



Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances

CHRISTOPHE ASSENS

Université de Rouen

Centre de recherche du CREGO

Pôle Universitaire Tertiaire

France

RÉSUMÉ

Cet article vise à recenser l'état des connaissances théoriques dans le domaine des réseaux d'entreprises. Dans une première partie, il s'attache à étudier le positionnement du réseau dans l'agencement des transactions interentreprises, par rapport à d'autres formes d'organisation plus traditionnelles comme le marché et l'intégration. Dans une seconde partie, il dresse un panorama des réseaux d'entreprises aux États-Unis, en Europe et au Japon, à partir d'une classification fondée sur la localisation géographique, les spécificités culturelles des acteurs, le mode de pilotage et les mécanismes de régulation. Pour compléter cette vision photographique, l'article souligne ensuite les grandes étapes du cycle de vie d'un réseau, conduisant à réfléchir sur les modalités d'évolution et de transformation de ce mode d'organisation. Enfin, des pistes de recherche sont énoncées pour mettre en perspective les approches transversales et typologiques avec les approches longitudinales consacrées au cycle de vie des réseaux.

ABSTRACT

This article looks at the state of theoretical knowledge in the area of corporate networks. The first part is focused on studying the positioning of the network in the layout of inter firm transactions, in comparison with other more traditional forms of organization such as the market and integration. The second part lays out a panorama of corporate networks in the United States, Europe, and Japan, using a classification based on geographic location, cultural specificities of the actors, management style, and governance mechanisms. In order to complete this photographic view, the article then underlines the main stages in the life cycle of a network, which leads to reflection on the modes of evolution and transformation of this method of organization. Finally, some avenues of research are mentioned in order to put transversal and typological approaches in perspective with longitudinal approaches that are devoted to the life cycle of networks.

RESUMEN

En este artículo se hace un recuento de los conocimientos teóricos en el ámbito de las redes de empresas. En la primera parte se estudia el posicionamiento de la red en la disposición de las transacciones interempresariales en comparación con otras formas de organización más tradicionales, como son el mercado y la integración. En la segunda, se ofrece un panorama de las redes de empresas en Estados Unidos, Europa y Japón, a partir de una clasificación fundamentada en la localización geográfica, las especificidades culturales de los actores, el modo piloto y los mecanismos de regulación. Para completar esta visión gráfica, en el artículo se subraya a continuación las grandes etapas del ciclo de vida de una red, la cual nos lleva a reflexionar acerca de las modalidades de evolución y transformación de este modo de organización. Por último, se enuncian las pistas de investigación para poner a los enfoques transversales y tipológicos en perspectiva con los enfoques longitudinales dedicados al ciclo de vida de las redes.

Sur le plan étymologique, le mot « Réseau » vient du latin *Retis*, qui correspond à la définition d'un filet. Dans le domaine économique, l'apparition du réseau remonte au Moyen Âge d'après Braudel (1980). À cette époque, les échanges marchands étaient animés par des entrepreneurs à la tête d'un ensemble disséminé de fabriques d'artisans. La chaîne de ces ateliers formait une communauté productive, ou un réseau au sens économique du terme, avec des externalités positives entretenues par la notoriété des marchands. Pendant plusieurs siècles, il restera le modèle dominant pour caractériser les transactions commerciales en Europe, avant l'avènement de la révolution industrielle et de la grande firme unitaire au XIX^e siècle. Aujourd'hui, le réseau connaît un regain d'intérêt en gestion sous l'influence de trois phénomènes concomitants : la mondialisation des échanges, qui incite les firmes

à coopérer avec des partenaires (Dyer, Singh 1999); les nouvelles technologies de l'information, qui permettent aux partenaires de coordonner à distance le partage des activités; la décentralisation des décisions, qui résulte de la disparition des frontières traditionnelles de la firme (Barney 1999). Dans ce contexte particulier, le réseau apparaît comme un mode d'organisation adapté à la mondialisation des échanges (Nohria, Garcia-Pont, 1991), en permettant de relier des centres de décision autonomes, entre différents marchés et territoires. Parmi ces centres de décision figurent des institutions, des banques, des États, des consommateurs, des clients, des actionnaires, etc. Toutes les parties prenantes d'une entreprise peuvent être impliquées dans cette logique de ramification, à tel point que Callon (1989) substitue la notion de réseau à celle d'organisation.

En sciences de gestion, le réseau est associé à une grande diversité de problèmes d'organisation. Pour Bakis (1993), le réseau dans son acception traditionnelle est assimilé à une structure de transport qui offre la possibilité de réguler des flux de communications, ou des échanges de biens ou de personnes. Ce faisant, l'ensemble des réseaux dont la fonction principale réside dans le transport de ressources tangibles ou intangibles contribue à structurer le champ social, en permettant à des acteurs d'entretenir des liens affectifs, amicaux ou corporatistes (Lazega, 1998). En outre, Dupuy (1991) considère que ces réseaux de transport jouent un rôle majeur dans l'urbanisation et l'aménagement d'espace. Ce qui leur confère également une dimension économique selon Curien (2000) par la valeur ajoutée qu'ils procurent aux membres. À titre d'exemple, la valeur d'usage d'un réseau de télécommunication dépend de l'utilité perçue par le consommateur afin d'être raccordé aux infrastructures : utilité qui est proportionnelle au nombre potentiel d'individus interconnectés.

Toutefois, même si le réseau offre une réalité différente, selon l'angle d'analyse, économique, sociologique, territorial, il conserve des caractéristiques essentielles et invariables. En effet, d'après Assens (1996), un réseau est toujours composé de nœuds, c'est-à-dire de points d'interconnexions capables d'émettre ou de recevoir des communications, capables de participer aux échanges ou de structurer les flux de transport. Ces nœuds sont reliés par des connexions qui traduisent la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc. Enfin, les nœuds occupent des positions qui sont susceptibles d'évoluer comme dans un réseau social ou qui demeurent figées comme dans un réseau technique ou territorial. Ces positions témoignent du rôle ou de la fonction assumés par chaque nœud à l'égard des autres membres du réseau. Le concept de réseau repose ainsi sur quelques principes immuables :

L'autonomie des nœuds : Les nœuds (acteurs, firmes, cellules, entités...) du réseau sont autonomes. Ils ont la liberté d'ajuster leurs comportements, leurs décisions; ils peuvent prendre des initiatives. Cette marge de manœuvre est plus ou moins importante, selon la nature du réseau et de son mode de fonctionnement.

L'interdépendance des nœuds : Dans un réseau, autonomie ne signifie pas cloisonnement. Malgré leur hétérogénéité, les membres d'un réseau sont fédérés par un dénominateur commun, un actif spécifique, qui peut se révéler d'ordre matériel (seuil d'activation, procédures, normes techniques, interfaces) ou d'ordre immatériel (langage, connaissance, valeur, rite, culture). Ce facteur rend les membres solidaires; il permet de pérenniser leurs rapports et il confère à la structure une stabilité.

L'éloignement des nœuds : Les membres du réseau ne sont pas situés au même endroit, et ils ne s'activent pas toujours au même moment. Ils sont séparés par des distances matérielles (espace, géographie, territoire, relief) ou des dis-

tances immatérielles (temps, identité, histoire). Ce décalage confère au réseau la possibilité d'opérer des communications et des transactions à distance, lorsqu'il est nécessaire de mener une action collective en différents points, simultanément ou séquentiellement.

Le concept de réseau met donc l'accent sur l'articulation des relations entre les éléments d'une organisation, bien davantage que sur la nature des éléments eux-mêmes. La plupart des recherches en gestion sur le réseau découlent de ce constat. Elles focalisent l'analyse sur les processus d'interactions entre les membres d'un réseau, dans les alliances stratégiques interentreprises (Gulati 1998), dans les relations de confiance entre acteurs (Shapiro 1987), dans les participations croisées entre différents conseils d'administration (Lomi et al. 1999). Dans cet article, nous souhaitons apporter des réponses à certaines questions récurrentes au sujet du réseau d'entreprises :

- Pourquoi se forme un réseau d'entreprises?
- Quel est l'intérêt pour une firme de faire partie d'un réseau?
- Comment sont choisis les partenaires à l'intérieur d'un réseau?
- Quels sont les facteurs qui assurent le succès ou l'échec d'un réseau?

Pour traiter ces questions, nous présenterons dans une première partie les causes d'apparition du réseau d'entreprises. Puis, dans une seconde partie, nous aborderons les caractéristiques du mode de fonctionnement des réseaux d'entreprises.

1^{re} partie : la raison d'être du réseau d'entreprises

Tout d'abord, notre réflexion porte sur les causes d'apparition du réseau d'entreprises. Est-il construit par une grande firme dont les activités se ramifient ou est-il le fruit d'interactions entre plusieurs petites sociétés? Faut-il attribuer son origine à une décision intentionnelle ou à la nature d'un environnement spécifique? Trouvons-nous des réseaux dans tous les secteurs d'activités ou dans des domaines particuliers? Autant de questions qui portent sur la dimension ontologique des réseaux, analysée en fonction de la contingence de l'environnement et de la volonté des membres fondateurs. La création d'un réseau répond effectivement à des contraintes extérieures poussant les firmes à se regrouper, mais également à une volonté de partenariat pour obtenir des avantages compétitifs. Dans un premier temps, nous aborderons cette question sous l'angle des grandes théories de l'organisation : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources. Dans un second temps, nous évoquerons le rôle du réseau dans la formation des alliances stratégiques.

LE CONTRÔLE DES COÛTS DE TRANSACTIONS

Sur le plan économique, certains arbitrages conditionnent le choix d'une forme d'organisation pour les entreprises. Ces arbitrages s'opèrent selon un raisonnement décrit par la théorie des coûts de transactions (Williamson 1983), pour savoir s'il est plus rentable d'internaliser ou d'externaliser une activité, et par la théorie sur la dépendance des ressources (Wernerfelt, 1984), pour savoir comment contrôler les activités dont dépend l'avenir de l'entreprise.

Dans le domaine des coûts de transactions, Jarillo (1988) présente le réseau de firmes comme une logique de cotraitance, alternative à la sous-traitance et à l'intégration. D'après ces travaux, dans certaines conditions d'environnement, le réseau permet de diminuer les coûts de transaction. Il faut se situer dans des secteurs d'activités où les coûts de sous-traitance ou d'intégration sont élevés en raison de la spécificité des actifs, comme dans l'informatique, les biotechnologies ou l'électronique, c'est-à-dire dans des secteurs où la maîtrise technologique et la capacité d'adaptation sont des facteurs-clés de succès. Le réseau d'entreprises émerge ainsi dans des industries de pointe ou dans des secteurs de service, caractérisés par des cycles de vie courts. Dans cet environnement particulier, les relations de confiance au sein du réseau (Ring 1997) facilitent la rapidité d'exécution et la flexibilité nécessaire aux évolutions technologiques et commerciales. Elles évitent le recours sur un marché à des intermédiaires nombreux, pour négocier des contrats et, par conséquent, le risque d'opportunisme. Le regroupement en réseau procure aussi les avantages de l'intégration verticale avec le partage des effets d'expérience entre partenaires, sans avoir recours à un investissement financier irréversible et sans engendrer d'effets pervers structurels ou bureaucratiques. Le réseau est alors assimilé à un système d'échanges, capable de planifier et de réagir comme une grande entreprise intégrée et dont l'efficacité interne serait comparable aux mécanismes de marché. (Williamson 1983).

Cette définition correspond d'ailleurs au constat formulé aux États-Unis par Miles et Snow (1992), ou Bartlett et Goshall (1993), lorsqu'ils évoquent l'existence de la Network-Form of Organization : un réseau interne composé de filiales au sein des grands groupes industriels. Le réseau interne est une réponse apportée aux besoins de flexibilité et de réactivité des très grands groupes par rapport aux contraintes de leur environnement, comme IBM, Nike, Ford ou ABB aux États-Unis. L'organigramme de ces groupes est alors délimité par des liens de capitalisation qui correspondent au périmètre de consolidation comptable. À l'intérieur de ces frontières, les filiales ne sont pas réparties selon un découpage fonctionnel ou divisionnel. Elles se comportent comme des centres de profit autonomes sur le plan local et reliés entre eux à l'échelle globale. À l'image d'un marché interne, aux conditions de cession préférentielles, les filiales forment un réseau de transactions d'achat et de vente de ressources et de compétences. L'allocation des ressources

au sein du réseau s'effectue par différents mécanismes : signature de contrat, mise en compétition des fournisseurs internes et externes, régulation par les prix, négociation entre les filiales.

LE CONTRÔLE DE LA DÉPENDANCE DES RESSOURCES

Dans la littérature en gestion, le réseau est également considéré comme un moyen de contrôler l'incertitude de l'environnement dans l'accès à des ressources complémentaires pour les firmes qui en font partie. Le réseau de firmes fondé sur des représentations croisées au sein des conseils d'administrations (*interlocking directoring*) et sur des participations croisées au niveau de l'actionnariat (*interlocking shareholding*) est un bon exemple de cette contingence. Pour Lomi et al. (1999), les représentations croisées d'administrateurs représentent la structure sociale du gouvernement des entreprises. Les entreprises forment un réseau au niveau des conseils d'administration, pour gérer la dépendance à l'égard de ressources dont le contrôle direct est impossible car se situant au niveau des concurrents ou dont l'acquisition est rendue difficile à cause du coût et de l'irréversibilité de l'investissement. Il s'agit donc d'un moyen pour contrôler l'incertitude de l'environnement économique, offrant aux dirigeants la possibilité de structurer et de réguler un secteur d'activité en partageant une vision commune des problèmes ou des solutions.

À ce sujet, Dyer et Singh (1999) expliquent que le contrôle de la dépendance des ressources ne résulte pas de facteurs internes (spécificité des actifs et compétences distinctives), ou externes (contrôle des ressources rares), mais de la capacité à préserver ou enrichir un capital relationnel : la capacité à nouer et à fidéliser des relations avec autrui. Or ce capital relationnel n'est pas réparti de façon égale entre les différents membres d'un réseau (Thorelli 1986). Certains membres ont plus d'influence que d'autres dans la relation, soit parce qu'ils ont la capacité d'intégrer le partenaire, soit parce qu'ils peuvent substituer le partenaire par un autre (la réciproque n'étant pas possible), soit parce qu'ils ont une forte légitimité en raison de leur notoriété ou de leur expertise.

Les rapports de forces à l'intérieur du réseau reposent sur ces jeux d'influences par l'exercice d'un pouvoir. Dans cette mesure, le réseau d'entreprises est considéré comme une organisation qui dépasse le simple jeu coopératif par la rivalité autour d'une rente relationnelle entre des entités évoluant vers une plus grande spécialisation et une plus forte différenciation. Contrairement au marché dans lequel il n'est pas possible de capitaliser sur les relations à cause des négociations, et contrairement à l'intégration hiérarchique pour laquelle la rente relationnelle n'a pas de sens, le réseau offre ainsi un cadre propice à l'analyse des avantages compétitifs de type relationnel. Selon Pfeffer et Salancik (1978), la relation au sein du réseau permet :

- d'obtenir de l'information sur les activités des autres firmes qui influencent son propre résultat, ce qui atténue l'intensité concurrentielle;
- d'introduire de façon récurrente des conventions de comportement avec les autres, ce qui introduit des barrières à l'entrée et à la sortie du réseau;
- d'obtenir le soutien d'une partie importante de son environnement auprès des fournisseurs, clients, concurrents et partenaires éventuels, ce qui réduit la dépendance à l'égard des ressources extérieures;
- de légitimer son rôle et sa fonction à l'égard des autres, ce qui met en valeur les effets d'expérience et d'apprentissage;
- d'instaurer un consensus social basé sur la confiance mutuelle qui réduit les coûts de transactions.

Toujours selon Pfeffer et Salancik (1978), les interactions, dont le but est de stabiliser les termes des transactions, constituent « l'environnement négocié des firmes ». À ce titre, le réseau est considéré comme un moyen de contrôler l'incertitude de l'environnement dans la compétition, concernant l'accès aux ressources pour les firmes qui en font partie.

Le Japon illustre bien ce phénomène. La création des réseaux japonais s'explique par les liens d'interdépendance au niveau des ressources entre les firmes et les banques. À cet égard, Lecler (1992) décrit ce phénomène par la métaphore de la pyramide des réseaux d'approvisionnements. La configuration du réseau d'approvisionnements japonais est basée sur une constellation de sous-traitants (les *kaishas*) engagés à long terme dans une relation de confiance avec le donneur d'ordre (le noyau central du *keiretsu*) : l'institution bancaire. L'interdépendance économique (quantités commandées et financées) et sociale (reconnaissance mutuelle et confiance réciproque) produisent une identité collective d'appartenance commune, source de stabilité. Au Japon, les réseaux sont conçus comme des entités vivantes au service de l'économie du pays, à l'intérieur desquelles chaque membre retire un profit d'une coopération mutuelle avec les autres. La logique de fonctionnement n'est pas fondée sur l'individualisme, mais sur l'altruisme au sein d'un réseau comparé à une « famille ». Les mécanismes de régulation ne sont donc pas établis pour influencer le comportement des membres contre leur gré, mais davantage pour structurer les interactions sociales et les interdépendances entre la sphère financière et la sphère marchande. Dans ce contexte très particulier, les membres ne sont pas évalués en fonction des résultats, mais plutôt en fonction du degré de conformisme de leur action par rapport à des normes et à des codes de conduite ancestraux.

LA STRATÉGIE D'ALLIANCE INTENTIONNELLE

Le réseau n'est pas uniquement une réponse apportée par les firmes à la complexité de leur environnement. Dans la

plupart des cas, il s'agit d'une démarche stratégique (Normann, Ramirez, 1993) pour atteindre un avantage compétitif de type coopératif (Dyer, Singh, 1999). Cette volonté collective peut être incarnée soit par une firme pilote et centrale qui fédère des firmes périphériques, soit par une communauté de PME qui souhaitent se regrouper dans une structure sans pilote (Gastaldi, 2000). À chaque fois, les fondateurs du réseau prennent conscience de l'intérêt mutuel d'une mise en relation, récurrente et durable, de leurs ressources et compétences. Cet intérêt repose sur le principe de la connivence entre acteurs et de la coopération entre entreprises. Vu sous cet angle, le réseau offre alors des possibilités de *business development*, qui dépasse très largement la capacité individuelle de chacun des membres.

IKEA constitue un bon exemple de réseau fondé sur la recherche stratégique de partenaires. À l'origine, créée en 1943, l'entreprise de distribution de meubles en kit implante ses magasins dans le monde entier. En 1992, elle compte 82 magasins; cette société se compose d'un siège social basé en Suède, en position de pilote, qui gère en direct les activités de conception, de tests de fabrication, de création de gammes et d'élaboration du catalogue et du cahier des charges. Le reste des activités est sous-traité à des firmes qui ne sont pas choisies au hasard sur un marché, mais qui interviennent de façon récurrente au sein du réseau mis en place par IKEA. Ce réseau est constitué de fournisseurs indépendants, de producteurs, d'assembleurs et de distributeurs exclusifs choisis en fonction de leur niveau de compétitivité et aussi en fonction de leur loyauté à l'égard d'IKEA. Pour veiller à la bonne marche du réseau, IKEA surveille tous les stades de production, de l'achat des matières premières jusqu'à l'assemblage des produits finis par le client. Le siège social d'IKEA coordonne les transactions avec les autres membres du réseau en imposant des standards de fabrication ou des normes de montage qui s'imposent de façon équivalente à tous ceux qui souhaitent rester membre du réseau. Ce mode de fonctionnement évite les problèmes de coordination sur un marché classique et évite également les problèmes d'intégration irréversible des compétences ou des ressources qui font défaut à IKEA. Pour les partenaires d'IKEA, l'appartenance au réseau permet d'être associé à la notoriété de la marque suédoise et de développer ainsi leur chiffre d'affaires sur des marchés qui ne seraient pas accessibles autrement. Le ciment du réseau repose sur les investissements de ses membres : investissements matériels (compatibilité des systèmes d'information et des interfaces logistiques dans la chaîne de valeur), investissements immatériels (partage d'un langage commun sur les normes de qualité et les standards de fabrication). À l'origine de ces investissements, IKEA contrôle à intervalle régulier le respect des normes par des procédures.

Les travaux menés par Osborn et Hagedoorn (1997) nous aident à compléter notre analyse. Selon ces auteurs, le réseau d'entreprises, comme celui d'IKEA, est comparable à une structure d'échange propice aux alliances stratégiques, au sein de laquelle les entreprises valorisent leurs complé-

mentarités grâce à des interfaces communes : sous forme juridique par exemple dans des groupements d'intérêt économique (GIE)¹, sous forme informatique avec des progiciels de gestion type (ERP)² afin d'harmoniser les systèmes d'information, ou sous forme sociale par les conventions entre acteurs (Tichy, Tushman et Fombrun, 1979). Dans cette mesure, les alliances au sein d'un réseau sont « protégées » des risques d'opportunisme de l'un des partenaires, à cause des barrières à l'entrée et des barrières à la sortie, érigées à travers les règles communes d'échange (Noteboom, Berger et Noorderhaven, 1997). Dans le réseau, les alliances sont donc récurrentes, tout en impliquant davantage de parties prenantes (Gulati 1998). Dans ces conditions, les membres du réseau peuvent réaliser des économies d'échelle, partager des risques financiers ou innover par une fertilisation croisée des méthodes en recherche et développement (Assens, Baroncelli et Frøhlicher, 2002).

Les travaux de Granovetter (1985) complètent cette vision économique du réseau par une approche sociologique. Cet auteur explique que les alliances sont sous-tendues sur le plan social par une logique de coopération entre acteurs au sein des entreprises membres du réseau. Il précise que cette coopération est d'autant plus efficace que les acteurs sont encadrés dans une même communauté, partageant un code de conduite, ou un code de l'honneur (d'Iribarne, 1989), les protégeant mutuellement des comportements déviants. D'après ce constat, le champ des conventions sociales est susceptible de réguler les transactions économiques de façon beaucoup plus fine que le simple arbitrage par les prix. À travers ce raisonnement, Granovetter (1973) met ainsi l'accent sur la force des « liens faibles », liens amicaux ou affectifs noués entre les acteurs, pour soutenir les « liens forts », liens marchands ou financiers noués entre les entreprises.

À l'issue de cette première partie, nous disposons d'éléments pour mieux comprendre l'origine du réseau d'entreprises comme une variable d'ajustement à l'environnement ou comme une source de compétitivité collective. Dans la seconde partie de cet article, nous aborderons la question du mode de fonctionnement du réseau d'entreprises, pour comprendre comment il est possible de s'adapter à l'environnement sous l'angle des échanges interentreprises et comment il est possible de développer un avantage compétitif à travers le jeu relationnel.

2^e partie : le mode de fonctionnement du réseau d'entreprises

Le réseau possède des propriétés de fluidité par la polyvalence des configurations et de stabilité par la solidité de la trame relationnelle. La difficulté consiste justement à réguler harmonieusement cette dualité fragile de l'intérieur (conventions, pilote) ou de l'extérieur (médiateur, marché). En effet, à l'image d'un système ouvert, le réseau se nourrit des échanges avec l'extérieur qui le poussent à étendre sa sphère d'influence en repoussant sans cesse ses propres limites. Mais plus le réseau s'étend et moins il devient facile à piloter, en raison du nombre croissant d'éléments en interaction. À l'inverse, si le réseau cesse de se développer, le maillage perd de ses propriétés plastiques avec l'apparition d'une rigidité des liens provoquant l'excroissance de certains nœuds.

De façon plus générale, cette problématique porte sur la régulation de l'autonomie individuelle et du contrôle collectif : privilégier l'autonomie sans se soucier du contrôle met l'accent sur la créativité, renforce les initiatives et favorise l'implication des personnes. Mais cette autonomie, mal maîtrisée, peut entraîner des conflits d'intérêts individuels et générer à terme des contradictions collectives. Dans une perspective opposée, renforcer le contrôle au détriment de l'autonomie présente alors l'avantage d'améliorer la coordination et la cohésion collectives. Mais cette forme de gouvernement limite nécessairement les capacités d'adaptation et de réaction individuelle. Le problème de la régulation et de l'ajustement des besoins dans le cadre de l'intérêt général est donc extrêmement complexe dans une logique de réticulation où, par définition, il faut concilier deux dimensions antinomiques : l'autonomie et l'interdépendance. Pour cela il est nécessaire d'étudier les principes de cohésion à l'intérieur du réseau. Cela revient à étudier l'harmonie des échanges, la compatibilité des éléments, les règles de comportement à l'intérieur de la structure. En d'autres termes, il s'agit de décrire et d'expliquer les processus de régulation qui vont guider et coordonner les comportements au sein du réseau.

LA CLASSIFICATION DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Il convient tout d'abord de s'interroger sur le mode de pilotage. En théorie, le réseau fonctionne soit sur un mode

1. Tout groupement d'entreprises repose sous l'angle juridique sur la volonté de partager les résultats de l'activité commune. Le GIE est un groupement de moyens, de type associatif, qui exclut le partage de bénéfices entre les membres, mais qui correspond à un groupement de dépenses pour la mise en commun de frais fixes (création d'un système informatique, d'un bureau d'exportation, d'un centre de R. et D.). Chaque membre profite des économies réalisées par la mise en commun des frais. Enfin, la construction du GIE découle d'un élément intentionnel, « l'*affectio societatis* » : l'intention des associés de se traiter en égaux pour prolonger l'œuvre commune.

2. L'ERP (*Enterprise Resource Planning*) est un progiciel qui permet d'intégrer les systèmes d'information des entreprises partenaires au sein d'un système d'information standard. Ce système permet en temps réel de centraliser tous les flux d'échanges (flux de commande, flux d'exploitation, état des stocks...), à partir de l'enregistrement des actions de chacun. Ce système offre ainsi la possibilité d'avoir une meilleure coordination et un meilleur contrôle, simultanément à l'échelle individuelle et collective.

supervisé (Lorenzoni, Baden-Fuller 1995), avec un ou plusieurs pilotes, identifiés et actifs, soit sur un mode d'autodétermination en l'absence de pilote (Assens 2001). En d'autres termes, il existe deux cas de figure : soit les membres du réseau disposent de leur totale indépendance avec un pouvoir de décision exclusif; soit ils sont asservis par la volonté d'un des leurs. Cette distinction nous conduit à classer les formes de réseaux d'entreprises dans deux catégories : les réseaux en étoile, de type *star* et les réseaux de type communautaire.

- 1) Le *réseau star* est constitué d'une grande entreprise pilote autour de laquelle gravite une constellation de sous-traitants spécialisés. Pour la firme pilote³, l'externalisation des fonctions succède ainsi à l'organisation centralisée et verticale, anciennement fondée sur le principe de l'intégration. L'entreprise pilote centralise les décisions et coordonne les tâches par différents moyens, soit par un service d'achats ou par un cahier des charges à l'image d'IKEA, soit par des systèmes d'information et des procédures dans le cas d'ABB⁴. Dans la structure en étoile (structure *star*), le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires. L'un des membres occupe une position dominante, au centre de l'édifice, qui lui permet de coordonner et réguler les connexions avec les autres membres.
- 2) Le *réseau communautaire* est constitué de plusieurs entreprises de poids équivalent. La fonction de pilotage est distribuée entre ces membres qui détiennent un pouvoir de décision équivalent. Il s'agit d'une architecture où toutes les entreprises sont reliées, sans qu'aucune ne détienne un rôle de régulation privilégié. Le « district industriel » européen est un exemple de ce type de fonctionnement. Il est bâti à partir d'entreprises de petites tailles, spécialisées et complémentaires, au sein d'une même filière industrielle. Pour Lazerson et Lorenzoni (1999), les connexions interentreprises favorisent de cette manière l'accroissement des économies d'échelle, l'accès à de nouveaux marchés hors de la zone du district, la réduction des risques encourus par le partage

des investissements, la réduction des comportements opportunistes, l'apprentissage de nouveaux savoirs et l'optimisation des capacités existantes. Cette coopération est indispensable, à la fois pour atteindre des seuils de production suffisants et aussi pour amortir plus vite les coûts de recherche et développement sur un territoire élargi.

Au-delà des différences d'architecture, les réseaux d'entreprises se distinguent par la nature des mécanismes de régulation, pour que l'ensemble des partenaires adopte un comportement coopératif et consensuel.

- 3) Le *critère économique* : les grandes multinationales européennes et américaines s'organisent en réseau afin d'obtenir davantage de souplesse de fonctionnement par rapport à l'intégration et davantage de sécurité par rapport au marché. Dans ces réseaux de grande taille, les mécanismes de régulation sont surtout économiques. L'établissement de contrats, l'élaboration en commun de procédures et la négociation des prix permettent aux membres d'ajuster mutuellement les coûts d'approvisionnement de production ou de diffusion. Dans ces conditions, le *réseau star* devient un moyen de diminuer les coûts de transactions pour l'ensemble des partenaires et pas seulement pour le pilote en position de commanditaire ou de coordinateur. Le *réseau star* est alors assimilé à un système d'échanges, capable de planifier et de réagir comme une grande entreprise intégrée et dont l'efficacité interne serait comparable aux mécanismes de marché.
- 4) Le *critère sociopolitique* : dans les *keiretsu* japonais (Gerlach 1992), ou dans les districts industriels européens, principalement en Italie, les mécanismes d'ajustement des interactions sont différents. Ils reposent sur des fondements culturels, et sur des principes sociopolitiques de type identitaire. Par exemple, l'encastrement des relations sociales entre les acteurs au sein des entreprises favorise selon Granovetter (1985) l'adoption de conventions de travail en dehors des principes hiérar-

3. La coordination des activités dans un réseau incombe souvent à une firme focale placée au carrefour des échanges, en mesure de piloter le comportement des autres membres. Cette firme focale est qualifiée également de « centre stratégique élargi » dans la mesure où elle définit l'orientation et la coordination des transactions (Lorenzoni, Baden-Fuller, 1995; Snow, Thomas, 1993). De façon traditionnelle, ce centre stratégique détient trois compétences particulières : la construction et la vision de l'avenir du réseau, notamment de ses nouveaux produits (l'investissement à coûts fixes dans des marques et l'instauration d'une plate-forme commerciale et logistique); l'établissement et la consolidation d'une « atmosphère » de confiance et de réciprocité; enfin, la prospection et la sélection des nouveaux partenaires. À ce titre, il est l'architecte qui facilite l'émergence d'un réseau d'entreprises et qui imagine une configuration originale de l'assemblage des ressources. Il est, enfin, le garant de la solidarité au sein du réseau car il œuvre à un renforcement constant des relations entre les entités. À cette fin, il surveille l'évolution de la nature des relations et intervient de diverses manières : il transmet de l'information, il éduque les nouveaux arrivants et il discipline les membres qui ne respectent pas les « règles » en vigueur au sein de l'organisation.

4. ABB est un géant mondial de l'industrie de l'équipement. Son organigramme correspond à un réseau, qui fédère au début des années 1990, 1 300 PME dans 140 pays, elles-mêmes subdivisées en plus de 5 000 centres de profit. Chacune de ces PME compte en moyenne 200 employés. Le credo de son président Percy Barnevik tient en une formule qui l'a rendu célèbre dans le monde des affaires : « think global but act local ». Dans cette perspective, le siège d'ABB situé à Zurich centralise des fonctions de contrôle et de coordination formelles des résultats financiers de l'ensemble du réseau de filiales par le biais d'opérations de reporting, consolidation des comptes au niveau du siège social. L'entrée d'une entité au sein du réseau suit un processus d'intégration bien défini avec la mise en place d'une réorganisation de l'entité en centre de profit sous l'égide d'un pouvoir hiérarchique légitime afin de respecter des budgets et des objectifs de performances : 10 % de bénéfice et 25 % de rendement des investissements.

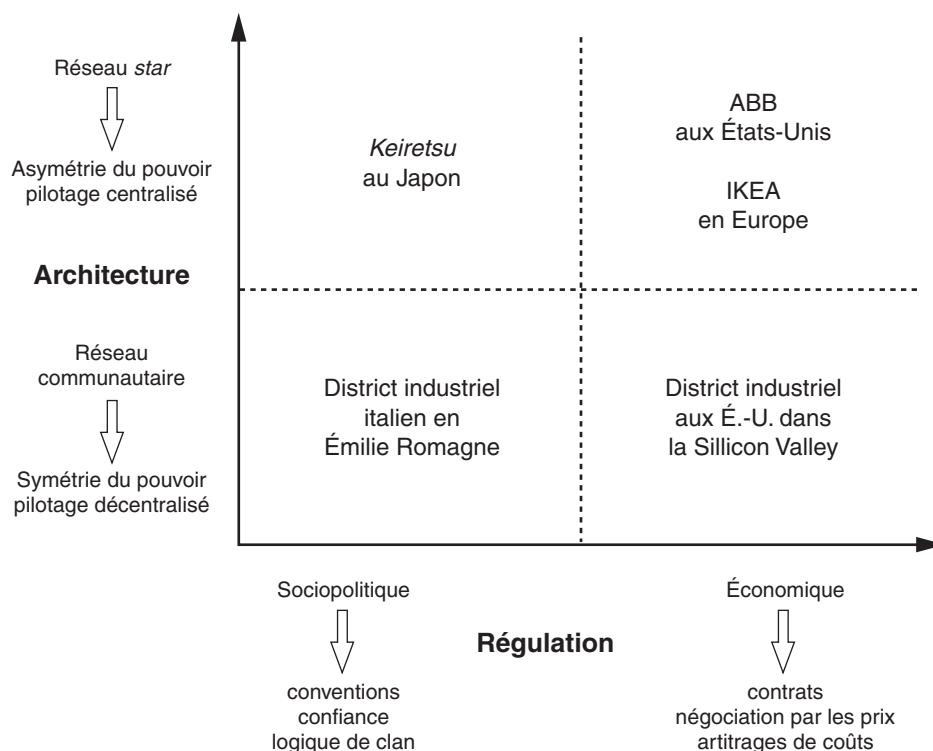
chiques et en dehors des frontières du capital. De même, la confiance décrite par Shapiro (1987) comme un facteur de réduction d'incertitude dans l'échange, ou la logique de clan (Ouchi 1990), contribuent à fédérer des entreprises dont la proximité géographique renforce le sentiment d'appartenance communautaire. Dans ce contexte, le regroupement en réseau procure des effets de taille en matière de capacité de production ou de commercialisation, pour les membres des districts (des PME spécialisées en haute technologie ou dans les industries de main-d'œuvre) sans engendrer des frais de structure ou de coordination comparables à ceux d'une grande firme intégrée. Par exemple, en Émilie Romagne, le tissu industriel repose, depuis plusieurs siècles, sur la culture de clan et sur les liens de solidarité entre des PME gouvernées par des familles dont les membres se connaissent et partagent les mêmes conventions tacites de travail. Ce noyau familial facilite la coordination dans le respect de la confiance. À ce sujet, Neuschwander (1991) rapporte l'exemple de l'industrie artisanale de la chaussure. Chaque année, l'ensemble des petits producteurs composant le district répondent en parallèle à un appel d'offres international. Leur offre diffère en matière de texture et de design, pour proposer des modèles différents aux acheteurs du commerce international. À l'issue de cette compétition, l'une de ces petites entreprises est désignée pour répondre à la commande en raison de sa plus grande capacité d'adaptation à la

demande. Mais à cause des limites de capacités de production, elle est obligée de sous-traiter une partie de la commande avec des partenaires qu'elle choisit au sein du district par facilité, à cause de la proximité culturelle et géographique, et par intérêt, pour bénéficier « d'un renvoi d'ascenseur » la fois suivante. Ainsi, malgré sa petite taille, elle accède à un niveau d'offre international. L'année suivante, elle ne sera pas forcément chef de file, mais toujours partie prenante dans la commande au sein du district, sans arbitrage hiérarchique, sans prise de participation financière. La flexibilité de l'organisation est ainsi préservée.

La figure 1 résume notre réflexion sur le mode de fonctionnement d'un réseau d'entreprises. Elle présente une classification des réseaux d'entreprises en fonction de deux critères : la répartition du pouvoir de décision et les mécanismes de régulation des relations.

À travers cette modélisation, nous constatons qu'il existe différentes modalités de fonctionnement au sein d'un réseau d'entreprises : des réseaux *star* dans lesquels il existe une stricte relation de complémentarité entre les membres, complémentarité valorisée par une coordination centralisée des échanges; des réseaux communautaires comme en Italie dans les districts, où le jeu relationnel repose à la fois sur de la coopération et de la concurrence entre les membres. Ce travail typologique remet en question plusieurs idées reçues sur les réseaux : les réseaux peuvent

Figure 1
Une typologie des réseaux d'entreprises



fonctionner sur des bases conflictuelles et pas toujours coopératives; les réseaux peuvent être hiérarchisés en dépit de la décentralisation des responsabilités et de l'étendue des ramifications; les réseaux peuvent également fonctionner sans pilote à partir de règles de conduite.

Cependant, la typologie ne traite pas des problèmes plus complexes d'évolution et de changement au sein du réseau : pour savoir comment un regroupement d'entreprises donne naissance à un réseau et comment cette forme de réseau évolue par la suite. Nous allons aborder ces questions dans la section suivante, consacrée à une analyse dynamique des réseaux d'entreprises.

LE CYCLE DE VIE DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

D'après une étude réalisée par Larson (1992) sur un échantillon de réseaux d'entreprises, il est possible d'évoquer le cycle d'évolution des réseaux. Ce cycle est construit en trois étapes. La première phase correspond à la formation du réseau à partir du noyau des fondateurs; la deuxième étape traduit l'élargissement des frontières par adjonction de nouveaux membres; la troisième phase, de maturité, repose sur la consolidation des relations et la densification des liens entre les membres.

1^{re} étape : la création du réseau

Larson (1992) analyse l'historique des relations entre les membres fondateurs. Le noyau des fondateurs du réseau est établi à travers une expérience réciproque de la collaboration. À travers la répétition et la récurrence des échanges, entre les entreprises fondatrices, se dessine une nouvelle organisation très informelle et de petite taille : un réseau de type communautaire. À ce stade, il s'agit plus d'une habitude de partenariat que d'une véritable organisation structurée. D'ailleurs, Larson (1992) constate que la réputation des fondateurs prévaut à la formation du réseau, en réduisant les incertitudes et en inspirant confiance aux nouveaux membres qui souhaitent participer au regroupement. Pour transposer une habitude de partenariat en structure d'échange durable, chaque membre fondateur contribue ensuite à rationaliser les attentes et les obligations de chacun dans l'organisation en réseau. Au départ, cette rationalisation des règles d'échanges s'effectue dans le désordre et de façon très informelle, par capillarité, lors des contacts de proche en proche entre les entités. Un ordre collectif émerge alors progressivement des interactions individuelles non programmées, sans forcément que l'un des membres occupe une position plus avantageuse que les autres. La coordination entre les entités repose fortement sur le principe d'auto-organisation (Nonaka 1988) ou d'ajustement mutuel décrit par Mintzberg (1982).

En raison du petit nombre d'entreprises au sein de la « toile », une forte polyvalence des rôles et des fonctions est requise pour atteindre des buts collectifs énoncés ou construits par ajustement mutuel : rapprocher des compé-

tences éparpillées, rendre flexible une structure pyramidale, décentraliser des décisions. Cela a pour effet d'assurer une grande fluidité des flux d'information, avec une grande flexibilité dans le transfert des ressources ou dans le partage des compétences.

2^e étape : l'extension du réseau

À ce stade, il existe autant de possibilités d'extension des ramifications que de membres au sein du réseau. Sur le principe des chaînes relationnelles, le réseau grossit avec l'arrivée de nouveaux membres cooptés par les anciens. Par effet de club (Curien, 2000), la multiplication des ramifications élargit alors la sphère d'influence des membres déjà présents. Par ce biais, ceux-ci découvrent de nouveaux potentiels de croissance avec des possibilités d'interconnexions plus variées et plus diversifiées. Ce phénomène produit deux effets contradictoires.

À court terme, il incite les membres en place à recruter davantage sur le principe du parrainage. À long terme, il met en évidence la nécessité d'intégrer ces nouveaux membres pour rendre la structure plus cohérente. En effet, plus la sphère d'influence augmente et plus les problèmes de coordination et de contrôle deviennent importants. C'est la raison pour laquelle certains membres essayent de structurer davantage les relations privilégiées en formalisant davantage les règles ou en filtrant les entrées par des « rites de socialisation ». Les frontières du réseau s'affirment de façon nette autour des facteurs de solidarité et de connivence.

À ce stade, les positions des membres tendent à se spécialiser pour conserver une légitimité malgré l'apparition de nouveaux nœuds. En conséquence, la trame se densifie pour pallier la diminution du degré de polyvalence ou de variété. Des formes de dysfonctionnement liées aux effets de taille menacent la croissance inexorable du réseau. Au-delà d'un certain seuil, la croissance ne permet plus d'intégrer les nouveaux membres et de réguler les échanges efficacement avec les fondateurs. Autrement dit, pour préserver la cohésion, il faut rester « entre soi ».

En conséquence, un ou plusieurs pilotes du réseau forment des coalitions et des sous-groupes homogènes équivalents structurellement (Burt et al. 1994), en rendant les frontières plus hermétiques, en dressant des barrières à l'entrée et en évitant les conflits ou les luttes de pouvoir par un découpage mieux harmonisé des positions. Cette politique de « cristallisation des positions » vise également à réduire les coûts de coordination pour mieux exploiter les complémentarités.

3^e étape : la maturité et le déclin du réseau

Soumis à cette formalisation des échanges rendue nécessaire par les effets de taille, les membres du réseau ont alors une alternative, soit ils l'acceptent, soit ils la rejettent. Dans les deux cas, il y a un risque de disparition ou de transformation de l'organisation en réseau.

Pour les membres, accepter la maturité consiste à respecter une charte de bonne conduite conforme aux règles édictées en commun ou imposées par les membres les plus influents. En contrepartie, les entreprises limitent volontairement leur marge de manœuvre et reconnaissent la légitimité d'un ou de plusieurs pilotes, à cause de leur réputation qui inspire confiance, à cause de l'asymétrie des flux d'information qui leur fournit une vision globale de l'architecture ou en raison de leur position de pivot dans d'autres réseaux. Par ce biais, il existe un risque d'évolution vers une organisation servant principalement les intérêts des firmes pilote : une organisation pyramidale.

Les membres ont aussi la solution de s'opposer à une évolution trop formaliste du réseau en refusant de participer aux échanges, en cloisonnant leurs ressources, en s'isolant ou en quittant la structure. D'autres peuvent chercher à s'accaparer la rente relationnelle de façon exclusive. Enfin, certains peuvent quitter définitivement le réseau, emportant le capital relationnel accumulé, pour s'affranchir du jeu des préséances, des obligations tacites et des règles de réciprocité à l'égard des autres membres. Ce phénomène est envisageable s'il existe de faibles barrières à l'entrée et à la sortie, en raison du manque d'objectif commun ou du faible degré de connivence. Mais toute sortie provoque inévitablement une remise en cause de la nature même du réseau. L'éclatement progressif des frontières accélère ainsi la disparition du réseau vers une forme d'organisation plus fragmentée, fondée sur la méfiance et la négociation : une organisation marchande.

Ainsi, plus le réseau évolue vers la construction de circuits codifiés d'échange, contraignants dans leurs applications, et plus la tentation est grande pour les membres du réseau de s'isoler, de vivre en vase clos et de renoncer à toute forme de coopération. Ce principe peut nuire à la compétitivité dans plusieurs situations :

L'effet système

La défense des intérêts individuels pris séparément peut provoquer un désastre collectif en amplifiant des phénomènes par mimétisme et en perturbant tout principe régulateur.

Les externalités négatives

En travaillant entre soi, au sein d'un « marché captif », les membres du réseau fournissent moins d'efforts et occultent la compétition par les prix. Ainsi, les transactions fondées sur la connivence provoquent une usure économique sur le plan de la compétitivité qui n'est pas compensée par les gains de productivité dans l'union.

L'autarcie

Paradoxalement, les organisations les plus solides et durables sont celles qui sont les plus ouvertes sur l'extérieur, car les membres peuvent se nourrir de la richesse des rencontres fortuites, afin de renforcer leurs propres compétences et de manière à étendre la trame du tissu relationnel.

Compte tenu de ces remarques, il semble compréhensible de maintenir un degré d'ouverture entre le réseau et son environnement, en définissant un juste équilibre entre la cohésion interne et la diversité des membres.

Conclusion

Se situant en dehors des grands modèles dominants de la littérature anglo-saxonne, le réseau de firmes (*business network*) intrigue les chercheurs anglo-saxons, considérant qu'il s'agit d'une forme d'organisation transitoire et non permanente, au caractère hybride : une sorte de quasi-marché ou de quasi-hiérarchie (Williamson, 1983). Dans la littérature italienne, les chercheurs sont davantage convaincus de l'importance des réseaux dans la structuration de l'économie, même si la connaissance demeure souvent factuelle et difficile à modéliser (Lorenzoni, 1999).

Pour de nombreux auteurs comme Dyer et Singh (1999), Callon (1989) ou Assens (2002), cette difficulté à saisir l'essence du réseau provient du changement de paradigme requis dans l'observation des entreprises. Pour comprendre le fonctionnement d'un réseau, il convient en effet d'étudier les relations entre les firmes plutôt que de se focaliser sur la nature des firmes elles-mêmes, que ce soit au niveau des ressources rares (Wernerfelt 1984) ou des compétences clés (Barney 1991), ou que ce soit au niveau des frontières traditionnelles de l'organisation sur le plan patrimonial ou managérial, frontières jugées inopérantes selon Weiss (1994).

À travers les relations entre firmes, le réseau introduit une remise en cause importante des rôles et des statuts des intervenants : des alliances se nouent entre des concurrents, des fournisseurs deviennent clients. Ces phénomènes nous conduisent à envisager une nouvelle division du travail, entre des centres de décision dont les activités peuvent se chevaucher ou se compléter selon les circonstances.

Au-delà de cette polyvalence des rôles et des fonctions, la notion de réseau remet également en cause les principes intangibles de propriété et de frontière (Barney 1999). Avec la multiplication des ramifications internes et externes, l'organisation productive ne connaît plus de limites géographiques ou physiques, dans la mesure où les responsabilités et les enjeux s'étendent sur le plan territorial ou patrimonial. En effet, le réseau n'est pas forcément circonscrit par les limites d'un territoire, car il est toujours possible de coordonner un travail à distance avec les NTIC. De même, les barrières du capital ne s'appliquent pas nécessairement, dans la mesure où les membres ne sont pas toujours intégrés dans une seule et même structure financière. Cependant, de nouvelles frontières sont instaurées, dans les conventions sociopolitiques (Granovetter, 1985) et dans l'harmonisation d'interface de communication (Curien 2000), par le partage d'intérêts communs. Les possibilités d'imitation des concurrents situés à l'extérieur sont alors réduites par le fait que les actifs spécifiques à la construc-

tion d'un réseau comme la confiance ne sont pas accessibles à l'extérieur et par le fait qu'il existe des barrières de transfert d'un réseau vers un autre, à mesure que la fréquence des transactions entre les membres devient plus élevée. À ce sujet, quelques remarques s'imposent :

- Le réseau fonctionne par des mécanismes temporaires d'ajustement mutuel, mais initiées à partir de relations durables comme la confiance, et encadrées socialement dans les règles de comportement des acteurs.
- Le réseau est souvent établi sur des bases coopératives et compétitives.
- Le réseau a une finalité précise pour ceux qui en font partie, mais les gains pour chaque membre sont non prévisibles et émergents.
- Le réseau représente le trait d'union synonyme de partage des valeurs entre les entreprises dans des domaines où aucun mécanisme ne permet de comparer les valeurs.
- Le réseau représente à la fois des négociations simples et des formes complexes d'interactions.

Sur le plan théorique, le réseau est un concept qui permet ainsi de décrire et de comprendre le fonctionnement d'organisations complexes : des organisations rendues ingouvernables par l'étendue croissante du nombre de participants; des organisations rendues incontrôlables en raison de l'absence de critères objectifs permettant d'évaluer et de comparer des finalités multiples, dont les logiques s'opposent et se complètent à la fois (la légitimité de chacune des logiques dépend de l'autre); des organisations dont la marche n'est pas linéaire, comportant des phénomènes de boucle, d'anticipation et de rétroaction qui introduisent une dimension temporelle irréversible; des organisations dans lesquelles il y a une codétermination du tout et des parties; des organisations dont les finalités dépendent des conditions initiales, qui elles-mêmes dépendent des finalités recherchées.

Sur le plan pratique, le réseau peut servir d'outil pour transformer des organisations trop rigides comportant des organigrammes figés et des intermédiaires hiérarchiques pléthoriques, en introduisant une répartition plus souple des responsabilités et des fonctions, à partir du jeu relationnel qui anime spontanément et de façon informelle les acteurs et les centres de décision. Cependant, il existe certaines limites au fonctionnement réticulaire. Par exemple, les relations de cotraitance ou de sous-traitance dans un réseau *star* (réseau en étoile) peuvent se faire sur la base d'une grande inégalité entre les parties. Des conflits ou des stratégies de domination ne sont pas à exclure de la part des parties en présence, conduisant parfois à la disparition ou à l'échec du réseau (Larson 1992). D'autre part, la logique de coopération et de mise en commun des ressources nécessite de créer des circuits codifiés d'échange, d'information et d'obligation réciproque entre les participants. À terme, ces principes

de connivence organisée peuvent devenir très contraignants pour les membres du réseau, qui doivent être capable de dépasser la vision de leurs propres intérêts au profit de l'intérêt général (Livian, 2001).

Sur le plan théorique, plusieurs contributions de l'article méritent quelques développements dans des recherches ultérieures. La typologie proposée est déclinée en quatre idéaux types accompagnés par des exemples concrets : des réseaux sociopolitiques situés sur un territoire avec les districts industriels en Italie, des réseaux de grande taille articulés autour d'une multinationale comme IKEA ou ABB, des réseaux fondés sur des valeurs culturelles ou identitaires au Japon, des réseaux économiques ancrés dans la haute technologie aux États-Unis.

Ces types de réseaux sont distingués selon la distribution du pouvoir entre les membres et selon la nature de régulation des échanges. Cette classification fait donc ressortir le caractère polymorphe du réseau. À ce titre, elle présente une variété de fonctionnement : du mode le plus supervisé au mode le moins supervisé. Cependant, l'aspect imperméable des catégories de réseaux paraît bien artificiel au regard d'une réalité qui propose non pas des idéaux types, mais des compositions d'idéaux types. À cet égard, il serait utile d'approfondir la réflexion en cherchant à savoir dans quelle mesure un réseau d'entreprises est susceptible d'échapper à la grille de lecture définie dans cet article, en observant la combinaison des mécanismes de régulation et en étudiant les processus d'interactions, sous différents angles, politiques, économiques, sociologiques et territoriaux.

Cette lecture plus approfondie des réseaux nous conduit à mesurer les limites de l'approche transversale et typographique. Dans l'article, nous proposons alors une conception plus dynamique à travers la notion de cycle de vie. En effet, la classification se contente de révéler l'existence d'états ou de cycles stables dans le fonctionnement correspondant à un équilibre momentané des interactions entre les membres d'un réseau. En revanche, l'approche fondée sur la notion de cycle de vie repose sur l'analyse des changements d'état, avec la modification des mécanismes de coordination et de contrôle des échanges entre les membres.

Pour compléter utilement la portée de cet article, il conviendrait d'étudier plus finement le lien entre la typologie et le cycle de vie. Il serait utile de savoir dans quelle mesure la dynamique des réseaux repose à la fois sur des facteurs de contingence étudiés dans la classification (nature du secteur d'activité, identité des acteurs, territoire...) et sur des aspects plus intentionnels (contrôle des ressources ou des coûts de transaction, recherche d'avantages compétitifs...). Il serait intéressant également de savoir comment gouverner un réseau, dont la nature complexe échappe progressivement à la connaissance de ses membres ■

Bibliographie

- ASSENS, C. (1996). « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Flux, Cahiers du CNRS*, n° 23, p. 38-42.
- ASSENS, C. (2001). « Stability and plasticity in self-organized networks », *European Journal of Economic and Social Systems*, vol. 14, n° 4, p. 311-332.
- ASSENS, C. (2002). *L'organisation des entreprises : vers une structure en réseau*, Éditions e-theque.com.
- ASSENS, C.; BARONCELLI, A.; FRÉHLICHER, T. (2002). « Cultiver un avantage technologique dans les réseaux : le cas de la Compagnie Générale des Eaux », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 68, p. 17-27.
- BAKIS, H. (1993). *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, Que sais-je, Presses Universitaires de France.
- BARNEY, J. B. (1991). « Firm resources and Sustained Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 17, p. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1999). « How a firm's capabilities affect boundaries decisions », *Sloan Management Review*, p. 137-145.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. (1993). « Beyond the M-form : Toward a managerial theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 23-46.
- BRAUDEL, F. (1980). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tome II, Paris, Armand Colin.
- BURT, R. S.; RONCHI, D. (1994). « Measuring a large network quickly », *Social Networks*, vol. 6, p. 91-135.
- CALLON, M. (1989). *La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, Éditions la Découverte.
- CURIEN, N. (2000). *Économie des réseaux*, Paris, Éditions la Découverte.
- D'IRIBARNE, P. (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil.
- DUPUY, G. (1991). *L'urbanisme des réseaux*, Paris, Armand Colin.
- DYER, J. H.; SINGH, H. (1999). « The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 660-679.
- GASTALDI, D. (2000). « Des réseaux d'entreprise à l'entreprise en réseau : une stratégie originale au développement pour des PME », *Direction et Gestion*, n° 180-181, p. 31-44.
- GERLACH, M. L. (1992). « The Japanese corporate network : A blockmodel analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 105-139.
- GRANOVETTER, M. S. (1973). « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. (1985). « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- GULATI, R. (1998). « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 293-317.
- JARILLO, J. C. (1988). « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
- KNOKE, D.; KULINSKI, J. H. (1983). *Network analysis*, London, Sage University Press.
- LARSON, A. (1992). « Network dyads in entrepreneurial setting : A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 1, p. 76-104.
- LAZEGA, E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
- LAZERSON, M. H.; LORENZONI, G. (1999). « The firms that feed industrial districts : A return to the Italian source », *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n° 2, p. 235-265.
- LECLER, Y. (1992). L'avenir du partenariat à la japonaise, *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 50-63.
- LIVIAN, Y. F. (2001). *Organisation : théories et pratiques*, Paris, Éditions Dunod.
- LOMI, A.; CORRADO, R.; SANDRI, S. (1999). « La structure sociale du contrôle des entreprises : partage des membres du conseil d'administration et liens sociétaires », dans A. Lomi (édit.), *L'analyse relationnelle des organisations*, Paris, l'Harmattan, p. 369-414.
- LORENZONI, G. (1999). « Les réseaux inter-entreprises en tant que forme organisationnelle distincte », dans A. Lomi (édit.), *L'analyse relationnelle des organisations*, Paris, l'Harmattan, p. 243-275.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. (1995). « Creating a strategic center to manage a web of partners », *California Management Review*, vol. 37, p. 146-163.
- MILES, R.; SNOW, C. (1992). « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol. 34, n° 4, p. 53-72.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. (1991). « Global strategic linkages and industry structure », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 105-124.
- NONAKA, I. (1988). « Creating organizational order out of chaos : Self renewal in Japanese firms », *Strategy & Organization*, p. 57-73.
- NORMANN, R.; RAMIREZ, R. (1993). « From the value chain to value constellation : Designing interactive strategy », *Harvard Business Review*, p. 65-77.
- NOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. (1997). « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 308-338.
- NEUSCHWANDER, C. (1991). *L'acteur et le changement : essai sur les réseaux*, Paris, Éditions du Seuil.
- WEISS, D. (1994). Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail, *Revue française de gestion*, n° 96, p. 95-103.
- WERNERFELT, B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- WILLIAMSON, O. E. (1983). *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.

La Revue des Sciences de Gestion

Direction et Gestion
des entreprises

Lauréat des mots d'or du français des affaires 2002

Abonnements 2003

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année civile
ou 6 numéros (dont un double)

Dossier des derniers numéros...

- n°182-183
- Aux marges de l'Union européenne
- n°184-185
- Stratégie
- n°186
- Compétitivité et productivité, vers une nouvelle efficacité ?
- n°187
- Un nouveau consommateur
- n°188-189
- Piloter l'entreprise
- n°190-191
- Evolution de la banque et de la finance
- n°192
- Qualité : une "ardente obligation" !
- n°193
- Stratégie et développement
- n°194
- Compétence et management
- n°195
- Segmentation et performance
- n°196-197
- financements et risques

« Chaque année, c'est plus de 50 articles de fond
sur les techniques et les outils au service
d'une gestion moderne, dynamique et efficace »

COMITE SCIENTIFIQUE DE LECTURE

Directeur du Comité scientifique :

Alexandre Baetche (Pr. à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne).

Membres :

Pierre Lassègue (Pr. émérite à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne)
Robert Goffin (Pr. à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne)
Denise Flouzat (Pr. émérite à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne)
Henri Mercillon (Pr. émérite à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne)
Jean Parent (Pr. à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne)
Collette Rolland (Pr. à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne)
Jacques Wolff (Pr. à l'Université de Paris I et au C.N.A.M.)
Alain Burlaud (Pr. au C.N.A.M. de Paris)
Yves Chirouze (Pr. à l'Université de Montpellier I)
Alain Couret (Pr. à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne)
Claude Martin (Pr. à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble)
Christian Fréty (Docteur ès Sciences, Directeur de Recherche au CNRS)
Gérard Chevalier (Docteur ès Sciences et ès Sc. de Gestion, P.d.-g. du Groupe Cybel SA).



Au sommaire des prochains numéros

- La coopération verticale dans le canal de distribution international
- Privatisation et gouvernance partenariale
- Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial
- Analyse de la réorganisation d'une entreprise après un changement de direction
- Rapprochement d'entreprises : une analyse de l'expérience franco-allemande
- La dynamique de la confiance dans la relation client-individuel/prestataire de service
- Un modèle d'aide au pilotage en gestion de production pour mieux gérer l'entreprise
- L'impact de la sexualité sur la démographie : le cas des Etats-Unis

Entretien et Question d'actualité
Stratégie et structure
Organisation & gestion
Ressources humaines
Finance
Marketing
Communication
Informatique
R&D
Commerce international
Economie et Société
L'actualité de la gestion
Carrefour des revues
Chronique bibliographique

n°188-189
mars-juin 2001

Les contrôleurs de gestion : des hommes de liaison ?

par Marc Bulteau

Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ?

par Sophie Delprat et Florence Bulteau



Sophie DELPRAT
Docteur en CREDESAD
Université de Montpellier II



Florence BULTEAU
Maître de conférences CREDESAD
Université de Montpellier II

L'effet d'influence du toucher sur le comportement du consommateur : deux illustrations expérimentales en extérieur

par Nicolas Guéhen



Nicolas GUÉHEN
Maître de Conférences en sciences de la gestion
IUT de Vannes - Université de Bretagne Sud

n°190-191
juil.-oct. 2001

Revue fondée en 1965
Publiée par Direction et Gestion SARL
Société au capital de 140 000 EUR
Siret Evry B 333 329 233 00014
Code NAP : 221E - ISSN 0012 320 X
CPPAP 58 970



Promotion commerciale

12 Av. Hoche - 91290 Arpajon - France
☎ lrdsg@infonie.fr
☎ +33 (0)1 60 83 07 24
☎ +33 (0)1 60 83 07 24

Abonnements - anciens numéros

8, rue Léopold Pillot
BP49 - 91360 Epinay-sur-Orge - France
☎ revue-sciences-gestion@wanadoo.fr
☎ +33 (0)1 69 09 93 99

Coupon d'abonnement

A retourner à Direction et Gestion Sarl - BP 49 - 91360 Epinay-sur-Orge - France

Règlement à l'ordre de « Direction et Gestion »

Abonnement 2 ans, vente au numéro... nous consulter.

Je désire abonnement(s) pour :

- ☐ 1 an (6 n°) comme particulier
- ☐ 1 an (6 n°) comme institution-entreprise
- ☐ Recommander cette revue
- ☐ Recevoir la liste des articles déjà publiés
- ☐ Etre informé par e-mail des prochains sommaires

Nom _____

Fonction _____

Société _____

Code TVA pour les pays de l'U.E. _____

Adresse _____

E-mail _____

Téléphone _____

Facturation _____

France

120 EUR

175 EUR*

Gratuit**

Gratuit

Gratuit

Europe

135 EUR

197 EUR

Monde

170 EUR

245 EUR

Prénom _____

Télécopie _____

☐ Règlement à réception de facture

Les informations seront utilisées conformément à la loi Informatique et Liberté du 06/01/78. Un droit d'accès et de rectification peut-être librement exercé auprès de la direction et gestion Sarl.

* Pour la France, sur simple demande recevez la notice explicative permettant d'imputer votre abonnement à la formation professionnelle. ** Nous faire parvenir les coordonnées des personnes concernées.

HECQ

85%

de nos lecteurs
considère cette revue
comme un outil de travail*
indispensable

C'est pourquoi la circulaire n°471 du ministère
du Travail, de l'Emploi et de la Formation Prof.
permet d'imputer directement
les dépenses d'abonnement
à des revues spécialisées
(pour la recevoir, cochez ici ☐).

Signature obligatoire