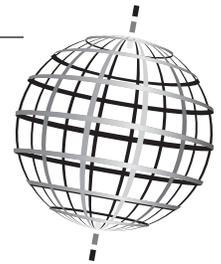


Coordonné par PIERRE-ANDRÉ JULIEN, LOUIS RAYMOND, RÉAL JACOB,
GEORGES ABDUL-NOUR

(2003)

L'entreprise réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits Récréatifs

Presses de l'Université du Québec, 498 p.



À supposer qu'elle ait un sens « la théorie générale sur les réseaux » reste à écrire, car ni les praticiens ni les théoriciens ne sont parvenus de façon unilatérale à conceptualiser le réseau. Pourtant, le maillage de l'économie est une réalité bien tangible dans un univers mondialisé qui impose à toute entreprise de composer avec des partenaires situés sur la même chaîne de valeur ou en dehors de la filière d'activité. Au quotidien, cette situation devient complexe à étudier, car il est difficile de dissocier la logique de réseau parmi d'autres modes relationnels, comme l'externalisation sur un marché ou l'intégration (Assens et Baroncelli, 2002). À cet égard, l'expérience des praticiens manque d'élaboration pour définir le réseau par des principes d'actions généralisables dans un modèle de management. Par comparaison, les théoriciens ne sont pas mieux armés pour répondre au défi de la conceptualisation, tant qu'ils demeurent à l'écart des pratiques de réseautage réglant la vie des entreprises.

L'ambition de cet ouvrage vise justement à réduire le clivage entre la recherche et l'action, en évitant le « grand écart épistémologique » que l'on rencontre habituellement dans la littérature sur les réseaux : des travaux trop éloignés de la réalité offrant une vision idyllique de la coopération au sein d'un réseau, des travaux trop ancrés dans la réalité et dont la contribution n'est pas généralisable.

L'objet de l'ouvrage et le projet de la Chaire Bombardier

À l'origine, l'ouvrage repose sur un problème classique d'organisation : comment concilier les effets de taille de la grande entreprise avec l'agilité des PME qui lui sont rattachées? Cette problématique résulte d'une réflexion menée par la société « Bombardier Produits récréatifs », filiale spécialisée dans la fabrication de motoneiges, motomarines et VTT, au sein du groupe canadien éponyme. Cette filiale évolue sur un marché saisonnier : « Les produits récréatifs d'hiver sont fabriqués pendant l'été pour être disponibles aux premières neiges, et c'est l'inverse pour les produits récréatifs d'été. » (p. 389) Dès lors, la direction de l'entreprise cherche à obtenir une organisation suffisamment souple pour s'adapter aux variations cycliques de la demande, et suffisamment stable pour conserver les effets d'expérience dans la relation avec les fournisseurs. En 1990, après avoir subi les limites de capacité de produc-

tion dans la sous-traitance et les limites de flexibilité dans l'intégration verticale, « Bombardier Produits Récréatifs » s'oriente vers une politique de coopération durable avec ses fournisseurs de taille petite ou moyenne. Ce choix n'est pas neutre. Il s'effectue à une période de l'économie où la compétition repose davantage sur le partage et le transfert des savoirs entre donneur d'ordre et sous-traitant, que sur le contrôle exclusif des ressources rares ou des compétences clés. La coopération durable est alors envisagée pour détenir un avantage compétitif qui repose sur la proximité sociopsychologique entre le donneur d'ordre et les sous-traitants. Pour mettre en œuvre cette (r)évolution organisationnelle, « Bombardier Produits récréatifs » noue un partenariat, dans le cadre d'une Chaire en gestion du changement technologique, avec l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette Chaire a pour vocation d'accompagner la stratégie de réseautage de Bombardier, en devenant le « terreau fertile » dans lequel la pratique se nourrit de la théorie, et réciproquement : « La vocation de ce centre est de mettre sur pied un réseau synergétique d'entreprises fondé sur l'élaboration, l'implantation et le transfert, en contexte de partenariat, de nouvelles technologies opérationnelles et organisationnelles. » (p. 234) L'ouvrage dresse le bilan de cette recherche intervention menée par une équipe pluridisciplinaire d'éminents spécialistes, sur la période 1993-2003.

La structure de l'ouvrage

L'introduction annonce les grands thèmes traités dans les chapitres : les justifications économiques du partenariat interentreprises, les avantages et les limites de la cotraitance, les types de réseau, les conditions d'un réseautage efficace, etc. L'introduction souligne aussi le rôle d'intermédiaire de la Chaire dans la construction d'un réseau d'orchestration (Heitz, 1999) centré sur la firme pivot « Bombardier Produits Récréatifs », et, articulé autour de vingt-quatre fournisseurs considérés comme des partenaires de premier rang (sous-traitance d'intelligence) ou de second rang (sous-traitance de capacité ou de spécialité).

L'ouvrage se structure ensuite en trois grandes parties, comprenant au total dix-huit chapitres. La première partie (chapitres 1 à 5) traite sur le plan théorique de la légitimité de l'entreprise réseau, par rapport à d'autres modes d'organisation comme le marché ou la hiérarchie. Elle s'attache

à expliquer les conditions pour lesquelles les bénéfices de la mise en réseau sont supérieurs aux inconvénients pour l'ensemble des membres, et pas uniquement pour la firme pivot « Bombardier Produits Récréatifs ». La seconde partie (chapitres 6 à 15) évoque la mise en œuvre des économies d'échelle, de temps, de complexité et de flexibilité (Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994) pour les fournisseurs liés à « Bombardier Produits Récréatifs ». Dans cette perspective, des audits – études de caractérisation – sont réalisés par les auteurs de l'ouvrage dans les PME constituant le réseau, afin d'aligner les objectifs de création de valeur des PME sur ceux de la firme pivot : « Pour réaliser la mise à niveau de classe mondiale des firmes membres, il faut d'abord accélérer l'implantation de technologies génériques (CFAO, ateliers flexibles, GIP, etc.) et systémiques (systèmes d'amélioration continue, de production en flux tendus JAT, et de qualité totale), au besoin en redéployant, par exemple, l'aménagement des usines. » (p. 445) Dans le cadre de ces audits, de multiples approches méthodologiques sont utilisées : l'analyse des réseaux sociaux pour définir la cartographie des positions entre nœuds du réseau, la technique du chemin critique pour ordonner les tâches de façon optimale au sein du réseau. Des modélisations sont également réalisées pour mesurer les progrès accomplis par chacun, dans le développement des synergies, ou dans l'adoption des critères de performance. La troisième partie (chapitres 16 à 18) souligne les retours d'expérience de ces multiples études terrain, par exemple sur la façon de sortir d'une relation dominant dominé entre partenaires de tailles différentes, afin de s'orienter vers une relation plus équilibrée à la satisfaction de toutes les parties. À cette occasion, la discussion des auteurs porte sur l'adoption d'un système d'information partagé, l'activation de mécanismes conjoints de gouvernance ou l'élaboration d'ententes sur le moyen terme.

Dans la conclusion, la Chaire est décrite comme le catalyseur des énergies au sein du réseau, dont la fonction d'intermédiation favorise le rapprochement entre « Bombardier Produits Récréatifs » et ses cotraitants, surtout du point de vue de l'apprentissage des savoirs collectifs. À ce sujet, les auteurs soulignent l'importance fondamentale de mutualiser les connaissances et les pratiques grâce aux systèmes d'informations, dans un espace de discussion collectif : le « métaréseau ». Enfin, à l'aune de cette expérience, les programmes publics de soutien aux PME sont analysés, face au besoin d'émergence des réseaux de firmes.

Les contributions et les limites de la recherche-action

L'une des idées essentielles de l'ouvrage porte sur la difficulté de concilier simultanément et de façon équilibrée des points de vue différents, voire contradictoires, à l'intérieur d'une même chaîne de valeur. Abordé sous l'angle de l'externalisation ou de l'intégration, ce problème nous renvoie aux luttes de pouvoir entre fournisseur et donneur

d'ordre pour contrôler la totalité de la chaîne de valeur à partir de leur position respective. La relation de subordination entre le fournisseur et le donneur d'ordre est alors entachée de méfiance réciproque, ce qui donne naissance à des stratégies pour contrôler le risque d'opportunisme. Le donneur d'ordre adopte le principe du « *parallel sourcing* » pour s'affranchir de la dépendance du fournisseur, et le fournisseur se spécialise sur une ressource rare ou une compétence clé pour s'affranchir de la dépendance du donneur d'ordre. Dans ce contexte, il y a une dispersion des énergies et des ressources préjudiciables à l'ensemble des deux parties. Par comparaison, dans un réseau, la dépendance mutuelle entre firmes apparaît comme un moyen d'éviter la vulnérabilité du fournisseur ou la défaillance du donneur d'ordre, tant que les zones d'incertitude de la coopération sont gouvernées par la confiance. Mais cette situation est difficile à obtenir de façon spontanée comme cela nous est expliqué dans la seconde partie de cet ouvrage. En effet, dans le réseau « Bombardier Produits Récréatifs », la relation de confiance se construit par une incitation à la conformité que la firme pivot exerce sur ses fournisseurs, via les études de caractérisation effectuées par les membres de la Chaire. Ce faisant, cette pression à la conformité menace d'une certaine manière les effets de spécialisation des fournisseurs, car ils ont moins l'occasion de développer leurs produits maison, en dehors d'un cahier des charges ou de normes préétablies par « Bombardier Produits Récréatifs » : « L'entreprise sera tentée de se concentrer sur sa relation avec son client principal, négligeant par le fait même les mesures visant son entreprise à s'adapter au changement dans son environnement et à assurer sa survie à long terme. » (p. 338) Paradoxalement, la pression à la conformité menace également la productivité de la firme pivot, par un renversement de l'effet de dépendance, empêchant par exemple Bombardier de travailler avec des fournisseurs plus compétitifs en dehors du réseau, pour ne pas perdre les investissements de « labélisation » des partenaires. Dans le réseau, il s'agit donc de respecter la capacité d'innovation des fournisseurs sans pour autant que cela n'entrave leur intégration dans le réseau : « Il s'avère que les grands donneurs d'ordre se rendent compte qu'il n'est pas dans leur intérêt que leurs sous-traitants soient fortement dépendants d'eux. » (p. 353)

Pour concilier la dépendance du donneur d'ordre – la firme pivot Bombardier – avec celle des fournisseurs, les auteurs de l'ouvrage revendiquent une démarche en recherche-action dans laquelle la conceptualisation est étroitement liée à l'expérimentation. Cette approche méthodologique donne des résultats concluants à l'interface des pratiques et des idées universitaires, même si par ailleurs, la tentation est grande de vouloir faire cadrer la réflexion théorique avec les besoins de l'entreprise Bombardier, ou à l'inverse de vouloir intégrer toute forme d'alliance dans la théorie sur les réseaux. Les auteurs n'évitent pas toujours cet écueil en raison de la démarche retenue.

En effet, les « études de caractérisation » réalisées par l'équipe de recherche portent essentiellement sur l'amélioration des relations intra-organisationnelles mais plus rarement sur l'amélioration des liens interorganisationnels. Par exemple l'interface avec la firme pivot est souvent examinée à travers le prisme des objectifs économiques, portant sur la standardisation de la qualité ou sur la flexibilité de la production. Il s'agit là d'une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour créer une véritable relation de connivence entre la firme pivot et les fournisseurs : « L'observation des pratiques chez Bombardier fait apparaître qu'elles ne révèlent pas (encore) de conventions stabilisées... » (p. 62) Cette difficulté à obtenir une cohésion stable et homogène à l'intérieur du réseau résulte de plusieurs limites dans la démarche de recherche-action menée par l'équipe de recherche. Premièrement, l'effort d'adaptation mutuelle entre « Bombardier Produits Récréatifs » et ses fournisseurs est surtout examiné du point de vue du donneur d'ordre, préservant ainsi le poids des acquis et les résistances au changement chez celui-ci. Deuxièmement, la construction collective du réseau est morcelée à travers la formation de sous-groupes homogènes de PME (réseautage qualité, réseautage projet, réseautage logistique). Malgré cette réussite indéniable dans la recherche de cohésion, il n'est pas évident que la juxtaposition de ces sous-réseaux suffise à faire émerger une unité d'ensemble, par un renforcement des engagements réciproques entre « Bombardier Produits Récréatifs » et ses partenaires de premier et de second rang. Troisièmement la sédimentation du réseau Bombardier autour des sous-réseaux met surtout en évidence les asymétries d'informations et les rivalités de pouvoir entre les membres. Elle révèle moins les externalités positives de la mise en réseau. Ainsi, l'évaluation des synergies demeure trop rarement évoquée dans l'ouvrage, à l'exception du projet totalement abouti dans la construction d'une moto-neige pour enfants. Quatrièmement, le réseautage repose principalement sur l'alignement de critères techniques quantifiables. Par exemple, le délai de transmission de l'information entre la firme pivot et les partenaires est divisé par 7; l'amélioration de la qualité de fabrication se généralise chez 60 % à 90 % des partenaires. En revanche, les dimensions psychosociologiques sont moins présentes dans la recherche, car elles sont plus difficiles à mesurer et à mettre en œuvre de façon systématique, surtout de l'extérieur du réseau. De fait, le réseau « Bombardier Produits Récréatifs » n'est pas complètement opérationnel à l'issue de ces dix années d'expérimentation, par manque d'adhésion d'une partie des acteurs. Compte tenu de cela, l'expérience de la Chaire mérite des prolongements notamment sur la dimension sociale, au-delà des séminaires de formation et en dehors des forums de discussion institués par l'Université pour les PME. Mais ce projet n'est pas simple car la connivence et la confiance ne se décrètent pas.

Conclusion

Le bilan de ces dix années d'expérience de la Chaire Bombardier s'inscrit dans les débats en théorie des organisations sur le statut du réseau d'entreprises : s'agit-il d'une forme transitoire au marché et à la hiérarchie, ou d'une forme spécifique et complexe dont la coopération interentreprises serait l'une des heureuses manifestations? Par leur travail en profondeur, les auteurs montrent de façon significative qu'il existe d'autres solutions de rechange en matière de développement pour les entreprises en dehors de la croissance en taille et en dehors du contrôle des facteurs clés de succès à l'intérieur de frontières hermétiques. En cela, ils valident les travaux de Marchesnay (1996), en considérant le réseau comme un mode d'organisation à part entière offrant des avantages spécifiques de création de valeur, aussi bien pour les PME que pour les groupes de grande taille. Leur recherche met également en lumière le fait que la coopération durable exerce une pression institutionnelle à l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) pour les entreprises du secteur. Cela est valable aussi bien pour les PME qui vivent à l'intérieur du réseau « Bombardier Produits Récréatifs » et qui copient le modèle de développement de la firme pivot en créant par essaimage des sous-réseaux, que pour les firmes extérieures au réseau « Bombardier Produits Récréatifs » et qui cherchent à s'adapter à cette nouvelle compétition conjuguant les économies de taille et de flexibilité. À ce titre, le réseau structure autant son environnement que l'environnement le structure. Cependant, d'autres questions relatives au fonctionnement réticulaire ne sont pas élucidées dans l'ouvrage. Quels sont les effets de seuil, les limites de croissance d'un réseau au-delà desquelles l'organisation réticulaire perd de la consistance et se fond dans une mosaïque d'individualités sans unité? À l'inverse, jusqu'où faut-il « normaliser » les relations pour fédérer les énergies sans pour autant menacer la capacité d'initiative et de créativité des membres? La nature de ces questions révèle combien la lecture de cet ouvrage est stimulante pour approfondir la recherche sur les réseaux et combien elle est essentielle pour apprécier les derniers progrès en matière de recherche-action ■

Christophe ASSENS

Université de Versailles Saint-Quentin, France

Bibliographie

- ASSENS, C.; BARONCELLI, A. (4-6 juillet 2002). « Firms dynamics: The ineluctable entanglement of the organizational forms », dans 18th EGOS Colloquium Organizational Politics and the Politics of Organizations, Barcelona.
- DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- HEITZ, M. (21-23 octobre 1999). « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau »,

Communication au colloque Métamorphose des Organisations,
Nancy.

MARCHESNAY, M. (1996). « La stratégie dans les PME, dans
GREPME », Les PME : bilan et perspectives, sous la direction
de P.-A. Julien, ch4, Paris, Economica, Québec, Les Presses
InterUniversitaires.

POULIN, D.; MONTREUIL, B.; GAUVIN, S. (1994). L'entreprise-
réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain, Montréal,
Publi-Relais Éditeur.