du RIO échangent des informations variées avec plusieurs partenaires, M. Agenty entretient certaines relations pour obtenir des informations techniques ou concernant une activité spécifique. Le dirigeant fournit des informations différenciées à ses différents contacts et appelle ou rend visite à des partenaires différents pour chaque type d'information ou presque.

Au-delà du nombre de relations, l'observation des diverses pratiques révèle des comportements très différents en termes de contenu des flux d'information avec les partenaires. Les responsables de Camina, Senec ou Paneurop échangent en général les mêmes éléments avec la plupart de leurs contacts, tandis qu'Agenty sélectionne les informations échangées selon les acteurs, leur donnant plus de valeur : *"Toute l'information je la prends, si elle ne me sert pas, elle servira à quelqu'un d'autre. En général, j'essaie de garder ou de noter ce qui peut intéresser un collègue"* (M. Agenty). Le nombre et la variété des relations d'Agenty expliquent la capacité de l'entreprise à retrouver de nouveaux contrats en 2001 après la réorganisation du RIO Transport par Paneurop. Ces nouveaux contrats ont d'ailleurs permis à Agenty d'augmenter encore le nombre de ses relations d'information à l'extérieur du RIO (Cf. Tableau 50). Les dirigeants de l'entreprise exploitent en effet chaque nouveau lien économique pour rencontrer de nouveaux acteurs et revendiquent cette stratégie: *"quand tu travailles avec quelqu'un, tu rencontres ses collègues et c'est bon pour ton carnet d'adresse. Après il faut l'entretenir"* (M. Agenty). De même, le fait d'accroître ses relations

économiques externes a permis à Camina d'étendre son réseau d'information au-delà du RIO Transport.

On note également que les dirigeants de Camina échangent de moins en moins avec Paneurop (la part de Paneurop dans les échanges d'information de Camina a été divisée par trois entre 1999 et fin 2001). Ceci tend à soutenir l'idée que les conséquences néfastes de la réorganisation du RIO en 2001 sur la santé économique de Camina ont jeté un froid entre ses dirigeants et ceux de Paneurop.

	Relations internes au RIO Transport								**Relations externes**							
	Pan.	**Cam.**	**Wool**	**Nater**	**Trent**	**Agen.**	**Senec**	**Σ**	***Ji***	***Ki***	***Li***	***Mi***	***Ni***	***Oi***	***Pi***	***Qi***
Paneurop		0.25					0.2	**0.45**	0.2	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.02	
Camina	0.1				0.2	0.4		**0.7**	0.1	0.1	0.05	0.03				
Wool						0.3		**0.3**	0.2	0.2	0.2	0.1				
Nater					0.1	0.2		**0.3**	0.2	0.2	0.2	0.05				
Trentin		0.1		0.1		0.1		**0.3**	0.3	0.2	0.1	0.05				
Agenty		0.1	0.05	0.1	0.25			**0.5**	0.1	0.1	0.05	0.05	0.05	0.03	0.03	0.03
Senec	0.2							**0.2**	0.3	0.2	0.2	0.05	0.03			

Tableau 50 : La matrice d'adjacence des relations d'information émergentes internes et externes des membres du RIO Transport en 2001

L'examen des relations des membres du RIO montre que ces derniers cherchent à promouvoir au moins deux types distincts de liens externes : des relations d'information et des relations économiques. Si les relations d'information ne sont pas toujours développées avec des partenaires commerciaux, il existe à l'évidence une corrélation positive entre ces deux types de liens. Les acteurs bien dotés en relations externes multiples disposent d'une importante capacité à générer de nouvelles relations économiques à l'extérieur du RIO.

Les différents éléments mis en évidence quant aux relations externes des entreprises membres du RIO Transport étayent la proposition 1 selon laquelle les organisations développent des

écarts relationnels, c'est-à-dire des relations économiques à l'extérieur d'un RIO focal. En effet, toutes les entreprises du RIO Transport ont des relations externes.

Le rôle stratégique des écarts relationnels

Même si tous les dirigeants d'entreprise rencontrés cherchent plus ou moins activement à entretenir des écarts relationnels vis-à-vis du RIO focal, ils envisagent différemment la fonction de ces derniers. Divers avantages sont ainsi attribués aux écarts relationnels.

Pour certains, développer des relations économiques à l'extérieur du RIO est avant tout un moyen d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise, forcément limité dans le contexte unique d'un RIO. Même si nombre de dirigeants soulignent l'importance du RIO Transport dans l'activité de leur firme, ils ont conscience que les écarts relationnels permettent d'augmenter le volume d'activité de l'entreprise.

Les responsables des entreprises évoquent aussi la possibilité de réduire les risques associés à la seule implication dans un RIO. Il semble notamment que la réorganisation de la chaîne de transport par Paneurop après plus de dix ans de fonctionnement ait frappé les esprits dans le RIO. Les dirigeants d'une firme comme Camina, dont l'activité était exclusivement ou presque consacrée au trafic des produits Alpha, ont pris conscience de la nécessité *"de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier"*. (M. Descamp, responsable d'exploitation de Camina). M. Descamp précise d'ailleurs à ce sujet que des relations commerciales sur le long terme sont susceptibles de rendre captive une entreprise, notamment lorsqu'elles représentent une activité économique importante : *"on est content d'avoir un gros contrat et puis on se préoccupe du trafic au jour le jour. Ça dure et on finit par croire que c'est pour toujours* [...] *On ne se rend plus compte qu'on est dépendant économiquement et que l'autre ne l'est peut être pas autant"*. On retrouve dans cette analyse de la situation vécue par Camina en 2001 le phénomène de *lock-in* évoqué dans les contributions théoriques sur les liens forts.

Le discours de M. Descamp en 2001 peut être rapproché de son discours de 1999 sur le fonctionnement d'un RIO (Cf. paragraphe 3.1.1. dans ce chapitre). Il affirmait que l'appartenance à un RIO est un moyen d'éviter *"d'être exclu d'une affaire"*. L'acteur oubliait en quelque sorte la dépendance de son entreprise envers ses partenaires pour ne retenir que celle de ses derniers. Pour lui, le *lock-in* de ses partenaires garantissait un certain volume

d'affaires. Peut-être peut-on considérer que l'incapacité à se rendre compte de sa dépendance est une caractéristique des liens forts ? En tous cas, en 2001, M. Descamp constate que son entreprise s'était rendue dépendante de Paneurop et donc plus fragile à tout changement. Son affirmation sur la différence de dépendance entre partenaires suggère, contrairement à ce que postule la littérature, que les liens forts ne sont pas forcément réciproques et que le *lock-in* n'intervient pas de la même manière pour toutes les entreprises du RIO. Les écarts relationnels apparaissent donc comme un moyen de se prémunir contre une trop forte dépendance économique. Cette idée de réduction de la dépendance économique n'est pas sans lien avec la recherche de chiffre d'affaires abordée précédemment.

Une troisième raison invoquée par quelques dirigeants pour justifier leurs relations économiques à l'extérieur du RIO Transport est le développement de compétences : *"plus on travaille avec des boîtes différentes, plus on améliore notre savoir-faire"* (M. Catian, responsable opérations de Trentin). La variété des partenaires économiques et des types de produits à acheminer mettent les entreprises dans des situations inédites. M. Delolat (directeur général de Trentin) rappelle ainsi que la manutention des produits Alpha a constitué une nouveauté et a demandé des efforts d'adaptation, à la fois de la part des salariés et en termes d'organisation des opérations. Pour M. Peintu (responsable commercial d'Agenty), le développement des compétences profite autant à la firme qu'au RIO.

Les écarts relationnels ont également, semble-t-il, un effet sur la notoriété et l'image de l'entreprise. Ce point n'est pas sans relation avec le précédent puisque les responsables qui parlent de l'augmentation de compétences associée aux écarts relationnels relèvent leur effet positif pour faire connaître la firme et lui donner une meilleure image, tant au sein du RIO qu'auprès des partenaires externes. D'une part, le fait de travailler avec diverses organisations assure le développement de la notoriété de la firme auprès de nouveaux clients potentiels et valorise le RIO dans son ensemble. D'autre part, les écarts relationnels *"montrent aux partenaires ce que l'entreprise vaut"* (M. Agenty, gérant d'Agenty). Pour certains acteurs, les relations économiques externes représentent un signal quant à l'avantage concurrentiel d'une firme partenaire. Elles signifient aux membres du RIO Transport que l'entreprise dispose d'une compétence spécifique ou de prix compétitifs.

Enfin, un dernier argument a été soulevé pour justifier les écarts relationnels : l'accès à des informations utiles. Il convient de noter que seul Agenty aborde ce point. Ceci n'est pas très

étonnant compte tenu de la configuration de ses relations et de l'intérêt particulier qu'il porte à l'information. Pour M. Agenty, les relations économiques externes sont un moyen d'acquérir des informations quant à des opportunités d'affaires diverses. Rappelons d'ailleurs qu'il est l'acteur du RIO Transport disposant du plus grand nombre de relations d'information externes et que ces dernières lui ont permis de retrouver rapidement un volume d'activité conséquent après la refonte de l'organisation du RIO par Paneurop en 2001.

Les avantages attribués aux écarts relationnels (tels qu'une forte autonomie ou un accès à une information diversifiée) correspondent à ceux des liens faibles décrits dans la littérature. Bien que souvent évoqués par des chercheurs, il est intéressant de constater que les acteurs ont conscience de certains de ces avantages. En effet, peu ou prou de recherches se sont penchées sur la perception, par les acteurs eux-mêmes, des avantages et inconvénients des liens forts et des liens faibles.

Ces divers arguments avancés par les dirigeants pour justifier les écarts relationnels relèvent largement de la cité par projet (Boltanski et Chiapello, 1999). Ainsi, tant la recherche permanente de l'accroissement de l'activité, que la volonté de diversifier les partenaires pour acquérir de nouvelles compétences ou obtenir des informations variées sont évoquées par Boltanski et Chiapello comme étant parties intégrantes de l'état de "grand" dans la cité par projet. Les écarts relationnels sont donc associés, par les responsables interrogés, à la multiplication des relations et ils y voient nombre d'avantage. Toutefois, face à l'ouverture du RIO sur l'environnement et le risque d'un trop fort découplage entre membres du réseau, les acteurs se sont dotés de divers moyens plus ou moins formels de coordination et de contrôle (procédures, systèmes d'information, réunions...). Ces derniers constituent un facteur de couplage important du RIO Transport. Nous avons proposé que pour réguler les écarts relationnels les organisations d'un RIO se dotent d'institutions locales constituant des normes relationnelles.

3.2.2. Les normes relationnelles dans le RIO

La perception des écarts relationnels

Les entretiens menés et l'observation du RIO Transport permettent d'affirmer que tous les acteurs du RIO ne perçoivent pas de la même manière les écarts relationnels de leurs partenaires.

M. Bécout (directeur des flux de Paneurop) considère tout simplement qu'ils *"font partie du business"* même s'il est parfois difficile pour certaines entreprises de voir un partenaire traiter avec leurs principaux concurrents. M. Combo (directeur d'agence de Senec) va plus loin et estime que les relations économiques externes sont saines pour une entreprise. Pour les responsables de Paneurop ou de Senec, les plus grandes entreprises du RIO Transport, mais également pour MM. Smef et Dom (dirigeants de Wool, filiale d'un grand groupe), les écarts relationnels ne représentent pas une menace directe pour le RIO.

Ces dirigeants font toutefois une différence entre les liens de type "réseau" et les relations plus occasionnelles qui ne sont pas étayées par des relations interpersonnelles. Les responsables de Paneurop, Senec ou Wool avouent ainsi que certaines relations économiques n'existent que pour faire jouer la concurrence ou pour *"avoir une porte de sortie"* si un prestataire habituel fait défaut (M. Bécout de Paneurop). L'existence de liens privilégiés au sein du RIO Transport n'exclut pas, pour ces acteurs, les écarts relationnels qu'ils jugent positifs pour la survie et la compétitivité des firmes. M. Cévrait (responsable du Transport des produits Alpha chez Paneurop) a cependant signalé que nombre de membres du RIO Transport considèrent certains écarts relationnels de manière très négative et *"s'interdisent de travailler avec certaines entreprises"*.

Nous avons effectivement pu constater que pour une partie des acteurs du RIO Transport, les écarts relationnels ne sont pas tous considérés de la même manière. Certaines relations externes sont légitimes, d'autres non. En d'autres termes, il existe des écarts relationnels tolérés, voire valorisés, et d'autres proscrits. Cette attitude apparaît paradoxale compte tenu du fait que les dirigeants ont évoqué l'intérêt des écarts relationnels pour les entreprises et parfois pour le RIO. Comme nous l'avons évoqué, leur discours valorise souvent l'état de grand dans la cité par projet et notamment le fait de développer des relations économiques dans le monde

entier. Cependant, s'ils valorisent certaines relations économiques externes, ils en perçoivent d'autres comme négatives pour le RIO. Il semble que les membres du RIO Transport se soient d'ailleurs dotés d'une norme relative aux écarts relationnels.

La norme qui régule les écarts relationnels

A l'exception des dirigeants de Senec, pour qui il n'y a aucune règle dans le RIO régulant les relations contractuelles des partenaires, tous les membres du RIO ont évoqué l'existence d'une norme (d'un *"code"*, de *"principes"*, ou encore d'un *"ensemble de règles de fonctionnement"*) quant aux relations économiques externes. Nous avons déjà mentionné le manque de connaissance des salariés de Senec quant à l'historique du RIO et aux différents partenaires. Les analyses de réseaux présentés précédemment montrent que l'on peut expliquer ce manque de connaissance par la position de l'entreprise dans le réseau d'information émergent. En effet, dans cette structure, l'entreprise Senec est isolée, en 1999 comme en 2001 (Cf. Figures 30 et 31). Cette position de "marginal" dans la structure explique probablement pourquoi les acteurs de Senec n'ont pas entendu parlé de la norme relationnelle.

Les dirigeants des autres firmes, plus fortement connectés entre eux, nous ont fait part de l'existence d'une norme relationnelle. Elle consiste pour les acteurs à ne pas travailler avec deux types d'entreprises : d'une part, celles qui sont impliquées dans le trafic de produits Alpha dans le cadre de RIO concurrents ; d'autre part, les firmes du secteur du transport basées à Grandpol, une ville voisine de Le Bourg. Cette règle est évoquée différemment par les dirigeants[113]. M. Cévrait, de Paneurop, constate qu'il existe *"une interdiction de travailler avec des groupes concurrents mais également avec n'importe quelle entreprise du port de Grandpol* [...] *Cette deuxième règle est plus difficile à comprendre"*. M. Descamp, directeur d'exploitation de Camina, affirme *"nous avons des principes, plus ou moins explicites. On ne fait pas de business avec des boîtes de Grandpol* [...] *ou avec des boîtes qui opèrent le trafic de produits Alpha à proximité de chez nous. Ce serait dangereux"*. Pour M. Delolat, directeur général de Trentin, il y a dans le RIO Transport *"un code partagé : pas de business avec Grandpol, ni avec des concurrents sur les* [produits] *Alpha* [...] *On pourrait perdre tout le trafic"*. Les dirigeants de Wool, quant à eux, n'évoquent, de prime abord, qu'une partie de la norme. Ainsi, M. Smef, directeur général de Wool, parle *"d'une règle tacite qui consiste à*

[113] Nous revenons, dans la suite de ce chapitre, sur ces différences de perception.

éviter de faire des affaires avec des réseaux concurrents basés à proximité de Le Bourg ou de Marcité". Il n'évoque pas spontanément les relations avec les acteurs de Grandpol.

On peut facilement comprendre pourquoi les membres du RIO Transport souhaitent limiter les interactions avec des concurrents directs. Comme nous l'avons évoqué, plusieurs réseaux en Europe assurent l'acheminement des produits Alpha entre les deux pays européens concernés. La crainte des dirigeants des entreprises du RIO Transport est que le trafic dans son entier soit confié à un autre réseau. Ils pensent que toute participation de l'un d'entre eux aux activités d'un RIO concurrent accroît la "masse critique", en termes d'offre de compétences, de celui-ci. Comme le souligne M. Nater : *"nous sommes pour la plupart des petites entreprises, si nous ne faisons pas bloc contre les autres, AlphaProd fera transiter ses produits ailleurs"*. M. Agenty ajoute : *"je suis persuadé que le jour où l'un d'entre nous commencera à vraiment vouloir faire des affaires avec des concurrents sur les produits Alpha, ce sera un trafic perdu pour nous tous"*. La structure de la concurrence dans le secteur du transport des produits Alpha se traduit, comme nous l'avons évoqué, par une concurrence entre plusieurs RIO et il semble rationnel, pour la survie du RIO Transport, de proscrire toute implication de ses membres dans un réseau concurrent.

La raison qui pousse les membres du RIO Transport à ne pas nouer de relations commerciales avec des entreprises de transport basées à Grandpol n'apparaît pas aussi évidente de prime abord (M. Cévrait de Paneurop affirme d'ailleurs: *"Cette deuxième règle est plus difficile à comprendre"*). Grandpol est une ville portuaire située à moins de cent kilomètres de Le Bourg. Le port de Grandpol a une activité beaucoup plus importante que celui de Le Bourg mais il n'est pas directement concurrent de ce dernier. Le Bourg et Grandpol se sont spécialisés dans des trafics différents et Grandpol n'est pas un point de passage du transport des produits Alpha.

Cependant, la lecture de différents ouvrages et des contributions à un colloque d'histoire consacrés à la zone géographique qui nous préoccupe montre que depuis plusieurs siècles, il existe une rivalité entre les deux villes portuaires de Le Bourg et Grandpol. Bien qu'ayant toujours eu des activités économiques sensiblement différentes, ces deux villes sont

historiquement rivales[114]. Plus récemment, il semble que les gouvernements successifs du pays dans lequel se trouvent les deux villes souhaitent, depuis une vingtaine d'années, faire fusionner les ports de Le Bourg et Grandpol. De nombreux rapports d'experts ont montré l'intérêt d'un tel rapprochement pour la compétitivité nationale. Chacun des ports apporterait ses spécificités en termes d'infrastructures et de savoir-faire pour constituer l'un des tous premiers ports européens. Les dirigeants de l'autorité portuaire de Grandpol ont toujours manifesté un vif intérêt pour cette fusion. Ils savent, en effet, que compte tenu de la différence de taille entre les ports, la fusion prendra plutôt la forme d'une absorption de Le Bourg par Grandpol. Les instances politiques et économiques de Le Bourg (dont font partie les Agenty depuis plusieurs générations et M.Delalot, directeur général de Trentin) s'opposent, farouchement, pour la plupart, à ce projet et ne souhaitent pas *"tomber sous la coupe de Grandpol"* (M. Breton, directeur de collectivité locale 1).

Les entreprises de Grandpol sont plus importantes en taille que celles de Le Bourg, et mieux équipées le plus souvent. Elles bénéficient également auprès de nombreux chargeurs d'une image de professionnalisme que n'ont pas les firmes de Le Bourg. Les membres du RIO Transport pensent donc que le rapprochement des ports de Le Bourg et de Grandpol sous une même autorité se traduirait certainement à moyen terme par une perte du trafic des produits Alpha par les entreprises actuelles au profit de firmes plus importantes basées à Grandpol. Pour eux, toute implication d'une entreprise du RIO Transport (qui représente une part très importante du trafic total du port de Le Bourg) avec une organisation basée à Grandpol constituerait un signal fort pour le gouvernement quant aux synergies susceptibles de naître de la fusion des deux ports et précipiterait une décision en faveur de celle-ci.

Ces éléments étayent la proposition 2 selon laquelle les relations économiques à l'extérieur d'un RIO sont régulées par une norme relationnelle. Cette institution sociale prend la forme d'une *"interdiction"* (pour reprendre l'expression de M. Cévrait de Paneurop) plus ou moins explicite de nouer des relations économiques avec des réseaux concurrents opérant le trafic des produits Alpha à proximité géographique du RIO Transport, mais également d'une interdiction de travailler avec des entreprises du port de Grandpol.

[114] On a ici à faire à une concurrence telle que décrite par Burt (1992). Il ne s'agit pas réellement d'une concurrence pour acquérir des ressources, c'est-à-dire par rapport à un tiers. Il s'agit piutôt d'une concurrence liée à la seule proximité des deux villes.

La norme relationnelle relative aux relations économiques externes présente, d'après les acteurs interviewés, plusieurs avantages. D'abord, elle assure que chacun s'investisse dans le RIO. Fixer des limites aux écarts relationnels permet, selon M. Catian (responsable opérations de Trentin), de préserver le fonctionnement communautaire du RIO en évitant que tout le monde ne devienne *"franc-tireur"*. Ensuite, la norme relationnelle préserve le RIO Transport face aux concurrents. Mme Demu (responsable transit d'Agenty) rappelle que le fait de ne pas travailler avec les principaux concurrents limite la possibilité de ces derniers de s'approprier le savoir-faire du RIO. D'un point de vue théorique, on peut donc assimiler la norme relationnelle du RIO Transport à une barrière à l'entrée. En effet, à cause de cette norme il est plus difficile pour une entreprise souhaitant entrer dans la niche du transport de produits Alpha de trouver des partenaires en place avec qui travailler. D'ailleurs, compte tenu du fait que Grandpol n'exerce pas d'activité de transport des produits Alpha, les responsables du RIO Transport considèrent en quelque sorte les entreprises basées dans ce port comme des entrants potentiels dans leur secteur. Enfin, un autre avantage à l'existence d'un tel *"code"* (d'après l'expression de MM. Delolat et Agenty, respectivement dirigeants des entreprises Trentin et Agenty) a été évoqué. M. Agenty dit notamment que ce dernier force les firmes du RIO à s'internationaliser et à *"amener du sang neuf"* plutôt que de *"faire des mariages consanguins avec les voisins"* (par *"voisins"* il entend ici les entreprises de Grandpol).

Malgré son intérêt apparent pour le RIO, quelques dirigeants perçoivent tout de même la norme comme une contrainte. Pour M. Nater (PDG de Nater), M. Delolat (directeur général de Trentin) et M. Cévrait (Responsable du transport des produits Alpha chez Paneurop), la norme relationnelle limite parfois l'activité ou la possibilité de saisir des opportunités mais elle est justifiée.

En termes de discours, la norme se traduit chez les acteurs par l'affirmation de l'indépendance du port de Le Bourg (dans lequel évolue une partie des organisations du RIO Transport) et de son trafic des produits Alpha, par rapport au port de Grandpol, en même temps que l'affirmation de la nécessité d'être ouvert sur le monde entier (excepté sur les RIO concurrents). Ce discours paradoxal combine les valeurs de mobilité, d'internationalisation et d'ouverture propres au champ du transport avec celles, plus spécifiques, du RIO. La défense du transport des produits Alpha sous sa forme actuelle et avec les partenaires actuels donne lieu à des discours stéréotypés propres au fonctionnement de groupe. La critique des autres "groupes" (les RIO concurrents et Grandpol) intervient d'ailleurs souvent lors des réunions

informelles réunissant certains dirigeants (Agenty, Camina, Trentin et Nater notamment). Les responsables politiques de Grandpol sont ainsi décrits comme des *"envahisseurs qui veulent s'approprier ce qui a été bâti par des générations de LeBourgiens* [habitants de Le Bourg]" (M. Descamp, directeur d'exploitation de Camina). Les dirigeants des entreprises de Grandpol sont perçus comme des *"roublards"* sans foi ni loi. Les membres d'un RIO concurrent qui assure le transport des produits Alpha à quelques centaines de kilomètres du RIO Transport sont décrits comme des travailleurs acharnés *"sans aucun savoir-vivre"*.

Bien que les acteurs, pour la plupart, identifient clairement la norme et son contenu, les sanctions encourues par ceux qui ne la respectent pas sont loin de faire l'unanimité. Les dirigeants de Paneurop affirment que ne pas respecter la norme ne donnerait lieu à aucune sanction de la part des partenaires du RIO Transport : *"On n'est pas obligé d'être d'accord avec une façon de faire* [...] *c'est un choix personnel. Il faut le respecter"*. Pour les autres, les sanctions sont variées. Certains (par exemple, M. Descamp de Camina) évoquent le risque de perte d'opportunités d'affaire avec les partenaires actuels. D'autres (M. Nater et M. Smef de Wool) parlent de la mauvaise image de l'entreprise auprès des partenaires. D'autres encore (M. Catian de Trentin), mentionnent les risques d'exclusion du RIO à moyen terme. M. Agenty a un point de vue particulier. Il envisage la norme comme un code déontologique. Si ce dernier n'est pas respecté, alors tous les partenaires sauront que le dirigeant en question n'est pas digne de confiance. Ainsi, pour M. Agenty, il n'y aurait pas vraiment de sanction directe pour une entreprise contrevenante mais plutôt un signal pour ses partenaires. C'est donc moins une question de sanction que de moralité, même si la menace d'une sanction imprécise plane sur le contrevenant : *"il assumerait de prendre un risque énorme, pour lui comme pour tous les collègues"*. La variété des opinions sur les sanctions encourues confirme l'opinion de Hirsch (1997) selon laquelle une institution repose souvent sur plus d'un pilier institutionnel (Scott, 1995). En effet, les acteurs du RIO Transport évoquent à la fois le côté coercitif de la norme et son cortège de sanctions, le caractère normatif (gouverné par la morale) et la dimension cognitive (la norme marque une façon de faire).

In fine, la plupart des dirigeants du RIO Transport (exceptés ceux de Senec) ont conscience de l'existence d'une norme relative aux écarts relationnels des partenaires. Celle-ci n'est pas désincarnée puisque les dirigeants peuvent assez clairement dire en quoi elle consiste. La clarté de cette règle pour les individus concernés est probablement liée à la longue durée de vie du RIO et aux nombreuses interactions entre eux. Les acteurs n'en ont pourtant pas tous la

même perception. Alors que certains y voient surtout une contrainte, la plupart la considèrent avant tout comme positive pour la survie du RIO. Les acteurs s'accordent donc tout de même sur l'utilité d'une telle institution sociale. En effet, s'il est difficile de dire que la norme existante est la plus efficiente qui soit (et donc de s'inscrire dans le cadre fonctionnaliste), on peut affirmer qu'elle répond à un objectif de pérennité du RIO et qu'elle n'est pas dénuée de toute motivation économique. Il apparaît ainsi que les écarts relationnels constituent des forces centrifuges dans la dynamique du RIO et que la norme relationnelle représente une force centripète. L'ensemble assure un certain degré de couplage nécessaire, d'après les acteurs, à la survie du RIO. Le point le plus frappant quant à la perception de la norme est le manque de consensus des divers responsables sur les sanctions assorties au non-respect de celle-ci. Ce manque de consensus pourrait être interprété comme un signe du fait qu'aucun membre n'ait jamais enfreint cette règle. Cependant, une analyse plus approfondie des stratégies des firmes à l'égard de la norme qui régule les écarts relationnels remet en cause cette conclusion puisque certaines entreprises enfreignent la norme et commettent des écarts relationnels proscrits.

3.3. Les stratégies des membres du RIO Transport face à la norme relationnelle

Même si les dirigeants des firmes du RIO Transport reconnaissent l'existence d'une norme régulant les relations externes et qu'ils ont une attitude bienveillante à l'égard de celle-ci (c'est-à-dire, la trouvent légitime), leur comportement varie considérablement d'une entreprise à l'autre (3.3.1.). Diverses stratégies institutionnelles (Oliver, 1991), allant de l'intériorisation à la manipulation de l'institution, peuvent ainsi être identifiées au sein du RIO (3.3.2). Les conséquences du non-respect de la norme dépendent de la position de l'entreprise dans la structure et de son pouvoir (3.3.3). Les comportements de chacune des firmes à l'égard de la norme relationnelle sont analysés afin de permettre une comparaison.

3.3.1. La diffusion et le respect de la norme au sein du RIO

Paneurop

Les responsables de Paneurop comprennent l'existence d'une norme relationnelle car ils ont conscience des risques que font peser les RIO concurrents et Grandpol sur le maintien de l'activité des PME du réseau Transport. Cependant, ils affirment ne pas être dans la même

situation, puisqu'en tant que transitaire, Paneurop choisit ses partenaires. Le fait d'être une filiale d'AlphaProd garantit à Paneurop de maintenir son activité. Ainsi, même si l'acheminement des produits Alpha était confié à un RIO concurrent ou passait par Granpol plutôt que par Le Bourg, Paneurop continuerait à assumer son rôle de transitaire. Pour les dirigeants de l'entreprise, ce sont les PME du RIO (Camina, Trentin, Agenty, Nater et Wool) qui ont développé ces règles pour se protéger de la concurrence et cela ne les concerne nullement. D'ailleurs, depuis plusieurs années, l'entité compte des partenaires économiques basés à Grandpol pour qui, ou avec qui, elle effectue le transport terrestre de produits (il ne s'agit pas de produits Alpha). M. Cévrait précise que jamais un membre du RIO Transport ne lui a fait une remarque à ce sujet bien que ces partenaires sachent *a priori* qu'il travaille avec des firmes de Grandpol. Paneurop n'a pas d'activité économique avec des RIO concurrents pour le Transport des produits Alpha.

Senec

L'entreprise Senec est la moins intégrée dans le RIO Transport. Aucun des salariés rencontrés ne connaissait les règles du jeu quant aux relations économiques externes des entreprises impliquées dans le RIO. D'ailleurs, le groupe Senec réalise un important volume d'activité avec des entreprises basées à Granpol. L'une de ses agences est d'ailleurs exclusivement consacrée à cette zone géographique. L'entité de l'entreprise Senec étudiée est également impliquée dans le transport de produits Alpha au sein d'autres réseaux concurrents. Cette dernière activité avec des réseaux concurrents du RIO Transport ne représente cependant qu'un volume d'affaires assez faible (environ 10% de l'activité de l'entité Senec). D'après MM. Combo et Mulin (responsables opérationnels chez Senec), personne n'a jamais évoqué avec eux une règle quelconque au sein du RIO quant à ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire en matière de partenaires commerciaux.

Nater

L'entreprise Nater, quant à elle, est dans une situation différente. Les réseaux concurrents représentent un danger pour elle car Paneurop, organisateur du transit des produits Alpha, peut très bien choisir un jour un transporteur maritime ayant une plus importante capacité de transport et donc susceptible de mieux répondre à des modifications de dernière minute dans le volume ou les dates de transport (rappelons que Paneurop et Nater ont eu, au milieu des

années 90, plusieurs différends au sujet du délai de transmission des ordres de transport). Toutefois, dans le même temps, les dirigeants de Nater savent que la croissance de leur entreprise est limitée tant que celle-ci ne développe pas des relations économiques avec des RIO concurrents directs du réseau Transport. En effet, les investissements de Nater sont spécifiques et l'entreprise ne peut pratiquement qu'assurer le transport de produits Alpha. Malgré leur velléité de croissance, les dirigeants pensent qu'ils ont plus à perdre qu'à gagner en nouant des relations commerciales avec des organisations concurrentes du RIO Transport et ils respectent la norme. Les relations externes de Nater consistent donc à assurer le transport de produits Alpha dans d'autres parties de l'Europe, à plusieurs centaines ou milliers de kilomètres du trafic entre Vaville et Béville. On peut également constater que M. Nater, PDG de la firme, considère Grandpol comme une menace pour son entreprise : *"Cela ne serait vraiment pas malin de faire du business avec Grandpol"*. Nater n'est pourtant pas basée à Le Bourg (ni même dans le pays ou sont situées les villes de Le Bourg et Grandpol) et puisque ces actifs spécifiques sont des capacités de transport, ils sont redéployables géographiquement. En d'autres termes, si Grandpol absorbe le port de Le Bourg et devient le point de passage du trafic des produits Alpha, Nater pourrait toujours en assurer l'acheminement maritime. Les dirigeants ont malgré cela intériorisé la norme.

Camina

Camina dispose, tout comme Nater, d'actifs spécifiques. Toutefois, contrairement aux actifs de Nater, ceux de Camina sont destinés au conditionnement et au stockage des produits Alpha et ne sont pas redéployables dans une autre ville. Si le trafic de produits Alpha était assuré par un autre RIO et que Le Bourg n'était plus un point de passage obligé, alors l'entreprise verrait disparaître son activité. Or, Camina réalise la majeure partie de celle-ci au sein du RIO Transport. Même si, comme nous l'avons évoqué, sa dépendance économique tend à diminuer progressivement grâce notamment à des affaires apportées par Agenty, elle reste très forte. Ainsi, en 2001, l'entreprise réalise encore les deux tiers de son activité au sein du RIO Tranport. Les dirigeants de Camina perçoivent donc les autres RIO européens spécialisés dans le trafic des produits Alpha comme un danger. Le rapprochement des ports de Le Bourg et Grandpol est également une important source de crainte pour eux et ils montrent beaucoup de ressentiment envers Grandpol. M. Bure (directeur général) et M. Descamp (directeur exploitation) ont intégré la norme relationnelle. Comme M. Nater, ils la respectent plus parce

qu'elle constitue un cadre de référence que parce qu'elle est efficiente ou coercitive : *"avec des gens de Grandpol, ce serait difficile tous les jours"* (M. Descamp, directeur d'exploitation de Camina).

Wool

Les responsables de l'entreprise Wool ne connaissaient qu'en partie la norme relationnelle. S'ils ont abordé le principe qui consiste à éviter de développer des relations commerciales avec des firmes de RIO concurrents, ils n'ont pas parlé de prime abord des relations avec Grandpol. En fait, les dirigeants de Wool échangent des informations sur le RIO et son environnement avec Agenty mais n'entretiennent pas de liens avec les autres acteurs. L'information qui leur parvient n'est donc pas redondante. Qui plus est, Wool et Agenty sont basées dans des pays différents et leurs dirigeants se rencontrent assez peu en face à face et encore moins en présence des autres partenaires. Les responsables de Wool connaissent toutefois l'opinion de leurs partenaires sur Grandpol et ont entendu parler à plusieurs reprises des risques de fusion entre Le Bourg et Grandpol. L'entreprise a des relations économiques externes assez nombreuses mais n'entretient aucun lien avec des concurrents directs du RIO Transport ou des acteurs de Grandpol. MM. Smef et Dom, qui dirigent la firme, ne se sentent cependant pas vraiment concerné par le *"combat"* (le terme est utilisé par M. Dom) de leurs partenaires contre Grandpol. Ils reconnaissent d'ailleurs qu'ils réfléchiraient avant de refuser une importante affaire avec une firme de Grandpol si l'occasion se présentait. Leur crainte serait dans ce cas de décevoir leurs partenaires du RIO Transport, voire d'encourir des représailles. Cette logique de calcul montre que la norme n'est pas intériorisée par MM. Smef et Dom. Ils envisagent tout à fait de ne pas la respecter.

Trentin

Trentin est une organisation bien insérée dans le réseau d'information émergent des membres du RIO Transport. Les dirigeants connaissent la norme relationnelle et la respectent. MM. Delolat et Catian sont convaincus du danger que représente le fait de travailler avec des firmes impliquées dans des RIO concurrents ou basées à Grandpol. Les écarts relationnels de Trentin sont essentiellement des liens économiques avec des firmes de l'Europe de l'Est ou encore de

Russie. Compte tenu de la forte internationalisation et de l'activité diversifiée de l'entreprise, ce respect de la norme relationnelle ne conduit pas à un manque à gagner.

Agenty

Peu de temps après le début de cette recherche, nous avons entrevu la nécessité d'approfondir l'étude du comportement des acteurs d'Agenty, et notamment de son dirigeant, M. Agenty, concernant les écarts relationnels et la norme qui les régule. En effet, le jeu de M. Agenty est assez complexe et parfois paradoxal.

Il tient un discours très virulent sur les RIO concurrents, et plus encore sur Grandpol, lorsqu'il est avec un partenaire du RIO Transport. Plus particulièrement, il profite souvent des rencontres informelles réunissant plusieurs acteurs (Trentin, Camina, Nater ou Wool mais aussi parfois des responsables d'institutions locales) pour rappeler les "défauts" de ces rivaux. On peut comprendre son opinion et son discours lorsqu'on considère la trajectoire et l'environnement familial de M. Agenty. Son père, dirigeant lui-même de l'entreprise familiale, a été de nombreuses années président d'une institution locale. Il a largement contribué à développer l'activité du port de Le Bourg et s'est toujours opposé à toute fusion avec Grandpol, n'hésitant pas à faire de nombreux déplacements pour rencontrer les experts des gouvernements successifs et les ministres concernés. Localement, M. Agenty Père faisait figure de véritable "héros". Il est décédé il y a quelques années seulement et le dirigeant actuel a donc baigné durant de nombreuses années dans un discours prônant la défense du port de Le Bourg et de son activité face aux concurrents.

Aujourd'hui, M. Agenty exerce lui-même des fonctions dans un organisme chargé du développement local. Son rôle est de défendre les intérêts de Le Bourg et d'attirer de nouveaux investisseurs ou de nouveaux trafics pour le port. Il a d'ailleurs réussi à amener certains trafics à Le Bourg et les partenaires du RIO Transport (notamment Camina et Trentin) en ont bénéficiés. Concernant le transport des produits Alpha, M. Agenty a été le premier à structurer, avec les dirigeants de Camina, un embryon de trafic passant par Le Bourg, quelques années avant l'arrivée de Paneurop. La combinaison de l'histoire familiale et du rôle actuel de M. Agenty le poussent à vouloir farouchement préserver le trafic des produits Alpha contre tout concurrent, actuel ou entrant potentiel : *"c'est un monde de*

requins. Si un concurrent ou une boîte de Grandpol peut rafler la mise, ils le feront sans scrupule. Il ne faut rien leur donner" (M. Agenty).

Manifestement, MM. Agenty Père et Fils sont à l'origine du développement de la norme relationnelle au sein du RIO Transport. Si aujourd'hui les autres dirigeants n'hésitent pas à écorcher les rivaux de Grandpol et des autres RIO et à faire part de toute anecdote véhiculant une image en accord avec les stéréotypes du groupe, il semble que le charisme des Agenty leur ait permis d'infuser cette pratique peu à peu parmi certains partenaires. Cependant, la défense du trafic de Le Bourg et le discours sur les dangers de Grandpol et des RIO concurrents se doublent d'un comportement paradoxal de relations d'échange avec des dirigeants d'entreprises évoluant dans le transport maritime à Grandpol. Parmi ses très nombreuses relations externes d'information, M. Agenty compte plusieurs acteurs évoluant à Grandpol. En discutant de ce paradoxe, le dirigeant nous a d'abord affirmé que ces liens lui permettent *"de savoir ce qu'ils préparent"*. *A priori*, cette raison est compréhensible quand on sait l'intérêt que porte le dirigeant à l'information. De plus, il ne cache pas l'existence de ces échanges d'information à ses partenaires du RIO Transport. Il fait d'ailleurs régulièrement part à ces derniers de certains éléments obtenus auprès des contacts à Grandpol. Là encore, il s'agit le plus souvent de confirmer les stéréotypes. Cet apport de connaissances sur "l'ennemi" renforce sans aucun doute le pouvoir de M. Agenty (rappelons la forte centralité de l'acteur dans le réseau d'information du RIO).

Toutefois, après plusieurs entretiens avec M. Agenty et ses cadres (M. Peintu et Mme Demu), nous avons appris que ces liens permettent également d'obtenir des informations sur des opportunités d'affaires. En fait, l'entreprise Agenty a réalisé, à plusieurs reprises, des opérations de transit avec des partenaires basés à Grandpol. M. Agenty n'a jamais parlé de ces écarts relationnels aux membres du RIO Transport même s'ils ne représentent qu'un ou deux pour cent de l'activité totale de l'entreprise. Le dirigeant a reconnu ces relations économiques sans trop de difficultés. Pour lui, il s'agit plus de services rendus pour continuer à échanger des informations avec des acteurs de Grandpol qu'un non-respect de la norme. Il affirme savoir jusqu'où il peut aller pour ne pas mettre en danger le réseau et ses partenaires mais souhaite que ces derniers ne sachent pas qu'il a réalisé ces opérations avec des acteurs de Grandpol : *"ils ne comprendraient pas forcément"*. Nous avons déjà évoqué le fait que M. Agenty considère que les liens d'information soutiennent les liens économiques et inversement. Cependant, l'acteur ne préserve pas ces liens économiques uniquement pour

continuer à obtenir des informations sur Grandpol, ni même pour le faible chiffre d'affaires que représentent ces opérations. Comme il l'affirme, *"si un jour on fusionne, il ne faudrait pas qu'on soit directement écarté parce que personne à Grandpol ne connaît les entreprises de Le Bourg"* (M. Agenty). Il soutient donc que ces écarts relationnels proscrits ont pour objectif de montrer la compétence des firmes de Le Bourg sans pour autant trop s'impliquer et développer une activité économique régulière et importante avec Grandpol qui donnerait des arguments en faveur du rapprochement de deux ports.

M. Agenty est convaincant et son discours est cohérent, mais rien ne permet de dire objectivement qu'il n'a pas tenté de nous manipuler en affirmant qu'il agit pour le bien collectif du RIO Transport (et plus généralement de Le Bourg) et pas pour son intérêt personnel. En effet, si les ports de Grandpol et de Le Bourg se rapprochent et que le trafic des produits Alpha est repris en main par Grandpol, Agenty sera la seule entreprise du RIO Transport actuel basée à Le Bourg et connue par les acteurs de Grandpol. D'autant que le fait que ses partenaires actuels n'entretiennent pas de relations économiques avec des entreprises de Grandpol renforce la capacité d'Agenty à se distinguer. Ainsi, même si le mode d'action de M. Agenty a été identifié, nous ne pouvons être certain des motivations (intérêt personnel ou collectif) qui le conduisent à adopter un tel comportement.

Les résultats présentés ci-dessus sont synthétisés dans le tableau 51. Ce dernier précise, pour chaque entreprise, si les dirigeants connaissent la norme relationnelle et si leur entreprise la respecte, tant en ce qui concerne les relations économiques avec des entreprises du port de Granpol qu'avec des concurrents directs sur le marché du transport des produits Alpha.

Firme	Connaissance de la norme relationnelle	Ecarts relationnels avec des entreprises de Grandpol	Ecarts relationnels avec des entreprises de RIO concurrents sur le trafic des produits Alpha
Agenty	Oui	Oui	Non
Camina	Oui	Non	Non
Nater	Oui	Non	Non
Paneurop	Oui	Oui	Non
Senec	Non	Oui	Oui
Trentin	Oui	Non	Non
Wool	Partielle	Non	Non

Tableau 51 : La diffusion et le respect de la norme au sein du RIO Transport

Les comportements variés des membres du RIO Transport à l'égard de l'institution qui régule les écarts relationnels des partenaires peuvent être qualifiés à l'aide du cadre d'Oliver (1991), précédemment décrit. Les différentes stratégies institutionnelles déployées par les acteurs peuvent alors être remises en perspective.

3.3.2. La relation entre stratégie institutionnelle et position dans la structure sociale

Selon leur identité, leur dépendance à l'égard du RIO et leur position dans les divers réseaux d'échange, les acteurs adoptent des tactiques différentes. Le tableau 52 présente les stratégies institutionnelles des organisations du RIO Transport vis à vis de la norme relationnelle étudiée. Senec n'a pas de stratégie institutionnelle par rapport à cette norme puisque les acteurs ne connaissent même pas l'existence de celle-ci[115]. Les dirigeants de Paneurop jouent à la fois l'évitement, en n'évoquant pas la norme avec leurs partenaires du RIO, et le défi, en affirmant que la norme ne concerne pas leur entreprise. Nater, Camina et Trentin s'inscrivent dans l'acquiescement. Les acteurs de ces firmes ont en effet intériorisé la norme. Wool, quant

[115] Bien que l'on puisse très bien imaginer que les acteurs de Senec nient connaître l'existence de la norme pour justifier de ne pas la respecter, leur position dans le réseau d'échange d'information du RIO confirme plutôt qu'ils ont peu accès à l'information concernant cette norme

à elle, adopte pour l'instant une stratégie de compromis qui consiste à s'adapter aux attentes de ses partenaires. Les responsables précisent cependant qu'ils pourraient très bien ne pas respecter la norme si l'occasion d'un contrat intéressant avec un rival se présentait. Dans ce cas, l'entreprise est susceptible de passer à une stratégie d'évitement en dissimulant ses écarts relationnels pour ne pas décevoir ses partenaires ou encourir de sanctions. Elle peut aussi s'orienter vers le défi et choisir d'ignorer la norme comme le fait Paneurop. Enfin, le comportement d'Agenty relève de la manipulation, puisque son dirigeant a joué un rôle décisif dans l'émergence et la forme actuelle de l'institution, mais également de l'évitement. M. Agenty dissimule en effet à ses partenaires ses écarts relationnels avec des entreprises de Grandpol.

Le tableau 52 montre la variété des comportements des membres du RIO Transport à l'égard de la norme relationnelle. On peut remarquer que les dirigeants de Camina, Nater et Trentin ont intériorisé la norme et s'y conforment. Ceci tend à étayer la proposition 3 selon laquelle les acteurs positionnés dans un sous-réseau dense d'échange d'information intériorisent l'institution. Nous avons précédemment vu que le réseau d'information émergent (en 2001) compte deux cliques (Cf. Figure 31). L'une est composée de Trentin, Agenty et Camina, et l'autre de Trentin, Agenty et Nater. Si Camina et Nater étaient connectés, les quatre acteurs formeraient une seule clique. Ces entreprises sont soumises à des informations redondantes. Le fait que pour les dirigeants de Camina, Nater et Trentin la norme relationnelle soit devenue un cadre cognitif est congruent avec la proposition 3 et tend à l'étayer. Cependant, dans le cadre de cette proposition, M. Agenty, qui fait partie de deux cliques avec Trentin, Camina et Nater, devrait lui aussi avoir intériorisé la norme. Or, ce n'est pas le cas. Au contraire, il joue avec celle-ci.

A l'inverse des dirigeants de Nater, Camina et Trentin, ceux n'ayant pas d'interactions fréquentes avec leurs partenaires pour échanger de l'information (c'est-à-dire les responsables de Senec, Paneurop et Wool) sont capables de prendre du recul par rapport à la norme et de ne pas la respecter systématiquement. Ceci est une conséquence de la proposition 3, largement étayée donc, malgré l'exception du cas d'Agenty.

Stratégies	Tactiques	Exemples	Firme du RIO Transport suivant cette tactique
Acquiescement	*S'habituer*	Suivre les normes invisibles, intériorisées	Camina, Nater, Trentin
	Imiter	Mimer les modèles institutionnels	-
	Se soumettre	Obéir aux règles et accepter les normes	-
Compromis	*Equilibrer*	Equilibrer les attentes de nombreux intervenants	Wool (actuellement)
	Pacifier	Apaiser les intervenants institutionnels	-
	Négocier	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles	-
Evitement	*Dissimuler*	Dissimuler la non-conformité	Agenty, Wool (possible à moyen terme)
	Amortir	Relâcher les liens institutionnels	Paneurop
	S'échapper	Changer de but, d'activité ou de secteur	-
Défi	*Congédier*	Ignorer explicitement les normes et valeurs	Paneurop, Wool (possible à moyen terme)
	Braver	Contester les règles et les exigences	-
	Attaquer	S'en prendre aux sources de la pression institutionnelle	-
Manipulation	*Coopter*	Amener dans le champ des intervenants influents	-
	Influencer	Peser sur les valeurs et les critères	Agenty
	Contrôler	Dominer les intervenants et les processus institutionnels	-

Tableau 52 : Les stratégies institutionnelles des firmes du RIO d'après Oliver (1991)

Concernant la capacité de M. Agenty à relativiser la norme relationnelle malgré sa position dans deux sous-réseaux denses d'information, deux facteurs explicatifs apparaissent. D'abord, M. Agenty a largement contribué, à la suite de son père, à imposer la norme. S'il s'agit d'une action consciente d'institutionnalisation de certaines idées sur les RIO concurrents et Grandpol, on peut penser que la réflexivité de l'acteur lui a permis de se distancier de ces dernières. Ensuite, et cela semble être le principal facteur, M. Agenty entretient de très nombreux liens d'échange d'information à l'extérieur du RIO Transport. Comme nous l'avons souligné, ces relations sont très diversifiées. Cette configuration relationnelle est propre à ce dirigeant. Son appartenance à un sous-réseau cohésif est compensée par de multiples affiliations dans différentes structures sociales. L'information redondante qui circule dans les cliques d'échange d'information entre membres du RIO Transport n'est pas la seule source, ou presque, d'information de M. Agenty. Il est soumis à de nombreux autres discours et à une information variée dans les autres structures sociales dans lesquelles il évolue. Cette analyse est confirmée par la faculté du dirigeant à "jongler" avec différentes rationalités et à mobiliser des régimes de justification variés (cité par projets, cité domestique, cité marchande, cité du renom ou encore cité inspirée) au cours d'un même entretien. En effet, comme le précise Corcuff (1995), le degré de compétence pour mobiliser les régimes de justification n'est pas égal chez tous les acteurs.

L'implication de M. Agenty dans des sous-réseaux denses d'échange d'information ne le conduit pas à un *lock-in* cognitif. Ces multiples relations externes lui permettent de préserver sa capacité à utiliser les institutions des différentes structures sociales dans lesquelles il évolue pour justifier son action. Pour compléter la proposition 3, on peut donc ajouter qu'en ce qui concerne l'intériorisation d'une norme, l'appartenance à un réseau dense peut être modérée par des relations multiples dans des structures sociales variées à l'extérieur du réseau dense en question.

L'ensemble de ces analyses confirme la relation entre l'action face à la norme (la stratégie institutionnelle) et la position des acteurs dans la structure sociale. La proposition 3 est cohérente avec l'idée qu'une institution est la cristallisation d'un réseau comme le propose Granovetter. Cependant, au-delà de cette approche métaphorique, le cas du RIO Transport montre que la norme relationnelle marque l'existence d'un sous-réseau cohésif d'échange d'information. Les acteurs membres de ce sous-réseau partagent cette norme. A l'inverse, les

acteurs moins soumis à une information redondante (comme Senec, Wool ou Paneurop) n'intériorisent pas l'institution. Selon leur dépendance à l'égard du RIO et leur position dans la structure de celui-ci, ils ont plus ou moins de marge de manœuvre vis-à-vis de la norme et choisissent de la respecter ou non. De plus, un acteur soumis à une information redondante mais disposant, en même temps, de nombreuses relations externes peut lui aussi jouer avec la norme. On retrouve dans les différents comportements vis-à-vis de la norme le rôle à la fois contraignant et habilitant d'une structure sociale. La contrainte mais également l'autonomie d'un acteur vis-à-vis d'une institution, dépendent de sa position dans un RIO donné mais également dans d'autres structures sociales.

3.3.3. La perception du non-respect de la norme par les partenaires

Dans l'environnement qu'est le RIO, caractérisé par des attentes réciproques importantes, on peut s'attendre à ce que le non-respect de la norme soit mal perçu par les partenaires. Si notre proposition 4 s'avère valide, les dirigeants de Nater, Camina et Trentin, qui ont intériorisé la norme relationnelle, devraient considérer comme opportuniste le comportement des acteurs du RIO qui ne la respecte pas. Comme nous l'avons souligné, Senec et Paneurop entretiennent des relations économiques continues et conséquentes avec des partenaires de Grandpol. Senec a également développé des écarts relationnels avec des concurrents directs du RIO Transport. Enfin, Agenty commet, lui aussi, des écarts relationnels (mais moins importants en volume d'affaires que ceux de Paneurop et Senec) avec des firmes de Grandpol.

Les dirigeants de Nater, Camina et Trentin savent que Paneurop et Senec commettent des écarts relationnels proscrits mais n'ont apparemment pas connaissance des relations d'Agenty. Compte tenu de l'existence de la norme, on peut s'attendre à ce que Senec et Paneurop soient sanctionnées par les acteurs de Nater, Camina et Trentin. Or, les dirigeants de ces entreprises ont affirmé ne jamais avoir eu ne serait-ce qu'une remarque à propos de leurs relations. De prime abord, ceci réfute la proposition 4.

Cependant, en allant plus loin dans l'analyse, nous nous sommes rendu compte que chez les acteurs qui ont intériorisé la norme, la perception de la violation de celle-ci varie en fonction de l'entreprise "fautive". Interrogés sur le comportement de Senec et Paneurop, les dirigeants de Nater, Camina et Trentin ont affirmé que ces firmes disposent d'un régime différent : *"nos*

règles ne s'appliquent pas vraiment à Senec et Paneurop" (M. Descamp, directeur d'exploitation de Camina). On peut voir deux raisons au fait que ces organisations ne soient pas sanctionnées. D'une part, les acteurs identifient à peu près les sous-groupes cohésifs, et notamment les cliques qui réunissent Trentin, Camina, Agenty et Nater[116]. Ils précisent que Senec et Paneurop n'ont pas à suivre la norme : *"même si on travaille ensemble depuis douze ans, ils ne sont pas vraiment de notre groupe"* (M. Gomez, responsable d'exploitation de Nater). Pour les dirigeants de Nater, Trentin et Camina, la norme ne s'applique pas vraiment à Senec et Paneurop car elles appartiennent, en quelque sorte, à un autre monde. Ils ont donc conscience du caractère local de l'institution et ne condamnent pas le comportement de ces firmes. De plus, plusieurs dirigeants (M. Nater, M. Delolat ou encore M. Agenty) ont rappelé que Paneurop (et dans une moindre mesure Senec) ne pourrait être sanctionnée. L'entreprise est une multinationale et, en tant qu'organisateur du transport de produits Alpha, sa capacité à infliger des dommages (Lazega, 2001) est beaucoup plus importante que celle de toutes les PME du RIO Transport réunies. Même si les responsables de Nater, Camina et Trentin condamnaient le comportement de Paneurop et Senec, ils ne pourraient infliger de sanction à ces firmes sans être victimes de mesures de rétorsion beaucoup plus dommageables. On peut clairement faire le parallèle avec le *"fait du prince"* de Machiavel (1550, édition consultée : 2003). Des firmes telles que Senec ou Paneurop peuvent prendre des décisions unilatérales sans encourir des représailles de la part des membres du RIO. Par contre, les règles s'appliquent pour les entreprises du transport maritime. Les responsables de Nater, Camina, Trentin et Agenty (auxquels certains ajoutent Wool) considèrent que les autres membres du "groupe" seraient des *"opportunistes"*, des *"égoïstes"*, voire commettraient *"un acte de trahison"* s'ils ne respectaient pas les règles définies.

La proposition 4 est donc tout de même partiellement étayée. Elle demande cependant, tout comme la proposition 3, à être complétée. Au sein du RIO Transport, les managers qui ont intériorisé la norme relationnelle considèrent uniquement comme opportunistes les écarts relationnels enfreignant la norme et commis par des organisations dirigées par des managers avec qui ils ont des liens forts d'échange d'information. Le non-respect de la norme par des entreprises du RIO qui ne font pas partie du sous-réseau dense d'information n'est pas considéré comme opportuniste. Ce résultat révèle que si le sous-réseau dense d'échange

[116] Comme nous l'avons vu précédemment, plus encore que les cliques réelles, les acteurs différencient clairement un groupe composé d'entreprises de grande taille spécialisées dans le transport terrestre (Senec et Paneurop) et un groupe composé de PME impliquées dans le transport maritime (Agenty, Trentin, Nater et Wool) ou étant proches de celles-ci (Camina).

d'information est le lieu d'émergence et de diffusion de la norme relationnelle, il est aussi son unique lieu d'application. Il montre également que les acteurs du RIO ont de grandes difficultés à préciser les sanctions qu'encourent une entreprise ne respectant pas la norme, non parce qu'aucun partenaire ne l'a jamais enfreinte, mais plutôt parce que ceux qui sont connus pour l'avoir fait ne doivent (ni ne peuvent) être sanctionnés.

Senec et Paneurop ne sont toutefois pas les seules à avoir commis des écarts relationnels ne respectant pas la norme. Agenty entretient, elle aussi, des relations économiques avec des organisations de Grandpol. Etant donnée la véhémence des dirigeants de Nater, Trentin et Camina à l'égard d'un éventuel partenaire opportuniste, Agenty risque probablement, si ces firmes découvrent ses relations avec des entreprises de transport de Grandpol, d'être gravement sanctionnée. Interrogé sur ce point, M. Agenty nous a d'abord répondu que si nous ne le répétions pas, ses *"collègues"* ne sauraient pas qu'il a des partenaires à Grandpol. Au-delà de l'avertissement que cela constitue pour nous, il semble que M. Agenty compte sur deux éléments. Premièrement, il espère que les dirigeants de Camina, Trentin et Nater n'en sauront rien. Le fait que ces derniers ne soient pas en contact eux-mêmes avec des firmes de transport de Grandpol limite leur capacité à détecter les écarts relationnels d'Agenty. Deuxièmement, M. Agenty ajoute que ses partenaires: *"comprendraient et ne m'en tiendraient pas rigueur"*. Cette opinion est cohérente avec Chaserant (2003) qui rappelle que dans les RIO des litiges entre membres peuvent être ignorés pour maintenir la relation. M. Agenty est un acteur central dans le réseau d'information du RIO. Il a fait bénéficier Nater, Trentin et Camina de plusieurs affaires. Même si ces derniers découvraient un jour ce comportement jugé opportuniste et souhaitaient sanctionner Agenty, leur capacité de sanction serait faible. Tout comme dans le cas de Paneurop (mais à une moindre échelle), la faculté à infliger des dommages de Nater, Trentin et Camina est plus faible que celle d'Agenty, et les premiers sont plus dépendants du second que l'inverse. Pourtant, l'identification de ce comportement opportuniste remettrait tout de même en cause la crédibilité de M. Agenty au sein du RIO, ou tout au moins du sous groupe cohésif composé des dirigeants Nater, Trentin et Camina. Le malaise de M. Agenty est d'ailleurs perceptible dans son discours. Après avoir déclaré, comme nous l'avons souligné précédemment, qu'il ne souhaitait pas que ses partenaires prennent connaissance de ses liens avec Grandpol car *"ils ne comprendraient pas forcément"*, il affirme qu'ils *"comprendraient"* et ne lui en tiendraient pas rigueur. Ainsi, même si M. Agenty pense que ses partenaires ne lui infligeraient probablement pas de sanction, il a conscience qu'une perte de légitimité auprès de ces derniers réduirait

considérablement sa capacité d'influence au sein du RIO. D'ailleurs, on peut rappeler la teneur du discours de M. Agenty (alors que nous ne connaissions pas l'existence des écarts relationnels d'Agenty) concernant les sanctions en cas de non-respect de la norme (Cf. paragraphe 3.2.2. de ce chapitre). L'acteur définissait la norme comme un code déontologique qui, s'il n'est pas respecté par un membre, montre que ce dernier n'est pas digne de confiance. Il sait donc qu'il encourt un préjudice si ces partenaires découvrent ses écarts relationnels proscrits. De plus, puisqu'il a mis en relation l'entreprise Camina avec certains de ses partenaires à l'extérieur du RIO Transport (suite à sa réorganisation en 2001), M. Agenty sait que dans ce cas l'information sur son comportement est susceptible de parvenir à de nombreuses entreprises bien au-delà du seul RIO Transport.

Le rapprochement des différents résultats concernant l'entreprise Agenty montre que M. Agenty exploite le paradoxe des écarts relationnels mais d'une manière que nous n'avons pas envisagée. En effet, nous avons proposé qu'une firme a d'autant plus intérêt à commettre des écarts relationnels que ses partenaires n'en développent pas, et que ces écarts relationnels sont d'autant moins perceptibles que le RIO est cohésif. De plus, la cohésion du RIO accroît la tolérance des partenaires aux écarts relationnels si ces derniers sont détectés. Il semble que Monsieur Agenty ait implicitement intégré ces différents éléments puique, comme nous l'avons évoqué, il reconnaît que ses liens économiques avec des firmes de Grandpol lui donnent un avantage en cas de fusion des ports de Grandpol et Le Bourg. Le dirigeant affirme par ailleurs que ses partenaires ont peu de chances de savoir que son entreprise travaille parfois avec des organisations de Grandpol. Enfin, il dit que ces derniers ne le sanctionneraient pas s'ils savaient qu'il commet des écarts relationnels proscrits.

Cependant, M. Agenty va plus loin. En contribuant largement à alimenter le RIO, et notamment ses partenaires du sous-réseau dense d'échange d'informations (Nater, Camina et Trentin), en informations diverses sur les risques de travailler avec Grandpol ou avec des firmes impliquées dans des RIO concurrents pour le transport des produits Alpha, le dirigeant entretient la norme relationnelle. Ce faisant, il limite la capacité d'action de ses partenaires. De fait, ces derniers n'entretiennent aucun lien avec des entreprises de Grandpol. Les relations d'Agenty avec Grandpol, tant pour l'échange d'information que pour l'activité économique, sont donc d'autant plus valorisées. M. Agenty apporte à ses partenaires du RIO Transport une information sélective sur Grandpol et dans le même temps, il est le seul acteur du RIO Transport "connu" par les acteurs de ce port. En d'autres termes, on peut penser que M.

Agenty limite consciemment certaines relations externes de ses partenaires pour mieux valoriser les siennes.

Conclusion du chapitre IV: La diversité des comportements d'acteurs

Le RIO Transport, retenu comme terrain pour l'étude empirique de cette recherche, a été étudié durant trois ans. De nombreuses données ont été recueillies à l'aide d'entretiens, d'observation non-participante, de consultation de documents, de discussions informelles ou encore de questionnaires générateurs de noms. Ces matériaux ont fait l'objet d'une analyse qualitative et/ou quantitative selon le type de données, favorisant ainsi la triangulation.

Les éléments saillants de l'analyse ont été présentés dans ce chapitre. En conclusion de celui-ci, nous souhaitons brièvement rappeler quelques éléments relatifs à l'homogénéité et à l'hétérogénéité des acteurs du RIO. Les organisations du RIO Transport travaillent ensemble depuis près de quinze ans à l'acheminement des produits Alpha. Elles ont développé des routines interorganisationnelles et pratiquent, au jour le jour, la résolution collective de problèmes, par exemple en cas de retard du transport pour cause d'intempéries. Entre dirigeants, des liens sociaux se sont créés et un langage commun a émergé pour parler de l'activité ou décrire les concurrents. Ces éléments révèlent un processus d'homogénéisation ("*matching process*" selon Uzzi, 1997). Ils sont cohérents avec la définition du RIO issue de la littérature et présentée au chapitre I. Les acteurs eux-mêmes mentionnent d'ailleurs les liens sociaux et la réciprocité qui caractérise le fonctionnement d'un RIO, et particulièrement du leur. Cependant, ces éléments ne doivent pas faire oublier la diversité des attitudes et des comportements des acteurs en de multiples circonstances.

Ainsi, les opinions sont quelques peu divergentes concernant les frontières du RIO Transport. Même si un consensus apparaît clairement sur l'implication de certaines organisations dans le RIO, quelques dirigeants mentionnent plus ou moins d'entreprises. Le nombre et le statut des organisations citées comme partenaires révèlent les stratégies relationnelles des différents acteurs. Les dirigeants d'Agenty, par exemple, évoquent de nombreux partenaires et mènent une stratégie de "réseautage" en cherchant à développer des liens sociaux avec les autres membres du réseau. A l'inverse, les responsables de Senec citent peu d'organisations en tant

que membres du RIO Transport. Or, on remarque qu'ils ne cherchent pas à multiplier les contacts avec les partenaires et qu'ils ont une assez faible connaissance du fonctionnement du RIO.

Les comportements des entreprises à l'égard des écarts relationnels sont également assez variés. S'il apparaît que les firmes du RIO perçoivent les avantages des écarts relationnels (tels que l'accès à une information diversifiée ou une plus faible dépendance envers les partenaires du RIO) et qu'elles en développent toutes, l'analyse de ces derniers révèle des situations contrastées. Alors que certaines organisations du RIO Transport n'entretiennent que peu d'écarts relationnels, privilégiant les liens avec les partenaires au sein de la structure, d'autres multiplient les relations économiques à l'extérieur de celle-ci.

De même, on peut constater la diversité des comportements d'acteurs face à la norme relationnelle. En effet, l'existence d'une institution sociale qui précise les modalités d'interaction des membres du RIO avec des entreprises externes conduit à distinguer deux types d'écarts relationnels. Certains sont compréhensibles ou même encouragés, d'autres sont tout simplement proscrits par les partenaires du RIO eux-mêmes. Pourtant, tous les acteurs ne respectent pas la norme relationnelle. Parmi ceux qui l'enfreignent, certaines organisations le font ouvertement (par exemple, Paneurop), tandis que d'autres dissimulent leurs relations. Les stratégies institutionnelles (Oliver, 1991) identifiées vont en fait du compromis à la manipulation de la norme en passant par son non-respect.

Ces éléments montrent que l'étude des RIO ne doit pas faire oublier la diversité des acteurs impliqués et de leurs comportements. L'analyse du fonctionnement d'un RIO ne devrait donc pas négliger l'analyse des diverses stratégies des organisations prises individuellement.

CONCLUSION GENERALE

Menée dans un cadre épistémologique interprétativiste et à l'aide d'une méthodologie originale, l'étude empirique du RIO Transport a permis d'étayer certaines des propositions et partiellement d'autres. Cependant, comme dans toute recherche, la validité et la portée de la recherche doivent être précisées. La fiabilité et les validités interne et externe sont donc évaluées avant d'envisager les conditions de généralisation des résultats. Ces précisions permettent de mettre en évidence les apports de cette thèse et des voies futures de recherche. Particulièrement, l'identification des stratégies relationnelles et des comportements des acteurs à l'égard d'une norme sociale est susceptible d'éclairer les chercheurs, mais aussi les managers, sur les modalités de l'action individuelle et collective encastrée.

1. Résumé et étayage des propositions

L'étude du cas Transport a permis d'étayer plus ou moins fortement les propositions développées dans le chapitre II.

Nous avons tout d'abord suggéré que les firmes impliquées dans un RIO commettent des écarts relationnels, c'est-à-dire développent des relations économiques avec des organisations n'appartenant pas à ce dernier. La recherche empirique étaye cette première proposition. La plupart des acteurs cherchent à développer des relations économiques à l'extérieur du RIO focal, et ce pour des raisons diverses. En effet, les dirigeants voient dans les écarts relationnels un moyen de réduire la dépendance économique, de préserver voire d'accroître les compétences de leur firme, d'augmenter sa notoriété ou encore d'accéder à des informations variées. Dans la littérature sur les réseaux, ces avantages correspondent à ceux des liens faibles. Les acteurs semblent donc avoir conscience des avantages associés aux liens forts et à l'implication dans un RIO (confiance, réciprocité, résolution collective de problèmes...) mais souhaitent également contrebalancer les inconvénients de ces liens forts (dépendance envers les partenaires, peu de diversité dans l'information échangée, sensibilité forte aux chocs exogènes) par des écarts relationnels pouvant donner lieu à des liens plus faibles que dans le RIO Transport.

Pour préserver la pérennité du RIO Transport et assurer l'implication de chacun des partenaires sans mettre en place des modes de contrôle formels susceptibles de remettre en cause la confiance entre acteurs, les responsables des firmes se sont dotés d'une institution sociale (une norme relationnelle dans ce cas) pour réguler les écarts relationnels. Excepté les dirigeants de Senec, tous les acteurs reconnaissent l'existence d'une telle norme. La proposition 2 est donc étayée. Dans le RIO étudié, cette norme prend la forme d'une "interdiction" de nouer des relations économiques avec des entreprises de réseaux concurrents sur le trafic de produits Alpha, mais également de l'interdiction de faire des affaires avec des firmes de transport de Grandpol, un port voisin de Le Bourg. La plupart des managers rencontrés considèrent que la norme est positive pour la survie même du RIO Transport. Pourtant tous ne la respectent pas et leur comportement à l'égard de cette norme varie. Différentes stratégies institutionnelles (Oliver, 1991) face à la norme, allant de l'intériorisation (et donc de l'absence de stratégie) à la manipulation, en passant par le compromis, l'évitement ou le défi, peuvent être identifiées au sein du RIO. Certains acteurs déploient même plusieurs de ces stratégies concomitamment.

Nous avons émis l'hypothèse que les acteurs ayant des interactions fréquentes et soumis à une information redondante, c'est-à-dire étant impliqués dans un sous réseau cohésif très dense, intériorisent la norme relationnelle. Cette troisième proposition n'est que partiellement étayée. En effet, parmi les acteurs formant une clique (un sous-réseau de densité maximale), seuls les dirigeants de Camina, Nater et Trentin intériorisent la norme régulant les relations des organisations à l'extérieur du réseau. Contrairement à ce que suppose la proposition 3, M. Agenty, PDG de l'entreprise Agenty, n'intériorise pas l'institution alors qu'il fait partie du même sous réseau cohésif d'échange d'information que Camina, Nater et Trentin. Il semble que M. Agenty soit en partie à l'origine de la norme relationnelle au sein du RIO. Mais surtout, il entretient de très nombreux liens d'échange d'information à l'extérieur du RIO, et ce auprès d'acteurs variés. Son appartenance à un sous-réseau dense au sein du RIO Transport est compensée par ses relations dans diverses structures sociales. M. Agenty est soumis à de nombreuses autres sources d'information. Ceci lui permet de se distancier par rapport à la norme en évitant le *lock-in* cognitif. L'entreprise Agenty ne respecte d'ailleurs pas cette dernière puisqu'elle entretient des liens économiques avec des organisations du port de Grandpol, contrairement à ce que prescrit l'institution. Finalement, la relation entre intériorisation d'une norme et appartenance à un réseau ou sous-réseau dense est modérée par des relations d'échange d'information avec des acteurs variés. Quant aux dirigeants des autres

firmes du RIO Transport (Senec, Paneurop et Wool), ils ne sont pas positionnés dans un sous-réseau cohésif d'échange d'information et n'intériorisent donc pas non plus la norme.

La proposition 4, qui postule que les acteurs du RIO considèrent comme opportunistes leurs partenaires commettant des écarts relationnels proscrits, n'est que partiellement étayée. En effet, les managers qui respectent la norme relationnelle étudiée ne considèrent pas que tous les écarts relationnels allant à l'encontre de celle-ci sont opportunistes. Le non-respect de la norme par des partenaires qui ne font pas partie du sous-réseau dense d'échange d'information n'est pas envisagé comme une action opportuniste condamnable. Ainsi, les entreprises Senec et Paneurop, qui pourtant entretiennent des relations commerciales avec des firmes de Grandpol, ne sont pas perçues comme des "traîtres" par Camina, Trentin ou Nater.

Les résultats relatifs à ces différentes propositions doivent être considérés au regard de la fiabilité, de la validité interne et de la validité externe de la recherche. Les possibilités de généralisation analytique à d'autres contextes peuvent alors être envisagées.

2. Fiabilité, validité et conditions de généralisation des résultats de la recherche

S'interroger sur la fiabilité et la validité de ce travail suppose d'en rappeler les contours. Comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, la littérature sur les réseaux est très conséquente et nombre de thèmes ont déjà été largement explorés. Nous avons défendu la thèse que la prise en compte des écarts relationnels des partenaires est essentielle à la compréhension du RIO mais aussi du comportement des acteurs qui y sont impliqués. Le traitement de cette problématique ne doit pas faire oublier que d'autres éléments auraient pu être abordés. Ainsi, nous nous sommes centré sur une norme relationnelle spécifique, celle relative aux relations externes. Il convient toutefois de rappeler que d'autres normes relationnelles existent dans un RIO et qu'elles ne sont pas toutes liées à la logique paroissiale. Ainsi, au sein du RIO Transport, les rencontres informelles entre dirigeants à certaines périodes bien précises de l'année, ou encore l'échange de services non liés directement aux affaires constituent des normes relationnelles. Nous les avons identifiées et mentionnées dans cette thèse mais notre objectif n'était pas de traiter des normes dans les RIO. Il convient également de préciser qu'au-delà de ces normes d'autres modes de coordination cohabitent dans un RIO. Par exemple, comme nous l'avons souligné, Camina et Paneurop sont liées par

un système d'information partagé. Bien que nous ayons cherché à systématiquement contextualiser le phénomène étudié empiriquement, nous n'avons pas la prétention d'avoir couvert l'ensemble des aspects relatifs aux normes ou aux modes de coordination dans les RIO.

Au-delà des précautions liées à la circonscription de l'objet, Bedeian (1980) affirme que quelle que soit la démarche utilisée, deux questions fondamentales devraient toujours être posées dans une recherche. Ces questions sont relatives à la validité interne et externe du travail mené. Nous nous sommes interrogé sur ces points tout au long de la recherche et avons mentionné les efforts faits pour développer la validité, tant interne qu'externe. On trouve de très nombreuses définitions de la validité[117] et nous avons retenu celles de Bedeian. Certains auteurs (Kirk et Miller, 1986 ; Yin, 1988 ; Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003) évoquent également la fiabilité de la recherche comme un élément fondamental de l'évaluation d'une recherche.

D'après Bedeian, sans validité interne, *"a research effort is uninterpretable"* (1980, p.25). Pour l'auteur, la validité de la recherche s'évalue en répondant à l'interrogation suivante : la démarche de la recherche en question permet-elle de prendre en compte l'influence de variables qui pourraient servir d'explication alternative pour justifier les résultats ? Il s'agit alors, pour le chercheur, de prendre en compte le plus d'éléments possibles susceptibles d'expliquer les observations, à la fois dans le design de la recherche et lors de l'interprétation des résultats. S'il n'y a pas d'explications plus satisfaisantes que celles avancées pour justifier un résultat, alors la recherche présente une forte validité interne. Nous avons veillé, dans cette recherche, à appliquer les principes de Yin (1988) et Miles et Huberman (1994, édition consultée : 2003) pour assurer la validité interne de la recherche.

Tout d'abord, des hypothèses rivales ont été envisagées pour l'explication de tous les phénomènes observés. La prise en compte de données contextuelles (histoire, concurrence, environnement économique et politique) relatives aux entreprises et au RIO étudié a permis la prise en compte de nombreuses variables et a favorisé l'identification d'hypothèses alternatives. Ces hypothèses ont été présentées au lecteur pour le laisser seul juge de la pertinence de l'explication retenue lorsque suffisamment de matériaux empiriques étayent une

[117] Cf. Kirk et Miller (1986) pour un ouvrage pratiquement entièrement consacré aux questions de validité et de fiabilité d'une recherche. Cf. Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) pour un article français sur ces thèmes.

des hypothèses[118]. Lorsque les données recueillies n'ont pas permis de trancher en faveur de telle ou telle explication, nous avons préféré laisser la question en suspens et donner les arguments en faveur de chacune des explications alternatives. Cela a notamment été le cas pour les motivations de M. Agenty à ne pas respecter la norme relationnelle du RIO Transport. Les analyses ont également été rapprochées des résultats issus de la littérature afin de s'assurer de la congruence avec des recherches antérieures.

Ensuite, le protocole de recherche a été détaillé pour *"rendre plus transparent le cheminement permettant l'élaboration des résultats"* (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999, p.274) et en permettre la critique. L'analyse de réseaux a permis la mesure des relations entre acteurs à deux moments distincts (1999 et 2001), limitant ainsi l'interprétation par le chercheur des volumes d'échange.

Enfin, la multiplication des méthodes de collecte ajoutée à la longue présence sur le terrain a permis une saturation des données. En effet, la multiplication des sources lors de la phase de recueil a permis une triangulation (Jick, 1979) entre données primaires et secondaires, d'une part, et entre données primaires (observation, entretiens, générateurs de noms) d'autre part. Le protocole de collecte a ainsi favorisé le rapprochement et la comparaison des éléments obtenus lors d'entretiens formels, et donc sujets à réaction, et de ceux collectés de manière discrète (*"unobstrusive measures"*), par exemple lors des entretiens informels ou de l'observation directe. Une telle démarche permet la mise en évidence des contradictions dans les données primaires (Webb et Weick, 1979). Les contradictions (par exemple, les comportements des entreprises Senec ou Agenty à l'égard du RIO) sont également des informations importantes pour une problématique telle que la nôtre et ont donné lieu, systématiquement, à une recherche d'informations complémentaires. Or, comme le soulignent Miles et Huberman (1994, édition consultée : 2003), la prise en compte des exceptions renforce les résultats de la recherche. Dans cette thèse, l'attention particulière portée aux contradictions a contribué à affiner les résultats et à compléter les propositions posées au second chapitre. Ajoutons que la triangulation est également un moyen de limiter les biais de sélection de la part des acteurs interrogés (Ibert, 2002).

[118] Rappelons que les explications retenues ont également le plus souvent fait l'objet d'une discussion avec des collègues chercheurs, non-impliqués dans ce travail.

La fiabilité porte sur la capacité du chercheur à assurer que la mise en œuvre du même protocole par des chercheurs différents et/ou à un moment différent conduira à des résultats similaires (Yin, 1988 ; Kirk et Miller, 1986 ; Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003). Nous avons transmis aussi fidèlement que possible les éléments relatifs au protocole de collecte et d'analyse des données. D'ailleurs, pour montrer que le critère de fiabilité diachronique évoqué par Kirk et Miller (1986) est rempli, on peut noter que nous avons nous même été capable de reproduire le protocole mis en place en 1999 pour collecter de nouvelles données sur les réseaux d'échange en 2001.

Cependant, nous avons conscience que pour augmenter encore la fiabilité de la recherche, un double ou un triple codage des données effectué par des collègues aurait été préférable. Plusieurs raisons ont justifié le choix d'un codage simple. D'abord, le caractère sensible de la recherche nécessitait de préserver la confidentialité des données. Ensuite, comme le note Ibert (1997), une problématique complexe demande une connaissance intime du terrain et un collègue peut difficilement coder les données. Enfin, nous avons codé les matériaux tout au long de l'étude empirique et il était difficile de demander à des collègues de participer à cette tâche pendant plusieurs années.

D'autres précautions renforcent toutefois la fiabilité de cette recherche. Le RIO Transport a été défini à l'aide d'une double approche nominaliste et réaliste. La délimitation des frontières du RIO a donc été assurée à la fois par le chercheur et les acteurs du terrain, qu'ils soient membres du réseau ou non. Nous avons également veillé, comme l'ont recommandé Miles et Huberman, à préserver notre autonomie vis-à-vis du terrain et à ne pas influencer celui-ci. La longue présence sur le terrain a permis de nous familiariser avec les acteurs et de ne pas les perturber dans leurs activités. De plus, les contacts, formels et informels, ont été multipliés avec des informants variés, augmentant ainsi la fiabilité des résultats (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999). Enfin, l'utilisation des matrices d'adjacence et des graphes pour mettre en forme les éléments collectés sur les réseaux d'échange entre acteurs et la description poussée des modalités de construction de ces éléments accroît également la fiabilité (Miles et Huberman, 1994, édition consultée : 2003).

La validité externe concerne la représentativité ou la généralisation possible des résultats d'une recherche : dans quelle mesure les résultats peuvent-ils être généralisables ? Le problème de la validité externe d'une recherche porte sur la spécificité du contexte et sur la

nature des individus. Si la recherche semble pouvoir être appliquée à d'autres contextes, alors elle présente une validité externe forte. Dans le cadre d'une étude de cas, la généralisation est analytique et non statistique comme dans une recherche quantitative (Yin, 1988). Il s'agit de se demander si le cadre théorique proposé est transposable à d'autres situations, soit de manière littérale (c'est-à-dire en constatant les mêmes résultats dans un autre contexte), soit de manière théorique (c'est-à-dire en constatant des résultats différents empiriquement mais prévisibles théoriquement). Toutefois, pour permettre la généralisation le chercheur doit s'interroger si les résultats sont propres au contexte étudié ou non. Or, comme le notent Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), certains chercheurs considèrent que plus la recherche contextualise le phénomène étudié, moins elle est généralisable. Ce type de raisonnement fait dire à Bedeian (1980) que les recherches sont souvent un équilibre entre validité interne et validité externe. Les démarches qui multiplient les terrains ou les secteurs étudiés (que ce soit en testant les hypothèses de manière quantitative ou qualitative) peuvent difficilement permettre une "*thick description*" qui assure une compréhension suffisante des contextes pour envisager des explications alternatives à un phénomène observé. A l'inverse, une recherche exploratoire se doit d'assurer une forte validité interne afin de garantir la pertinence des résultats dans le cas observé mais repose sur une faible validité externe.

Plutôt que d'envisager la recherche comme un compromis entre validité interne et validité externe, nous préférons adopter le point de vue de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier qui notent *"c'est par une connaissance approfondie, riche, intime, du contexte de sa recherche, que le chercheur sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes"* (1999, p.281).

Il est donc important de préciser dans quels types de cas les résultats mis en évidence sont susceptibles de rester valides. Une telle démarche met à la fois en évidence les possibilités et les limites de généralisation de la recherche.

Bien que la situation du RIO Transport soit spécifique d'un point de vue historique et contextuel, les résultats mis en évidence ne nous semblent pas présenter une très forte dépendance contextuelle. Ils sont probablement plus liés aux variables étudiées qu'aux caractéristiques du terrain (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 1999).

Nous reconnaissons évidemment que la forme prise par la norme relationnelle étudiée est propre au RIO Transport. Cependant, on peut penser que la plupart des réseaux se dotent de normes pour réguler les écarts relationnels. Bien sûr, ces institutions sociales peuvent être plus ou moins formalisées selon les cas et être assorties de sanctions plus ou moins importantes (Grandori, Soda et Usai, 2001). Quelle que soit leur forme, nous pensons que ces normes relationnelles liées à la logique paroissiale constituent un élément essentiel du fonctionnement et de la dynamique des réseaux. De même, il est probable que ces normes définissent la perception qu'ont les acteurs des comportements opportunistes en matière d'écarts relationnels, et ce dans tous les réseaux.

Cependant, nous reconnaissons tout de même que les résultats obtenus sont, dans une certaine mesure liés à la définition du RIO retenue. Nous avons en effet soutenu l'idée que le réseau, pour être considéré comme une forme d'organisation des transactions distincte du marché, doit être étayé par un ensemble de liens relativement forts entre acteurs. On peut alors se demander si les résultats de l'étude d'une structure telle que le réseau Transport sont généralisables à des RIO comportant des liens plus faibles ou au contraire à des RIO composés exclusivement de liens forts. Cette question est décisive pour la recherche sur les structures de gouvernance et les théories de l'action. En effet, comme le souligne Granovetter, *"les mécanismes de couplage et de découplage, qui définissent les frontières de la confiance et de l'affiliation sociale, devraient devenir les objets essentiels d'une théorie des institutions économiques.* [...] *la question fondamentale n'est pas d'obtenir le bon modèle d'action individuelle, mais plutôt de comprendre comment les variations dans la structure sociale créent un comportement qui, en apparence, suit un modèle ou un autre"* (1994, p.88). Une piste future de recherche consiste à mener des recherches semblables à celles-ci dans des structures sociales présentant des liens plus faibles (c'est-à-dire étant plus proche de l'idéal-type du marché en tant que mode de gouvernance) ou au contraire des liens très forts entre acteurs (par exemple, un RIO très cohésif, peu ouvert sur son environnement).

Dans l'attente de travaux de ce type, une réflexion sur la généralisation analytique de nos résultats permet d'envisager des éléments de réponse à cette question jugée *"fondamentale"* par Granovetter. Ainsi, il est probable que lorsque les liens entre acteurs sont plus faibles, les attentes réciproques et les normes relationnelles soient moins présentes dans le dispositif de coordination. En effet, Joshi et Stump (1999) ont montré empiriquement que l'émergence d'une norme relationnelle est moins probable lorsque les échanges entre partenaires sont rares

et de faible intensité. Des acteurs entretenant des liens faibles au sein d'un RIO risquent moins le *lock-in* cognitif et ont plus de chance de développer de nombreux écarts relationnels. S'ils peuvent avoir de nombreux écarts relationnels et que leur RIO ne comporte pas de normes relationnelles liées à la logique paroissiale, alors leur capacité d'action à l'extérieur du RIO est beaucoup plus importante que celle des acteurs du RIO Transport. Cependant, on peut faire plusieurs remarques sur un cas hypothétique tel que celui-ci. D'une part, comme nous en avons défendu l'idée, des liens très faibles entre firmes marquent plus une structure de gouvernance de type marché qu'un RIO. D'autre part, si des firmes liées par des liens faibles se lancent dans un partenariat, leurs relations vont tendre naturellement à se renforcer au fur et à mesure, mettant alors ces firmes dans une situation proche de celle du RIO Transport.

A l'inverse, si des liens très forts unissent des organisations impliquées dans un RIO elles risquent d'avoir des normes relationnelles très développées. Dans un RIO de ce type, les possibilités d'écarts relationnels sont probablement très faibles et ils constituent très rapidement des comportements définis comme opportunistes par les partenaires. Dans le cadre de la théorie des trous structuraux, on peut penser que la contrainte importante qui pèse sur les acteurs conduit ces derniers à développer à terme une "structure résiduelle", c'est-à-dire, pour reprendre les termes proposés le deuxième chapitre, à substituer au RIO focal d'autres relations et donc à sortir de la structure sociale pour en intégrer une autre.

La mise en évidence des conditions de généralisation des résultats de la recherche permet d'en dresser les apports dans différents domaines.

3. Les apports de la recherche

Dans cette dernière section, nous mettons l'accent sur les apports de cette recherche. Bien qu'il soit difficile d'établir une distinction claire entre les types d'apport, nous identifions des apports conceptuel, théorique, méthodologique et managérial.

3.1. Les apports conceptuels

Cette thèse développe le concept d'écart relationnel, contribue à préciser celui de champ organisationnel et remet en cause l'opportunisme tel que mobilisé le plus souvent dans la littérature.

La recherche menée porte avant tout sur le concept d'écarts relationnels dont Bourqui (1990) affirme l'importance à la suite de Hakansson et Johansson (1987). Elle confirme que les organisations impliquées dans un RIO n'ont pas que ce seul contexte d'action. Dès lors, pour appréhender le pouvoir d'une firme ou sa dépendance envers ses partenaires, il convient, non pas de la replacer dans son réseau de relations au sein du RIO, mais plutôt dans son réseau complet en considérant non seulement les relations internes aux RIO focal mais aussi les relations externes. La marge de manœuvre d'une organisation dépend en effet largement des écarts relationnels, comme nous l'avons montré.

Le concept d'écart relationnel met également l'accent sur le rôle central des frontières du RIO. Il apparaît que certaines de normes relationnelles d'un RIO sont relatives à une logique paroissiale (Bowles et Gintis, 2000), c'est-à-dire qu'elles définissent ses frontières. La norme qui régule les écarts relationnels rend certains écarts relationnels tolérables, voire souhaitables, et en proscrit d'autres. Elle précise ainsi les relations que les membres du RIO peuvent ou non entretenir avec l'extérieur et exclut de fait de ce celui-ci certaines organisations. Si plusieurs auteurs ont souligné l'importance du contrôle aux frontières du RIO, on peut dire ici que c'est la définition même de ces frontières qui représente un enjeu central. Lorsque les acteurs ne cherchent pas *ex ante* la complétude des contrats en définissant clairement les frontières du partenariat et les modalités d'action des partenaires à l'extérieur des frontières de celui-ci, on constate que la perception des frontières du RIO est susceptible de varier d'un acteur à l'autre. La norme relationnelle aide ainsi à définir le RIO en même temps qu'elle constitue un dispositif de couplage. Car en fait, c'est la définition même des frontières du RIO qui constitue un dispositif de contrôle. Ces arguments encouragent les chercheurs à faire un effort considérable dans la délimitation des RIO étudiés, notamment lorsque ces derniers sont peu supportés par des relations contractuelles très complètes définissant de manière très formelle les frontières de la structure.

Les résultats de l'étude empirique invitent aussi à reconsidérer le concept de champ tel qu'envisagé en sociologie néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983). En effet, dans ce cadre, le champ est un espace objectivé par un ensemble d'organisations ayant de fréquentes interactions. Ces entreprises tendent à partager les mêmes règles et institutions. Or, notre recherche suggère que les entreprises du RIO Transport continuent, malgré leurs interactions répétées depuis plus de 12 ans, à ne pas partager les mêmes normes de comportement et à ne pas envisager de la même manière les menaces pour le RIO. Ceci tend à confirmer la remarque de Phillips, Lawrence et Hardy (2000) : *"the participants in a collaborative process bring with them various institutional affiliations and the institutionalized rules and resources that this implies"* (p29). Ainsi, dans le RIO Transport, les entreprises qui structurent leur action autour de la norme relationnelle étudiée sont issues du champ du transport maritime, alors que celles qui ne la considèrent pas sont plutôt issues du champ du transport terrestre. Un RIO ne s'inscrit donc pas forcément dans un champ organisationnel et peut réunir des firmes de plusieurs champs. Ces firmes ont des ressources différentes et ne valorisent pas toujours les mêmes normes car elles préservent un ancrage dans leur champ organisationnel malgré leur appartenance commune au RIO.

Le troisième apport conceptuel est relatif à l'opportunisme. Les résultats conduisent à proposer une approche socio-cognitive de celui-ci. En effet, nous avons montré que l'opportunisme est institutionnellement défini. Il semble ainsi que les modes de contrôle (notamment informels, puisque nous avons étudié une norme relationnelle) n'émergent pas forcément en réponse à l'opportunisme comme le suggère l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1996). On assiste plutôt à une co-construction entre institutions et opportunisme liée à des facteurs historiques. L'histoire des acteurs et leur inscription dans tel ou tel champ organisationnel puis leurs interactions conduisent à l'émergence d'institutions sociales qui à leur tour définissent l'opportunisme. C'est parce qu'un comportement enfreint une institution cognitive, c'est-à-dire intériorisée par les acteurs, que ces derniers le jugent opportuniste. Ceci conduit à amender la perspective traditionnelle de l'opportunisme dans laquelle celui-ci est facilement identifiable par un observateur extérieur. Au contraire, notre travail montre que seule la connaissance des normes intériorisées par les acteurs permet de qualifier l'opportunisme dans une situation donnée. Les institutions en vigueur dans la structure sociale fournissent un cadre pour interpréter les comportements des partenaires, mais c'est la manière dont ces institutions sont intériorisées par chaque acteur qui définit finalement la perception du caractère opportuniste ou non d'un comportement. C'est donc la

contextualisation du comportement observé qui permet l'identification de l'opportunisme. Ce point de vue rompe avec les approches désincarnées qui caractérisent traditionnellement l'étude de l'opportunisme.

3.2. Les apports théoriques

Nous avons tenté d'intégrer l'analyse de réseaux (qui ne prend en compte que les dimensions infrastructurelle et sociostructurelle, au sens de Fombrun -1986-, des structures sociales) et le néo-institutionnalisme sociologique (qui s'arrête essentiellement sur la dimension superstructurelle des structures sociales) pour étudier le réseau interorganisationnel dans son ensemble. Cette démarche fournit une approche plus réaliste du comportement des acteurs encastrés dans un RIO et pose les prémisses d'une théorie structurale de l'action.

Ainsi, nos résultats rompent avec la plupart des contributions théoriques sur la force des liens. Alors que certains auteurs proposent de développer des liens forts avec les partenaires, d'autres encouragent les liens faibles (Granovetter, 1973) ou les liens de force "moyenne" (Podolny et Baron, 1997). D'autres encore pensent l'insertion des acteurs en termes de position dans la structure globale plutôt qu'en termes de relations directes. Les acteurs doivent, dans ce cas, plutôt jouer un rôle d'intermédiaire (Burt, 1992) ou entrer en contact avec les partenaires ayant accès au plus de ressources possibles (Uzzi, 1997). Enfin, plus récemment, des chercheurs ont affirmé que la stratégie la plus performante consiste à faire varier la force des liens avec les partenaires selon les besoins (Zenger et Lazzarini, 2002). Cependant, les liens préexistent le plus souvent à l'action stratégique et les entreprises sont en fait encastrées dans un réseau plus ou moins formalisé et composé de liens plus ou moins forts. Dès lors, comme l'affirment Gargiulo et Benassi (2000), plutôt que de chercher à trouver un compromis idéal entre liens forts et liens faibles, il convient d'observer les pratiques réelles des dirigeants et la manière dont ils gèrent ce compromis. Ce point est, selon les auteurs, l'un des thèmes centraux pour faire avancer la théorie des organisations (Gargiulo et Benassi, 2000, p.194).

Cependant, au terme de ce travail, il semble que ce compromis ne porte pas que sur les dimensions infrastructurelle (travail opérationnel) et sociostructurelle (relations interorganisationnelles et interpersonnelles) du RIO. La dimension superstructurelle (les normes, les valeurs) doit être prise en compte. Le choix entre liens forts et liens faibles, entre

investissement dans une structure sociale et écarts relationnels, est largement influencé par la légitimité de chacun de ces comportements parmi les partenaires. Ainsi, notre étude empirique révèle qu'il ne s'agit pas tant d'une question d'équilibre entre liens faibles et liens forts mais plutôt entre régimes d'action (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999). L'action des acteurs impliqués dans un RIO en matière de développement de relations semble être une dialectique entre "cité par projet" (multiplication des relations en toute liberté) et "cité domestique" (ancrage communautaire au sein d'une structure sociale). Les acteurs ne sont donc pas totalement libres de choisir un mode de relation (liens forts ou liens faibles) mais sont également pris dans des régimes de justification variés revêtant un degré de légitimité différent selon les partenaires.

Pour bénéficier des avantages de ces régimes d'action, les acteurs ont tendance à tenter de concilier les deux régimes. L'étude du RIO Transport montre ainsi que les dirigeants ont conscience des avantages associés aux liens forts mais qu'ils souhaitent également contrebalancer les inconvénients de ces derniers. Ainsi, plutôt que de privilégier les liens faibles ou les liens forts ou de modifier leurs relations existantes, les acteurs cherchent à préserver leur légitimité au sein du RIO en montrant un fort investissement dans les relations avec leurs partenaires. Cependant, ils tentent aussi de développer des liens externes (à des degrés divers bien sûr) afin de s'assurer les bénéfices des liens faibles (accès à des informations variées, meilleure résistance aux chocs exogènes...). Au lieu d'adapter la force des relations existantes ou de substituer des liens trop forts par des liens plus faibles, les dirigeants choisissent de développer des écarts relationnels, prenant le plus souvent la forme de liens plus faibles que ceux qui prévalent dans un RIO.

Ce mode d'action peut être particulièrement efficace, grâce notamment au phénomène que nous avons appelé le "paradoxe des écarts relationnels". L'appartenance à une structure sociale dense composée de liens forts génère paradoxalement des opportunités d'action pour certains acteurs, notamment à l'extérieur de cette structure. Il s'avère que les entreprises ont d'autant plus intérêt à commettre des écarts relationnels que leurs partenaires n'en commettent pas. En fait, les liens forts entre acteurs et la cohésion du RIO génèrent des attentes plus fortes, l'émergence de normes relationnelles et plus généralement un contrôle social important souvent présenté comme contraignant l'action. Or, pour un acteur capable de s'affranchir du *lock-in* cognitif, le réseau dense génère des marges de manœuvre considérables pour mener des actions à l'extérieur du RIO. Le paradoxe des écarts

relationnels est finalement un triple paradoxe. Premièrement, les entreprises ont d'autant plus intérêt à commettre des écarts relationnels que leurs partenaires n'en commettent pas, car elles acquièrent alors des ressources inédites d'autant plus valorisées dans le RIO. Deuxièmement, les écarts relationnels d'un acteur, qu'ils soient acceptés ou proscrits dans le cadre du RIO, sont d'autant moins visibles et sanctionnés que le RIO est cohésif et véhicule une information redondante. Enfin, la densité du RIO entraîne une dépendance des acteurs vis-à-vis de la structure. Elle accroît donc la tolérance des membres aux écarts relationnels d'un partenaire, même si ces écarts enfreignent une norme et sont détectés. D'ailleurs, on peut se demander si la tolérance aux écarts relationnels (et plus généralement aux écarts de comportement) n'est pas un élément de définition du RIO en tant que forme d'organisation.

Le paradoxe des écarts relationnels prend aussi un sens au niveau collectif. Au niveau du RIO dans son ensemble, la multiplication des écarts relationnels par de nombreux acteurs peut à terme mener à une plus faible implication des partenaires et à une plus faible légitimité (interne et externe) du RIO susceptible de causer sa disparition (Human et Provan, 2000). A l'inverse, si aucun acteur ne développe d'écarts relationnels, l'ensemble du RIO est plus fragile aux chocs exogènes, ne développe pas de nouvelles compétences et n'augmente pas sa notoriété parmi ses clients potentiels. Pour pouvoir exister dans la durée, un RIO doit donc trouver un compromis entre couplage et découplage du RIO. La coexistence d'acteurs entretenant de nombreux écarts relationnels avec d'autres qui en commettent moins et s'investissent plus dans les relations internes est donc favorable à la performance du RIO. On ne peut manquer de relever ici une piste de recherche consistant à appliquer au niveau interorganisationnel les éléments issus de la littérature sur les "*boundary spanners*" (Ancona, 1990 ; Ancona et Caldwell, 1992), habituellement centrée sur les niveaux intraorganisationnel et organisationnel comme le notent Yan et Louis (1999).

Cette recherche apporte également une pierre à l'édifice d'une théorie de la gouvernance dans les réseaux interorganisationnels. Les acteurs font émerger des institutions qui régulent les relations des membres à l'extérieur du réseau. Les résultats laissent cependant apparaître que l'institution en question n'est pas respectée par tous les acteurs du réseau Transport. Le fait que l'action à l'extérieur du réseau de l'ensemble des acteurs concernés ne soit pas régulée par la norme relationnelle suggère qu'il existe des variations dans la manière dont les modes de coordination et de contrôle sont construits et s'appliquent au sein du réseau. La mise en place d'un système d'information partagé entre deux entreprises du RIO Transport renforce

cette idée. On peut donc constater que les modes de coordination au sein du réseau sont très localisés et ne s'appliquent pas à l'ensemble de la structure. Nous proposons que le réseau interorganisationnel est un "patchwork" de modes de coordination. Ce point de vue, s'il ne remet pas radicalement en cause les propositions faites précédemment sur la gouvernance dans les réseaux, tend à les compléter. En effet, comme nous l'avons évoqué dans la revue de littérature, de nombreux auteurs (par exemple, Grabher, 1993a ; Dumoulin, 1996 ; Grandori, 1997 ; Josserand, 1998) ont noté que plusieurs modes de coordination sont mis en oeuvre dans les RIO. Cependant, ces travaux postulent implicitement ou explicitement que les différents modes de coordination sont appliqués uniformément dans le réseau. C'est l'hypothèse d'homogénéité du RIO en termes de gouvernance qui est retenue. Nos résultats montrent que la coordination dans les RIO passe certes par l'imbrication des modes de contrôle mais que ceux-ci ne sont pas appliqués uniformément à l'ensemble de la structure. Il existe des modes de coordination développés localement et certains acteurs sont peu influencés par les tentatives de contrôle de leurs partenaires. La multiplication des modes de coordination locaux tend à différencier la capacité d'action des acteurs, en leur créant plus ou moins de marge de manœuvre dans la structure.

Le tableau 53 reprend les différentes approches de la coordination dans les RIO. La perspective organisationnelle, qui s'est développée au milieu des années 1990, constitue une analyse plus fine des RIO que l'approche classique. Cette dernière porte, en effet, sur les formes de gouvernance à un niveau macro alors que l'approche "organisationnelle", revendiquée par Grandori (1997), entre dans le RIO pour l'étudier. Toutefois, dans la perspective organisationnelle la coordination entre acteurs est considérée au niveau du RIO dans son ensemble. Le point de vue que nous proposons ici est en quelque sorte micro-organisationnel. La décomposition du RIO en différents niveaux d'analyse (dyades, triades, sous-groupes cohésifs) et l'analyse de ces derniers permet de constater que les modes de coordination ne sont pas présents partout ou appliqués de la même manière dans un RIO.

Une telle approche micro-organisationnelle soulève au moins autant de questions qu'elle apporte de réponses à l'étude de la gouvernance dans les RIO. Des recherches futures peuvent ainsi approfondir les stratégies et la dynamique de mise en œuvre des modes de coordination, et notamment des normes relationnelles, dans les RIO. Dans ce cadre on peut par exemple étudier comment les firmes du RIO tentent d'imposer une norme relationnelle à un nouvel entrant et comment ce nouvel entrant réagit. Plus généralement, et bien que nous n'ayons pas

pu observer une situation d'entrée dans le RIO durant la période d'étude empirique, la problématique de l'intégration dans une forme d'organisation reposant largement sur des règles plus ou moins implicites semble une voie de recherche passionnante.

	Approche "classique"	**Approche organisationnelle**	**Approche micro-organisationnelle**
Statut de la coordination dans les RIO	A chaque mode d'organisation (ou de gouvernance) correspond un mode de coordination. Le RIO est coordonné par la confiance et la réciprocité.	Les modes de coordination dans les RIO sont pluriels. Les modes de coordination se superposent et sont présent uniformément dans le RIO.	Différents modes de coordination cohabitent au sein du RIO. Les modes de coordination sont locaux. Ils s'appliquent parfois uniquement au sein d'une dyade ou d'un sous-groupe cohésif.
Références	Williamson (1975, 1985, 1996), Jarillo (1988), Powell (1990)	Grabher (1993a), Dumoulin (1996), Grandori (1997) Josserand (1998)	-

Tableau 53 : L'évolution des approches des mécanismes de coordination dans les RIO

3.3. Les apports méthodologiques

La méthodologie mise en œuvre dans cette recherche est innovante à deux titres. D'abord, l'ensemble de la thèse (dès la revue de littérature) s'arrête de manière systématique sur les niveaux d'analyse et leur articulation. Nous avons cherché à proposer une lecture multi-niveaux des RIO. Les nombreux apports de l'approche multi-niveaux ont déjà été évoqués à plusieurs reprises (Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Rousseau, 1985 ; Dansereau, Yammarino et Kohles, 1999). Cette approche multi-niveaux a permis d'envisager la dynamique du RIO comme une superposition de relations de différentes natures (relations formelles et informelles, interorganisationnelles et interpersonnelles) que l'on peut lire à plusieurs niveaux (dyade, sous-réseau, réseau dans son ensemble, relations externes). Ensuite, la démarche d'analyse structurale déployée est novatrice puisqu'elle combine les deux perspectives de l'analyse de réseaux (le réseau complet – "*total network*" - et le réseau personnel - "*ego*

network") pour constituer une méthode que nous avons appelée "réseau complet ouvert" ("*ego-total network*"). Elle consiste dans un premier temps à délimiter un réseau complet. Tous les acteurs de ce réseau sont ensuite interrogés comme dans le cadre d'un réseau personnel, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas de considérer seulement les relations entre acteurs du réseau délimité mais bien d'identifier toutes les relations de chaque répondant, à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau complet. Comme nous l'avons évoqué, cette méthode est justifiée théoriquement (Lazega, 1998) et a fait l'objet de validation par des spécialistes de l'analyse de réseaux, en France et à l'étranger. L'utilisation du réseau complet ouvert permet d'éviter les biais méthodologiques communs à pratiquement toutes les recherches sur les RIO. Il semble en effet aberrant méthodologiquement de définir des frontières qui "décontextualisent" le réseau, c'est-à-dire qui l'isolent de son environnement. Dans le cadre d'une représentation limitée au RIO focal, toute analyse pertinente des stratégies relationnelles des acteurs est impossible puisqu'on ne considère pas les relations des membres hors du réseau délimité. Les logiques de dépendance des ressources, par exemple, ne peuvent être appréhendées. Ajoutons que cette méthode est transposable à l'analyse de tous les types de réseaux d'échange.

3.4. Les apports managériaux

Les résultats de cette recherche sont susceptibles d'être bien accueillis par les praticiens puisque comme le note Beyer (1997), la pertinence d'une recherche aux yeux des managers est liée à l'expérience prolongée du chercheur avec un sujet. La connaissance intime du terrain grâce à de nombreuses interactions pendant environ trois ans rend *a priori* la recherche légitime pour les dirigeants. De plus, nous avons recueilli des données pour analyser l'évolution du RIO entre 1999 et 2001 et Angot et Josserand soulignent que *"la collecte de données dynamiques sur les réseaux permet également des recherches ayant des implications d'avantage managériales que méthodologiques"* (1999, p.401).

La dimension managériale des apports de cette recherche permet d'éclairer les dirigeants concernant deux niveaux de l'action : d'une part, au niveau collectif (comment favoriser la performance globale du RIO ?), d'autre part, au niveau individuel (quelles sont les stratégies relationnelles performantes dans les RIO ?).

Au niveau de l'action collective, les résultats mis en évidence donnent une orientation pour le management des RIO. Alors qu'un RIO favorise les liens forts, il risque d'en être victime, offrant peu de flexibilité et donc peu de résistance aux chocs exogènes (Uzzi, 1997 ; Zenger et Lazzarini, 2002). Pour obtenir plus d'informations sur l'environnement et être capable de s'y adapter, certains acteurs peuvent alors jouer le rôle de *boundary spanners*, en charge d'entretenir des liens avec l'extérieur du RIO. Evidemment, pour confier une telle mission à des partenaires, les membres du réseau doivent avoir confiance en leurs *boundary spanners* et être certains que les informations obtenues profiteront à l'ensemble du RIO. La coexistence d'organisations centrées sur les relations internes et l'activité du RIO et d'organisations chargées plutôt des relations externes assure au RIO un équilibre entre investissement des partenaires dans la structure (et donc légitimité interne de celle-ci) d'une part, et ouverture sur l'environnement (et donc résistance aux chocs exogènes et légitimité externe) d'autre part.

Au niveau individuel, il apparaît qu'une firme peut bénéficier simultanément des avantages des liens faibles et des liens forts. Le cas de l'entreprise Agenty révèle une telle stratégie. En effet, l'appartenance à un RIO permet de bénéficier des avantages des liens forts. De plus, comme nous l'avons mentionné en évoquant le paradoxe des écarts relationnels, les relations externes permettent à l'entreprise de bénéficier des avantages des liens faibles. Elles apportent des informations nombreuses qui sont d'autant plus valorisées que les partenaires n'ont pas d'autres moyens d'accès à celles-ci. Elles rendent également la firme moins dépendante du RIO focal et lui permettent de développer ses compétences en les confrontant à des partenaires variés. Cependant, pour bénéficier simultanément des avantages des liens forts et des liens faibles, une entreprise doit être capable de limiter les écarts relationnels des autres membres du RIO, et en même temps d'entretenir elle-même des relations à l'extérieur de ce dernier.

Compte tenu de l'importance du réseau d'information dans l'émergence et la diffusion de la norme relationnelle qui régule les écarts relationnels, une stratégie efficace pour limiter les relations des partenaires à l'extérieur du réseau est de leur fournir une information sélective ou biaisée sur certains partenaires potentiels à l'extérieur de celui-ci. L'information redondante au sein d'un RIO composé de liens forts contribue à créer une vision stéréotypée des groupes externes et favorise l'intériorisation, par les partenaires, d'une norme relationnelle proscrivant les relations avec les membres de ce groupe. L'intériorisation d'une telle norme limite le champ d'action des partenaires en matière d'écarts relationnels.

Dans le même temps, l'affiliation à de multiples structures permet à l'acteur de jongler avec les régimes d'action et de ne pas être enfermé dans un seul cadre. Développer des relations avec des partenaires variés permet à l'acteur d'accroître sa marge de manœuvre stratégique, et ce pas uniquement parce qu'il réduit sa dépendance envers ses partenaires pour accéder à des ressources diverses comme l'affirme la théorie de la dépendance des ressources. En effet, lorsqu'il entretient des relations avec des organisations situées dans différents réseaux, un acteur limite les risques de *lock-in* cognitif et préserve sa capacité à utiliser les institutions des différentes structures sociales dans lesquelles il évolue pour justifier son action ou orienter celle de ses partenaires. Ce résultat éclaire un peu plus l'argument de multivocalité dans l'action stratégique mis à jour par Padgett and Ansell (1993) dans leur étude sur les Medicis. L'implication des Medicis dans différentes sphères sociales faiblement connectées entre elles a permis à ces derniers de s'assurer une grande marge de manœuvre en jouant sur différents registres d'action et en rendant difficile pour les partenaires l'identification de leurs ressources exactes et de leur réseau de relations.

Mais il ne suffit pas, pour un dirigeant, de limiter les écarts relationnels de ses partenaires et de souhaiter multiplier les relations. Encore faut-il être capable de développer et d'entretenir ces nombreux liens. Nous avons mis en évidence la nécessité de ne pas postuler l'isomorphisme entre niveau interindividuel et niveau interorganisationnel en ce qui concerne le moyen de développer les liens avec les partenaires. Alors qu'au niveau interindividuel un acteur est limité en temps et en énergie pour l'entretien de ces relations, le contexte interorganisationnel permet de trouver des ressources supplémentaires. Ainsi, au sein d'une entreprise, plusieurs salariés sont susceptibles de participer au développement des liens avec les partenaires de telle sorte que le nombre et la force de ceux-ci sont fonction du nombre de salariés qui participent à leur activation et au temps qu'ils y consacrent. Le nombre de relations que peut entretenir une organisation varie d'un cas à l'autre et n'est pas donné *a priori* ou limité par le temps disponible d'un individu. Même lorsqu'on considère les individus et non les organisations, on constate qu'il existe des différences dans la capacité de chacun à promouvoir leurs relations. Ainsi, certains managers peuvent consacrer beaucoup plus de temps que d'autres à animer et entretenir leurs liens. De plus, certains d'entre eux sont capables de montrer leur implication dans la relation et de suggérer des liens forts. L'asymétrie d'information en la matière, c'est-à-dire le fait qu'un acteur ne sache pas toujours quelle est l'implication réelle de ses partenaires dans les relations, renforce cette possibilité de

suggérer des liens forts à ses partenaires. Compte tenu de toute la littérature sur la force des liens ayant mis en évidence les avantages et les inconvénients respectifs des liens forts et des liens faibles, on peut proposer un mode d'action original pour les dirigeants, basé sur ce principe de "liens supposés forts".

Ainsi, un manager peut consacrer une partie importante de son temps à faire du "réseautage" et à entretenir ses relations. Cependant, il peut également mobiliser ses collaborateurs pour que ces derniers adoptent eux aussi une démarche de promotion des relations avec les principaux acteurs des entreprises partenaires. De plus, le manager et/ou ses collaborateurs peuvent donner l'image d'une implication et d'un investissement (rappelons que ces éléments sont les éléments-clés de la définition de la force des liens) plus importants que ce qu'il ne sont réellement. Les services rendus présentés comme des choses difficiles à obtenir ou comme des sacrifices, ou encore les discours évoquant un degré d'intimité élevé peuvent renforcer, chez les partenaires, le sentiment qu'un acteur est fortement impliqué dans la relation. Un manager adoptant cette stratégie des "liens supposés forts" peut donc favoriser la confiance, la coopération et les investissements spécifiques chez ses partenaires. Il gagne alors les avantages des liens forts. Dans le même temps, il préserve des ressources lui permettant d'entretenir des relations avec d'autres partenaires et d'obtenir également les avantages des liens faibles (identification des opportunités, adaptation à l'environnement...). Comme nous l'avons évoqué, la littérature sur la force des liens postule qu'un acteur s'implique en temps, en énergie et émotionnellement dans une relation et que son partenaire perçoit cet investissement à sa juste valeur. Cette approche, qui finalement ne reconnaît pas l'asymétrie d'information, s'avère peu réaliste. Le modèle d'action des "liens supposés forts" s'inscrit en rupture avec ce modèle traditionnel. Nous pensons que c'est l'interprétation que font les individus de l'implication de leurs partenaires dans la relation qui s'avère décisive. Les dirigeants peuvent donc exploiter l'asymétrie d'information quant à la force de leurs liens pour augmenter la performance de leur entreprise en bénéficiant à la fois des avantages des liens faibles et de ceux des liens forts. Toutefois, une telle stratégie ne vaut que si seuls quelques acteurs du RIO l'adoptent. La mise en place d'un tel modèle d'action par tous les membres d'un RIO conduirait probablement ce dernier à disparaître à cause d'une perte de légitimité interne (Human et Provan, 2000) ou tout au moins amènerait les acteurs à ne plus bénéficier des avantages des liens forts qui caractérisent le RIO.

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy W.J., 1978, *The Productivity Dilemma*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Abolafia M.Y., 1996, *Making markets : opportunism and restraint on Wall Street*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Abrahamson E., Fombrun C.J., 1992, "Forging the Iron Cage : interorganizational networks and the production of Macro-culture", *Journal of Management Studies*, 29, 2., p.175-194

Afuah, A., 2000, "How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change ?", *Strategic Management Journal*, 21, p.387-404.

Aiken M., Hage J., 1968, "Organizational interdependance and intraorganizational structure", *American Sociological Review*, 63, p.912-930.

Akerlof G.A., 1970, "The market for 'Lemons' : qualitative uncertainty and the market mechanisms", *Quarterly Journal of Economics*, 84, p.488-500.

Alchian A.A., Demsetz H., 1972, "Production, information cause and economic organization", *American Economic Review*, 62, p.777-795

Allison G.T., 1971, *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*, Little Brown & Co, Boston, MA.

Allouche J., Huault I., 1998, "Contrôle, coordination et régulation : Les nouvelles formes organisationnelles", *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 2, p.5-31.

Ancona D.G., 1990, "Outward bound : Strategies for team survival in the organization", *Academy of Management Journal*, 33, p.334-365.

Ancona D.G., Caldwell D.F., 1992, "Bridging the boundary : External activity and performance in organizational teams", *Administrative Science Quarterly*, 37, 4, p.634-665.

Anderson J.C., Hakansson H., Johansson J., 1994, "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, 58, p.1-15.

Angot J., Josserand E., "Analyse des réseaux sociaux", In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.397-421.

Arabie P., Boorman S.A., Levitt P.R., 1978, "Constructing blockmodels : how and why ?", *Journal of Mathematical Psychology*, n°17, p.21-63.

Arrègle J.L., 2003, "Les modèles linéaires hiérarchiques : 1.- principes et illustration", *M@n@gement*, 6, 1, p.1-28.

Arrow K.J., 1974, *The limits of organization*, WW Norton & Co, New York.

Arthur W.B., 1989, "Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events", *Economic Journal*, 99, p.116-131.

Astley W.G. & Fombrun C.J., 1983, "Collective strategy : social ecology of organizational environment", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p.576-587.

Auster, E.R., 1994, "Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages : a comparative analysis and review with suggestions for reorientation", *Advances in Strategic Management*, 10, p.3-40, JAI Press.

Axelrod R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, Ney York.

Baker F., O'Brien G., 1971, "Intersystems relations and coordination of human service organizations", *American Journal of Public Health*, 61, p.130-137.

Ball J., 2001, "Daimler's new boss for Chrysler orders though, majors repairs", *The Wall Street Journal*, A1, A8.

Barabel M., Huault I., Meier O., 2002, "Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d' 'encastrement structural'", In I. Huault, *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, EMS.

Barney J., 1991, "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, p.99-120.

Baty G., Evan W., Rothermel T., 1971, "Personal flows as interorganizational relations" *Administrative Science Quarterly*, 16, p.430-443.

Baudry B., 1995, *L'économie des relations interentreprises*, La découverte.

Baum J.A.C., Oliver C., 1991, "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36, p.187-218.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M., 1999, "La collecte des données et la gestion de leur source", In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.224-256.

Beckert, J., 1999, "Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations". *Organization Studies*, 20, p.777-799.

Bedeian A.G., 1980, *Organizations : theory and analysis*, Dryden Press, Hinsdale, IL.

Belhing O., 1978, "Some problems in the philosophy of science of organizations", *Academy of Management Review*, 3, p.193-201

Benson J.K., 1975, "The interorganizational network as a political economy", *Administrative Science Quarterly*, 20, p.229-248

Benson J.K., 1977, "Organizations : a dialectical view", *Administrative Science Quarterly*, 22, p.1-21

Bergandi D, 1998, "Les antinomies épistémologiques entre les réductionnismes et les émergentismes", *Revue Internationale de Systémique*, 12, 3, p.225-252

Berger P.L., Luckmann T., 1966, *The social construction of reality*, Doubleday, New York.

Berry A.J., 1994, "Spanning traditional boundaries", *Leadership and Organizational Development Journal*, 15, 7, p.4-10.

Besson P., 1997, "La rente informationnelle et les nouvelles frontières de l'organisation", in P. Besson (Ed.), *Dedans, Dehors*, Institut Vital-Roux, Vuibert, Paris, p.7-13

Bettis R.A., Prahalad C.K., 1995, "The dominant logic : retrospective and extension", Strategic Management Journal, 16, 1, p.5-15.

Beyer J.M., 1997, "Research utilization. Bridging a cultural gap between communities", *Journal of Management Inquiry*, 6, 1, p.17-26.

Birnberg J.G., 1998, "Control in interfirm co-operative relationships", *Journal of Management Studies*, 35, 4, p.421-428.

Black B., Kase H., "Interagency co-operation in rehabilitation and mental health", *Social Service Review*, 57, p.26-32.

Blanchot F., 1995, *Le partenariat inter-entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne.

Blau P., 1964, *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.

Blau P.M., 1982, "Structural sociology and network analysis, an overview", *in* P.V. Marsden, N. Lin (Eds), *Social Structure and Network Analysis*, Sage, Beverly Hills, CA.

Blau P.M., 1993, "Multilevel structural analysis", *Social Networks*, 15, 2, p.201-215

Blau P.M., Scott W.R., 1962, *Formal organizations*, Chandler, San Francisco, CA.

Boissevain J., 1974, *Friends of friends : networks, manipulators and coalitions*, St. Martin's, New York.

Bolland J.M., 1988, "Sorting out centrality : an analysis of the performance of four centrality models in real and simulated networks", *Social Networks*, 10, p.233-253.

Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais, Gallimard, Paris.

Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris

Borgatti S.P., Foster P.C., 2003, "The network paradigm in organizational research : a review and typology", *Journal of Management*, à paraître.

Boudon R., Bourricaud F., 1990, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 3ème édition (1ère édition : 1982).

Bouquin H., 2001, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 5ème édition.

Bourdieu P, 1997, "Le champ économique", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 119, septembre, p.48-66

Bourqui M., 1990, "Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets", *Revue Française de Marketing*, 127-128, 2-3, p.51-61.

Bowles S., Gintis H., 2000, *Optimal parochialism : the dynamics of trust and exclusion in networks*, Working Paper, Santa-Fe Institute.

Boyle E., 1994, "Managing organizational networks in Britain : the role of the caretaker", *Journal of General Management*, vol.19, n°4., p.13-23.

Braito R., Paulson S., Klonglon G., 1972, "Domain consensus : a key variable in interorganizational analysis", in M.B. Brinkerhoff et P.B. Kunz, *Complex Organizations and their Environments*, C. Brown Company Publishers.

Brandenburger BJ, Nalebuff AM., 1997, *Coopetition*, HarperCollins Business (paperback edition).

Brass D.J., 2000, "Networks and frog ponds : trends in multilevel research", *in* Klein K.J., Kozlowski W.J. (Eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, p.557-571.

Brusco S., 1996, "Rules of the game in industrial districts". ESF-EMOT Conference, Modena.

Bryk A.S., Raudenbush S.W., 1992, *Hierarchical linear models : Applications and data analysis methods*, Sage, Beverly Hills, CA.

Burt R.S., 1982, *Toward a structural theory of action*, Academic Press, New York.

Burt R.S., 1992, *Structural holes : the social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Callon M. (Ed.), 1998, *The laws of the markets*, Blackwell, Londres.

Campion M.A., 1988, "Interdisciplinary approaches to job design : a constructive replication with extensions", *Journal of Applied Psychology*, 73, p.467-481

Cappelli P., Sherer P.D., 1991, "The missing role of context in O.B. : the need for a meso-level approach", in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 13, p.55-110

Castells M., 1996, *The rise of the network society*, Vol. 1 of *The information age : economy, society and culture*, Blackwell's, Oxford, UK.

Castilla E.J., Hwang H., Granovetter E., Granovetter M., 2001, *Social networks in Silicon Valley*, Working paper, Stanford University.

Chanal V., 2000, "Communautés de pratique et management par projet : a propos de l'ouvrage de Wenger", *M@n@gement*, 3, 1, p.1-30

Charreaux G., 1987, "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature", in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, p.21-55.

Charreire S., Huault I., 2002, "Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management 'revisitées'", In N. Mourgues, Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles, p.297-318.

Chaserant C., 2003, "La coopération se réduit-elle à un contrat ?", *Problèmes Economiques*, 2808, p.7-13.

Chia R., 1995, "From modern to postmodern organizational analysis", *Organization Studies*, 16, p.580-601.

Child J., Faulkner D., 1998, *Strategies of Co-operation*, Oxford University Press, New York.

Chisholm R.F., 1996, "On the meaning of networks", *Group and Organization Management*, 21, 2, p.216-235.

Cicourel A.V., 1981, "Notes on the Integration of Micro- and Macro-Levels of Analysis", in K. Knorr-Cetina, A.V. Cicourel (Eds), *Advances in Social Theory and Methodology : Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*, Routledge and Kegan Paul, Londres.

Coase R.H., 1937, "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, p.386-405.

Coleman J.S., 1988, "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, p.95-120.

Colin J., Paché G., 1988, *La logistique de distribution*, Chotard éditeurs.

Combe E., 1995, *Alliances entre firmes et course technologique*, Economica, Paris

Contractor F.J., Lorange P., 1988, *Cooperative strategies in international joint ventures*, Lexington Books, Lexington.

Cook K.S., Emerson R.M., 1978, "Power, equity and commitment in exchange networks", *American Sociological Review*, 43, p.721-739.

Cook K.S., Emerson R.M., Gillmore M.R., Yamagishi T., 1983, "The distribution of power in N-person exchange networks : theory and experimental results", *American Journal of Sociology*, 89, p.275-305.

Corcuff P., 1995, *Les nouvelles sociologies*, Nathan Université.

Cyert R.M., March J.G., 1963, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Daft R.L., Lewin AY., 1990, "Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket ? An editorial essay.", *Organization Science*, 1, p.1-9.

Dahl R., 1963, *Modern political analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Dalton M., 1957, *Men Who Manage*, Wiley, New York.

Dansereau F., Alutto J.A., Yammarino F.J., 1984, *Theory testing in organizational behavior : the varient approach*, Prentice-Hall.

Dansereau F., Yammarino F.J., Kohles J.C., 1999, "Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective : some implications for theory building", *Academy of Management Review*, 24, 2, p.346-357.

Das T.K., Teng B.S., 1998, "Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, 23, 3, p.491-512.

Das T.K., Teng B.S., 2000, "Instabilities of strategic alliances : an internal tensions perspectives", *Organization Science*, 11,1, p.77-101.

Davis M.S., 1971, "That's interesting : toward a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology", *Philosophy Social Science*, 1, p.309-344.

Dawson C., 2001, "Machete time, in a cost cutting war with Nissan, Toyota leans on suppliers", *Business Week*, p.42-43.

Degenne A., Forsé M., 1994, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, Paris.

Demil B., 1998, *Les stratégies de pionnier et de suiveur : application à un processus réglementaire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris X-Nanterre.

Demil B., Lecocq X., Warnier V., 2002, "Le système pratique-recherche : une approche garbage can de la production et de la diffusion des théories", *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Economica, Paris, p.367-380.

Den Ouden B., Ligthart P., 2001, "Bridging the gap : the added value of connecting the diverging perspectives of concept-driven and method-driven network research", *17th EGOS colloquium*, Lyon, 5-7 juillet.

Desreumaux A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz Gestion.

Desreumaux A., 1996, "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.86-108.

Desreumaux A., 2001, "Investissement et nouvelles formes d'organisation : l'étude de la décision d'investissement comme mode d'approche des logiques de fonctionnement en réseau", in G. Charreaux (ed.), *Images de l'investissement*, Vuibert, p.283-308.

Desreumaux A., Bréchet J.P., 1998, "Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ?", *Economies et Sociétés*, Série S.G., 8-9, p.539-566

DiMaggio P., Hargittai E., Neuman W.R., Robinson J.P., "Social implications of the Internet", *Annual Review of Sociology*, 27, p.307-336.

DiMaggio P.J., 1995, "Comments on 'What theory is not'", *Administrative Science Quarterly*, 40, p.391-397.

DiMaggio P.J., Powell W.W., 1983, "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, n° 48, p.147-160.

DiMaggio, P.J., 1988, "Interest and agency in institutional theory". In L. Zucker (Ed.). *Institutional patterns and organizations*, Ballinger, Cambridge, MA, p.3-32.

Donaldson L., 1995, *American anti-management theories of organization*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Doz Y., Hamel G., 2000, *L'avantage des alliances*, Dunod.

Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K., 1999, "Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, 24, 2, p.286-307

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., 1999, "Validité et fiabilité de la recherche", in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.257-287.

Dufourt D., 1995, "Introduction", *Economies et Sociétés*, Série W, 2, p.5-15.

Duijn M., Busschbach J.T., Snijder T., 1999, "Multilevel analysis of personal networks as dependant variables", *Social Networks*, 21, p.187-209

Dumoulin R., 1996, *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels. Une étude exploratoire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille.

Dumoulin R., 1997, "Marché, bureaucratie et clan dans les réseaux stratégiques", *Comptabilité – Contrôle - Audit*, 3, 2, p.45-58.

Dumoulin R., Gbaka A, 1997, "Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire", *Comptabilité – Contrôle - Audit*, 3, 1, p.23-38.

Dumoulin R., Meschi P.X., Uhlig T., 2000, "Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3, 2, p.81-112.

Dussauge P., 1990, "Les alliances entre firmes concurrentes", *Revue Française de Gestion*, Sept.-oct., p.5-16.

Dussauge P., Garrette B., 1997, "Anticiper les conséquences des alliances stratégiques", *Revue Française de Gestion*, 114, juin-août, p.106-117.

Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., 2000, "Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, 21, p.99-126.

Dussauge P., Ramanantsoa B. (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Mc Graw Hill.

Dyer J.H., 1996, "How Chrysler created an american keiretsu", *Harvard Business Review*, July-August, p.42-56.

Dyer J.H., Cho D.S., Wujin C., 1998, "Strategic supplier segmentation : the next 'best practice' in supply chain management", California Management review, 40, 2, p.57-77.

Dyer J.H., Nobeoka K., 2000, "Creating and managing a high performance knowledge-sharing network : the Toyota case", *Strategic Management Journal*, 21, p.345-367.

Dyer J.H., Singh H., 1998, "The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23, 4, p.660-679.

Dyer Jr.W.G., Wilkins A.L., 1991, "Better stories, not better constructs, to generate better theory : A rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, 16, 3, p.613-619.

Eccles R.G., 1981, "The quasifirm in the construction industry", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, p.335-357.

Eisenhardt K.M., 1989, "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 4, p.532-550.

Eisenhardt K.M., 1991, "Better stories and better constructs : the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16, 3, p.620-627.

Eisenhardt K.M., Schoonhoven E.B., 1996, "Resource-based view of strategic alliance formation : Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, 7, p.136-150.

Emerson R.M., 1962, "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, 27, 1, p.31-41.

Emerson R.M., 1972, "Exchange theory, Part II : exchange relations and networks", in J. Berger, M. Zelditch, B. Anderson, *Sociological Theories in Progress*, vol. 2, Houghton Mifflin.

Emery F., 1967, "The next thirty years : concepts, methods and applications", *Human Relations*, 30, p.199-237.

Emery F.E., Trist E.L, 1965, "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, 18, p.21-32.

Evan W., 1965, "Toward a theory of inter-organizational relations", *Management Science*, 11, p.217-230.

Evan W.M., 1966, "The Organization-Set : toward a theory of interorganizational relations", in J.D. Thompson (Ed.), *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, p.173-191.

Ferrand A., 1993, *Synthèse des recherches pour la présentation à l'agrégation du supérieur*, Université Lille I.

Firebaugh G., 1978, "A rule for inferring individual-level relationships from aggregate data", *American Sociological Review*, 43, p.557-572.

Fligstein N., 1997, "Social skill and institutional theory", *American Behavioral Scientist*, 40, p.397-405.

Fligstein N., MacAdam D., 1995, *A political-cultural approach to the problem of strategic action*, Working paper, Stanford University.

Fombrun C.J., 1982, "Strategies for network research in organizations", *Academy of Management Review*, 7, p.280-291

Fombrun C.J., 1986, "Structural dynamics within and between organizations", *Administrative Science Quarterly*, 31, 3, 403-421.

Forget P., Polycarpe G., 1997, *Le réseau et l'infini. Essai d'anthropologie philosophique et stratégique*, Economica.

Forgues B., Vandangeon-Derumez I., 1999, "Analyses longitudinales", In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.422-448.

Freeman L.C., 1979, "Centrality in social networks. I. Conceptual clarification", *Social Networks*, 1, p.215-239.

Fréry F., 1996, "L'entreprise transactionnelle", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre, p.66-78.

Fréry F., 1997, "La chaîne et le réseau", in P. Besson (Ed.), *Dedans, Dehors*, Institut Vital-Roux, Vuibert, Paris, p.23-52.

Fréry F., 1998, "Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle", In H. Laroche, J.P. Nioche (Eds), *Repenser la stratégie*, Vuibert, p.61-84.

Fréry F., 2001, "Entreprises virtuelles et réalités stratégiques", *Revue Française de Gestion*, mars-mai, p.23-31.

Friedberg E., 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris.

Friedkin N.E., 1983, "Horizon of observability and limits of informal control in organizations", *Social Forces*, 62, p.54-77.

Froehlicher T., 1998, *Acteurs et débats structurants : en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopération*, Cahier de Recherche du CREFIGE, n°5.

Froehlicher T., 2000, "La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3, 2, p.113-143.

Garcia-Canal E., 1996, "Contractual form in domestic and international strategic alliances", *Organization Studies*, 17, 5, p.773-794.

Gargiulo M., Benassi M., 2000, "Trapped in your own net ? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital", *Organization Science*, 11, 2, p.183-196.

Garrette B., 1991, *Les alliances entre firmes concurrentes : configuration et déterminants du management stratégique*, Thèse de doctorat, HEC.

Garrette B., 1997, "Alliances et partenariats vingt ans après", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p.64-67

Garrette B., Dussauge P., 1995, *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, Paris

Geertz C., 1973, *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York.

Geertz C., 1978, "The bazaar economy : information and search in peasant marketing", *American Economic Review*, 68, 2, p.28-32.

Ghiglione R., Matalon B., 1998, *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, Armand Colin.

Ghoshal S., Moran P., 1996, "Bad for practice : a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Journal*, vol.21, n°1, p.13-47.

Giraud C., 1993, *L'action commune*, Logiques sociales, L'Harmattan.

Girod-Séville M., Perret V., 1999, "Fondements épistémologiques de la recherche", In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.13-33.

Glaser B., Strauss A., 1967, *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Wiedenfeld & Nicholson, London.

BU LILLE I

Glick W.H., 1985, "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate : Pitfalls en multilevel research", *Academy of Management Review*, 10, 601-616

Glick W.H., Roberts K, 1984, "Hypothesized interdependence, assumed independence", *Academy of Management Review*, 9, p.722-735

Goldberg V.P., 1980, "Relational exchange : economics and complex contracts", *American Behavioral Scientist*, 23, 3, p.337-352.

Gomes-Casseres B., 1994, "Group versus group : how alliance networks compete", *Harvard Business Review*, July-August, p.62-74.

Gomez P.Y., Jones B.C., "Conventions : an interpretation of deep structure in organizations", *Organization Science*, 11, 6, p.696-708.

Goodman P.S, 1987, "Understanding groups in organizations", *in* Cummings L.L., Staw B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 9, p.121-173.

Gouldner A.W., 1959, "Organizational analysis", in R.K. Merton, L. Broom, L.S. Cottrell Jr. (Eds), *Sociology Today*, Basic Books, New York.

Grabher G., 1993a, "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations", in G. Grabher (ed.), *The Embedded Firm. On the socio-economics of industrial networks*, Routledge, London, p.1-31.

Grabher G., 1993b, "The weakness of strong ties", In G. Grabher (ed.), *The Embedded Firm. On the socio-economics of industrial networks*, Routledge, London, p.255-277.

Grandori A., 1997, "An organizational assessment of interfirm coordination modes", *Organization Studies*, 18, 6, p.897-925.

Grandori A., 1998, "Editorial. Back to the future of organization theory", *Organization Studies*, 19, 4, p.v-xiii.

Grandori A., 2001, "Methodological options for an integrated perspective on organization", *Human Relations*, 54, 1, p.37-47.

Grandori A., Soda G., 1995, "Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms", *Organization Studies*, 16, 2, p. 183-214.

Grandori, Soda et Usaï, 2001, "Rules as a mode of economic governance", In A. Grandori, *Interfirm networks. Organization and industrial competitiveness*, Routledge.

Granovetter M., 1973, "The strengh of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 6, p.1360-1380.

Granovetter M., 1979, "The theory-gap in social network analysis", in *Perspectives on Social Network Research*, Academic Press, p.501-518.

Granovetter M., 1985, "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol.91, 3, p.481-510.

Granovetter M., 1990, "The myth of social network analysis as a separate method in the social sciences", *Connections*, 13, 1-2, spring-summer, p.13-16.

Granovetter M., 1994, "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", in A. Orlean, *Analyse Economique des Conventions*, PUF Economie, p.79-94

Granovetter M., 2000, *Le marché autrement*, sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris.

Granovetter M., McGuire P., 1998, "The making of an industry : electricity in the United States", In M. Callon (Ed.), *The Laws of the Markets*, p. 147-173, Blackwell, Londres.

Granovetter M., Swedberg R. (Eds.), 2001, *The sociology of Economic Life*, Westview Press, Boulder, CO (Second edition).

Grawitz M., 1993, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.

Gray B., Hay T.M., 1986, "Political limits to interorganizational consensus and change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 2, p.95-112.

Green B., 2000, *L'univers élégant*, Robert Laffont

Gugler P., 1992, "Building transnational alliances to create competitive advantage", *Long Range Planning*, 25, 1, p.90-99.

Guibert N., Dupuy Y., 1997, "La complémentarité entre contrôle 'formel' et contrôle 'informel' : le cas de la relation client-fournisseur", *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 1, p.39-52.

Gulati R., 1995a, "Familiarity breeds trust ? The implications of repeated ties on contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, 38, p.85-112

Gulati R., 1995b, "Social structure and alliance formation pattern : a longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40, p.619-652

Gulati R., Gargiulo M., 1999, "Where do interorganizational networks come from ?", *American Journal of Sociology*, 104, 5, p.1439-1493.

Gulati R., Singh H., 1998, "The architecture of cooperation : managing coordination uncertainty and interdependence in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, 43, p.781-814

Hakansson H, Johansson J., 1987, "Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks", *Uppsala working paper.*

Hakansson H. (ed.), 1982, *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*, John Wiley and Sons.

Hamdouch A., Depret M.H., 2001, *La nouvelle économie industrielle de la pharmacie : Structures industrielles, dynamique d'innovation et stratégies commerciales*, Biocampus, Elsevier.

Hamdouch A., Depret M.H., 2002, "Coalitions et réseaux de firmes : les nouvelles stratégies concurrentielles dans la globalisation", *Revue Gestion 2000*, janvier-février, 1, p.35-53.

Hamel G., 1991, "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 12, p.83-103.

Hammarkvist K.O., Hakansson H., Mattson L.G. (1983), *Marketing for competitiveness*, Liber, Malmo.

Hannan M., Freeman J.H., 1984, "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, 49, p.149-164.

Harrigan K.R., 1988, "Joint ventures and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, 9, p.141-158.

Heide J.B., John G., 1992, "Do norms matter in marketing relationships ?", *Journal of Marketing*, 56, p.32-44.

Heide J.B., Miner A.S., 1992, "The shadow of the future : effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", *Academy of Management Journal*, 35, 2, p.265-291.

Helfat C.E., 2000, "Guest editor's introduction to the special issue : the evolution of firm capabilities", *Strategic Management Journal*, 21, p.955-960

Hennart J.F., 1988, "A transaction costs theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, 9, p.361-374.

Hergert M., Morris D., 1988, "Trends in international collaborative agreements", in F.K. Contractor and P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, p.99-110.

Heydebrand W., 1977, "Organizational contradictions in public bureaucraties", *Sociological Quarterly*, vol.18, p.85-109.

Hill C.W.L., 1990, "Cooperation, opportunism and the invisible hand : implications for transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 15, p.500-513.

Hirsch P.M., 1997, "Sociology without social structure : neoinstitutional theory meets brave new world", *American Journal of Sociology*, 102, 6, p.1702-1723.

Holm P., 1995, "The Dynamics of Institutionalization : Transformation Processes in Norvegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly*, 40, p.398-422.

Holmstrom B., Roberts J., 1998, "The boundaries of the firm revisited", *Journal of economic perspectives*, 12, p.73-94.

House R.J., Rousseau D.M., Thomas-Hunt M., 1995, "The meso paradigm : A framework for the integration of micro and macro organizational behavior", *in* L.L. Cummings., B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 17, JAI Press, Greenwich, CT, p.71-114.

Human S.E., Provan K.G., 2000, "Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks : a comparative study of success and demise", *Administrative Science Quarterly*, 45, p.327-365.

Ibert J., 1997, *La dynamique concurrentielle et ses déterminants : un cas de vente par affaire*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX-Dauphine.

Ibert J., 2002, "De la concurrence au conflit irréductible : dynamiques économiques et psycho-sociologiques", in F. Le Roy (Ed.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris, p.27-63.

Jarillo J.C., 1988, "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, 9, p.31-41.

Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, "Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, p.305-360.

Jick T.D., 1979, "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, p.602-611.

Joffre P., 1998, "Innovations et réductions des coûts de transaction : vers des réseaux marchands", in Wickam S., Joffre P., *Le marché demain*, EMS, p.23-44.

Johanson J., Mattsson L.G., 1987, "Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with the transaction cost approach", *International Studies of Management and Organization*, XVII, 1, p.34-48.

Johnston R., Lawrence P.R., 1988, "Beyond vertical integration : the rise of the value adding partnership", *Harvard Business Review*, July-August.

Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P., 1997, "A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanisms", *Academy of Management Review*, 22, 4, p.911-945.

Joshi A.W., Stump R.L., 1999, "Determinants of commitment and opportunism : integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16, 4, p.334-352.

Josserand E., 1998, *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX – Dauphine.

Judge T.A., Bono J.E., Thoresen C.J., Patton G.K., 2001, "The job satisfaction-Job performance relationship : A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127, 3, p.376-407.

Kale P., Singh H., Perlmutter H, 2000, "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : Building relational capital", *Strategic Management Journal*, 21, p.217-237.

Kanter R.M., 1994, "Collaborative advantage : successful partnerships manage the relationship, not just the deal", *Harvard Business Review*, 92, July-August, p.96-108.

Kapoor V., Gupta A., 1997, "Agressive sourcing : a free market approach", *Sloan Management Review*, Fall, p.21-31.

Katz D., Kahn R., 1966, *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.

Kirk J., Miller M., *Reliability and validity in qualitative research*, Sage, London, UK.

Klein K.J., Dansereau F., Hall R., 1994, "Levels issues in theory development, data collection, and analysis", *Academy of Management Review*, 19, p.195-229.

Klein K.J., Kozlowski W.J. (eds.), 2000, *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

Klein K.J., Palmer S.L., Conn A.B., 2000, "Inter-organizational relationships : a multilevel perspective", *in* Klein K.J., Kozlowski W.J. (Eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, CA, p.267-307.

Klein K.J., Tosi H., Cannella A.A. Jr, 1999, "Multilevel theory building : benefits, barriers and new developments", *Academy of Management Review*, 24, 2, p.243-248.

Klerks P., 2001, "The network paradigm applied to criminal organizations", *Connections*, 24, 3, p.53-65.

Knoke D., Kuklinski J.H., 1982, *Network analysis*, Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences, n°07-028, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Knorr-Cetina K, Cicourel A.V. (Eds), 1981, *Advances in social theory and methodology : toward an integration of micro- and macro-sociologies*, Routledge and Kegan Paul, Londres.

Koenig G., 1990, *Management stratégique : visions, manœuvres, tactiques*, Nathan, Paris.

Koenig G., 1996, *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

Kogut B., 1988, "Joint ventures : theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, p.319-332.

Kogut B., Shan W., Walker G., 1992, "Competitive cooperation in biotechnology : learning through networks ?", in N. Nohria, Eccles R., *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston, p.348-365.

Krackhardt D., 1990, "Assessing the political landscape : structure, cognition and power in organizations", *Administrative Science Quarterly*, 35, p.342-369.

Krackhardt D., 1992, "The strength of strong ties : the importance of philos in organizations", In N. Nohria et R.G. Eccles (Eds), *Networks and Organizations*, p.216-239, Harvard University Press, Boston, MA.

Krebs V.E., 2002, "Uncloacking terrorist networks", *First Monday*, 7, 4, http ://firstmonday.org/issues/issue7_4/krebs/index.html.

Lado A.A., Boyd N.G, Hanlon S.C, 1997, "Competition, cooperation, and the search for economic rents : a syncretic model", *Academy of Management Review*, 22, p.110-141.

Langley A., 1999, "Strategies for theorizing from data", *Academy of Management Review*, 24, 4, p.691-710.

Lapointe A., Pageau S., 2000, "Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme", 5ème *Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, 25-27 octobre.

Larson A., 1992, "Network dyads in entrepreneurial settings : a study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, 37, 1, p.76-104.

Laumann O.E., Marsden P.V., Prensky D., 1982, "The boundary specification problem in network analysis", in Burt R.S., Minor M.J. (Eds), *Applied network analysis*, Sage, Beverly Hills, CA, p.18-34.

Laville J.L., Levesque B., This-Saint Jean I., 2000, "La dimension sociale de l'économie selon Granovetter", in M. Granovetter, *Le marché autrement*, Sociologie Economique, Desclée de Brouwer, Paris.

Lawler III E.E., Rhode J.G., 1976, *Information and control in organizations*, Goodyear Publishing Company, Pacific Palisades, CA.

Lawless M.W., Price L.L., 1992, "An agency perspective on new technology champions", *Organizational Science*, 3, p.342-355

Lazega E., 1996, "Arrangements contractuels et structures relationnelles", *Revue Française de Sociologie*, XXXVII, p.439-456.

Lazega E., 1998, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Que sais-je ?, PUF.

Lazega E., 2001, *The collegial phenomenon. The social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law firm*, Oxford University Press, Oxford.

Lazerson M., 1995, "A new phoenix ? : modern putting-out in the Modena knitwear industry", *Administrative Science Quarterly*, 40, p.34-59.

Le Moigne J.L., 1990, "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in A.C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris, p.81-140.

Le Moigne J.L., 1995, *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.

Lecocq X., 2001, "Embeddedness and level issues in business network research", *17th EGOS colloquium*, Lyon, 5-7 juillet.

Lecocq X., 2002, "Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion", In N. Mourgues, Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles, p.173-192.

Lecocq X., Dumoulin R., 2001, "Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme", in A. Desreumaux, M. Marchesnay et F. Palpacuer, *Perspectives en management stratégique*, tome VII, Editions EMS, p.213-234.

Lecocq X., Yami S., 2002, "From value chain to value networks : towards a new strategic model", In S.M. Lundan (ed.), *Network knowledge in international business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, p.9-27.

Lee R.M., 1993, "Asking sensitive questions : interviewing", in R.M. Lee, *Doing research on sensitive topics*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p.97-118.

Leibenstein H., 1987, *Inside the firm : the inefficiencies of hierarchy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Lévesque B., Bourque G.L., Forgues E., 2001, *La nouvelle sociologie économique*, sociologie économique, Desclée de Brouwer

Levine S., White P., 1961, "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships", *Administrative Science Quarterly*, 5, p.583-601.

Levine S., White P., Paul B., 1963, "Community interorganizational problems in providing medical care and social services", *American Journal of Public Health*, 53, p.1183-1195.

Lincoln J.R., Gerlach M.L., Ahmadjian C.L., 1996, "Keiretsu networks and corporate performance in Japan", *American Sociological Review*, 61, p.67-88.

Litwak E., Hylton L., 1962, "Interorganizational analysis : a hypothesis on coordinating agencies", *Administrative Science Quarterly*, 6, 395-420.

Lorenzoni G., 1997, "Les réseaux interentreprises en tant que forme organisationnelle distincte", in A. Lomi (ed.), *L'analyse relationnelle des organisations, réflexions théoriques et experiences empiriques*, L'Harmattan, p.243-275.

Lorenzoni G., Baden-Fuller C., 1995, "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, 37, 3, p.147-167.

Lorrain F., White H.C., 1971, "Structural equivalence of individuals in social networks", *Journal of Mathematical Sociology*, 1, p.49-80.

Macaulay S., 1963, "Non-contractual relations in business : a preliminary study", *American Sociological Review*, 28, p.55-69.

Machiavel N., 1550, *Il principe*. Edition dite *delle testine*. Edition consultée : *Le prince*, Librio, Paris. 2003.

Macneil I., 1985, "Relational contract : what we do and do not know", *Wisconsin Law Review*, 3, p.483-526.

Macneil I.R., 1980, *The new social contract*, Yale University Press, New Haven, CT.

Mariti P., Smiley R.H., 1983, "Co-operative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, 31, p.437-451.

Markham S.E., 1988, "Pay-for-performance dilemma revisited : empirical example of the importance of group effects", *Journal of Applied Psychology*, 73, p.172-180.

Marrett C., 1971, "On the specification of interorganizational dimensions", *Sociology and Social Research*, 56, p.83-97.

Martinet A.C. (Ed.), 1990, *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.

McEvily B., Zaheer A, 1999, "Bridging ties : a source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal*, 20, p.1133-1156.

Ménard C., 1995, "Markets as institutions versus organizations as markets ? Disentangling some fundamental concepts", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28, 2, p.161-182.

Meschi P.X., 1996, "Benetton et les marchands italiens de la renaissance : essai de comparaison historique autour du concept de réseau", *Gestion 2000*, 1, p.11-32.

Meyer J.W., Rowan B., 1977, "Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 2, p.340-363.

Miles M.B., Huberman A.M., 1994, *Qualitative data analysis, An expanded sourcebook*, 1994, Sage Publications, Beverly Hills, CA. Edition consultée : *Analyse de données qualitatives*, De Boeck, Paris, 2003.

Miles R. E., Snow C. C., 1986, "Organization : new concepts for new forms", *California Management Review*, 28, 3, p.62-73.

Miles R. E., Snow C. C., 1992, "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, 34, 4, p.53-72.

Milgrom P.R., Roberts J., 1992, *Economics, organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg H., 1986, *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

Mitchell J.C., 1969, "The concept and use of social networks", in Mitchell J.C., *Social networks in urban situations*, University of Manchester Press

Mitchell R., 1993, *Secrecy and fieldwork*, Sage, Newbury Park, CA.

Mizruchi M.S., 1994, "Social network analysis : recent achievements and current controversies", *Acta Sociologica*, 37, p.329-343.

Monde (Le), 1995, "Il était une fois la compagnie générale des eaux", 12 avril, repris dans Le *Monde : Dossiers et Documents*, n°320, mai 2003.

Moore J.F., 1996, *The Death of Competition*, HarperCollins, New York.

Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (eds.), 2002, *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles.

Muchielli A., 1994, *Les méthodes qualitatives*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France.

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., 1997, "Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy", *Strategy and Leadership*, nov.-déc., p.28-35.

Nelson R.E., 1989, "The strength of strong ties : social networks and intergroup conflict in organizations", *Academy of Management Journal*, 32, p.377-401.

Nickerson J., Silverman B., 1997, *Transactional interdependencies, resources, and path dependence : firm heterogeneity within transaction cost economics*, Working paper, Washington University, St Louis.

Nishiguchi T, 1994, *Strategic industrial sourcing : the japanese advantage*, Oxford University Press, New York.

Nohria N., 1992, "Is a network perspective a useful way of studying organizations ?" in N. Nohria, R.G. Eccles (Eds), *Networks and organizations : structure, form and action*, Harvard Business School Press, p.1-22.

Nohria N., Garcia-Pont C., 1991, "Global strategic linkages and industry structure", *Strategic Management Journal*, 12, p.105-124

North D.C., 1990, "Institutions and economic performance", in Makï U., Gustafson B., Knudson C. (Eds), *Rationality, institutions and economic methodology*, Routledge, p.242-261.

Oliver A. L., Ebers M., 1998, "Networking network studies. An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships", *Organization Studies*, 19, 4, p.549-583

Oliver C., 1990, "Determinants of interorganizational relationships : integration and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 241-265.

Oliver C., 1991, "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16, 1, p.145-179.

Orlean A. (ed.), 1994, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

Ouchi W.G., 1979, "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25, 9, p.833-848.

Ouchi W.G., 1980, "Markets, bureaucraties and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, p.129-141.

Owen-Smith J., Riccaboni M., Pammolli F., Powell W.W., 2002, "A comparison of U.S. and European University-Industry relations in life sciences", *Management Science*, 48, 1, p.24-43.

Pappi F.U., König T. (1995), "Les organisations centrales dans les réseaux du domaine politique : une comparaison Allemagne-Etats-Unis dans le champ de la politique du travail", *Revue Française de Sociologie*, 36, p.725-742

Park S.H., 1996, "Managing an interorganisational network : a framework of the institutional mechanism for network control", *Organization Studies*, vol.17, n°5, p.795-824.

Parsons T., 1960, *Structure and process in modern society*, Free Press, New York.

Pavitt K., Steinmueller W.E., 2002, "Technology in corporate strategy : change, continuity and the information revolution", in Pettigrew A., Thomas H. and Wittington H. (eds), *Handbook of Strategy and Management*, p.344-372.

Perret V., Girod-Séville M., 2002, "Les critères de validité en sciences de l'organisation : les apports du pragmatisme", In N. Mourgues, Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles, p.319-337.

Perroux F., 1973, *Pouvoir et économie*, Bordas, Paris.

Perrow C., 1986, *Complex organizations*, Random House, New York.

Peterson R.A., Berger D.G., 1971, "Entrepreneurship in organizations : evidence from the popular music industry", *Administrative Science Quarterly*, 10, p.97-106.

Pettigrew A.M., 1972, "Information control as a power resource", *Sociology*, 6, p.187-204.

Pettigrew A.M., 1990, "Longitudinal field research on change : theory and practice", *Organisation Science*, 3, p.267-292.

Pfeffer J., 1997, *New directions for organization theory*, Oxford University Press , Oxford.

Pfeffer J., Salancik G.R., 1978, *The external control of organization : a resource dependance perspective*, Harper and Row, New York.

Phillips N., Lawrence T.B., Hardy C., 2000, "Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields", *Journal of Management Studies*, 37, 1, p.23-43.

Piore M.J., Sabel C.E., 1984, *The second industrial divide : possibility for prosperity*, Basic Books, New York.

Podolny J.M., Baron J.N., 1997, "Resources and relationships : social networks and mobility in the workplace", *American Sociological Review*, 62, p.673-693.

Popelard M.D., Vernant D., 1997, *Les grands courants de la philosophie des sciences*, Seuil.

Popper K., 1973, *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris.

Popper K.R., 1972, *Objective knowledge*, Oxford University Press, Londres.

Porter M. (Ed.), 1986, *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Porter M.E., 1980, *Competitive strategy*, Free Press, New York.

Powell W.W., 1987, "Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development ?", *California Management Review*, 30, 1, 67-87.

Powell W.W., 1990, "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", in Staw B.M., Cummings L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p.295-336.

Powell W.W., DiMaggio P.J. (Eds), 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Powell W.W., Smith-Doerr L., 1994, "Networks and economic life" in N.J. Smelser, R. Swedberg (Eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, p.368-402.

Prahalad C.K., Hamel H., 1996, "Competing in the new economy : Managing out of bounds", *Strategic Management Journal*, 17, p.237-242.

Ragin C.C., 1989, *The comparative method*, University of California Press, Berkeley, CA.

Reich R., Mankin J., 1986, "Joint-ventures with Japan give away our future", *Harvard Business Review*, mars-avril, p.78-86.

Reynaud J.D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la réglementation sociale*, Armand Colin, Paris.

Richardson G.B., 1972, "The organization of industry", *Economic Journal*, 82, p.883-896.

Ring P.S., Van de Ven A.H., 1994, "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, 19, p.90-118.

Rizopoulos Y., Grégoire-Borzeda C., 2001, "Interactions durables, coopération et confiance : enseignements d'une enquête", *Revue d'Economie Industrielle*, n°96, p.55-80.

Robbins, S.P., 1987, *Organization Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prenctice-Hall.

Robledo C., 1999, "Contrôle et coentreprises internationales : la place du contrôle contractuel", in T. Froehlicher et S. Vendemini, *Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, p.241-260.

Rousseau D.M., 1985, "Issues of level in organizational research : multi-level and cross level perspectives", in Cummings L.L., Staw B.M. (Eds), *Research in organizational behavior*, vol.7, JAI Press, p.1-37.

Rousseau D.M., 2000, "Multilevel competencies and missing linkages", *in* Klein K.J., Kozlowski W.J. (Eds), *Multilevel theory, research and methods in organizations*, Jossey Bass, San Francisco, CA, p.572-582.

Rousseau D.M., House R.J., 1994, "Meso organizational behavior : avoiding three fundamental biases", *in* C.L Cooper., D.M. Rousseau (Eds), *Trends in organizational behavior*, 1, John & Sons Ltd.

Rowley T, Behrens D., Krackhardt D, 2000, "Redundant governance structures : an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, 21, p.369-386.

Rowley T.J., 1997, "Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences". *Academy of Management Review*, 22(4), p.897-910.

Royer I., Zarlowski P., 1999, "Le design de la recherche", in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.140-168.

Salgado M., 1998, *Analyse théorique et pratique des coopérations multi-points*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon III.

Salkind N.J., 1991, *Exploring research*, Macmillan Publishing Company, New York.

Saxenian A., 1994, *Regional advantage : culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schermerhorn J.R., 1975, "Determinants of interorganizational cooperation", *Academy of Management Journal*, 18, 4, p.846-856.

Schilling MA., 1998, "Technological lockout : an integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure", *Academy of Management Review*, 23, p.267-284.

Scott J., 2000, *Social network analysis : a handbook, 2nd*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Scott R.W., 1981, *Organizations : rational, natural and open systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ (quatrième edition consultée, 1998).

Scott R.W., 1995, *Institutions and organizations*, Sage, New York.

Scott-Morton M., 1995, *L'entreprise compétitive au futur*, les Editions d'Organisation.

Selznick P., 1948, "Foundations of the theory of organizations", *American Sociological Review*, 13, p.25-35.

Selznick P., 1949, *TVA and the grass roots : a study in the sociology of formal organization*, University of California Press, Berkeley, CA.

Selznick P., 1996, "Institutionalism 'old' and 'new'", *Administrative Science Quarterly*, 41, p.270-277.

Shan W., Hamilton W., 1991, "Country-specific advantage and international cooperation", *Strategic Management Journal*, 12, p.419-432

Shapiro C., Varian H.R., 1999, "The art of standards wars", *California Management Review*, 41(2), p.8-32.

Simmel G., 1950, *The sociology of Georg Simmel*, Free Press, New York.

Snijders T., Bosker R., 1999, *Multilevel analysis*, Sage.

Snow C.C., Miles R.E., Coleman H.J., 1992, "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, winter, p.5-20.

Snow C.C., Thomas J.B., 1994, "Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing", *Journal of Management Studies*, 31, 4, p.457-480.

Sobrero M., Schrader S., 1998, "Task characteristics, contractual commitment and oranizational coupling in inter-firm relations", *Organization Studies*, 19, 4, p.585-614.

Soda G., Usai A., 1999, "The dark side of dense network : from embeddedness to indebtedness", in A. Grandori (ed.), *Inter-firm Networks : Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, London.

Sparrow M.K., 1991, "The application of network analysis to criminal intelligence : an assessment of the prospects", *Social Networks*, 13, p.251-274.

Stigler G.J., 1974, "Free-riders and collective action : an appendix to theories of economic regulation", *Bell Journal of Economics*, 5, p.359-365.

Stinchcombe A., 1985, "Contracts as hierarchical documents", in A. Stinchcombe et C. Heimer, *Organization theory and project management*, Norwegian University Press, Oslo, p.121-171.

Strauss A.L., Corbin J., 1990, *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park, CA.

Sydow J., Windeler A., 1998, "Organizing and evaluating interfirm networks : A structurationist perspective on network processes and effectiveness", *Organization Science*, 3, p.265-284.

Teece D.J., 1992, "Competition, cooperation and innovation : organizational arrangements for regime of rapid technological progress", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1), p.1-25.

Terreberry S., 1968, "The evolution of organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, 12, p.590-613.

Thiétart R.A., 1999, "Introduction", in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.1-10.

Thompson J.D., 1967, *Organizations in action*, MacGraw-Hill, New York.

Thompson J.D., McEwen W.J., 1958, "Organizational goals and environment", *American Sociological Review*, 23, p.23-31.

Thorelli H.B., 1986, "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management journal*, 7, p.37-51.

Tichy N., Fombrun C., 1979, "Network analysis in organizational settings", *Human Relations*, 32, 11, p.923-965.

Tichy N.M., Tushman M.L., Fombrun C., 1979, "Social network analysis for organizations", *Academy of Management Review*, 4, 4, p.507-519.

Tsoukas H., 1989, "The validity of idiographic research explanations", *Academy of Management Review*, 14, p.551-561.

Tuite M., Chisolm R., Radnor M. (Eds.), 1972, *Interorganizational Decision Making*, Aldine, Chicago.

Tushman M.L., Katz R., 1980, "External communication and project performance : An investigation of the role of gatekeepers", *Management Science*, 26, 11, p.1071-1085.

Urban S. (1993), *Management international*, Editions Litec.

Urban S., Vendemini S., 1994, *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Université.

Uzzi B., 1996, "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : The network effect", *American Sociological Review*, 61, p.674-698.

Uzzi B., 1997, "Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, p.35-47.

Van Maanen J., 1988, *Tales of the field : on writing ethnography*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Venkatraman N., Subramaniam M., 2002, "Theorizing the future of strategy : questions for shaping strategy research in the knowledge economy", Pettigrew A., Thomas H. and Wittington H. (eds), *Handbook of Strategy and Management*, p.461-474.

Von Glasersfeld E., 1988, "Introduction à un constructivisme radical", In P. Watzlawick (ed.), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Seuil, Paris, p.19-43.

Wacheux F., 1993, *Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'oeuvre dans les alliances entre firmes*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX-Dauphine.

Wacheux F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Wacquant L.J.D., 1992, "The sociology of economic life : compte rendu", Cahiers internationaux de sociologie, 39, 93, p.423-424

Walker G., Kogut B., ShanW., 1997, "Social capital, structural holes and the formation of an industry network", *Organization Science*, 8, p.109-125

Warren R., 1967, "The interorganizational field as a focus for investigation", *Administrative Science Quarterly*, 12, p.396-419.

Wasserman S, Faust K., 1994, *Social network analysis : Methods and applications*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Wathne K.H., Heide J.B., 2000, "Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes and solutions", *Journal of Marketing*, 64, p.36-51

Webb E., Weick K.E., 1979, "Unobstrusive measures in organizational theory : a reminder", *Administrative Science Quarterly*, 24, p.650-659.

Weick K.E., 1976, "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, 1, p.1-19.

Weick K.E., 1979, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Wenger E., (1998), *Communities of practice : Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.

Wernerfeld B., 1984, "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, p.171-180.

White H., Boorman S., Breiger R., 1976, "Social structure from multiple networks. Blockmodels of roles and positions", *American Journal of Sociology*, January, p.730-780

Whittington R., Pettigrew A., Thomas H., 2002, "Conclusion : doing more in strategy research", in Pettigrew A., Thomas H. and Wittington H. (eds), *Handbook of Strategy and Management*, p.475-488.

Whyte W.F., 1943, *Street corner society,* Chicago University Press, Chicago, Il. Edition consultée : *La structure sociale d'un quartier italo-américain*, La découverte, Paris, 2002.

Williamson O.E., 1975, *Market and Hierarchies*, The Free Press, NY.

Williamson O.E., 1981, "The modern corporation : origins, evolution, attributes", *Journal of Economic Literature*, 19, p.1537-1568.

Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, NY.

Williamson O.E., 1991, "Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol.96, 1, p.269-296

Williamson O.E., 1996, *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, New York.

Williamson O.E., 1999, "Strategy research : governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, p.1087-1108.

Yammarino F.J., Bass B.M., 1991, "Person and situation views of leadership : a multiple levels of analysis approach", *Leadership Quarterly*, 2, p.121-139.

Yammarino F.J., Dubinsky A.J., 1994, "Transformational leadership theory : using levels of analysis", *Personnel Psychology*, 47, 4, p.787-804.

Yan A., Louis M.R., 1999, "The migration of organizational functions to the work unit level : buffering, spanning, and bringing up boundaries", *Human Relations*, 52, 1, p.25-48.

Yin R., 1988, *Case study research : design and methods*, Applied social research methods series, 5, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V., 1998, "Does trust matter ? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9, 2, p.141-159.

Zenger T.R., Lazzarini S., 2002, *The strength of churning ties : a dynamic theory of interorganizational relationships*, Working Paper, Olin School of Business, Washington University.

Zucker L.G., 1983, "Organizations as institutions", in S.B. Bacharach, *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT.

COMPORTEMENTS D'ACTEURS ET DYNAMIQUE D'UN RESEAU INTERORGANISATIONNEL :

LE PHENOMENE DES ECARTS RELATIONNELS

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUELQUES CONCEPTS DE L'ANALYSE DE RESEAUX

Centralité (*centrality)* : elle caractérise la position des acteurs, pris individuellement, dans la structure sociale. Un acteur est dit central s'il est engagé de nombreuses relations (directement ou indirectement) ou joue un rôle d'intermédiaire entre la plupart des acteurs dans le réseau. Freeman (1979) identifie trois types de centralité (Cf. ci-dessous).

Centralité de degré (*degree*) : la centralité de degré correspond au nombre de liens directs d'un acteur dans une structure sociale. Si les relations sont orientées, on peut distinguer le degré extérieur (*outdegree*) et le degré intérieur (*indegree*). Le degré extérieur est le nombre de relations émanant d'un acteur. Il peut se lire en comptant le nombre de liens dans la ligne de la matrice d'adjacence consacrée à cet acteur. Le degré extérieur est le nombre de liens reçus par un acteur. Il peut se lire en colonne dans la matrice d'adjacence.

Centralité de proximité (*closeness*) : elle est basée sur la distance géodésique entre les individus. Plus un acteur peut entrer en contact rapidement (c'est-à-dire avec peu d'intermédiaires) avec les autres membres du réseau, plus il est central.

Centralité d'intermédiarité (*betweeness*) : un acteur est central au sens de l'intermédiarité si les autres acteurs dépendent de lui pour leurs échanges. L'intermédiarité permet de favoriser, ou au contraire d'interrompre, la circulation des ressources.

Clique (*clique*) : une clique est un groupe d'individus tous reliés entre eux par des liens réciproques. Elle correspond donc à un sous-réseau de densité 1.

Connexion (*connection*) : Cook et *al.* (1983) définissent la connexion entre deux relations comme le niveau avec lequel l'échange dans une relation est contingent de l'échange (ou du non-échange) dans l'autre relation. La connexion est positive si l'échange dans une relation facilite l'échange dans l'autre. Elle est, par contre, négative si l'échange dans une relation limite l'échange dans l'autre.

Contenu de la relation : dans l'analyse de réseaux, chaque type de relation donne lieu à un réseau. On peut ainsi identifier un réseau de sociabilité, d'amitié, d'information, de conseil... Le choix des relations à observer dépend de la problématique de la recherche.

Contrainte (*constraint*) : la contrainte est un concept central de la théorie des trous structuraux de Burt (1992). Un acteur a une liberté de manœuvre d'autant plus faible que les acteurs avec qui il est en relation sont eux-mêmes reliés entre eux.

Densité (*density*) : c'est un ratio entre le nombre de liens entre les membres du réseau et le nombre de relations possibles entre ces derniers. La densité est un indicateur majeur des approches des réseaux en termes de cohésion sociale.

Distance géodésique (*reachability*) : la distance géodésique est le nombre moyen de liens entre deux membres du réseau quels qu'ils soient. Autrement dit, il s'agit d'identifier le nombre d'intermédiaires entre les acteurs considérés deux par deux. Cette notion introduit les liens directs et indirects entre acteurs.

Dyade (*dyad*) : la dyade est un groupe de deux acteurs.

Equivalence structurale (*structural equivalence*) : l'équivalence structurale est un moyen d'évaluer la position des acteurs dans un réseau. Deux acteurs sont structuralement équivalents s'ils ont des relations identiques avec les autres acteurs de la structure.

Générateurs de noms (*name generator*) : ce sont des questions sociométriques permettant de mesurer les relations entre acteurs. Elles sont destinées à reconstituer la structure d'un réseau. La question posée peut porter soit sur la relation que l'acteur entretient avec les autres membres du réseau, soit sur sa perception des liens entre les autres membres de la structure.

Graphe (*graph*) : un graphe, aussi appelé sociogramme, est la représentation visuelle d'un réseau.

Intensité de la relation (*intensity*) : l'intensité d'une relation est fonction du nombre et la durée des contacts entre deux acteurs dans une période donnée. L'intensité représente alors la

quantité de ressources échangées (biens et services, informations...). Elle correspond à une mesure du concept de force des liens de Granovetter (1973).

Matrice d'adjacence (*matrix*) : la matrice d'adjacence est une représentation d'un réseau sous forme de tableau. Cette représentation sert de base aux opérations algébriques (centralité, densité...) permettant l'analyse du réseau.

Multiplexité (*multiplex*) : on parle de relation multiplexe lorsque des acteurs sont liés par plusieurs types d'échange, par exemple des flux d'information et d'échange de biens et services, ou des flux d'affection et d'information. On dit aussi qu'une telle relation est "multifonctionnelle".

Ouverture (*openness*) : selon Tichy, Tushman et Fombrun (1979), l'ouverture du réseau est mesurée par le rapport entre le nombre de liens des acteurs avec l'extérieur et le nombre de liens possibles. Evidemment, le nombre de liens possibles avec l'extérieur est très difficile à évaluer.

Position : la position définit la situation d'un acteur dans la structure mais également un sous-ensemble d'acteurs intégrés dans le réseau de manière relativement similaire (Cf. équivalence structurale).

Réciprocité de la relation (*reciprocity*) : il s'agit de la manière dont les acteurs développent une intensité similaire dans leurs échanges. Un acteur peut très bien fournir à son partenaire plus de ressources que ce dernier ne lui en propose. La relation est, dans ce cas, dissymétrique. On dit que la relation est « orientée » si le flux n'existe que dans un sens.

Régions denses (*clusters*) : *"l'un des objectifs les plus importants de l'analyse de réseaux réside dans l'identification de sous-groupes cohésifs à l'intérieur d'un ensemble social"* (Lazega, 1998, p.49). Ces régions denses sont mises en évidence notamment à l'aide du concept de densité. Elles sont constituées de membres particulièrement connectés entre eux au sein du réseau.

Taille du réseau : elle correspond au nombre d'acteurs impliqués dans un réseau.

Tertius gaudens : le *tertius gaudens* est le "troisième qui profite". L'acteur qui joue ce rôle se trouve entre deux ou plusieurs autres acteurs et devient soit intermédiaire ou médiateur (quand les membres du réseau souhaitent s'approprier ou échanger des ressources), soit celui qui peut utiliser la concurrence entre deux acteurs souhaitant développer une opportunité de relation. Burt (1992) appelle ces deux possibilités les "stratégies du *tertius*".

Triade *(triad)* : c'est un groupe de trois acteurs. La triade permet d'aborder le phénomène de connexion entre deux relations.

ANNEXE 2 : LE CODAGE DES MATERIAUX

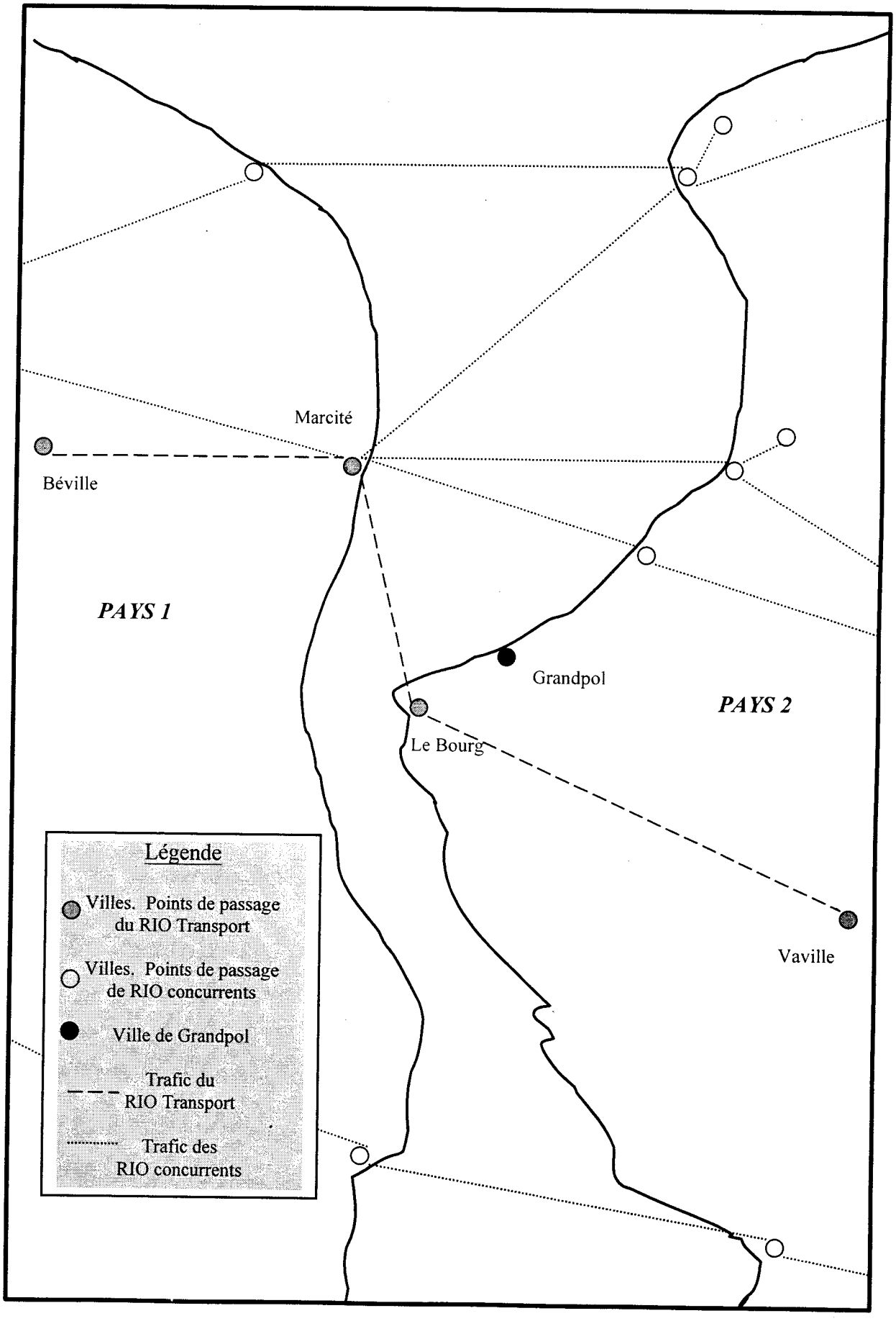
Thèmes, sous-thèmes, et modalités	Code
L'individu	IND
Fonction	Fonc
- dirigeant actionnaire	Fonc/DAct
- dirigeant non-actionnaire	Fonc/DAct0
- non-dirigeant	Fonc/D0A0
Expérience	Exp
- expérience dans le secteur (+ ou – 5 ans)	Exp/sec + ou -
- expérience hors secteur (+ ou – 5 ans)	Exp/hsec + ou -
- expérience internationale (+ ou - 2 expériences étranger)	Exp/int + ou -
- arrivée dans la fonction (+ ou – 5 ans)	Exp/fonc + ou -
L'entreprise	ENT
Concurrence	Conc
- concurrence locale	Conc/loc
- concurrence globale	Conc/glob
- intensité concurrence (+ ou -)	Conc + ou –
Partenaires	Part
- surtout locaux	Part/loc
- nombreux et dispersés	Part/glob
L'activité du RIO	ACT
Des partenaires nécessaires pour une telle activité	ACT-Part
Une longue expérience	ACT-Exp
Concurrence	RIO-Conc
- concurrence locale : Grandpol est perçue comme une menace	RIO-Conc/Granp
- concurrence globale : les menaces en Europe	RIO-Conc/Euro
- intensité concurrence (+ ou -)	RIO-Conc + ou –
Historique	Hist
- le préexistant : Camina et Agenty	Hist/prex
- le rôle de Paneurop dans la formalisation du RIO	Hist/créa
- la réorganisation en 2001	Hist/2001

Le contexte économique et politique du RIO	ENV
- des relations historiques de concurrence entre Le Bourg et Grandpol	Env-conc
- la volonté des pouvoirs publics de fusionner les ports de Le Bourg et Grandpol	Env/FusGouv
- la volonté de Grandpol de fusionner avec Le Bourg	Env/FusGranp
- le refus de Le Bourg de fusionner avec Grandpol	Env/FusBour
Les caractéristiques d'un RIO	CARAC
Définition d'un RIO	Def
- relations à long terme entre firmes	Def/lg
- réciprocité	Def/recip
- relations interpersonnelles	Def/interp
Avantages	Av
- flexibilité	Av/flex
- apprentissage	Av/app
- soutien	Av/sout
- réduction de risques	Av/risq
Inconvénients	Inc
- dépendance	Inc/dep
- obligations sociales	Inc/oblig
Problèmes	PROB
Types de problèmes	TyProb
- pas de problèmes	TyProb/0
- quelques problèmes relationnels	TyProb/rel
- quelques problèmes avec l'extérieur	TyProb/ext
Modes de résolution	Resol
- résolution par l'entreprise seule	Resol/1
- résolution avec des partenaires	Resol/part

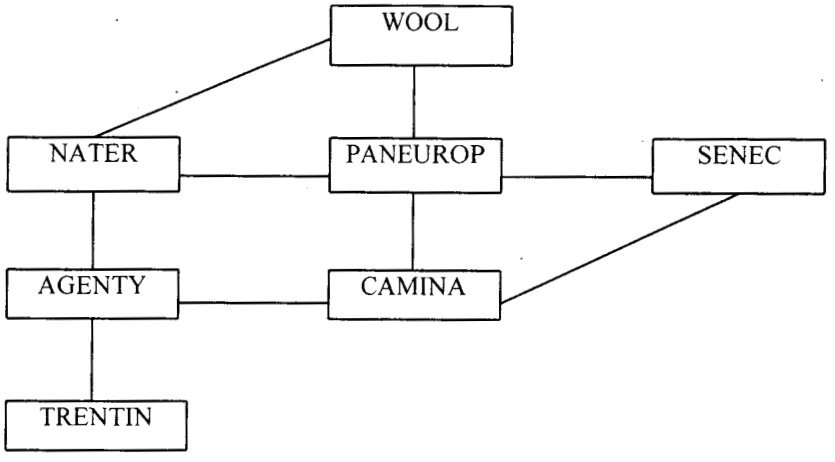
La coordination	COOR
Modes de coordination	ModCoor
- rendez-vous professionnels face à face	ModCoor/rdv
- système d'information partagé	ModCoor/SI
- téléphone, fax, télex	ModCoor/tel
- amitié	ModCoor/ami
- procédures formelles	ModCoor/proc
- contrats	ModCoor/cont
- règles et normes	ModCoor/nor
Plus ou moins facile selon les partenaires (+ ou -)	Coor/+ ou -
Contrats	CONT
Importance des contrats (+ ou -)	Cont/+ ou –
Type de contrats	TyCont
- précis	TyCont/dev
- cadre	TyCont/cad
Les écarts relationnels	EC
- chiffre d'affaires	EC/ca
- développement de compétences	EC/comp
- effet de réputation	EC/rep
- réduction du risque associé à la dépendance	EC/risq
- signal au sein du RIO quant à la valeur de l'entreprise	EC/val
- accès à des informations variées	EC/info
La perception des écarts relationnels	PEREC
- les écarts relationnels font partie de l'activité économique	PerEC/bus
- les écarts relationnels sont sains pour les affaires	PerEC/pos
- tous les écarts relationnels ne sont pas considérés de la même manière	PerEC/var
- certains écarts relationnels relèvent de l'opportunisme	PerEC/opp

Normes relationnelles	NOR
Le type de normes relationnelles	TyNor
- ne pas travailler avec des firmes impliquées dans des RIO concurrents en Europe	TyNor/conc
- ne pas travailler avec des firmes du port de Grandpol	TyNor/granp
- aucune norme	TyNor/0
L'intérêt des normes relationnelles	AvNor
- assurent que chacun s'investisse dans le RIO	AvNor/inv
- garantissent la survie face aux RIO concurrents	AvNor/surv
- poussent à s'internationaliser	AvNor/int
- limitent l'activité et les opportunités mais sont compréhensibles	AvNor/-opp
Sanction	SANC
Existence d'une sanction (+ ou -)	Sanc/+ ou –
Type de sanction	TySanc
- mauvaise image auprès des partenaires	TySanc/imag
- pertes d'opportunités avec les partenaires	TySanc/-opp
- exclusion à terme	TySanc/exclu
L'application d'une sanction dépend de l'acteur concerné	VarSanc
- un acteur n'étant pas membre de la clique n'est pas sanctionné	VarSanc/cliq
- un acteur ayant un pouvoir important n'est pas sanctionné	VarSanc/pouv

ANNEXE 3 : CARTE DU TRANSPORT DE PRODUITS ALPHA DANS LA ZONE

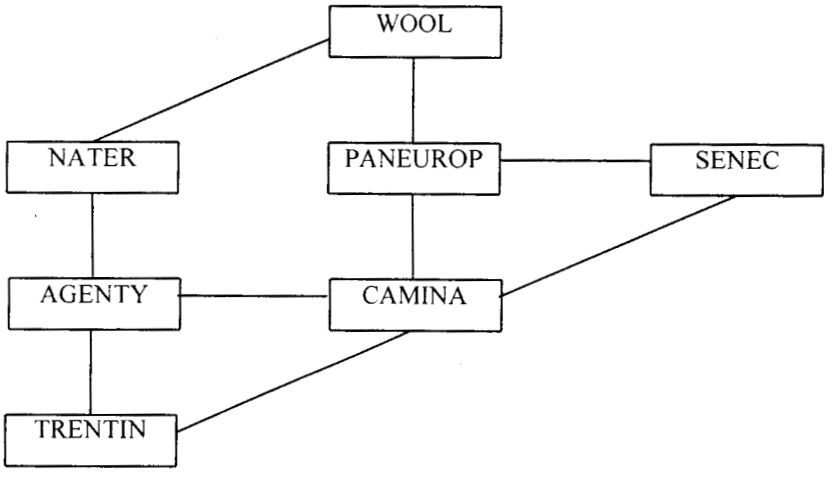


ANNEXE 4 : LES RELATIONS AU SEIN DU RIO TRANSPORT EN 1999



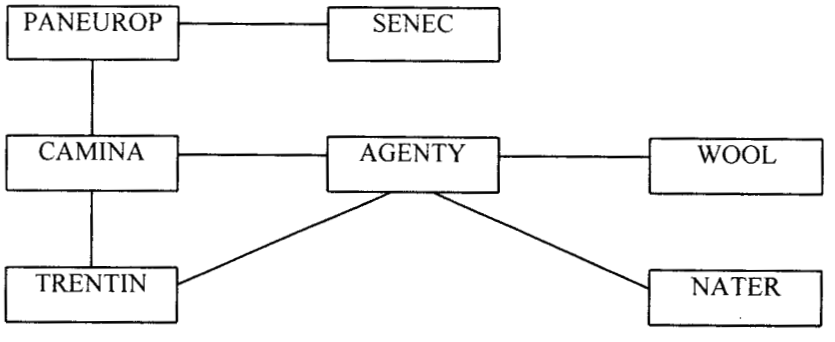
Densité du réseau : 0.43

Morphologie du réseau prescrit en 1999



Densité du réseau : 0.43

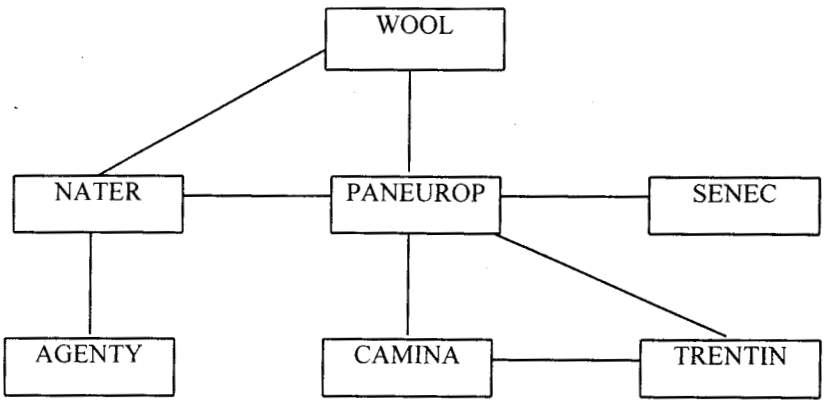
Morphologie du réseau opérationnel en 1999



Densité du réseau : 0.33

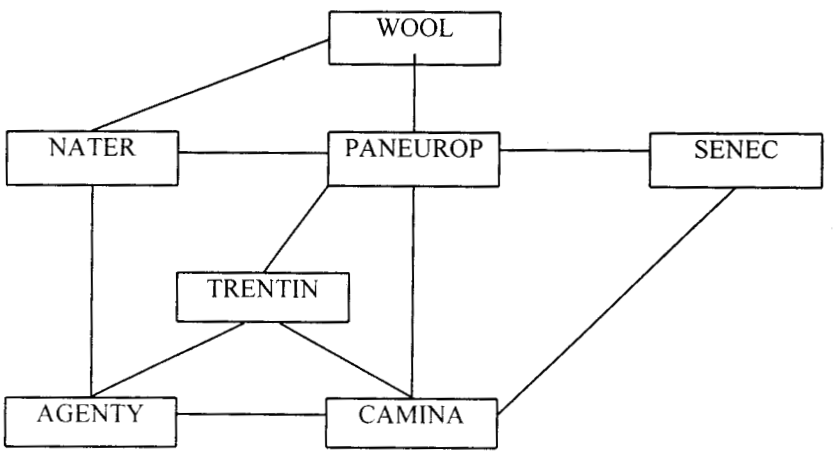
Morphologie du réseau d'information émergent en 1999

ANNEXE 5 : LES RELATIONS AU SEIN DU RIO TRANSPORT EN 2001



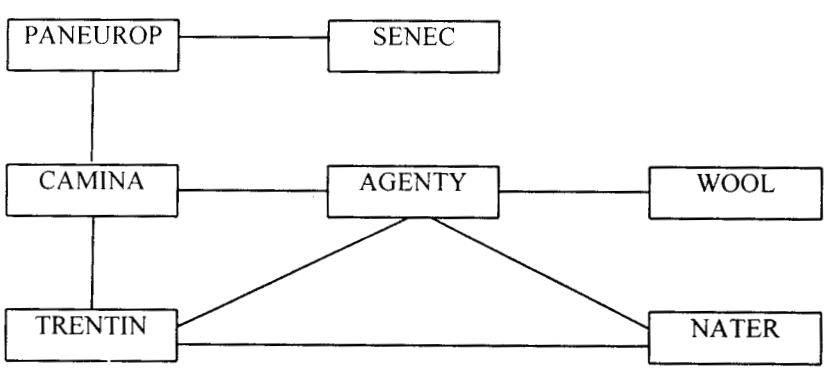
Densité du réseau : 0.38

Morphologie du réseau prescrit en 2001



Densité du réseau : 0.52

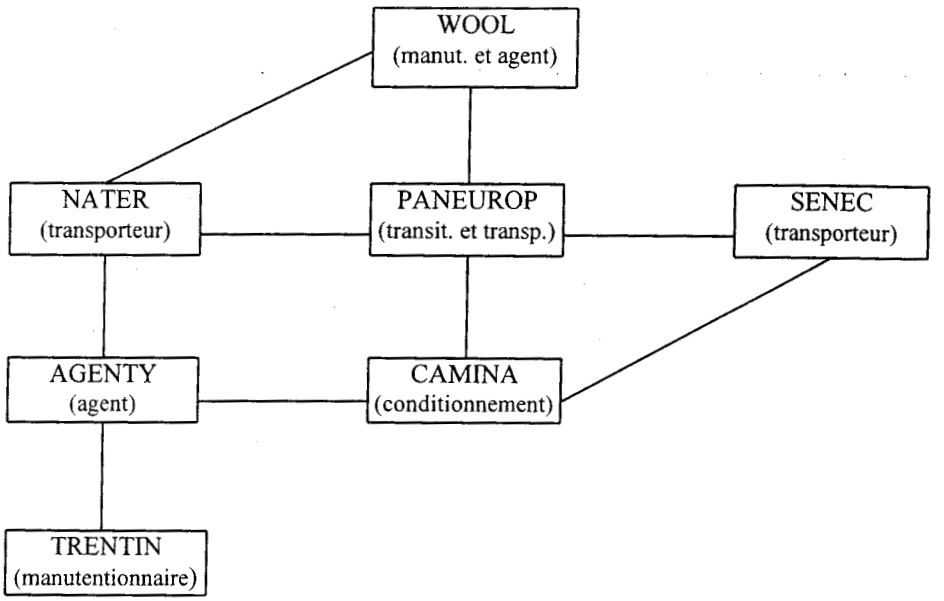
Morphologie du réseau opérationnel en 2001



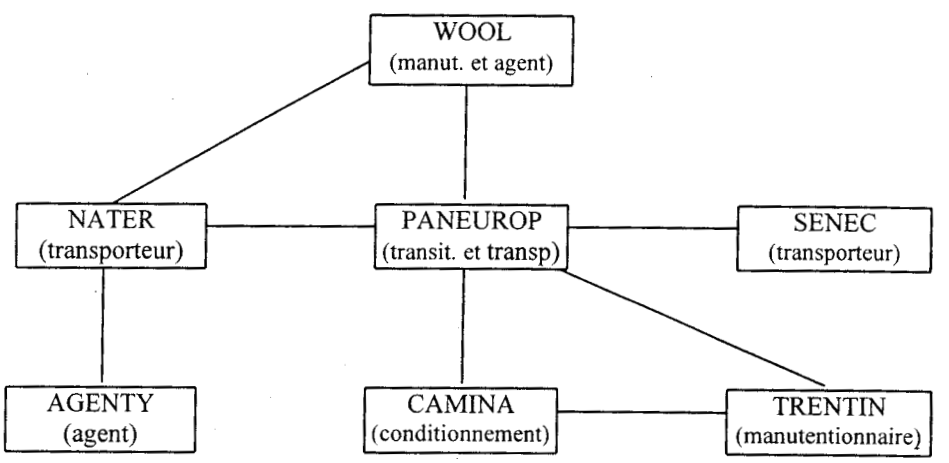
Densité du réseau : 0.38

Morphologie du réseau d'information émergent en 2001

ANNEXE 6 : L'EVOLUTION DU RESEAU PRESCRIT ENTRE 1999 ET 2001



Morphologie du réseau prescrit en 1999

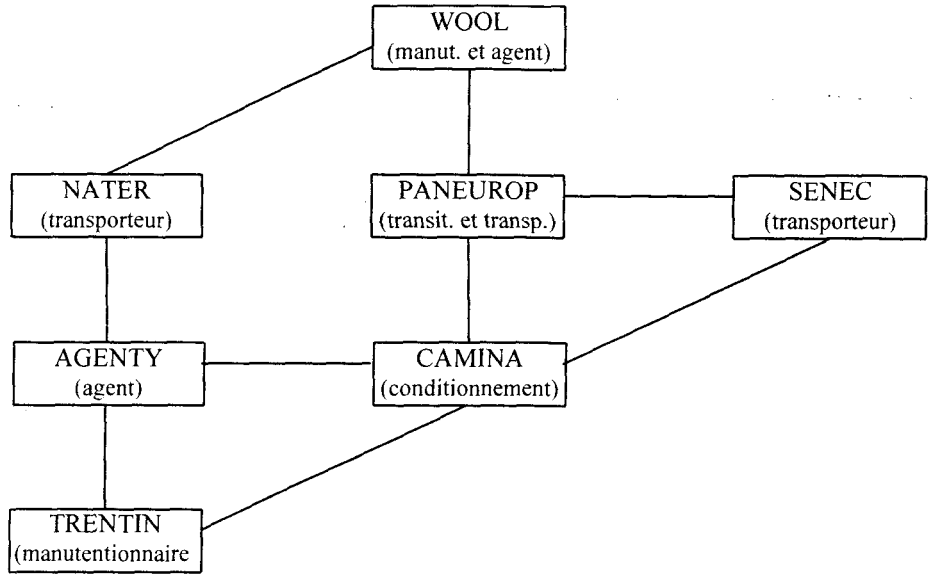


Morphologie du réseau prescrit en 2001

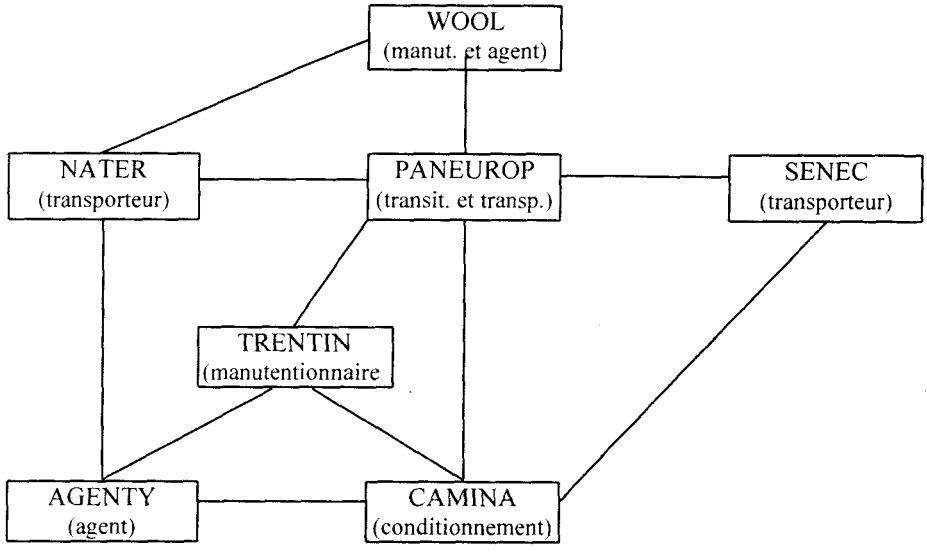
	Paneurop	Camina	Wool	Nater	Trentin	Agenty	Senec
1999	0.67	0.5	0.33	0.5	0.17	0.5	0.33
2001	0.83	0.33	0.33	0.5	0.33	0.17	0.17

La centralité de degré normée au sein du réseau prescrit

ANNEXE 7 : L'EVOLUTION DU RESEAU OPERATIONNEL ENTRE 1999 ET 2001



Morphologie du réseau opérationnel en 1999

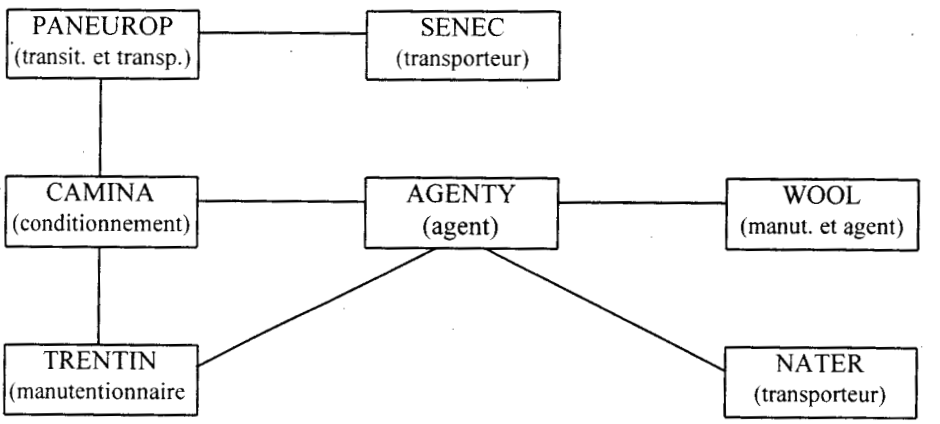


Morphologie du réseau opérationnel en 2001

	Paneurop	Camina	Wool	Nater	Trentin	Agenty	Senec
1999	0.5	0.67	0.33	0.33	0.33	0.5	0.33
2001	0.83	0.67	0.33	0.5	0.5	0.5	0.33

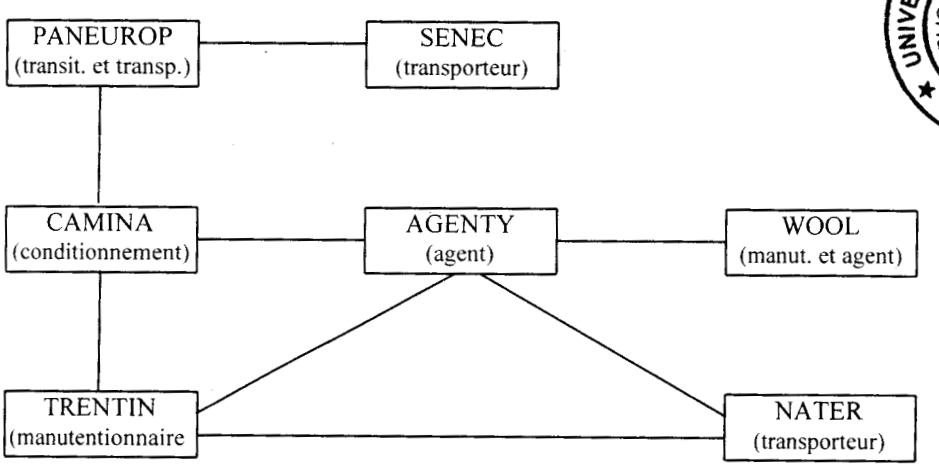
La centralité de degré normée au sein du réseau opérationnel

ANNEXE 8 : L'EVOLUTION DU RESEAU D'INFORMATION EMERGENT ENTRE 1999 ET 2001



Morphologie du réseau d'information émergent en 1999

UNIVERSITÉ DES SC ET TECHN.
BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE
LILLE



Morphologie du réseau d'information émergent en 2001

	Paneurop	Camina	Wool	Nater	Trentin	Agenty	Senec
1999	0.33	0.5	0.17	0.17	0.33	0.67	0.17
2001	0.33	0.5	0.17	0.33	0.5	0.67	0.17

La centralité de degré normée au sein du réseau d'information émergent