

**-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT
STRATEGIQUE-**

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

UNE VISION PROCESSUELLE DES RESEAUX D'ENTREPRISES

BERNARD DUSSUC

PRAG Economie et gestion
IUT LYON3
4, cours A. Thomas
69372 LYON Cedex 08

CERAG
Ecole Supérieure des affaires
BP 47
38040 GRENOBLE CEDEX 9

2, chemin du Donchay
01460 VOLOGNAT
(04-74-76-70-28)

bernard.dussuc@voila.fr

Mots clés :

Réseaux, coopération, processus, PME

UNE VISION PROCESSUELLE DES RESEAUX D'ENTREPRISES
--

Introduction

La vision technico-économique exclusivement orientée vers la résolution de problèmes, en matière de stratégie, est insuffisante. Toute modélisation ou toute formalisation excessive débouche sur de graves insuffisances et de criantes limites : déterminisme, universalisme, réduction de la stratégie au système concurrentiel, non intégration de certaines variables (sociales, organisationnelles, politiques, etc.). Le fonctionnement de l'entreprise, l'activité des dirigeants, les interactions avec les différents partenaires et l'environnement n'étant pas correctement intégrés, une vision renouvelée est donc nécessaire, eu égard aux lacunes manifestées par les approches classiques (A-C MARTINET, 1984). Sans pour autant s'éloigner des préoccupations managériales, fondamentales, la recherche ne pouvant pas être seulement académique (R. PATUREL, H. SAVALL, 1999), nous sommes convaincus que les différentes écoles stratégiques ne doivent pas restées des "chapelles" empreintes de fondamentalisme. Plusieurs ouvrages récents invitent à une réflexion dans ce sens, qu'ils appartiennent indiscutablement à la littérature stratégique (H. LAROCHE, J-P. NIOCHE, 1998 ; H. MINTZBERG et alii., 1999) ou qu'ils en soient un peu plus éloignés, ce questionnement et cette invitation à l'œcuménisme concernant aussi des champs voisins (R. SWEDBERG, 1994 ; H. AMBLARD et alii., 1996).

La littérature traitant de l'entreprise a accompli ces dernières années un double aggiornamento. La trop fameuse boîte noire a éclaté, permettant ainsi à de nombreuses réflexions de se faire jour, avec un fort enrichissement et une forte complémentarité réciproques (B. CORIAT, O. WEINSTEIN, 1992 ; G. KOENIG et alii., 1999). De la même façon, de nombreux efforts ont été mis en œuvre pour appréhender la richesse et la complexité des rapports entretenus par l'organisation et son environnement au sens large. Fini le monopole de la concurrence régentant les rapports entre firmes "atomes", la rupture a donc été double. Par exemple, G. KOENIG (1996, p. 222) propose une réflexion sur les modes hybrides de développement des relations inter-firmes (différenciation, distinction, coopération et entente). Les rapports se situent ainsi dans un triptyque "coopération-affrontement-évitement". L'affrontement est d'ailleurs souvent évité, les rapprochements interentreprises intervenant sur un rythme de plus en plus soutenus et dans différents secteurs (bancaassurance, informatique et télématique, pétrochimie, etc.) sont un signe qui ne trompe pas (R. PATUREL, 1998) et leurs justifications sont multiples (mondialisation des échanges, nécessité d'atteindre une certaine taille critique, etc.).

Ces liens particuliers entre différentes organisations ne concernent pas seulement les structures importantes. De nombreux auteurs proposent le passage à une forme réseau (F. BUTERA, 1991 ; D. POULIN et alii., 1994), en particulier pour les PME. Il nous semble que nous nous trouvons face à un paradoxe dans la mesure où dans de nombreux cas, les relations coopératives et partenariales (en particulier appliquées aux grosses structures) débouchent sur une augmentation de la taille des acteurs économiques (par intégration financière, quasi-intégration, accords), alors

que le partenariat réticulaire serait au contraire un moyen de se focaliser sur certaines compétences clés, d'obtenir plus de souplesse, d'accéder à des moyens et des marchés nouveaux et de partager les ressources et les risques, sans pour autant alourdir la structure, voire même en la réduisant.

Cet aspect des coopérations interentreprises a donc logiquement retenu l'attention tant des praticiens que des universitaires ces dernières années et donné lieu à de nombreux travaux (B. BAUDRY, 1995 ; J. DE BANDT, 1996), même s'il faut mentionner le travail précurseur de G-B. RICHARDSON (1972). Une première conclusion s'impose : au delà d'un dénominateur commun minimum, à savoir la mise en retrait de la concurrence pure et parfaite néoclassique, tant les situations empiriques que les discours sont pour le moins peu homogènes. Aussi, tout travail sur cet aspect particulier des relations partenariales mérite des précisions portant à la fois sur l'objet étudié, mais aussi sur les concepts employés.

Nous choisirons de traiter des relations entretenues dans le cadre de réseaux de PME, entendus comme structure transactionnelle constatant l'éclatement de la chaîne de valeur (F. FRÉRY, 1995). Cela nécessitera de nous positionner par rapport aux différents discours expliquant ou justifiant cette organisation en réseau (P. LAURENT, 1993), puis relativement aux différentes visions possibles de celui-ci. Puis, à partir d'études de cas, nous soulignerons, en nous situant dans une perspective exploratoire et inductive, l'intérêt mais aussi la nécessité d'intégrer d'autres dimensions que la seule recherche de l'efficacité économique. Nous nous interrogerons sur les facteurs explicatifs possibles du processus générant la structure relationnelle. En effet, au delà d'une simple réponse à ces exigences économiques, il nous semble que le concept de réseau stratégique pourrait permettre de rendre compte, dans une logique processuelle, de stratégies complexes mises en œuvre (tant par sa configuration ex post, que par sa configuration ex ante¹) : le réseau est à la fois l'initiateur et le produit de toute stratégie. Il est donc essentiel de mener une réflexion portant sur les facteurs qui le génèrent et le font évoluer. En dépassant les approches néo-institutionnelles le plus souvent employées et qui ne permettent au mieux qu'un ravalement des insuffisances néoclassiques (H. SIMON, 1994), il pourra alors apparaître comme une construction socio-cognitive complexe, à l'aune de différents cas étudiés, au sein d'une même filière, dans un système industriel localisé (J. SAGLIO, 1997).

I. Le réseau : rappels théoriques et positionnement de la recherche

Comme le rappelle E. BROUSSEAU (1996, p. 23), la coopération signifie la préférence d'un résultat collectif à un gain individuel. Bien que n'allant pas de soi au sein de l'organisation (J. DE BANDT, 1996, p. 204), elle y est possible. Ecartant cet aspect interne, nous nous intéresserons exclusivement aux coopérations interentreprises. Précisons néanmoins qu'une relation de réseau n'entraîne pas systématiquement coopération (ou alors une vision très édulcorée de celle-ci), dans la mesure où les conditions économiques et/ou les rapports de force ont, dans de nombreux cas, "durci la relation", faisant repasser parfois la coopération à la "pure et

dure relation d'échange concurrentiel" (Ibid., p. 208). L'exemple de réseau proposé par G. PACHE (1996) est à cet égard très révélateur.

A. Quelques bases théoriques

Les références les plus cités, ce qui peut paraître à certains égards paradoxal, sont sans doute les écrits d' O. WILLIAMSON (1975, 1985). En s'appuyant sur les travaux pionniers de R. COASE (1937), l'existence de l'entreprise est placée au centre des interrogations. La forme hybride est reconnue alors comme une forme instable, "entre marché et hiérarchie" (H. THORELLI, 1986 ; W. POWELL, 1987). Plus largement, les théories néo-institutionnalistes (comme la théorie de l'agence) cherchent à rendre compte de ces relations partenariales, en conservant toutefois certains postulats peu ou pas du tout adaptés à la logique partenariale (analyse focalisée sur la transaction, logique opportuniste systématique, etc.).

Face à ces lacunes (B. GUILHON, P. GIANFALDONI, 1990 ; P. LAURENT, 1993), mais aussi eu égard aux pratiques observées et à leur persistance (pour ne pas parler de performance), la "troisième forme" a fini par se voir reconnue comme une structure à part entière (W. POWELL, 1990)². Les réseaux stratégiques ont progressivement été admis (R-E. MILES, C-C. SNOW, 1992), avec quelques controverses (J-C JARILLO, 1990 ; K-J. BLOIS, 1990). Nous ne sommes pas en présence d'un corpus unique et monolithique mais d'un ensemble de corpus théoriques, plus complémentaires que fondamentalement opposés d'ailleurs (S. GEINDRE, 1999). En effet, les objectifs des différents auteurs ne sont pas forcément identiques, pas plus que les terrains d'observation³ (si tant est qu'ils existent !). Les vocables utilisés divergent, ainsi que l'objet qu'ils visent à décrire (F. FRERY, 1995).

B. Une pluralité d'acceptions et de vocables

Pour S. BEJEAN et M. GADREAU (1997), le réseau est un "ensemble d'organisations ou d'individus engagés réciproquement dans des transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique". Cette définition du réseau insiste sur la spécificité des relations en œuvre, mais aussi sur le fait que le réseau ne peut pas se résumer à des organisations.

Cherchant à spécifier les caractéristiques du réseau, S. GEINDRE (1999) retient cinq points considérés comme essentiels, et qui ne sont finalement pas indépendants les uns des autres :

- 1) la durée (W. POWELL, 1987 ; C. JARILLO, 1988) ;
- 2) la confiance (H. THORELLI, 1986 ; J-F NEUVILLE, 1998) ;
- 3) la dépendance partagée et l'interdépendance (C. JARILLO, 1988) ;
- 4) la spécificité des actifs de la relation (O. WILLIAMSON, 1975 ; 1985) ;
- 5) les gains mutuels (D. POULIN et alii., 1994)⁴.

Différents angles d'étude sont possibles et il convient de préciser ses objectifs. Par exemple, R. DUMOULIN (1996), après avoir proposé une typologie selon deux dimensions, ambitionne de s'attarder en particulier sur les réseaux stratégiques. Ainsi, il pourra distinguer différentes caractéristiques (de contrôle) selon le caractère dynamique ou stable de la configuration étudiée (R-E MILES, C-C SNOW, 1992). Cette perspective envisage les différents réseaux comme des structures transactionnelles, c'est-à-dire qui "rassemblent des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur, chacune étant spécialisée

spécifiquement sur une tâche" (F. FRERY, 1995, p. 47)⁵. La logique sous-jacente nous semble être en premier lieu économique.

R. DUMOULIN (1996), après avoir effectué un classement schématique des différents courants développés, situe sa réflexion dans une approche volontariste et spécifique du réseau, écartant de fait certaines dimensions, pour axer sa réflexion sur les réseaux stratégiques.

Tableau 1 : les différents courants développés traitant du concept de réseau (d'après R. DUMOULIN, 1996)

	Forme générique	Forme spécifique
Construction Volontaire	Réseau stratégique issu de la TCT (H. THORELLI, 1986 ; C. JARILLO, 1988)	Réseau dynamique et stable (MILES et SNOW, 1992) Réseau (W. POWELL, 1987 ; 1990)
Existence Par essence	Réseau social, encastrement (M. GRANOVETTER, 1985)	Réseau industriel (IMP)

Le réseau est une forme, qui peut donner lieu à coopération, sachant que par ailleurs, "concurrence et coopération sont des réalités complémentaires" (G-B. RICHARDSON, 1972⁶ ; J. DE BANDT, 1996). Une relation en réseau ne sera pas forcément coopérative⁷. D'ailleurs, certaines approches, transactionnelles par exemple, admettent l'existence de formes intermédiaires, sans pour autant faire des points évoqués précédemment (S. GEINDRE, 1999) des ingrédients nécessaires.

Pour nous, définir un réseau revient tout d'abord à définir ses composantes (D. POULIN et alii., 1994) : différents nœuds sont reliés entre eux par des liens. Entre les différents nœuds s'écoulent des flux de différentes natures (matérielles, informationnelles). La relation se définira comme le cadre général des rapports entretenus, avec des règles de fonctionnement propres et particulières, etc. Très schématiquement, le réseau peut s'organiser de deux façons, en fonction du degré de hiérarchisation régissant les relations (B. GUILHON, G. GIANFALDONI, 1990)⁸ :

- les réseaux de type V (ou firmes réseaux, hiérarchisés, avec pivot) ;
- les réseaux de type H (ou réseaux de firmes).

La seconde acception peut renvoyer à des logiques territoriales (districts industriels, etc.), tandis que la première illustre les pratiques en vigueur dans certains secteurs comme l'automobile, avec l'externalisation de fonctions, et une sous-traitance pyramidale.

II. Méthodologie et terrain de recherche retenus

Nos travaux visent à appréhender le processus de construction des réseaux stratégiques, ainsi que leurs mutations. En dépassant les justifications économiques énoncées précédemment, de même que les typologies possibles, certains travaux ont déjà tenté de s'attacher aux processus de "networking". A titre d'illustration, S. GEINDRE (1999) tente de faire un lien entre le type de "réseautage" mis en œuvre et le profil des dirigeants concernés.

Nous focaliserons plus particulièrement notre attention sur les réseaux mis en œuvre par des dirigeants de PME, situées au sein d'une même filière de production (Y. MORVAN, 1985). Après une brève justification en termes méthodologiques, une synthèse descriptive des organisations retenues sera proposée.

A. Justification méthodologique

L'appréhension d'un réseau d'entreprises peut se faire en ayant recours à différents procédés, souvent plus complémentaires qu'antinomiques d'ailleurs. A une approche structurale (A. DEGENNE, M. FORSE, 1994 ; E. LAZEGA, 1998), plus aisée à mettre en œuvre sur une population finie⁹, nous avons préféré une démarche plus intuitive et inductive, en partant d'une firme, posée comme centrale pour les réseaux étudiés. Ce faisant, nous considérons donc qu'il est possible d'envisager un réseau pour une entreprise, a priori, sans avoir à faire un choix au préalable. Il est important de préciser que nous n'avons pas retenu le terme de "pivot" de la relation au sens de R. DUMOULIN (1996) : la dizaine d'entreprises étudiées a été "posée" au départ, et nous nous sommes attachés à travailler "en boule de neige" à partir de chacune d'elles. Il n'y donc pas dans notre propos (contrairement à certaines approches, comme celles de G. PACHE, 1996) de présupposés de liens quasi-hiérarchiques entre la firme étudiée et les membres de son réseau. D'ailleurs, deux firmes (I et J) présentent de toute évidence les caractéristiques d'un "satellite" (sous-traitance quasi-exclusive pour un donneur d'ordre pour l'une, sous-traitance assez aléatoire pour l'autre). A ces deux exceptions près, qui auraient éventuellement mérité un traitement particulier (voire peut-être une exclusion de notre échantillon), la pratique a révélé que les huit autres entreprises n'étaient pas en situation de dépendance économique avérée par rapport à un partenaire clairement identifié (multiplicité des clients, absence de sous-traitance quasi-exclusive, indépendance financière, pouvoir décisionnel relevant du ou des dirigeants, etc.), ce qui ne signifie aucunement, bien évidemment, que ces firmes sont à l'abri de forts impacts environnementiels.

Certaines organisations ont été appréhendées ponctuellement (entretien semi-directifs), d'autres ont fait l'objet d'un suivi ponctuel dynamique, voire longitudinal (ou diachronique). Notre étude se limite à des petites structures, situées dans le périmètre restreint d'un système industriel localisé, étudié par J. SAGLIO (1997). Néanmoins, il faut souligner que les PME n'appartiennent pas toutes au même secteur d'activité et se situent à des niveaux variés de la filière, d'où des environnements bien évidemment très différents a priori.

Dans la mesure du possible, en partant du principal dirigeant de la firme centrale, nous avons cherché à élargir le champ d'investigation, tant en interne qu'auprès des firmes "partenaires". Les informations ont été recueillies essentiellement par entretiens semi-directifs (réalisés systématiquement au sein des organisations concernées). Elles ont fait l'objet d'un enregistrement (sauf désaccord exprimé), d'une retranscription intégrale, puis d'une analyse de contenu. La triangulation des données (T-D JICK, 1972 ; F. WACHEUX, 1996) a été recherchée¹⁰, mais n'a pu être assurée avec certitude sur l'ensemble de l'échantillon. Les cas ont été élaborés en suivant les préceptes de C. MARSHALL et G-B. ROSSMAN (1985), afin de générer certaines réflexions, qui ne pourront en aucun cas prétendre à répliation ou à validité externe.

B. Les entreprises étudiées

Dix entreprises ont fait l'objet d'une approche qualitative de notre part, nous avons préféré conserver l'anonymat de celles-ci (comme cela nous l'a souvent été demandé d'ailleurs). Sauf si nous le jugeons nécessaire, nous ne ramènerons pas nos conclusions systématiquement à l'origine de celles-ci. Nous insisterons plus sur les enseignements de nos cas que sur la description des réseaux appréhendés.

Tableau 2 : l'échantillon retenu

Entreprise	Secteur	Divers
A	Mécanique (moule)	Direction familiale, dépôt de bilan puis redémarrage de l'activité
B	Mécanique (moule)	Direction assurée par un entrepreneur qui privilégie la dimension technologique des prestations proposées
C	Mécanique (moule)	Firme "bicéphale" (deux directeurs) qui prend progressivement de l'importance sur le bassin (croissance externe, rapprochements)
D	Ornement de coiffure	Entreprise traditionnelle, par certains aspects artisanale, direction "héréditaire" (4 ^{ème} génération)
E	Lunettes	Direction familiale (2 ^{ème} génération) après reprise, forte croissance
F	Equipements de loisir	Direction familiale, multiplicité des techniques employées (travail du fer, injection, montage, etc.)
G	Injection (emballage)	Reprise d'une société par un entrepreneur, forte croissance, constitution progressive d'un groupe
H	Injection (pour laiteries)	Entreprise créée par un cadre, forte innovation tant "produit" que "technologie"

I	Injection et soudage	Très petite structure familiale, forte dépendance, forte fluctuation du niveau d'activité (sous-traitance), tentative de différenciation en soudage par ultrason
J	Montage	Entreprise de sous-traitance créée en partenariat avec un ancien employeur devenu principal donneur d'ordres, croissance régulière et forte

Eu égard à notre objectif, à savoir recenser les facteurs explicatifs du processus générant la structure relationnelle, l'échantillon n'a pas fait l'objet d'une sélection particulière, si ce n'est d'obtenir des organisations dont le "noyau stratégique" (H. MINTZBERG, 1982) était présent localement, avec convergence forte entre la propriété et le management, minimisant ainsi les problèmes de gouvernance suggérés par A. BERLE et G. MEANS (1932). Nous avons simplement pris garde d'obtenir des "représentants" pour chacun des différents niveaux de la filière plasturgique locale, en excluant logiquement les fournisseurs de matières premières et de machines outils (grosses structures multinationales) et en retenant des mécaniciens moulisistes (3), des sous-traitants (2), ainsi que différentes PMI plus proches du marché final, dans différents secteurs, tantôt caractéristiques du bassin (2) avec la lunetterie et l'ornement de coiffure ou alors plus originaux tant par les marchés desservis ou les techniques utilisées (3).

III. Le réseau comme construction socio-cognitive complexe et évolutive

G. KOENIG (1990, p. 5) affirme que le management stratégique peut être considéré comme "tout le contraire d'un calcul économique mis en œuvre par une entreprise dans le cadre d'une activité marquée par l'affrontement des concurrents". Cette "antidéfinition" nous semble pouvoir être utilisée avec pertinence pour étudier la structuration et l'évolution des réseaux d'entreprises. En effet, celles-ci dépassent le calcul et la seule dimension économique, la rationalité limitée et les stratégies en œuvre (M. CROZIER, E. FRIEDBERG, 1977), tout comme les motivations de différentes natures et évolutives des acteurs expliquant ceci. Il apparaît alors nécessaire d'intégrer des acteurs "externes" à l'organisation, si tant est que des "frontières" puissent être définies précisément (D. WEISS, 1994). L'affrontement n'est bien évidemment plus la règle¹¹, mais il ne faut pas pour autant basculer dans le "tout coopératif".

En considérant ces enseignements et à l'aune du cas de plusieurs réseaux d'entreprises, situés sur le même territoire réputé coopératif (J. SAGLIO, 1997) et à différents degrés de la même filière de production (à savoir la plasturgie), un réseau d'entreprises nous est apparu avant tout comme une construction socio-cognitive de nature complexe et en perpétuelle mutation. Notons au passage que cet aspect de filière, vu sous l'angle de la coopération, a retenu l'intérêt des économistes industriels. Par exemple, au sein de celle du textile, J. DE BANDT (1996) observe beaucoup plus de coopération en Allemagne qu'en France. Ceci pourra par la suite avoir

des conséquences en termes de performance (au sens large), comme en sont d'ailleurs bien conscients les acteurs "sur le terrain".

A. Importance des aspects socio-cognitifs

Les cas apportent une confirmation (de plus) de l'encastrement des rapports économiques dans les relations sociales (M. GRANOVETTER, 1985 ; G. GRABBER, 1993). L'aspect cognitif mérite par ailleurs une attention particulière, sachant que ces deux dimensions sont en étroite interaction.

1. Encastrément fort des relations

Le bassin d'emploi est relativement restreint, les salariés, voire les dirigeants vont et viennent facilement d'une entreprise à l'autre. Souvent, des liens sociaux ont été noués dès la jeunesse (formation au lycée technique local), et quelques années plus tard, les relations interorganisationnelles sont incarnées par des individus qui ont d'autres occasions de se croiser (Chambre Syndicale de la Plasturgie, Pôle Européen de Plasturgie, clubs d'entrepreneurs, associations diverses, etc.).

"Tu téléphones à un copain : ça coince.... Alors, je vais peut-être te trouver un moule. Même si c'est pas un copain : là Untel, que je ne connaissais pas, mais par personnes interposées [...], je lui dis : "si vous avez quelques chose". Et puis, cela se dit.[...] Et nous, c'est pareil, quand ça bourre, on sait que quelqu'un fait ça".

L'attribution d'une commande, le choix d'un sous-traitant, plus généralement les décisions concernant les partenaires de l'organisation font largement référence à des personnes (et non à des firmes "désincarnées"). Visiblement le réseau de l'entreprise, au delà du verni économique, repose profondément sur des rapports sociaux, évolutifs dans le temps. Les exemples allant dans ce sens ont été nombreux et confirment dans le cadre de la démarche inductive mise en œuvre la réciprocity annoncée par ailleurs, au sein des systèmes localisés, par la littérature (B. GANNE, 1992 ; J. SAGLIO, 1997).

2. Primauté des représentations et des perceptions

La première conclusion qui ressort donc de notre travail est que le réseau est par essence une construction sociale : en effet, les relations mises en œuvre le sont au regard du tissu relationnel existant. Ainsi les travaux de "dépannage", les tâches distribuées en sous-traitance, les commandes régulières en provenance du même partenaire¹² (...) dépendent avant tout de liens humains tissés sur la durée et débouchant, interagissant avec des relations économiques (directement ou indirectement par le biais de relations "communes"). Nous sommes loin de la loi de l'offre et de la demande ou des procédures d'appels d'offres. Le réseau, ainsi progressivement construit, diffère évidemment selon le "centre" retenu, et n'est pas forcément appréhendé de la même façon, tant à l'intérieur de la firme (les descriptions divergent, les critères d'appréciation aussi) qu'à l'extérieur.

Les "canons" de la littérature ne sont pas par ailleurs en conformité avec les schémas de pensée et donc, partant, les actes et décisions stratégiques des dirigeants. Ainsi, J travaille en sous-traitance depuis 1984 à 80 % pour une seule firme. "Choisissez un bon donneur d'ordre, de bons prix, de bonnes relations, un bon marché, et tout va bien", affirme son dirigeant. L'environnement, qui pourrait sembler très menaçant – certains stratèges auraient sans doute suggéré une diversification de la clientèle – n'est pas du tout perçu ainsi.

Lorsque nous interrogeons les différentes parties en présence, et ce, au sein de différentes organisations, il est évident qu'elles n'ont pas la même représentation du réseau, auquel elles participent toutes. Ces distorsions cognitives, ces représentations différenciées peuvent à la fois être un atout comme un sérieux handicap. Plus, le secteur où elles évoluent n'est pas appréhendé de la même façon pour chacune d'entre elles : cette "démarche de construction de sens" (C. MARMUSE, 1999) est bien évidemment à prendre en compte. Si le secteur est un élément à considérer lors de l'étude des configurations relationnelles (F. FRERY, 1995), il faut bien garder à l'esprit que le monde stratégique est avant tout créé par les acteurs : cette construction de sens reste un processus social, l'action et l'activité cognitive ne pouvant être dissociées. Ces aspects nous sont apparus particulièrement saillants pour les trois mécaniciens moulistes : visions sectorielles différentes, schémas de pensées et actions en interaction forte, etc.

Les liens au sein du réseau peuvent avoir des conséquences : ainsi, "les firmes faisant partie du réseau bénéficient d'externalités cognitives diffuses liées aux interactions complémentaires" (B. GUILHON, P. GIANFALDONI, 1996, p. 168). Par la structuration en réseau peuvent donc apparaître des externalités dynamiques

"de complémentarité et de phénomènes cumulatifs, notamment du point de vue des compétences". Les organisations peuvent alors se trouver placées face à un dilemme : la détention en propre de parcelles de connaissance pas forcément valorisées ou valorisables dans le cadre d'une logique individuelle, ou alors un partage des savoirs, connaissances (...) au profit des partenaires et au risque d'attitudes opportunistes non maîtrisées. Sur les cas rencontrés, nous n'avons pas été en mesure de découvrir très nettement de comportements de "free-rider" : une certaine culture locale ou de métier peut l'expliquer, puisque celui qui s'approprierait indûment un savoir pourrait plus perdre qu'il ne gagne, en étant écarté de certaines relations. La modération de l'opportunisme est une condition du maintien de la confiance (J-F NEUVILLE, 1998) : telle entreprise approchée découvre une "combine" et ne la diffuse pas à son partenaire pour mieux négocier les termes de l'échange, néanmoins ceux-ci devront se maintenir à un certain niveau, tant dans une perspective globale, que pour chacun des acteurs.

3. La structuration du réseau, décision économique mais aussi interaction socio-cognitive complexe

Nous avons obtenu la confirmation de la force des liens faibles (M. GRANOVETTER, 1985), par exemple pour trouver un nouveau marché, un nouveau procédé technique ou pour palier à une insuffisance momentanée d'activité. L'explication, l'origine des réseaux observés ne peut être rendue par des facteurs purement et exclusivement économiques. Les réseaux s'appliquent tant aux relations sociales interindividuelles qu'aux interactions entre organisations, et donc l'imbrication des réseaux d'affaires, de communication et sociaux sera forte, avec de nombreuses interdépendances (J. SZARKA, 1990). Les réseaux sociaux ne sont pas neutres et exercent une influence sur les schémas de pensée des acteurs en relation (partage de normes ...), et réciproquement les aspects cognitifs ont une incidence sur les liens sociaux.

Le cas de l'entreprise A nous semble parfaitement révélateur, et souligne à la fois les possibilités offertes par les relations faibles, mais aussi les risques engendrés par une sursocialisation de l'échange et/ou certains phénomènes cognitifs. L'entreprise, créée en 1973, dispose jusqu'au début des années 90 d'une aura certaine, localement, mais aussi au niveau international : en amont, un fournisseur de machines-outils suisse développe ses prototypes en collaboration avec les frères A, ceux-ci fournissent par ailleurs des multinationales dans des secteurs aussi variés que l'armement, l'industrie électrique ou l'automobile. La dimension technique est essentielle, le savoir-faire présent et reconnu. Or, sans que personne dans l'entreprise ne semble être informé (dirigeants, salariés, conseils), une diversification dans un secteur étranger à la firme est envisagée par l'un seul des frères. Les sommes investies contribuent au dépôt de bilan. Si les aspects économiques seuls méritaient considération, les contacts qui allaient s'avérer fatals n'auraient raisonnablement pas été pris et l'entreprise aurait conservé sa configuration relationnelle. Il nous semble qu'il est possible à ce propos de parler d'escalade de l'engagement (E. ROYER, 1999) : la rationalité économique s'est ainsi progressivement effacée, ce que certains peuvent attribuer à des facteurs psychologiques, sociologiques ou or-

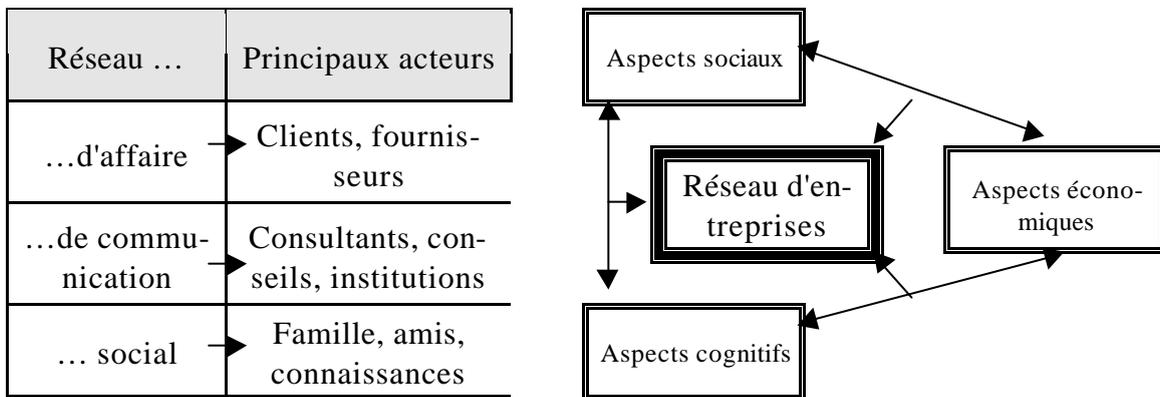
ganisationnels. A contrario, la reprise apparaît comme un élément davantage collectif : sans certains soutiens extérieurs, l'entreprise A serait restée fermée. La configuration relationnelle apparaît ainsi comme à la fois le fruit et la conséquence de l'échec et de la reprise. Certains acteurs "clés" de l'ancien réseau sont écartés, au profit de "relations de relations" qui permettent le redémarrage :

"C'était fini, terminé, je réparais une machine. Les gars du syndic avaient dit d'entretenir les machines... et puis, il y avait des moules à finir. Et puis, M. M. est passé... Il a bien dû savoir... Et puis il nous a demandé ce qu'on faisait. Je lui ai dit qu'on était fermé [...]... Il a dit : vous ne m'avez pas appelé, fallait m'appeler : moi j'aurais fait quelque chose. J'ai dit : non, c'est cuit, je sais pas comment ça va aller...".

[...] On a vite repris, les clients³ attendaient. On est reparti à la "Banque du Peuple" car MM., a mis du capital, mais était aussi caution morale, car copain avec le directeur et client lui-même. [...] On est reparti sans autorisation, une machine faisait des copeaux, la fraiseuse tournait à fond... Et eux faisaient les comptes, moi ça m'intéressait pas."

Comme nous le développerons par la suite, la structuration du réseau de l'entreprise A, en particulier après cet épisode, apparaît être fonction non seulement de critères économique, mais aussi de liens sociaux et de représentations.

Tableau 3 : facteurs influençant la structuration du réseau d'entreprises
(d'après J. SZARKA, 1990)



Cette tentative de représentation tend tout d'abord à rendre compte du fait que les rôles des différents acteurs peuvent être de différentes natures, multiples et complexes. (Les frontières entre les trois classes d'acteurs proposées par J. SZARKA ne peuvent pas être raisonnablement tracées). Ensuite, il nous semble que ceux-ci sont aux prises avec différentes dimensions - économiques, mais aussi sociales et cognitives - en forte interaction. C'est l'ensemble de ces variables qui est à même d'expliquer la configuration relationnelle d'une entreprise ainsi que son évolution.

Par ailleurs, la structure transactionnelle est le plus souvent appréhendée (même si cela n'est pas précisé d'ailleurs) comme produit d'une décision linéaire et classique. Les configurations relationnelles rencontrées nous invitent à plus de réserve : comme l'affirme A. CAMUS (1951), "l'homme n'est pas assez intelligent pour être rationnel", précédant les travaux sur la rationalité limitée. La décision linéaire et la mise en place mûrement réfléchi d'un réseau transactionnel, "flattant l'illusion de la liberté" (M. CROZIER, E. FRIEDBERG, 1977, p. 303), doivent laisser place à certaines caractéristiques décrites par J-G MARCH (1991, p. 29) :

- 1) les objectifs des entreprises apparaissent comme une série de contraintes plus ou moins indépendantes ;

- 2) les entreprises semblent tolérer une incohérence apparente de leurs objectifs et de leurs décisions, à la fois dans le temps et entre les unités ;
- 3) les objectifs et les décisions sont couplés et décentralisés avec de faibles interrelations ;
- 4) l'étendue du conflit et le nombre de décisions "marginales" varient en fonction de la libéralité de l'environnement ;
- 5) les objectifs et les engagements évoluent lentement en fonction des modifications de la coalition représentée dans l'entreprise.

La rationalité semble dès lors multiple : bien évidemment limitée, mais aussi contextuelle¹⁴, et par certains aspects processuelle. Plus, nous pouvons même nous interroger sur la nature contrôlée des rationalités mises en œuvre. L'intention n'est pas toujours présente, et le calcul pourra être explicitement rejeté. Le réseau apparaît ainsi souvent rationalisé a posteriori, pour interpréter l'action, qui est endogène et précède les objectifs.

Rappelons enfin que pour J-G. MARCH (1991, p. 141), "les choix sont justifiés par leur cohérence a posteriori avec des objectifs qui ont eux-mêmes été élaborés par une interprétation critique du choix".

B. Autres enseignements

1. Caractère évolutif des réseaux étudiés

L'étude des réseaux nécessite une approche dynamique, en rejetant toutefois un quelconque déterminisme sectoriel ou historique. D'ailleurs, une critique pourrait être faite à notre échantillon de départ, qui ne correspondrait ni à une structure transactionnelle telle que définie par F. FRERY (1995) ni à un réseau stratégique (R. DUMOULIN, 1996) : pour ces deux auteurs, le noyau ou pivot apparaît comme une nécessité structurelle (contrairement à certaines approches territorialisées, qui ne mentionnent pas de hiérarchies mais insistent plutôt sur la réciprocité, les normes sociales élargies, etc (B. GANNE, 1992). Tout en admettant que la transaction ne peut aucunement constituer un schéma pertinent pour l'analyse de relations par nature durables, récurrentes et complexes, il est apparu dans notre échantillon, certes limité, que pour la grande majorité des PME étudiées (I et J étant des exceptions dès le départ) le cadre défini par les réseaux stratégiques n'était pas parfaitement pertinent : par exemple A n'est ni assimilable à un pivot, pas plus à un satellite. Nous pourrions déjà supposer que l'attribut est fonction du partenaire concerné¹⁵ : cette hypothèse s'avère aussi erronée dans la mesure où les rôles, eux aussi, sont fréquemment inversés pour une même dyade partenariale, en fonction de différents éléments (charge de travail, compétences, réputation, relations sociales, etc.). La réciprocité, les normes sociales (...) font qu'une entreprise spécialisée dans le moule (comme A ou B) peut obtenir d'un "collègue"¹⁶ une part de commande, ou alors redistribuer du travail. Le même partenaire a donc un rôle "multiplexe", à la fois "collègue", client, fournisseur, conseiller (sans parler des relations passées, mais toujours présentes à l'esprit, puisque le même lycée technique a souvent été fréquenté). De même, l'entreprise d'ornements de coiffure (D) peut en cas de besoin "injecter" des pièces à faible valeur ajoutée en sous-traitance, redistribuer

du travail à des façonniers, ou obtenir des "griffes" de grands couturiers. La souplesse alliée à la multiplicité des rôles, un des atouts des systèmes industriels, même si elle a peut-être tendance à être remise en cause par les mutations économiques (entraînant peut-être un recul de la polyvalence au profit d'une focalisation sur les compétences clés), est difficilement rendue par les réseaux stratégiques, qui postulent un acteur coordinateur, mais nous paraissent supposer à tort qu'il s'agit systématiquement et durablement de la même entité¹⁷.

Le rôle de chacune des entreprises étudiées évolue donc selon le partenaire, et avec le même partenaire en fonction des échanges, des relations interpersonnelles, etc. Nous notons cependant que ces évolutions sont chaotiques et ne suivent pas un processus linéaire, qui très schématiquement par exemple partirait de relations marchandes sans aucune spécificité des actifs pour déboucher sur une intégration, en passant par des stades intermédiaires. Par exemple, R.J. FONTENOT et E.J. WILSON (1997) pensent observer ce type d'évolution, avec sept étapes successives allant de la transaction simple à l'intégration verticale en passant par les transactions répétées, les relations à long terme, le partenariat client/fournisseur, les alliances stratégiques et l'organisation en réseau. Pour ces auteurs, chaque position sur le continuum repose sur l'étape précédente, tant et si bien qu'à la base de toute relation est une transaction discrète. Evidemment, certaines relations subissent des ruptures (pour des raisons économiques, etc.), des "va-et-vient", voire même des "reculades" par rapport au modèle évoqué précédemment : tel entrepreneur (comme H) quitte une firme pour créer sa propre unité, etc. Parfois, le partenariat fort et confiant peut débiter sans aucun préalable entre les acteurs, si ce n'est des relations communes (fort encastrement social préalable à l'échange économique), la réputation en particulier dans le cadre de système localisé peut aussi jouer un rôle de catalyseur partenarial. Soulignons à cet égard l'intérêt d'approches comme celles développées par P. SMITH-RING et H. VAN DE VEN (1994), qui face aux lacunes en termes de processus se proposent de tenter d'y pallier en réintégrant la dimension interpersonnelle, trop souvent oubliée.

2. Ambiguïtés des comportements (opportunisme et confiance de pair) et multiplicité des rôles

Comme nous l'avons évoqué précédemment et à l'aide des cas recensés, nous avons la confirmation que les réseaux, tels que nous les avons définis et observés, ne satisfont pas totalement les caractéristiques définies par S. GEINDRE (1999), pas plus que les exigences spécifiques à la coopération telles que définies par J. DE BANDT (1996, p. 222-224.), à savoir :

- 1) des intérêts communs décisifs à travailler ensemble ;
- 2) une conscience claire de cet intérêt commun ;
- 3) la volonté réelle de travailler en commun ;
- 4) la confiance nécessaire

Il est clair que les réseaux sont un terrain simultanément et ambivalent, de concurrence/coopération, mais aussi de confiance/opportunisme (J-F NEUVILLE, 1998)¹⁸. Par exemple, l'entreprise J, qui a d'abord travaillé en totalité (à sa création) pour un seul donneur d'ordre et qui fonctionne encore à 80% ainsi, en profitant de l'appui

technique, de machines mises à disposition (etc.) a-t-elle un comportement à deux dimensions : le souhait manifeste que la relation perdure, associé à des comportements opportunistes limités.

3. Risques associés aux réseaux

La littérature (tant académique que managériale) met davantage l'accent sur les avantages liés à la formule réseau (D. POULIN et alii., 1994) que sur les inconvénients, si tant est qu'elle les évoque. Néanmoins, nous avons eu la confirmation que le réseau, en particulier si sa configuration tend à être stable, avec peu d'évolution et de renouvellement, présente certains risques.

Certains de ceux-ci, de nature économique sont parfois évoqués (R-E MILES, C-C SNOW, 1992) : le réseau reste vulnérable à un usage inadapté, cette forme n'est pas supérieure de façon absolue, ni dans le temps ni dans l'espace. Selon ces auteurs, une fois la logique rompue, l'échec peut survenir les risques étant différents selon le type de réseau (stable ou dynamique).

- un réseau stable peut souffrir de son "extension", c'est-à-dire de l'utilisation totale des actifs d'un partenaire au service de la firme centrale (absence de contrôle du marché, surspécialisation progressive des actifs) ou de sa "modification" (mise en place de normes exagérées, facteur d'inhibition en termes de créativité) qui débouchera sur l'intégration verticale de fait ;
- un réseau dynamique peut déboucher sur une trop grande spécialisation d'un maillon qui ne dispose plus alors de contributions clairement définies ("hollow corporations"), sur un positionnement trop proche de différentes entreprises le long de la chaîne de valeur, etc.

Si nous appréhendons le réseau d'entreprises comme un construit socio-cognitif, les risques ne se limitent au seul facteur économique. Un réseau trop prégnant, limitant de fait les dissonances cognitives risque d'aboutir à un déphasage entre l'environnement et une structure devenue inadaptée, d'où des "dérives stratégiques" ("strategic drift" pour G. JOHNSON, 1987) possibles. L'ensemble du réseau va "dévier" et ne plus prendre en considération "l'environnement". Des processus décrits par J. JANIS (1971) pourront alors survenir : le "groupthink" à l'échelle du réseau de partenaires sera alors un processus psychologique plus abouti que la dérive stratégique précédemment évoquée, favorisé par un univers clos et une configuration très cohésive, aboutissant à un fonctionnement plus ou moins autarcique, hors de portée de nouveaux acteurs et d'informations nouvelles et discordantes. Il nous semble que dans le cas des firmes rencontrées placées en situation de soustraction, parfois quasi-exclusivement (I et J), le rôle d'ouverture est assuré assez correctement par le donneur d'ordres. Néanmoins, le risque reste grand, car les contacts s'avèrent pour le moins limités en termes de partenaires.

L'entreprise A peut constituer selon nous un exemple très parlant de dérive stratégique. Le gérant a écarté progressivement certaines relations externes, ainsi que ses frères de l'orientation stratégique de la firme. Seuls ont été privilégiés les contacts qui allaient dans son optique, à savoir une diversification radicale, un changement de positionnement sur la filière (de la mécanique sur moule en amont à l'injection de cintres !). Ainsi les interactions sociales et cognitives en se renfor-

çant ont progressivement conduit la firme au dépôt de bilan. Le gérant fautif est aujourd'hui écarté de la société A, il travaille d'ailleurs pour l'entreprise F avec qui il avait projeté ce développement. Deux des frères A ont relancé l'entreprise : suite à ce douloureux épisode, ils ont reconfiguré radicalement leur réseau d'entreprises, non pas seulement sur des fondements économiques, mais en fonction de leur expérience. Certains partenaires jugés incompetents voire indelicats (durant la phase qui a progressivement débouché sur le dépôt de bilan, ou lors de la reprise) ont été exclus des relations sociales et économiques, alors qu'ils étaient préalablement considérés comme de précieux conseils, incontournables. A contrario, le réseau actuel correspond à la vision renouvelée des acteurs.

Le réseau stratégique peut donc représenter certains risques, non seulement économiques (même si ces phénomènes socio-cognitifs ont dans un second temps des répercussions sur la performance des firmes). Les dimensions économiques, sociales et cognitives doivent donc simultanément faire l'objet de la plus grande attention.

Conclusion

D'un point de vue méthodologique, nous sommes fortement convaincus de l'intérêt d'approche qualitative pour rendre compte de la diversité et de la complexité des phénomènes rencontrés pour rendre compte des configurations relationnelles. La perspective longitudinale et la prise en compte des acteurs est un autre point essentiel, même si les moyens mis en œuvre au cours de cette étude ne permettent pas d'approfondir suffisamment le sujet.

La difficulté de l'étude des réseaux d'entreprises rejoint celle des sciences sociales. Comme le soulignent P. SMITH-RING et H. VAN DE VEN (1994), la coopération entre les entreprises doit être éclairée par les pratiques des différents représentants des organisations partenaires. Une analyse à la fois individuelle et organisationnelle s'impose en termes de processus : celui associé à la coopération est avant tout cyclique et non pas séquentiel, la coopération ne se maintenant pas par la stabilité mais par une balance entre processus formels et informels. Pour ces auteurs, "l'événement", c'est-à-dire tout aspect critique touchant la relation, devra permettre cette analyse multi-niveaux

L'incertitude, la complexité et la durée des échanges économiques rendent essentiels la compréhension des processus de développement de la confiance, de l'équité, de la résolution de conflit ainsi que de l'émergence, du développement et de la disparition des structures de gouvernance. Au-delà des représentations toutes rhétoriques de la coopération interorganisationnelle, la coopération interindividuelle conserve une dimension essentielle (J-P NEUVILLE, 1998). La coopération, les réseaux ne sont pas le fruit unique de contrats formalisés, ceci expliquant l'instabilité en œuvre "entre personnes physiques et non morales".

Au travers des cas présentés, nous pouvons conclure que la configuration relationnelle est un processus erratique, où l'économique désincarné s'efface très fortement pour laisser un rôle majeur aux aspects socio-cognitifs, interdépendants par nature. A cet égard, un travail sur les réseaux socio-cognitifs (des entre-

preneurs, des dirigeants de PME, etc.), tâche par nature difficilement cernable et modélisable, pourrait permettre de mieux appréhender les réseaux stratégiques, qui restent trop souvent cantonnés à la vision économique d'une désintégration progressive ayant mécaniquement et historiquement fait place à un éclatement de la chaîne de valeur. Or, des divergences de pratique au sein d'un même secteur, avec des résultats voisins prouvent que l'économie n'explique pas tout. Et nous ne parlons pas du postulat sur lequel repose le réseau stratégique et qui ferait que les décisions prises (forcément par des hommes, en particulier les dirigeants) coïncideraient, inmanquablement, avec les intérêts de la firme (à savoir, bien évidemment, la maximisation du profit) : les questionnements en termes de gouvernance sont trop nombreux pour que nous ne nous posions pas quelques questions sur nos propres présupposés. Plus, le fait de "penser la vie en termes de choix introduit un biais systématique dans les interprétations des processus de décision" (J-G MARCH, 1991, p. 14).

Les conséquences managériales de telles interrogations existent : H. DYER (1996) souligne l'incidence du type de gouvernance sur la performance des entreprises¹⁹. Les structures transactionnelles étant multiples et n'évoluant pas toutes de la même façon, il est pertinent de tenter d'expliquer ces différences, dans la mesure où elles peuvent rendre compte de phénomènes économiques. Les réflexions socio-cognitives peuvent sans doute apporter quelques réponses. Mais, dans quelle mesure, ont-elles capacité à déboucher sur des préconisations originales et opérationnalisables ?

Notes

¹ Les termes sont, reconnaissons le, mal adaptés à une approche dynamique.

² Cette présentation chronologique est simpliste, si nous considérons l'article précurseur de G-B. RICHARDSON (1972). Celui-ci affirmait déjà que les firmes n'étaient pas isolées dans un océan de marché : *"firms are not islands but are linked together in patterns of co-operation and affiliation"* (p. 895). Selon lui, la dichotomie coasienne est une erreur du fait de l'ignorance de la coopération.

³ L'article de W. POWELL (1987) est révélateur à ce sujet. Les firmes artisanales y sont évoquées comme les multinationales de l'aéronautique, les secteurs sont pour le moins variés (textile, industries high-tech, etc.)...

⁴ Notons la réflexion de C. JARILLO (1988), qui en s'appuyant à la fois sur les notions d'efficacité et d'efficience affirme que la survie à terme du réseau nécessite que l'appartenance à celui-ci donne des performances supérieures, mais aussi que le partage des résultats soit juste ou équitable ("*fair*"). Certains travaux empiriques semblent ne pas confirmer ceci (G. PACHE, 1996).

⁵ *"Ces structures transactionnelles s'opposent aux structures verticalement et financièrement intégrées ; leur chaîne de valeur correspond à une chaîne de transactions successives"* (F. FRERY, 1995)

⁶ *"Firms form partners for the dance, but, when the music stops, they can change them."* (G-B RICHARDSON, 1972, p. 896)

⁷ Dans le sens où travailler ensemble, en parallèle, ou de manière complémentaire, ou en succession, ou se répartir les tâches ne signifie aucunement coopérer. (J. DE BANDT, 1996)

⁸ G. PACHE (1996) parle de réseaux d'entreprises (ou réseaux fédérés) par opposition aux entreprises en réseau (ou réseaux centrés) qui dispose d'une firme pivot.

⁹ *"La définition des frontières du système est indispensable techniquement, mais aussi pour connaître la généralisation possible des résultats [...]"* Cependant, E. LAZEGA (1998, p. 21) admet que les ensembles sociaux ont rarement des frontières claires, d'où certaines difficultés rencontrées.

¹⁰ En accédant à la comptabilité de certaines organisations, à certains écrits internes, et en croisant les informations orales. L'ensemble des unités de production a systématiquement été visité, souvent en binôme, accompagné d'un responsable de l'entreprise.

¹¹ G. KOENIG (1990, p. 6), en s'appuyant sur les travaux fondateurs de F. PERROUX rappelle que *"l'Autre est presque toujours, quoique à des degrés très divers, un adversaire préoccupé de ses intérêts propres et un partenaire soucieux de préserver le système auquel il appartient"*.

¹² Ainsi, l'entreprise A, après son dépôt de bilan, a été "réactivée" par d'anciens partenaires, alors qu'elle ne dispose d'aucune exclusivité technique, ne produit pas au coût le plus bas, etc.

¹³ Plus loin, le dirigeant mentionne qu'un grand groupe industriel français leur a fait *"la courte échelle"*, alors qu'un outil de production similaire était par ailleurs disponible en interne. Les documents écrits confirment ces propos.

¹⁴ La reprise d'activité de A peut ainsi être lue avec le modèle de la "poubelle" (COHEN M-D., MARCH J-G., OLSEN O-P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 1-25).

¹⁵ Nous entendons par là qu'en cumulant les rôles au sein d'une même entreprise, nous nous retrouverions en quelque sorte au milieu d'une pyramide, la société étudiée pouvant être à la fois satellite de firmes du niveau supérieur et donneur d'ordre ("de second rang") pour des "sous-satellites".

¹⁶ J. SAGLIO (1997) remarque l'emploi de ce terme à propos d'entreprises ou de dirigeants d'entreprises, situés dans le même secteur, ayant souvent les mêmes clients. Le mot "concurrent" est donc rejeté, ce qui est assez révélateur.

¹⁷ Nous devons tempérer ces remarques eu égard aux terrains retenus :

- 1) nous avons travaillé sur un système industriel réputé coopératif et bien particulier, à partir de PMI ;
- 2) les réseaux stratégiques s'attardent le plus souvent sur des très grosses structures (les keirestu japonais pour R-E MILES, C-C SNOW, 1992 ; Benetton pour C. JARILLO, 1990, etc.). Les rôles peuvent donc sembler logiquement plus différenciés, les rapports plus hiérarchisés.

¹⁸ Pour cet auteur, la coopération entre personnes morales se décline entre les personnes physiques qui les représentent. C'est un mélange de confiance limitée et d'opportunisme modéré qui permet à la première d'atteindre son meilleur rendement.

¹⁹ La différence entre les constructeurs japonais et américains proviendrait d'une structuration différente des réseaux de production. (dans une vision transactionnelle). Les origines des divergences sont multiples (institutionnelles, etc.). Néanmoins, selon l'auteur, une forme n'est pas supérieure de façon absolue, mais plutôt de façon relative (dans un secteur donné, à un moment).

Bibliographie

- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y-F., (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 245p
- BAUDRY B., (1995), L'économie des relations interentreprises, La découverte, 125 p.
- BERLE A., MEANS G. (1932), The Modern Corporation and Private Property, Macmillan, New York.
- BLOIS K-J., (1990), "Transaction costs and networks", Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 493-496
- BROUSSEAU E., (1996), "Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises" in RAVIX J-L., (1996), Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, (sous la coordination de.), CNRS Editions, pp. 23-51
- BUTERA F., (1991), La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau, Editions d'organisation, 244 p.
- CAMUS A., (1951), L'homme révolté, Gallimard
- COASE R. (1937, Trad. 1987), "La nature de la firme", Revue Française d'Economie, Vol. II.1, pp. 133-163
- CORIAT B., WEINSTEIN O., (1997), les nouvelles théories de l'entreprise, Le livre de poche Références, 218 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), L'acteur et le système, Point Seuil, 477 p.
- DE BANDT J., (1996), "Coopération, accords interentreprises, concurrence" in RAVIX J-L., (1996), Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, (sous la coordination de.), CNRS Editions, pp. 195-229
- DEGENNE A., FORSE M., (1994), Les réseaux sociaux, Armand Collin, 288 p.
- DUMOULIN R., (1996), Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels – une recherche exploratoire, thèse de Doctorat es sciences de gestion, Université de Lille, 473 p.
- DYER J-D, (1996), "Does governance matter ? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of japanese competitive advantage", Organization Science, Vol. 7, N° 6, pp. 649-666
- FONTENOT R.J., WILSON E.J., (1997), "Relational exchange : a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities", Journal of Business Research, Vol. 39, pp. 5-12.
- FRERY F., (1995), "De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle", Entreprises et histoire, N° 10, pp. 47-53
- GANNE B., (1992), "Place et évolution des systèmes industriels locaux en France : économie politique d'une transformation", in BENKO G., LIPIETZ A., Les régions qui gagnent, pp 315- 345

-
- GEINDRE S., (1999), "L'influence du profil de dirigeant sur le réseautage en PME" in INGHAM M., KOENIG G. (sous la direction de.), Perspectives en management stratégique, Tome V, Editions Management, pp. 133-153
- GUILHON B., GIANFALDONI P., (1996), "Coopération industrielle et théorie de la firme réseau : une perspective historique et spatiale" in RAVIX J-L., (1996), Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, (sous la coordination de.), CNRS Editions, pp. 141-169
- GRABBER G., (1993), "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations", pp. 1-31, in GRABBER G., The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks, Routledge, 306 p.
- GRANOVETTER M., (1985), "Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, vol. 91, N°3, pp. 481-510
- GUILHON B. GIANFALDONI P., (1990), "Chaînes de compétences et réseaux", Revue d'économie industrielle, N° 51, 1^{er} trimestre, p. 97-107
- JANIS J., (1971), "Groupthink", Psychology Today, Nov.
- JARILLO J-C., (1988), "On strategic networks", Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 31-41.
- JARILLO J-C., (1990), "Comments on 'transaction costs and networks' ", Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 497-499
- JICK T-D., (1972), "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp.602-611
- JOHNSON G., (1987), Strategic Change and the Management Process, Blackwell
- KOENIG G., (1990), Management stratégique. Visions, manœuvres et tactiques, Nathan
- KOENIG G., (1996), Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, 544 p.
- KOENIG G. (1999), (sous la coord. de), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica Gestion, 255 p
- LAROCHE H., NIOCHE J-P. (1998), Repenser la stratégie, Entreprendre, Vuibert, 378 p.
- LAURENT P., (1993), Les réseaux stratégiques : un essai de conceptualisation, Thèse de doctorat es sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 596 p.
- LAZEGA E., (1998), Réseaux sociaux et structures relationnelles, PUF, Que sais-je ?, 127 p.
- MARCH J-G., (1991), Décisions et organisation, Les Editions d'organisation, (Trad. française de Decisions and organizations, Oxford, Blackwell)
- MARMUSE C., (1999), "Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens", VIIIème Conférence de l'AIMS, 26-28 mai, Ecole Centrale, Paris.
- MARSHALL C., ROSSMAN G.-B., (1995), Designing Qualitative Research, Second Edition, Sage Publications, 178 p
- MARTINET A.C., (1984), Management stratégique : organisation et politique, Mac Graw Hill, Paris.

-
- MILES R-E., SNOW C-C., (1992), "Causes of Failure in Network Organizations", California Management Review, Summer, pp. 53-72
- MINTZBERG H., (1982), Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation, 434 p. (Trad.française de The structuring of organizations : a synthesis of the research, Prentice Hall Inc.).
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (1999), Safari en paysage stratégique. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, 423 p. (Trad. française de Strategic Safari, The Free Press, New York)
- MORVAN Y., (1985), Fondements d'économie industrielle, Economica, 482 p.
- NEUVILLE J.-F., (1998), "La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel", Revue française de sociologie, XXXIX-1, pp.71-103.
- PACHE G., (1996), "L'entreprise en réseau entre mythes et réalités", Gestion 2000, N°1, pp. 33-50
- PATUREL R., (1998), "1996 : net désengagement de l'hypergroupe étatique", Revue d'économie industrielle, pp. 85-105
- PATUREL R., SAVALL H., (1999), "Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie ?", Colloque de la VIIIème Conférence de l'AIMS, Ecole Centrale de Paris, 26-28 mai
- POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain, Publi-Relais, Montréal, 335 p.
- POWELL W. (1987), Hybrid Organizational Arrangments : new Form or transitional Development, California Management Review, vol. XXX, n°1, pp 67-87.
- POWELL W. (1990), Neither Market nor Hierarchies : Networks Forms of Organization, Research in Organizational Behavior, Vol. 12, pp. 295-336.
- RICHARDSON G-B., (1972) "The Organization of Industry", Economic Journal, pp. 883-896
- ROYER I., (1999), "Escalade de l'engagement : décideurs et responsabilité. Etude du cas Les amants du Pont Neuf" in INGHAM M., KOENIG G. (sous la direction de.), Perspectives en management stratégique, Tome V, Editions Management, pp. 89-110
- SAGLIO J., (1997), La réussite de la vallée : la volonté d'une communauté, Colloque Excellence de la Plasturgie, Bellignat, 29-5-1997
- SIMON H.A. (1994), "Préface", in GABRIE H., JACQUIER J-L. (1994), La Théorie Moderne de la Firme - L'approche institutionnelle -, Economica Gestion, 1994, 329 p.
- SMITH RING P., VAN DE VEN A.H., (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships" Academy of management review, Vol. 19, N° 1, pp 90-118
- SWEDBERG R., (1994), Une histoire de la sociologie économique, Desclée de Brouwer, traduction de Current sociology, Sage publications, Londres, 1987, 315 p

-
- SZARKA J., (1990), "Networks and small firms", *International Small Business Review*, Vol. 8, N° 2, pp. 10-22
- THORELLI H. (1986), "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1, pp. 37-51.
- WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 290 p.
- WEISS D., (1994), "Les nouvelles frontières de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre, pp. 38-49
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON O.E. (1985, trad. 1994), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York ; *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris.
- YIN R-K., (1989), *Case study research. Design and methods*, Sage publications, 166 p.