

VII CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE

« PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE »

LOUVAIN

**L'ENCHEVETREMENT DES FORMES
ORGANISATIONNELLES
MARCHES, HIERARCHIE ET RESEAUX**

COMMUNICATION PROPOSEE PAR :

Alessandro BARONCELLI

Professeur au département de sciences de gestion de l'Université de Bologne

Piazza Scaravilli, 2, 40126 BOLOGNE (ITALIE)

Tél. 00 39 51 25 80 85 Fax 00 39 51 25 80 74 Email abaronce@sun.economia.unibo.it

Professeur invité à l'Université Nancy 2

et

Thomas FROEHLICHER

Maître de Conférences à la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion de l'Université
Nancy 2 - GREFIGE / ICN Recherche

IUT Charlemagne, 2ter boulevard Charlemagne 54000 NANCY

Tél. 03 88 70 36 56 Fax 03 83 28 13 33 Email froehlic@iuta.u-nancy.fr

N.B. Les correspondances sont à adresser à Thomas FROEHLICHER

L'ENCHEVETREMENT DES FORMES ORGANISATIONNELLES MARCHES, HIERARCHIE ET RESEAUX

“La réflexion sur l’organisation ne peut plus être une réflexion logique à priori sur la meilleure façon rationnelle, scientifique, d’organiser le travail, d’allouer les ressources, et même de hiérarchiser les pouvoirs et de les contrôler. C’est une réflexion sur la capacité des groupes humains à coopérer dans des systèmes beaucoup plus complexes et sur les meilleurs moyens de développer et d’utiliser cette capacité”.

Crozier, Michel (1989) ‘L’entreprise à l’écoute’, InterEditions, p.44

Introduction

Quand il proposa sa théorie de l’organisation fondée sur deux pôles, marchés et hiérarchie, Williamson ne se doutait probablement pas qu’elle serait massivement appliquée à l’étude de la coopération interentreprises et des alliances stratégiques. Vraisemblablement ne l’espérait-il pas non plus. En effet, la persistance du phénomène coopératif dans le champ de la stratégie d’entreprises et des structures d’organisation le conduisit à accepter une évolution de ses théorisations. Il reconnaît alors une variété plus grande de structures organisationnelles qui se trouvent entre les deux formes canoniques que constituent marchés et hiérarchie.

En définitive, la bipolarité, discrète ou continue, va fonder une véritable plate-forme conceptuelle que de nombreux auteurs vont emprunter, prosélytes ou critiques, pour fonder leurs travaux sur la coopération et les réseaux d’entreprises. Certains partent à la découverte des « formes hybrides », entre marchés et hiérarchies. D’autres dénonçant la « tyrannie » imposée par cette bipolarité des structures de gouvernance ont recours à une forme supplémentaire, le réseau, pour décrire et analyser une réalité toujours plus difficile à appréhender que ne le laisse présumer les théories. De façon générale, un réseau se définit comme une structure de liens entre des noeuds. Dans le domaine organisationnel ces noeuds peuvent être des organisations, des rôles organisationnels à l’intérieur des organisations ou des individus, ce qui amène à considérer trois types de réseaux : le réseau inter-organisationnel qui relie des entreprises ou d’autres types des personnes morales, le réseau intra-organisationnel qui relie des pôles organisationnel (fonctions, divisions, sociétés contrôlées) à l’intérieur des organisations et le réseau inter-individuel ou personnel qui relie des personnes physiques (Boari, Grandi, Lorenzoni, 1989).

La littérature sur la place des réseaux dans les relations inter-entreprises¹ tend à isoler chacune de ces formes. On trouve ainsi toute une littérature qui associe le réseau inter-organisationnel à une forme de gouvernance stable et alternative à la dichotomie marché-hiérarchie (Miles et Snow, 1986 ; Thorelli, 1986; Eccles et Crane, 1987; Powell, 1990 ; Lorenzoni, 1997). Un autre ensemble de travaux identifie des réseaux de personnes et mesurent l’incidence de ces structures relationnelles sur les marchés d’organisations (Burt, 1992 ; White, 1981). Cette dimension physique de la relation inter-individuelle est d’autant plus prégnante qu’elle est absente de la coopération inter-organisationnelle si, comme il est le cas de l’approche économique à la compréhension des organisation, l’on s’interdit d’observer les individus qui représentent et incarnent ces organisations.

Par nature, ces trois types de réseaux sont intégrés dans le cadre de la coopération inter-entreprises, et la nature des régulations qu’on y retrouve les rapproche plutôt au marché ou à la hiérarchie. Cependant le choix

¹ Pour une revue de la littérature sur le sujet, on peut faire appel à Powell et Smith-Doerr (1994) et Grandori et Soda (1995).

d'analyser le organisation réelle selon la proposition de Williamson (1975, 1985, 1991) par confrontation aux « idéaux-types » nous amènerait, par la notion de coûts de transaction, à découvrir que même les organisations qui se rapprochent le plus des modèles contiennent des éléments de l'autre forme. Sur ce point, la critique faite à cette approche par Stinchcombe (1990) est encore plus radicale puisque, selon lui, hiérarchie et marché ne sauraient être définis que de manière résiduelle l'un par rapport à l'autre.

De cette vision triangulaire ressort un monde économique complexe où s'entremêlent marchés, hiérarchies et réseaux. Dans cette communication, nous adhérons à une représentation triangulaire de la réalité. Nous nous attachons, dans un premier temps, à stabiliser le troisième terme qui constitue le réseau au côté de la « marchandisation » et de la hiérarchie. Le réseau possède une existence et des propriétés qui leur sont extérieures. Cependant, notre propos n'est pas pour autant de faire l'impasse sur les autres formes d'organisation.

Au contraire, nous discutons la notion de réseau en mobilisant plusieurs contextes d'action pour faire ressortir cet inextricable enchevêtrement des formes organisationnelles. Les conclusions présentées dans cette contribution ressortent de recherches empiriques menées à la fois par questionnaires sur des échantillons représentatifs des ensembles étudiés et d'entretiens conduits en face à face ou au téléphone avec les principaux responsables. Ainsi, nous serons amenés à décrire deux districts industriels italiens, celui de Mirandola consacré au biomédical et celui de la chaussure de Casarano. Nous intégrerons aussi l'analyse d'une organisation complexe associant l'ensemble des musées municipaux de la ville de Strasbourg, « Musées de la Ville de Strasbourg » (MVS) et d'une structure organisationnelle dans le domaine de la distribution articulée autour de firmes-pivot.

1. L'irruption de la forme réseau dans la réalité organisationnelle et stratégique

L'utilisation de l'économie des coûts de transaction (O.E. Williamson 1975, 1985) pour l'étude de la coopération interentreprises sous ses différentes formes (coentreprises, alliances, réseaux, ...) a quelque chose de paradoxal. Conçu pour produire son utilité dans d'autres domaines (notamment la légitimation des concentrations d'entreprise), cette approche est massivement appliquée à l'analyse, la description et la catégorisation de la coopération interentreprises alors même qu'elle tend à démontrer, dans un premier temps, son impossible efficacité. Au-delà de ses qualités intrinsèques, l'économie des coûts de transactions a su apporter le vocabulaire, le « jargon » et la grammaire les plus percutants pour rendre incontournable l'étude des coopérations dans le champ du management stratégique. Ses propositions n'en sortent, cependant, pas indemnes puisqu'elles ont dû évoluer pour tenir compte d'une réalité vivace, à savoir la pérennité des formes organisationnelles coopératives, réputées instables et transitionnelles, et donc vouées à n'exister que le temps des restructurations sectorielles.

1.1. Des formes organisationnelles bipolaires, entre marchés et hiérarchie

Il est un lieu commun de relever à quel point le duo « marchés et hiérarchie » est indispensable quand il en va d'étudier la coopération interentreprises. Une étude menée sur les différentes formes d'organisation coopérative montre que l'auteur le plus cité est de loin Williamson, près de 105 pages sur 6500 citations analysées (FROEHLICHER, 1997). On objectera qu'il s'agit souvent plus d'un effet de style des auteurs que le signe d'une application des principes de l'économie des coûts de transaction. Pourtant, il faut bien reconnaître que le positionnement théorique des différentes formes d'organisation tend la plupart du temps à se faire dans le jargon williamsonien. Les coopérations se situent quelque part entre marchés et hiérarchie

comme une forme hybride. Produits d'un savant dosage, elles s'obtiennent tantôt selon un continuum qui va de l'un à l'autre, tantôt, et c'est l'hypothèse de Williamson lui-même, elles occupent une place entre marchés et hiérarchie selon une classification discrète qu'il reste à établir.

«Auparavant, je pensais que les transactions du type intermédiaire étaient plus difficiles à organiser et de ce fait instables [...] Je suis à présent convaincu que les transactions du type intermédiaire sont beaucoup plus communes [...] Une plus grande attention envers les transactions du type intermédiaire aidera à éclairer notre compréhension de l'organisation complexe. Si de telles transactions se portent vers les extrêmes, quelles en sont les raisons ? Si de telles transactions peuvent être stabilisées, quels en sont les processus de gouvernance ? » (O.E. Williamson, 1994, p.111)

Cette logique du «entre marchés et hiérarchie» se retrouve après 1985 chez des auteurs comme H. Thorelli (1986) ou J.-F. Hennart (1988) et chez bien d'autres ensuite. La coopération est assise sur un mélange d'éléments liés au fonctionnement marchand et d'autres qui sont plus l'apanage de la gouvernance hiérarchique.

Dans une des rares contributions où il écrit directement sur les organisations en coopération, O.E. Williamson leur fournit une meilleure assise par un enrichissement de la notion de contrat (Williamson, 1991). C'est à un sociologue du droit, I. Macneil, qu'il emprunte une typologie des contrats qui distingue contrat classique et néo-classique (1978). Le contrat néoclassique inclut un mécanisme d'adaptation et de révision dans le temps des clauses de l'accord. Il autorise donc les ajustements pendant la durée du contrat. La coopération assise sur ce type de contrat diffère donc en nature par rapport à la temporalité des échanges qu'elle autorise. Avec cet emprunt, Williamson se rapproche aussi des théories évolutionnistes par une prise en compte du temps continu.

Il reste, cependant, attaché aux contrats discrets, bornés dans le temps entre conclusion et exécution, «sharp in, sharp out». Est exclu de son champ d'analyse ce que I. Macneil nomme le contrat relationnel. Celui-ci présuppose des relations antérieures entre cocontractants. Les obligations mutuelles sont produites à travers la relation. C'est le jeu de la réciprocité qui stabilise la relation. En définitive, le contrat relationnel inclut les termes sociaux de l'échange. Les mécanismes d'ajustement ne sont pas uniquement légaux et économiques. Il laisse une part très importante à la régulation sociale et donc aux échanges sociaux entre cocontractants. On atteint ici un hiatus qui oppose les prosélytes et les critiques de l'économie des coûts de transaction au sujet de la prise en compte de l'encastrement social de la réalité économique.

Parmi les chercheurs qui ont utilisé l'économie des coûts de transaction dans leurs travaux, ceux qui l'ont fait pour en dénoncer les limites ne sont pas les moins nombreux. Au titre de ceux-ci, les sociologues dans la lignée de Granovetter (1973, 1985) ont fondé une approche socio-économique des organisations qui étudie l'encastrement social (embeddedness) de la vie économique et le va et vient qui existe entre univers social et économique. Dans cette approche, le «réseautage» social, les liens qui s'organisent entre des individus engagés dans un même champ d'action, est un mécanisme de coordination essentiel. Cette critique est faite dans le «jargon williamsonien» et notamment la logique binaire du marché et de la hiérarchie mais elle prône l'existence d'un troisième pôle, le réseau social, quand il s'agit d'observer la réalité organisationnelle.

«Tertium datur - il y a un troisième cas» (G. Grabher, 1993, p.6)

Or le fonctionnement en réseau s'incarne dans l'activité relationnelle des acteurs économiques qui négocient leur coopération. Avec le réseau, on se situe donc d'emblée «au-delà des marchés et de la hiérarchie». La coopération n'est plus le produit d'une hybridation d'une coordination par les marchés et par la hiérarchie mais bel et bien un élément organisationnel particulier fondé sur l'existence des réseaux.

1.2. Du réseau social au réseau, pour une vision triangulaire des formes organisationnelles

La forme «réseau» trouve très naturellement sa légitimité en sociologie. Le réseau social est un des fondements de la nouvelle sociologie économique (M.S. Granovetter et Swedberg, 1992; Swedberg, 1994). Mais, au-delà, le réseau, comme forme analytique et en tant que mécanisme de coordination, intègre aujourd'hui fortement le monde économique comme le montre l'approche institutionnaliste (W.W. Powell, 1990; R.S. Burt, 1992; Granovetter, 1992; W.W. Powell, L. Smith-Doerr 1994) et en sciences de gestion (A. Lomi, 1997). Le réseau tend à s'institutionnaliser comme une forme organisationnelle. Confrontées à l'impératif d'une saisine des systèmes de relations structurant le fonctionnement organisationnel, les théories de l'organisation ont adopté la notion de réseau comme un outil privilégié d'interprétation et de théorisation.

En marketing industriel, un courant déjà ancien conduit aujourd'hui à une perspective réseau parfois incluse aujourd'hui dans ce qu'il convient d'appeler «marketing relationnel». Accentuant l'importance des conditions sociales de l'échange, des contributions adoptent une représentation en réseau des relations interentreprises (R. Bagozzi, 1975, J. Arndt, 1979). La relation dyadique entre un client et un fournisseur est un processus d'interaction qui se caractérise par son intensité et ses contenus. L'intensité varie en fonction du temps : à court terme (épisodique) ou à long terme (institutionnalisée). Dans ce dernier cas, la relation commerciale produit une micro-culture spécifique aux deux partenaires. Le contenu des échanges comprend des produits, des informations, des flux financiers et des échanges sociaux (H. Hakansson, 1982, J.P. Valla, 1987). Les réseaux d'entreprises acquièrent parfois une identité collective ce qui en fait des réseaux stratégiques (H. Hakansson, I. Snehota, 1989, H. Hakansson, J. Johanson, 1993).

Les districts industriels sont une autre source qui débouchent souvent sur la forme réseau. Le district industriel est une entité socio-économique qui associe une coordination économique commune à une population d'entreprises à une communauté locale dépositaire d'un système de valeurs et de pensée homogènes (G. Becattini, 1992)². L'un des aspects essentiels du district industriel reste, néanmoins, son atmosphère de coopération. Il est le siège d'un maillage intense des entreprises et d'un fonctionnement en réseau. Sur la base de l'étude de relations entre PME (G. Lorenzoni 1979, 1989, 1990), entre PME et grandes entreprises (Lorenzoni 1991, 1992) et de nombreux districts industriels (G. Lorenzoni 1979, A. Lipparini et G. Lorenzoni, 1994 et 1997), G. Lorenzoni a identifié plusieurs facteurs qui différencient un réseau d'entreprises d'autres formes organisationnelles (1997).

Les acteurs d'un réseau sont nécessairement multiples. Leur identification ne suffit pas. Il convient également d'analyser les relations qui les associent. Elles sont asymétriques. Certains acteurs occupent une position centrale tandis que d'autres jouent un rôle de noeuds de réseau. Les entreprises centrales présentent un profil distinctif en termes de compétences et de ressources détenues. Les entreprises nodales ne jouent pas forcément un rôle marginal mais ce sont à priori les entreprises centrales qui sont l'unité d'analyse essentielle dans l'étude des relations interentreprises. Cependant, il arrive que les entreprises nodales, en raison de la rareté des ressources qu'elles transmettent au réseau, ne soient pas subordonnées aux autres entreprises. Dans ce cas, le réseau est polycentrique ou multipolaire, lui conférant une moindre inertie organisationnelle et une plus grande flexibilité (G. Dioguardi 1982, A. Lomi, 1997).

La caractéristique distinctive des relations interentreprises au sein des réseaux réside dans une simultanéité de relations verticales, horizontales et latérales. Les relations verticales, typiques des formes hiérarchiques, sont réciproques dans un réseau. Elles associent fournisseurs et clients. Les relations horizontales concernent des

² Le district et par conséquent la forme réticulaire sont de plus en plus reconnus comme des outils de politique industrielle. Ainsi, la loi italienne considère comme un district industriel toute zone géographique où la concentration de salariés d'entreprises appartenant à un même secteur et telle qu'elle dépasse de plus de 30% la moyenne nationale.

acteurs homogènes. Il s'agit de rapports entre concurrents, entre des fournisseurs ou entre points de vente dans un réseau donné. Toutes les relations renforcent l'ensemble du réseau sans forcément associer directement l'entreprise centrale.

La répétitivité des relations est un autre trait important des réseaux d'entreprises (B. Uzzi, 1996). L'absence de répétitivité caractérise la relation marchande où les transactions sont gouvernées par le prix. Elle permet d'éviter la problématique de la spécificité des actifs en réduisant l'opportunisme. Elle stimule les processus d'apprentissage et de connaissance mutuelle, crée les conditions favorables à la résolution des conflits, favorise la réalisation d'économies d'échelle. L'autonomie des unités décentralisées (entreprises nodales) est un facteur important. Cette autonomie est indispensable pour distinguer une forme hiérarchique « clandestine » derrière l'apparence d'un réseau d'entreprises. Cependant, cette autonomie s'accompagne d'une activité forte de coordination et d'intégration de la part de l'entreprise centrale. Enfin, la coordination se réalise principalement par une procédure d'ajustement réciproque qui concrétise le potentiel de flexibilité organisationnelle, c'est-à-dire une capacité à administrer la complexité de l'organisation. Ainsi, est-il possible de différencier une forme réticulaire fondée sur un ensemble de relations de coopération des formes marchandes et hiérarchiques et sans avoir à se référer à ces deux dernières.

2. L'entreprise enchevêtrée, une lecture dynamique et transversale de plusieurs cas d'organisations

Faut-il, pour autant, exclure marchés et hiérarchie pour interpréter le mode de coordination dès lors que les éléments caractéristiques d'un fonctionnement en réseau sont décelées ? Faut-il considérer marchés, hiérarchie et réseaux comme des éléments organisationnels s'excluant mutuellement ? Nous ne le pensons pas. Dans cette contribution, nous postulons qu'ils ne sont que les formes « idéales-typiques » qui permettent de décrire une réalité organisationnelle et stratégique échappant à toute velléité de description univoque selon un mode de coordination unique. Dans toute hiérarchie se dissimule du réseau, dans tout échange marchand se trouve une dose de réseau et dans tout réseau, on trouve de la hiérarchie. Il s'agit donc, non seulement d'échapper à la « tyrannie » du couple marchés-hiérarchie en acceptant l'existence indépendante du réseau, mais encore de quitter une conception « arithmomorphique » des trois formes organisationnelles (G. Grabher, 1993). Celles-ci ne sont pas exclusives. La présence de l'une n'exclut pas celle des deux autres.

« L'hypothèse que ces mécanismes s'excluent mutuellement [...] obscurcit plutôt que clarifie notre compréhension. [...] Le prix, l'autorité, et la confiance se combinent de maintes façons dans le monde empirique. » (J.L. Bradach, R.G. Eccles, 1989, p.116 cité par G. Grabher, 1993, p.7)

L'idée d'un enchevêtrement des formes organisationnelles n'est pas nouvelle. Chester Barnard (1938) y fait référence quand il affirme, d'une part, que les individus ne participent au fonctionnement de l'organisation que pour satisfaire leur intérêt propre et que, d'autre part, l'existence des organisations formelles est basée sur une tendance à la coopération des individus. Cette adoption par Barnard de la notion de système social trouve ses racines chez Vilfredo Pareto (1916), économiste et sociologue italien (Maggi, Albano, 1996). Si, par définition, un lien existe dans toute organisation entre incitation économique et esprit de coopération sous la conduite d'un « aménagement conscient » (aspect hiérarchique de l'organisation), la forme réticulaire trouve naturellement sa place à côté du marché et des hiérarchies. Ce point de vue est particulièrement celui des chercheurs dont les travaux empiriques visent à reconstituer de manière inductive la réalité dans des monographies détaillées. Fidèle à cette méthodologie, nous souhaitons apporter au débat les enseignements issus de l'analyse des stratégies poursuivies par les acteurs des différents contextes examinés.

2.1. Méthodologie et description des études de cas présentées

Les quatre études de cas présentées ont été étudiées selon différentes démarches en vue d'établir des données fiables. Le résultat détaillé de ces analyses est disponible sous la forme de cahiers de recherche à l'Université de Bologne³ ou a été publié et figure en bibliographie.

Pour l'étude du district industriel de Mirandola, la méthodologie a été la suivante. D'après les sources d'information sélectionnées la population de base du district était composée par 94 entreprises. A partir de cette donnée nous avons constitué un échantillon en excluant les entreprises dont l'activité est seulement commerciale et les firmes qui ont une activité liée au biomédical d'une façon trop marginale ou ne fournissant que des services au secteur biomédical. A la suite d'une enquête téléphonique, nous nous sommes aperçus que, parmi les 94 entreprises, certaines, basées dans la zone autour de Mirandola avaient bien parmi leur clients les plus importants des entreprises du biomédical. Cependant elle ne pouvaient guère être insérées dans la population du district car elles produisent, par exemple, des équipements électriques, des services de sérigraphie ou des produits chimiques pour l'épuration de l'eau. L'échantillon issu de la population totale a été constitué, par les 64 entreprises dont l'activité principale s'inscrit dans la liste des produits du secteur biomédical. Notre enquête a été menée par questionnaire postal et a été accompagnée par des appels téléphoniques qui ont annoncé et suivi l'envoi des questionnaires aux entreprises.

Le questionnaire postal a été organisé en trois parties. La première analyse le profil des entreprises (nom, chiffre d'affaires 1995, nombre d'employés, principaux produits), répartition en pourcentage entre quatre types principales d'activité afin de distinguer les entreprises ayant surtout une activité de sous-traitance ou bien une présence directe sur le marché du biomédical. Enfin nous analysons le contexte de la coopération et ses caractéristiques (nombre des relations, localisation des partenaires, importance des partenaires en terme de CA réalisée). La deuxième partie s'intéresse à l'analyse des stratégies commerciales (distribution du CA entre marché national et exportation, le degré d'internationalisation, les politiques de distribution et promotion, l'existence d'accords commerciaux et leurs caractéristiques, la participation à des entreprises commerciales conjointes). La troisième et dernière partie fait le point sur le degré de collaboration et sur l'évaluation, par les entreprises elles-mêmes, de la base de leur avantage concurrentiel⁴.

³ Les références exactes de ces monographies sont les suivantes :

BARONCELLI A., (1997), "L'esperienza della rete museale di Strasburgo", Working paper, Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali dell'Università di Bologna.

BARONCELLI A., (1998), "Autarchia distrettuale e apertura internazionale. Il primato delle logiche economiche nelle scelte strategico-organizzative di una grande impresa manifatturiera", Working paper, Dipartimento di discipline-economico aziendali, Università di Bologna.

BARONCELLI A., MANARESI, A. (1998), "Strategic redesign of retailing activities. Evidence from German franchisors", Working Paper, Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali, Università di Bologna.

Le cas de Mirandola a été présentée lors de colloque, notamment celui de l'AIMS en 1997 et à Nancy/Luxembourg également en 1997 sous une forme plus élaborée (Cf. Bibliographie).

⁴ Les personnes ayant répondu au questionnaire ont la position suivante à l'intérieur des entreprises: 55% PDG, propriétaires; 20% dirigeants commerciaux (responsable des ventes, directeur commerciale ou directeur marketing); 17% dirigeants administratifs (directeur du personnel, directeur administratif, représentant légal); 8% responsables de production (directeur d'usine, responsables de produit).

La démarche a été sensiblement différente pour les entreprises du district de Casarano. Au départ, une étude à partir de sources secondaires (données fiscales, inscription au registre du commerce, etc.) a permis d'établir les dimensions du district à 106 sites de production et 6700 employés. Parmi celles-ci, quatre dépassent la taille de 500 salariés et appartiennent en fait à deux entreprises. Parmi celles-ci, une entreprise, Adelchi, a fait l'objet d'une analyse monographique. Six entretiens approfondis ont été conduits auprès des principaux dirigeants : Le dirigeant-fondateur, Adelchi SERGIO, le responsable de production (deux entretiens), le responsable commercial, le responsable financier et le responsable de la filiale en Albanie.

L'analyse du désinvestissement par la franchise est basée sur une série de trois études par questionnaires publiés. Elle repose d'abord sur une étude comparative menée entre le Danemark, l'Italie et l'Espagne. Cette étude a été suivie d'une étude plus détaillée de l'Italie. 234 entreprises ont été identifiées comme franchiseur répondant à trois critères : avoir au moins quatre franchisés, avoir au moins deux ans d'existence, et avoir au moins un point de vente en propriété. 72 questionnaires ont pu être exploités (taux de réponse : 31 %). Parmi ces entreprises. Enfin, une dernière étude a été réalisée sur l'Allemagne selon les mêmes critères. La population de départ a été estimée à 190 entreprises. 62 questionnaires ont pu être traités (taux de réponse : 32,6 %). Ces deux études ont permis d'observer la pratique du désinvestissement par la franchise. En Allemagne, 31 firmes ont utilisé cette manœuvre stratégique contre 32 pour l'Italie.

L'étude de l'activité muséale à Strasbourg est dans une phase introductive. Elle est fondée sur analyse détaillée de documents internes recueillis au contact d'un interlocuteur privilégié. Il est prévu d'étendre le dispositif d'enquête à travers des entretiens avec les différents conservateurs des sept musées.

Nous présentons, à présent, sommairement chaque espace industriel particulier.

Le district industriel de Mirandola en Italie est spécialisé dans le biomédical (A. Baroncelli, 1997a et 1997b). Il constitue la deuxième concentration au monde dans ce secteur industriel. Il s'agit d'un secteur d'activités composite car de nombreux produits s'y développent et se commercialisent : les appareils et les matériaux pour l'imagerie médicale, les instruments pour l'évaluation fonctionnelle, les organes artificiels et les prothèses, les appareils et les matériaux pour le diagnostic en laboratoire, les instruments d'intervention thérapeutique et les instruments pour la réhabilitation. Ils sont destinés, pour les produits, durables aux hôpitaux et, pour les produits jetables, aux patients de ceux-ci. Dans la zone de Mirandola, petite ville située près de Modène en Italie du Nord, se déploie le district industriel comprend neuf communes pour près de 75 500 habitants. Cette zone est réputée pour sa tradition entrepreneuriale. 10 000 entreprises composent son tissu industriel et commercial, pas loin de neuf entreprises pour un habitant. Le secteur biomédical ne rassemble qu'environ dix pour cent des entreprises industrielles. La moitié de la population des salariés de l'industrie travaille dans le secteur du biomédical.

Le district de Casarano, à proximité de Lecce, dans la région des Pouilles en Italie du Sud, est consacré à l'industrie de la chaussure moyenne et bas de gamme non marquée destinée à la grande distribution au plan international (A. Baroncelli, 1998). Il s'organise autour de deux entreprises de grandes tailles employant chacune plus de mille salariés, Adelchi et Filanto, qui coordonnent l'ensemble du processus industriel et commercial ainsi que plusieurs dizaines de petites et très petites entreprises qui se limitent souvent à des phases ponctuelles du processus de transformation. Ce district possède une taille similaire au précédent au plan géographique bien qu'on y retrouve un nombre d'entreprises beaucoup plus important.

MVS regroupe, depuis sa création au siècle dernier, les sept musées municipaux de la ville de Strasbourg où les différentes activités de l'activité muséale sont, selon le cas, administrées de manière centralisée, décentralisée ou mixte. Accueillant près 300 000 visiteurs chaque année, le réseau met en jeu une pluralité d'acteurs qui se rencontre selon une organisation complexe qui permet d'obtenir des performances en termes de réduction des coûts et de prestation de services impossibles à atteindre par les acteurs isolément.

Le dernier cas concerne les nombreuses entreprises qui organisent leurs activités commerciales par le biais de contrats de franchise et, en particulier, leur application au phénomène de désinvestissement stratégique rencontré dans plusieurs pays (A. Baroncelli, A. Manaresi, 1996, 1997, 1998). Autour d'une même firme-pivot (franchiseur) s'organise, en aval, l'activité de plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de petites affaires (franchisés). Il s'agit d'un processus de transformation d'un modèle intégré vers un modèle dé-intégré et relationnel qui permet au franchiseur de maintenir un contrôle intense sur les activités commerciales en libérant simultanément un potentiel accru de flexibilité stratégique.

Dans ces contextes, deux dimensions nous semblent remarquables concernant la reconnaissance des propriétés d'enchevêtrement des formes organisationnelles. La dynamique organisationnelle et la configuration relationnelle relative à la structure des liens entre les acteurs des contextes d'action étudiés nous permet de comprendre et d'appréhender le phénomène. L'enchevêtrement ressort de l'analyse de l'évolution de la conduite stratégique et organisationnelle des entreprises. Apparaît alors une dialectique de l'implicite et de l'explicite concernant la nature des formes organisationnelles qui suggère l'existence d'une forme pure alors qu'elle dissimule des éléments cachés, « clandestins », des autres catégories de gouvernance. Chaque cas étudié fournit un éclairage particulier sur les différentes facettes du phénomène de l'enchevêtrement organisationnel. La démarche poursuivie, empirique et inductive, constitue une validation des propositions faites concernant la nature des organisations. Elle empêche toute catégorisation à priori qui pourrait se contenter de reprendre les présupposés organisationnels de ceux, chercheurs ou dirigeants, qui sont confrontés à ces organisations. Nous décrivons les éléments caractéristiques issus des cas qui sont ensuite discutés à la lumière du domaine organisationnel que délimitent les trois formes polaires : marché, hiérarchie et réseau.

2.2. Dynamiques et configurations relationnelles

L'histoire des organisations joue un rôle grandissant au plan méthodologique dans l'analyse des organisations (KIESER 1989). Seule une compréhension des conditions historique de l'émergence d'une organisation permet de rendre compte de son évolution à travers la manière qu'elle a de s'adapter à son environnement. Le cas de Mirandola est exemplaire de ce point de vue.

L'histoire de ce district est profondément associée à un entrepreneur local, M. Veronesi, dont la trajectoire socioprofessionnelle fournit une trame explicative des différents épisodes de la genèse du district. Il crée Dasco, première société italienne à produire un rein artificiel entièrement réalisé à partir de composants italiens qui rencontre un succès foudroyant. Victime de ce développement rapide car ne pouvant pas assumer les investissements nécessaires en recherche et développement et dans le domaine de l'automatisation, Veronesi cède Dasco en 1970 à Sandoz ; une histoire qui se répète. Entre 1962 et 1980 Veronesi constitue puis cède à des groupes internationaux (Fiat, Pfizer, Malinckrodt, etc.) cinq entreprises qui sont aujourd'hui parmi les plus importantes du district.

La genèse du district met en jeu une dynamique qui ressort d'un équilibre entre création d'activités selon une culture entrepreneuriale locale faite des échanges sociaux d'un homme avec son environnement local, de la production de hiérarchies, grandes entreprises au rayonnement international qui sont ensuite cédées générant une marchandisation sur la scène nationale et mondiale. La culture entrepreneuriale locale est initiée par un stock d'entrepreneurs qui se renouvelle par essaimage. Des salariés quittent l'entreprise à l'occasion de son rachat par une entreprise étrangère à la zone et fonde une société qui rejoint les réseaux de sous-traitant et de co-traitance du district. Au moment du rachat de Dasco par Sandoz, cette entreprise employait 450 employés. En 1995, avec un chiffre d'affaires cent fois supérieur ils ne sont plus de 400. Les grandes entreprises qui structurent la zone sont vendues mais la culture entrepreneuriale locale permet la polarisation économique sur de nouvelles activités liées au biomédical à l'initiative d'acteurs locaux. Le district industriel reconstitue, de

cette manière, son attractivité pour les groupes internationaux et s'enrichit simultanément de la maîtrise de nouveaux métiers du biomédical. Il s'agit donc aussi d'un milieu innovateur.

La réussite du district repose sur la reconnaissance de la nécessité du passage d'une configuration réticulaire à l'origine du district à une deuxième étape marquée par l'irruption d'éléments hiérarchiques dès qu'il s'agit de coordonner l'activité industrielle des acteurs du district sans remettre en question les systèmes relationnels coopératifs établis. En outre, en aval, les organisations qui ont un accès direct au marché, engagées dans des relations marchandes, ne reproduisent pas le même schéma relationnel appliqué en amont ce qui débouche sur l'existence d'une double configuration organisationnelle (A. Baroncelli, 1997a).

Au sein d'un autre district à côté de la ville de Lecce, l'entreprise Aldechi a suivi un tout autre parcours. Sergio Aldechi quitte l'entreprise Filanto, la plus grande entreprise du secteur de la chaussure en Italie, pour créer Adelchi qui deviendra son principal challenger. Implanté dans un district, Adelchi préfère adopter une organisation différente des autres entreprises du district mais semblable à l'organisation de Filanto, intégrant l'ensemble des activités sauf les opérations de couture sur la semelle qui est l'opération la plus coûteuse. Ce n'est que pour cette activité qu'elle développe dans un premier temps un réseau intra-organisationnel en faisant appel à deux ateliers délocalisés en Bulgarie et en Albanie qui se complètera ensuite d'un réseau inter-organisationnel portant sur plusieurs implantations en Europe de l'Est et en Asie. Dans tous les cas, les réseaux suscités dépassent de loin les frontières du district.

La création de ces réseaux traduit une évolution d'une forme d'organisation plutôt hiérarchique vers une autre à dominante marchande orientée par la volonté de comprimer les coûts de la couture sur semelle. Une analyse détaillée des coûts de couture, laissent entrevoir, pour le produit principal (mocassin tubulaire) des différences non négligeables selon les trois alternatives, production intégrée (26,1 % des coûts totaux), réseau inter-organisationnel international (14,7 %), et recours au sous-traitant du district (22,9 %). Les chiffres montrent que la construction du réseau est justifié principalement par la minimisation des coûts de transaction. Dans un environnement de proximité fait de coopération étroite et localisée propre aux districts industriels⁵, le choix se porte d'abord sur une solution intégrée qui souligne les aspects hiérarchiques. Dès lors que cette organisation évolue en direction d'un fonctionnement réticulaire, elle adopte une logique marchande. De cette manière, Aldechi enrichit progressivement l'étendue de ses options stratégiques en ce qui concerne la maîtrise d'un facteur clé de succès et donc d'une source de coût très importante.

2.3. Reconnaître les aspects « clandestins » des formes organisationnelles

La dynamique des organisations tend à produire un enchevêtrement complexe d'éléments organisationnels. Cependant, cet enchevêtrement est rarement reconnu comme allant de soi. Chaque organisation sera plutôt qualifiée en fonction d'un mode dominant, hiérarchique, marchand ou réseau, exclusif, qui renvoie les autres formes organisationnelles dans la « clandestinité ». Un travail de reconnaissance est à faire pour mettre à jour ces éléments « clandestins ».

La première illustration donnée concerne le cas du désinvestissement par franchise d'un dispositif commercial succursaliste. Cette option stratégique conduit une firme à céder ses succursales de distribution à des franchisés qui sont souvent les anciens dirigeants de ces succursales. En apparence, cette manœuvre conduit l'organisation de la hiérarchie à une organisation marchande. Cependant, en réalité, les choses se déroulent d'une manière plus complexe. D'après l'analyse canonique de l'économie des coûts de transaction, la

⁵ Le district regroupe 106 entreprises dont 86 % emploient moins de 50 salariés. Seules Filanto et Adelchi ont un effectif de plus de 500 salariés (respectivement 1973 et 1221 salariés en 1992)

transformation du réseau intégré de distribution en une franchise génère une hausse sensible des coûts de transaction. Mais en réalité, l'histoire de l'organisation compte et tend à diminuer ses coûts de transaction. Le désinvestissement s'accompagne de la mise en place d'un réseau de distribution très sélectif où la plupart des franchisés sont d'anciens dirigeants qui possèdent une culture « maison » et une bonne connaissance des procédures et des besoins internes.

Ni propriété, ni marché, le système de relation interentreprises produit est plutôt comparable à une « hiérarchie partenariale ». En premier lieu, le contrat de franchise, s'il confère un statut de commerçant indépendant au franchisé, de par certaines de ces clauses, restreint la liberté de ce commerçant produisant de la hiérarchie. En réalité, la collaboration entre les deux parties repose sur une interdépendance bien comprise et sur la construction de mécanismes de coordination, de routines inter-organisationnelles qui attestent de l'existence d'une coopération inter-entreprises. Dans la franchise, on retrouve, par exemple, la présence conjointe des relations verticales et horizontales. Les relations franchiseur-franchisé sont réciproques. Les deux parties se doivent une information mutuelle. Le franchiseur souhaite faire progresser le concept de sa franchise en l'adaptant à l'environnement. Le franchisé fournit les informations nécessaires à cette adaptation. La franchise repose donc sur l'existence d'un intérêt commun au franchiseur et au franchisé. Le franchisé contribue à affirmer le concept en facilitant son adaptation à un marché local.

En second lieu, ces éléments de coopération ne doivent pas faire perdre de vue le caractère hiérarchique du réseau qui repose, au-delà de la chose contractuelle et de manière « clandestine », sur la plus grande centralité du franchiseur. En théorie des réseaux, la position structurale qualifiée de « centrale » fournit un avantage décisif en terme de pouvoir. La centralité d'un acteur dans un réseau lui octroie davantage de « ressources » et ce d'autant plus que ses interlocuteurs sont faiblement ou pas du tout en relation les uns avec les autres. Le franchiseur est alors situé dans un « trou structural » (Burt, 1992). Au centre du réseau et donc à l'intersection de tous les flux qui transitent par le réseau, le franchiseur est idéalement positionné pour optimiser son recueil d'information, pour choisir ses interlocuteurs en fonction des problèmes à résoudre et donc pour jouer un rôle d'animateur du réseau qui nous ramène à la hiérarchie.

« Il est en effet indubitable que les individus centraux occupent une position privilégiée dans les échanges, notamment par rapport à ceux qui sont rejetés à la périphérie. Ils sont des noeuds de communication importants et il est raisonnable de penser que cela se traduit en terme de pouvoir » (Degenne, Forsé, 1994, p.153).

De ce fait, le désinvestissement par franchise qui pourrait être perçu comme une perte de substance et donc un affaiblissement des compétences du franchiseur, devient une forme hybride de désinvestissement conduisant à une forme réticulaire.

La deuxième illustration s'appuie sur le réseau des musées de la ville de Strasbourg (MVS). Décrit comme une organisation en réseau, il ressort d'une analyse approfondie que sa nature organisationnelle est bien plus proche d'une hiérarchie. La structure des relations est centrée sur l'acteur municipal (administrateurs politiques et directeur de MVS) qui conserve nombre d'activités fondamentales comme l'acquisition des oeuvres, l'organisation des expositions, le financement, la gestion administrative du personnel, etc. Cependant, les sept musées de Strasbourg conservent des éléments d'autonomie en particulier pour la gestion opérationnelle du personnel, la planification et la définition d'une offre dans le domaine de restauration, préparation d'une documentation sur les collections, etc. L'enchevêtrement se joue finalement plus par l'ouverture du réseau MVS à des partenaires extérieurs comme le montre le lancement d'une carte « Strasbourg-Pass » donnant accès à l'ensemble des musées. Valable pendant trois jours, elle autorise son détenteur à visiter les différents musées mais aussi trois services complémentaires : l'accès à la plateforme panoramique de la cathédrale de Strasbourg, une promenade en bateau autour de Strasbourg et un concert d'orgue à la cathédrale. Ce « pass » a connu un grand succès puisque 1250 exemplaires ont été vendus la première année, puis 3000 et 7000 les deux années suivantes.

Cette opération repose sur une organisation réticulaire. Cependant, le statut des partenaires est variable. Le réseau interne composé des sept musées n'est pas directement dépositaire des ressources que génère le «pass». Celles-ci sont alloués par l'administration centrale du réseau. Par contre, MVS a su élaborer des relations partenariales avec des organisations comme l'Office du Tourisme qui distribue les «pass» et qui fournit un guide des visites de Strasbourg ou encore les Port Autonome de Strasbourg ou la Compagnie des Transports Strasbourgeois. Le «pass» est également commercialisé dans les hôtels grâce au concours de l'Association des Hôteliers. Ainsi, la structure réticulaire se développe en externe et avec elle la densité des liens entre les différents partenaires. Cependant, au sein du réseau interne MVS, les liens restent centrés et rien n'indique une tendance à l'établissement de liens périphériques entre les conservateurs de musée. Sous l'apparence d'un réseau se dissimule une structure très hiérarchique mais qui s'ouvre à l'extérieur sur de véritables relations partenariales. C'est donc dans la clandestinité que vivent les formes organisationnelles qui s'enchevêtrent à une forme légitime censée définir la modalité organisationnelle. L'existence d'une structure organisée sous la forme de relations inter-organisations ne suffit pas en faire un réseau. Selon son architecture, elle peut mener à une coordination hiérarchique.

Conclusion

Passer d'une représentation exclusive et bipolaire des organisations gouvernées par les marchés ou la hiérarchie à une représentation triangulaire, marchés, hiérarchie et réseaux, enchevêtrée, c'est accepter la complexité stratégique et organisationnelle. Le bipolarisme originel de l'économie des coûts de transaction fournit aux spécialistes des théories de l'organisation une grammaire pour caractériser une réalité qui refuse de se laisser enfermer dans des constructions théoriques hypothétiques. La coopération interentreprises aura su contribuer à brouiller les pistes et imposer des refontes successives. Elle se situe «entre marchés et hiérarchie» puis «au-delà du marché et de la hiérarchie». En définitive, elle n'est «ni marchés, ni hiérarchie» mais fondée sur la forme «réseau».

Notre propos n'est pas celui de mener une «guerre de religion» contre la hiérarchie ou contre le marché, mais plutôt celui de mettre en évidence le fait que toutes organisations y compris celles qui se rapprochent le plus de la forme en réseau présentent des éléments clandestins, cachés, des autres types. A regarder de plus près les réseaux d'entreprises et les espaces de coopération interentreprises, on s'aperçoit que hiérarchie et marchés y trouvent leur place. Une réalité organisationnelle comporte alors une dose de chaque type polaire de gouvernance, marchés, hiérarchie et réseaux. Cette leçon est confirmée par l'observation détaillée du fonctionnement du district industriel de Mirandola. Son histoire, sa genèse et la dynamique de son développement sont liées à un équilibre entre la création d'entreprises à partir d'une interaction entre des entrepreneurs locaux et le contexte social où ils évoluent, la marchandisation des sociétés qu'ils ont su développer qui attirent dans le district des hiérarchies dont l'archétype est la grande entreprise multinationale. Une lecture typologique des relations interentreprises présente aussi les traits d'un enchevêtrement de transactions marchandes et de coopérations industrielles institutionnalisées et hiérarchisées selon leur capacité d'accès au marchés mondiaux.

Les conséquences sont importantes **pour le choix de la méthodologie de recherche** et pour le management stratégique des entreprises. **En ce qui concerne les aspects méthodologiques reconnaître la capacité limitée des idéaux-types organisationnels à représenter la réalité des firmes signifie ne pas chercher à imposer une structure extérieure aux données. Au contraire on peut partir des données qualitatives sur le fonctionnement des organisations et de là partir en extraire des structures. Comme le souligne S. Jones (1987), la «grounded theory» fonctionne «parce qu’au lieu d’imposer aux données des présupposés et catégories *a priori* issus d’un cadre hypothético-déductif, la recherche doit générer une théorie qui “s’ajuste” et “marche” parce qu’elle dérive des concepts et catégories utilisés par les acteurs sociaux eux-mêmes pour interpréter et organiser leur monde» (p. 25). Pour ce faire, il devient essentiel d’adopter des méthodes d’investigation fondées sur l’étude de cas approfondi et la description monographique.**

Le management stratégique des entreprises doit reconnaître des marges de manœuvre supplémentaires qu’autorise une palette triangulaire de mécanismes de coordination organisationnelle d’un bout à l’autre de la chaîne de valeur. C’est le mariage des transactions marchandes au plan commercial avec une coopération industrielle dans une structure de relations fortement hiérarchisée qui confère un surcroît d’efficacité aux entreprises du biomédical de Mirandola. C’est la dynamique de l’enchevêtrement des formes organisationnelles qui permet l’adaptabilité du district aux changements de l’environnement du biomédical et à son ouverture internationale. La transaction permet de valoriser l’existence d’un tissu local organisé en réseau. La hiérarchie utilise la relation marchande pour s’approprier la rente relationnelle générée par les réseaux d’entreprises.

Une situation semblable se retrouve dans le cas de la firme Adelchi qui dans un contexte à forte intensité relationnelle choisit pour la grande partie de ces activités une structure hiérarchique, mais qui n’hésite pas pour la gestion d’une activité clé dans sa structure de valeur à constituer un réseau interne adapté (sensible) aux règles de marché. Les firmes intégrées en aval par le succursalisme qui se transforment en réseaux par le passage à la franchise conservent néanmoins une organisation de l’activité de détail qui se rapproche beaucoup des caractéristiques des organisations hiérarchiques. L’organisation des MVS comme on l’a montré, présente plusieurs solutions organisationnelles selon la nature des activités.

La plupart des observations réalisées ces dernières années ont cherché à mettre en lumière le fonctionnement clandestin des réseaux derrière l’apparence du marché ou de la hiérarchie. Il faudra sûrement à l’avenir savoir mieux discerner la présence clandestine du marché ou de hiérarchies dans des organisations réputées en réseau.

Bibliographie

- ARNDT J., (1979), «Toward a concept of domesticated markets», *Journal of Marketing*, Vol.43, p.69-75.
- BAGOZZI R., (1975), «Marketing as exchange», *Journal of Marketing*, Vol.39, p.32-39.
- BARNARD C., (1938), «Le funziono del dirigente ».
- BARONCELLI A., (1997a), «La double configuration stratégique et organisationnelle des entreprises d'un district industriel face aux marchés globaux» Colloque International "Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations", Nancy-Luxembourg 13-14 mai.
- BARONCELLI A. (1997b), «Les relations interentreprises dans le district industriel du biomédical de Mirandola» VI Conferenza Internazionale AIMS, Montréal - 25, 26 et 27 juin.
- BARONCELLI A., MANARESI, A. (1996), «Leveraging inter-firm linkages through divestment in retailing. A three country analysis», (avec A. Manaresi), EMOT European Management & Organizations in Transition Conference, Turin, Italy, November 15-16.
- BARONCELLI A., MANARESI, A. (1997), «Franchising as a Form of Divestment. An Italian Study», *Industrial Marketing Management*, 26, 1.
- BECATTINI R., (1992), «Le district marshallien : une notion socio-économique », in BENKO ., LIPIETZ A., (Eds.), «Les régions qui gagnent, districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique », Paris : PUF.
- BOARIC., GRANDIA., LORENZONI G., (1989), *Le organizzazioni a rete. Tre concetti di base*, *Economia e Politica Industriale*, n.64, pp:283-310.
- BRADACH J.L., ECCLES R.G., (1989), «Price, authority and trust : from ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, Vol.15, p. 87-118.
- BRASS D.J. (1984), «Being in the Right Place : a Structural Analysis of Individual Influence in an Organization », *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.518-539.
- BRASS D.J. (1985),
- BRASS D.J. et BURKHARDT M.E. (1992), «Centrality and Power in Organizations », in : N. NOHRIA et R.G. ECCLES (eds.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- BURT R.S. (1992), «Structural holes: The social structure of competition», Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- DEGENNE A., FORSE M., (1994), «Les réseaux sociaux », Paris : Armand Colin.
- DIOGUARDI, G. (1982), «Organizzazione come strategia», Isedi, Milano.
- ECCLES et CRANE, 1987
- FOMBRUN C. (1983), «Attributions of Power Across a Social Network », *Human Relations*, 36, pp.493-508.
- FROELICHER T., (1997), «Acteurs et débats structurants, en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopération », Actes du Vième colloque de l'AIMS, Montréal.

- GRABHER G., (1993), «Rediscovering the social in the economics of interfirm relations», in GRABHER G., (Ed.), «The embedded firm, on the socio-economics of industrial networks», Londres : Routledge, p.1-31.
- GRANDORI A. et SODA G. (1995), «Inter-Firm Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, 16/2, pp.183-214.
- GRANOVETTER M.S., (1973), «The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol.78, p.1360-1380.
- GRANOVETTER M.S., (1985), «Economic actions and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol.91, n 8, p.483-510.
- GRANOVETTER, M.S. (1992), «Networks and Organizations: Structure, form, and action» in N. Nohria, R. Eccles (Ed.), *Harvard Business School Press, Mass.*, p. 445-470.
- GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG R.(Eds.), «The sociology of economic life», Westview Press, 1992.
- JONES, S. (1987) «Choosing Action Research: a Rationale» in I.L. Mangham (ed.), «Organisation Analysis and Development», Wiley, Chichester.
- KIESER A., (1989), «Organizational, Institutionnal and Societal Evolution : Medieval Crafts, Guilds and the Genesis of Formal Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol.34.
- GULATI, R., 1995, «Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis», *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
- HAKANSON H., SNEHOTA I., (1993), «No business is an island : the network concept of business strategy», *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4, n3, p.187-200.
- HAKANSSON H. (Ed.), (1982), «International marketing an purchasing of goods, an interaction approach», New York : John Wiley and Sons.
- HAKANSSON H., JOHANSON J., (1989), «The network as a governance structure, inter-firm cooperation beyond markets and hierarchies», in GRABHER G., (Ed.), «The embedded firm, on the socio-economics of industrial networks», Londres : Routledge.
- HENNART J.F., (1988), «A transaction costs theory of joint-ventures», *Strategic Management Journal*, Vol.19, n1, p.361-374.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (1994), «Report on the Italian Packaging Machinery industry, Origin, development and condition for its implementation in Sabah », (con G. Lorenzoni), Kota Kinabalu Industrial Park Project, Juillet.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (1997),
- LOMI A. (1996), «Mutazioni competitive e selezione», Pendragon, Bologna.
- LOMI, A. (1997), «L'analisi relazionale delle organizzazioni», Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G. (1989), «Le alleanze strategiche tra piccole e medie imprese», *L'Impresa*, Nr.2.
- LORENZONI G. (1990), «L'architettura di sviluppo delle imprese minori », Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G. (1991), «Benetton A-B», in F. Fontana, M. Lacchini e B. Nicoletti, a cura di, «Casi di organizzazione», Giappichelli, Torino.
- LORENZONI G. (1997), «Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta», in Lomi, A., «L'analisi relazionale delle organizzazioni», Il Mulino, Bologna.

- LORENZONI G., (1979), "Una politica innovativa nelle piccole e medie imprese", Etaslibri, Milano.
- LORENZONI G., (1992), (Ed.), "Accordi, reti e vantaggio competitivo", Etas Libri.
- MACNEIL I., (1978), «Contracts : adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law », Northwestern University Law, Vol.72, p.854-906.
- MAGGI B., ALBANO R., (1996), «La teoria dell'azione organizzativa », in «Manuale di Organizzazione », Utet.
- MILES R.E. et SNOW C.C. (1986), «Network Organizations : New Concepts for New Forms », California Management Review, 28, pp.62-73.
- PARETO V., (1937), «Trattato di Sociologia Generale », Vol.2 (1964), Milan : Edizioni di Comunità.
- POWELL W.W., (1990), «Neither markets, nor hierarchy, network form of organization », in STAW, CUMMINGS, (Eds.), «Research in Organization Behaviour », Vol.12, Greenwich, Conn.: JAI Press, p.295-336.
- POWELL W.W., SMITH-DOERR L., (1994), «Networks and economic life », in SMELSER N.J., SWEBERG R., (Eds.), «The handbook of economic sociology », Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, p. 368-402.
- SAXENIAN A., (1994), «Regional networks : industrial adaptation in Sillicon Valley and Route 128 », Cambridge, Ma. : Harvard University Press.
- STINCHCOMBE A., 1990 "Information and organization", University of California Press, Berkeley.
- SWEDBERG, R. (1994), "Markets as social structures", in N. Smelser e R. Swedberg (Ed.), "Handbook of economic sociology", Princeton University Press, Princeton, N.J., p.255-282.
- THORELLI H., (1986), «Networks : between markets and hierarchies », Strategic Management Journal, Vol.7, p.37-51.
- THORELLI H. B. (1986), "Networks: between Markets and Hierarchies", Strategic Management Journal, 7, 37-51.
- UZZI, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect', American Sociological Review.
- VALLA J.P., (1987), «L'approche interactive : les travaux du groupe IMP en marketing industriel», Institut de Recherche de l'Entreprise, Groupe ESC Lyon.
- WHITE H.C. (1981), «Where do Markets come from ? », American Journal of Sociology, 87, pp.517-547.
- WILLIAMSON O.E., (1975), «Markets and hierarchies - analysis and antitrust implications», New York: Free Press.
- WILLIAMSON O.E., (1985), «The economic institutions of capitalism», New York: Free Press (Trad. Française, (1994), «Les institutions économiques du capitalisme», Paris: InterEditions).
- WILLIAMSON O.E., (1991), «Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives», Administrative Science Quarterly, Vol.36, p.269-296.

MODIFICATIONS APPORTEES A LA PREMIERE VERSION DU PAPIER

Nous avons précisé la méthodologie d'enquête et reclassé les cahiers de recherche en note de bas de page plutôt qu'en bibliographie.

2.1. Méthodologie et description des études de cas présentées

Les quatre études de cas présentées ont été étudiées selon différentes démarches en vue d'établir des données fiables. Le résultat détaillé de ces analyses est disponible sous la forme de cahiers de recherche à l'Université de Bologne⁶ ou a été publié et figure en bibliographie.

Pour l'étude du district industriel de Mirandola, la méthodologie a été la suivante D'après les sources d'information sélectionnées la population de base du district était composée par 94 entreprises. A partir de cette donnée nous avons constitué un échantillon en excluant les entreprises dont l'activité est seulement commerciale et les firmes qui ont une activité liée au biomédical d'une façon trop marginale ou ne fournissant que des services au secteur biomédical. A la suite d'une enquête téléphonique, nous nous sommes aperçus que, parmi les 94 entreprises, certaines, basées dans la zone autour de Mirandola avaient bien parmi leur clients les plus importants des entreprises du biomédical. Cependant elle ne pouvaient guère être insérées dans la population du district car elles produisent, par exemple, des équipements électriques, des services de sérigraphie ou des produits chimiques pour l'épuration de l'eau. L'échantillon issu de la population totale a été constitué, par les 64 entreprises dont l'activité principale s'inscrit dans la liste des produits du secteur biomédical. Notre enquête a été menée par questionnaire postal et a été accompagnée par des appels téléphoniques qui ont annoncé et suivi l'envoi des questionnaires aux entreprises.

Le questionnaire postal a été organisé en trois parties. La première analyse le profil des entreprises (nom, chiffre d'affaires 1995, nombre d'employés, principaux produits), répartition en pourcentage entre quatre types principales d'activité afin de distinguer les entreprises ayant surtout une activité de sous-traitance ou bien une présence directe sur le marché du biomédical. Enfin nous analysons le contexte de la coopération et ses caractéristiques (nombre des relations, localisation des partenaires, importance des partenaires en terme de CA réalisée). La deuxième partie s'intéresse à l'analyse des stratégies commerciales (distribution du CA entre marché national et exportation, le degré d'internationalisation, les politiques de distribution et promotion, l'existence d'accords commerciaux et leurs caractéristiques, la participation à des entreprises commerciales

⁶ Les références exactes de ces monographies sont les suivantes :

BARONCELLI A., (1997), "L'esperienza della rete museale di Strasburgo", Working paper, Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali dell'Università di Bologna.

BARONCELLI A., (1998), "Autarchia distrettuale e apertura internazionale. Il primato delle logiche economiche nelle scelte strategico-organizzative di una grande impresa manifatturiera", Working paper, Dipartimento di discipline-economico aziendali, Università di Bologna.

BARONCELLI A., MANARESI, A. (1998), "Strategic redesign of retailing activities. Evidence from German franchisors", Working Paper, Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali, Università di Bologna.

Le cas de Mirandola a été présentée lors de colloque, notamment celui de l'AIMS en 1997 et à Nancy/Luxembourg également en 1997 sous une forme plus élaborée (Cf. Bibliographie).

conjointes). La troisième et dernière partie fait le point sur le degré de collaboration et sur l'évaluation, par les entreprises elles-mêmes, de la base de leur avantage concurrentiel⁷.

La démarche a été sensiblement différente pour les entreprises du district de Casarano. Au départ, une étude à partir de sources secondaires (données fiscales, inscription au registre du commerce, etc.) a permis d'établir les dimensions du district à 106 sites de production et 6700 employés. Parmi celles-ci, quatre dépassent la taille de 500 salariés et appartiennent en fait à deux entreprises. Parmi celles-ci, une entreprise, Adelchi, a fait l'objet d'une analyse monographique. Six entretiens approfondis ont été conduits auprès des principaux dirigeants : Le dirigeant-fondateur, Adelchi SERGIO, le responsable de production (deux entretiens), le responsable commercial, le responsable financier et le responsable de la filiale en Albanie.

L'analyse du désinvestissement par la franchise est basée sur une série de trois études par questionnaires publi-postés. Elle repose d'abord sur une étude comparative menée entre le Danemark, l'Italie et l'Espagne. Cette étude a été suivie d'une étude plus détaillée de l'Italie. 234 entreprises ont été identifiées comme franchiseur répondant à trois critères : avoir au moins quatre franchisés, avoir au moins deux ans d'existence, et avoir au moins un point de vente en propriété. 72 questionnaires ont pu être exploités (taux de réponse : 31 %). Parmi ces entreprises. Enfin, une dernière étude a été réalisée sur l'Allemagne selon les mêmes critères. La population de départ a été estimée à 190 entreprises. 62 questionnaires ont pu être traités (taux de réponse : 32,6 %). Ces deux études ont permis d'observer la pratique du désinvestissement par la franchise. En Allemagne, 31 firmes ont utilisé cette manœuvre stratégique contre 32 pour l'Italie.

L'étude de l'activité muséale à Strasbourg est dans une phase introductive. Elle est fondée sur analyse détaillée de documents internes recueillis au contact d'un interlocuteur privilégié. Il est prévu d'étendre le dispositif d'enquête à travers des entretiens avec les différents conservateurs des sept musées.

Nous présentons, à présent, sommairement chaque espace industriel particulier.

⁷ Les personnes ayant répondu au questionnaire ont la position suivante à l'intérieur des entreprises: 55% PDG, propriétaires; 20% dirigeants commerciaux (responsable des ventes, directeur commerciale ou directeur marketing); 17% dirigeants administratifs (directeur du personnel, directeur administratif, représentant légal); 8% responsables de production (directeur d'usine, responsables de produit).