

La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises (note de recherche)

Christophe Assens

Flux, Année 1999, Volume 15, Numéro 36

p. 33 - 37

[Voir l'article en ligne](#)

Avertissement

L'éditeur du site « PERSEE » – le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation – détient la propriété intellectuelle et les droits d'exploitation. A ce titre il est titulaire des droits d'auteur et du droit sui generis du producteur de bases de données sur ce site conformément à la loi n°98-536 du 1er juillet 1998 relative aux bases de données.

Les oeuvres reproduites sur le site « PERSEE » sont protégées par les dispositions générales du Code de la propriété intellectuelle.

Droits et devoirs des utilisateurs

Pour un usage strictement privé, la simple reproduction du contenu de ce site est libre.

Pour un usage scientifique ou pédagogique, à des fins de recherches, d'enseignement ou de communication excluant toute exploitation commerciale, la reproduction et la communication au public du contenu de ce site sont autorisées, sous réserve que celles-ci servent d'illustration, ne soient pas substantielles et ne soient pas expressément limitées (plans ou photographies). La mention Le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation sur chaque reproduction tirée du site est obligatoire ainsi que le nom de la revue et- lorsqu'ils sont indiqués - le nom de l'auteur et la référence du document reproduit.

Toute autre reproduction ou communication au public, intégrale ou substantielle du contenu de ce site, par quelque procédé que ce soit, de l'éditeur original de l'oeuvre, de l'auteur et de ses ayants droit.

La reproduction et l'exploitation des photographies et des plans, y compris à des fins commerciales, doivent être autorisés par l'éditeur du site, Le Ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, Direction de l'enseignement supérieur, Sous-direction des bibliothèques et de la documentation (voir <http://www.sup.adc.education.fr/bib/>). La source et les crédits devront toujours être mentionnés.

La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises

Christophe Assens

Ce texte est le résumé de la thèse soutenue en janvier 1998 par Christophe Assens à l'université Paris-Dauphine (UFR sciences des organisations) devant un jury composé de Messieurs Ababacar M'Bengue, Michel Berry, Hamid Bouchikhi et Raymond-Alain Thietart.

Cette recherche est le fruit d'une investigation empirique visant à comprendre le fonctionnement d'un réseau d'entreprises situé dans l'univers des services aux collectivités locales. Fondée sur la méthode des cas, la recherche met en évidence trois processus d'interactions entre les unités de cette organisation: la collaboration, la sous-traitance et la concurrence interne. Les observations montrent donc la coexistence de la collaboration et du conflit en raison de la complémentarité ou du recouvrement de compétences entre les membres de l'organisation. Partant de ce constat, ce travail remet en question les visions normatives qui opposaient deux logiques de fonctionnement au sein du réseau: une logique axée uniquement sur la recherche de consensus et une logique fondée essentiellement sur les conflits d'intérêts individuels.

INTRODUCTION

Avec l'éclatement des marchés provoqué par la mondialisation, on assiste à des bouleversements industriels dans la façon de produire et de vendre. Ainsi, pour satisfaire aux exigences de la demande globale, les entreprises multiplient les stratégies d'alliance et de partenariat (Nohria et Garcia-Pont 1991).

Ce phénomène attire notre attention sur les réseaux d'entreprises qui occupent une place de plus en plus prédominante dans la vie des affaires (Daft et Lewin 1993). D'après Thorelli (1986), le réseau présente un intérêt, car il offre une alternative au marché et à la hiérarchie, en permettant à des unités autonomes d'interagir de façon durable dans un cadre collectif. Cependant, l'autonomie et l'interdépendance paraissent difficiles à concilier en marge des mécanismes de pilotage traditionnels tels que l'autorité ou le marché.

De ce fait, l'étude des réseaux nécessite de comprendre comment les membres parviennent à harmoniser leurs positions, en accord avec leur liberté d'action. Pour améliorer notre

connaissance dans ce domaine, nous avons mené une étude empirique au sein d'un réseau d'entreprises. Basé sur la méthode des cas, notre enquête met en évidence trois processus d'interactions entre des unités, partenaires et/ou concurrentes: un processus de collaboration conforme à une conception traditionnelle du réseau (Butera 1991), un processus de collaboration conflictuelle suggérant des problèmes complexes de régulation (Grandori et Soda 1995) et un processus de concurrence interne non résolu montrant les limites du réseau (Miles et Snow 1992). A la lumière de ces exemples, nous montrons qu'il n'est pas toujours possible d'harmoniser les enjeux individuels et collectifs, même si c'est le but recherché. Contrairement aux discours théoriques normatifs, cette recherche souligne les avantages et les limites du mode de fonctionnement en réseau.

LE CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

La revue de la littérature en gestion

Parmi les diverses définitions qui entourent la notion de réseau dans la littérature en gestion, nous choisissons de retenir celle de Thorelli (1986). Le réseau est alors considéré comme un mode d'organisation intermédiaire à des formes traditionnelles d'organisation comme le marché ou la hiérarchie (Williamson 1983). Selon cette approche, il se conçoit comme une structure d'échange entre des producteurs, concepteurs, distributeurs, gestionnaires et financiers qui concourent solidairement à la satisfaction d'une même demande finale (Barbant et Chanut 1989). En théorie, il permet donc l'échange d'expériences ou le partage de ressources entre des entités indépendantes, animées par un objectif commun. Partant de ce constat, l'organisation en réseau se différencie du marché, dans lequel les échanges de ressources ou de connaissances sont rendus difficiles en raison de l'anonymat des entités autonomes. Elle diffère également de l'entreprise intégrée dans laquelle les unités perdent leur indépendance en partageant systématiquement leurs expériences. Par rapport à ces deux exemples, le réseau offre en théorie un cadre suffisamment stable pour fidéliser des relations entre des entités autonomes, et suffisamment flexible pour que ces relations ne soient pas figées à l'avance par la hiérarchie (Bressant, Distler, Nicolaidis 1989).

Cette approche théorique nous incite à découvrir la façon dont l'autonomie des membres est conciliée avec leur nécessaire mise en relation. Il s'agit donc de savoir comment fonc-

tionne un réseau, à la différence du marché ou de la hiérarchie. Dans un marché, les échanges sont régis par des mécanismes de prix. La répartition et le contrôle des tâches obéissent au jeu de l'offre et de la demande. Dans une entreprise intégrée, la hiérarchie assume les fonctions de coordination et de contrôle des tâches. Mais dans un réseau que se passe-t-il? D'après Grandori et Soda (1995), des mécanismes informels comme la confiance régulent les échanges en dehors des règles du marché, et en marge d'un ordre hiérarchique universel. A contrario, Miles et Snow (1992) pensent que le réseau est rendu ingouvernable en dehors des mécanismes de marché ou des jeux de pouvoir, à cause de l'éclatement des centres de décision qui empêche de relier les membres entre eux. Il existe donc deux interprétations opposées du mode de fonctionnement d'un réseau: l'une est fondée sur l'idée d'harmonie; l'autre développe la logique du conflit.

Parmi les tenants de la première interprétation, Jarillo (1990) considère que le fonctionnement en réseau repose sur l'étroite collaboration entre les unités. Dans ce type d'organisation, la confiance permet en effet d'éliminer les comportements opportunistes entre les membres en les incitant à coopérer. Ce point est confirmé par l'analyse des districts industriels. A ce sujet, Inzerilli (1990) constate que la proximité géographique favorise le rapprochement industriel de petites unités spécialisées, en dehors d'un cadre hiérarchique. Ce phénomène tend à rendre flexible la production manufacturière italienne, grâce à la main d'oeuvre familiale qui ajuste en interne et sans frais supplémentaires le temps de travail de tous les membres (Durand 1991, Butera 1991).

Par le jeu des alliances et des coopérations, l'organisation en réseau a une justification économique. Elle incorpore à la fois les effets de spécialisation de l'organisation fonctionnelle, les effets de décentralisation d'une structure divisionnelle et la capacité de transfert de ressources de l'organisation matricielle (Bartlett et Ghoshal 1993). En théorie, le réseau concilie alors la capacité d'adaptation de petites unités autonomes, sans renoncer aux effets de taille d'une grande entreprise. C'est ce qui se produit par exemple dans le secteur automobile (Marchenay 1992). En adoptant ce mode d'organisation, les constructeurs généralistes contrôlent l'accès aux ressources dont ils dépendent sans toutefois s'engager dans des investissements coûteux et irréversibles. Ce faisant, ils réalisent des économies de structure en décentralisant les responsabilités, et des économies de champ en développant les compétences dans de nouveaux

domaines, sans acquérir les droits de propriété correspondants (Weiss 1994). Cependant, cette perspective ne tient pas compte des problèmes de coordination sous-jacents à l'action collective dans l'organisation en réseau. En raison de la séparation des centres de décisions, il est en effet difficile d'imaginer une connivence totale entre les membres dont les intérêts sont parfois éloignés.

A ce sujet, Miles et Snow (1992) évoquent des dysfonctionnements au sein du réseau, en raison des conflits d'intérêts qui, selon eux, bloquent les échanges et les transactions entre les membres. Selon cette interprétation, le district industriel n'est plus un univers de collaboration harmonieuse. Il s'agit d'un lieu d'affrontement dans lequel les unités défendent leurs intérêts personnels avant ceux des autres. D'après ce raisonnement, les unités peuvent chercher à s'isoler ou à s'exclure de l'organisation pour améliorer leur propre activité.

L'intérêt général devient alors contradictoire avec les intérêts particuliers, soit parce que les membres sont cloisonnés entre eux et qu'il devient impossible de les relier rapidement et au moindre coût, soit parce que l'un d'entre eux cherche à accaparer le pouvoir, au risque de remplacer la confiance par des procédures de commande contrôle. Dans tous les cas, la raison d'être du réseau disparaît sous l'effet des rivalités. Pour autant, ce raisonnement fait abstraction du minimum de consensus au sein du réseau, ce que Thorelli (1986) qualifie de « *domain consensus* », susceptible d'éviter les crises graves et irréversibles au sein de l'organisation. A l'issue de cette revue de la littérature, nous sommes donc confrontés à deux perspectives opposées du fonctionnement en réseau : une conception caractérisée par la collaboration et le consensus et une conception marquée par l'antagonisme et l'absence de connivence. La confrontation de ces deux approches centrées sur la collaboration ou le conflit révèle des contradictions et des limites théoriques. Afin de dépasser ces limites, il nous semble utile d'étudier concrètement les comportements des unités au sein d'un réseau, afin d'en comprendre les mécanismes de fonctionnement.

LE CADRE EMPIRIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'objet d'étude

Notre recherche est focalisée sur l'étude d'une grande entreprise de service public : la Talante (1). Cette société joue un rôle

majeur dans l'aménagement urbain en fournissant aux collectivités locales l'ensemble des services qui leur sont nécessaires, comme le transport collectif, la distribution d'eau ou la construction de routes. Présente dans plus de 50 métiers différents, la Talante organise ses activités à partir de 2800 filiales gérées en centre de profits autonomes et réparties dans plusieurs pôles d'activités : l'énergie, la communication, la propriété, l'eau, l'immobilier, les travaux publics. D'après le rapport d'activités de 1996, elle réalise plus de 160 milliards de francs de chiffre d'affaires, dont près de 30% sur les marchés étrangers. Mais surtout, elle présente la particularité d'organiser ses activités en réseau.

Sous des statuts juridiques différents, les filiales sont en effet gérées comme des centres de profit autonome. Malgré les liens financiers qui les rattachent au siège social, elles bénéficient d'une marge de manoeuvre opérationnelle qui s'explique par différents facteurs économiques. En effet, la prestation d'un service de proximité obéit moins à une logique nationale et centralisée qu'à une expérience et un savoir-faire étroitement dépendants des conditions locales. Conscient de cette caractéristique, le président directeur général de la Talante instaure un système de gouvernement dans le but de favoriser l'adaptation locale, en évitant les intermédiaires hiérarchiques. En l'absence d'organigramme ou de comité de direction, il délègue le pouvoir aux unités en leur permettant de prendre des initiatives. De façon à privilégier cette autonomie, il évite de rationaliser les structures en regroupant les entités par métier ou par marché. En contre partie, il crée des conditions de gouvernement complexe, au sein d'une organisation dans laquelle coexistent des filiales redondantes ou complémentaires. Dans cette mesure, l'avenir de la Talante dépend autant de la mise en oeuvre des complémentarités que de la régulation des conflits.

Outre les liens financiers qui rattachent les filiales au siège social, celles-ci exercent en effet des métiers, souvent complémentaires, qui nécessitent d'administrer des contrats de longue durée pour des clients communs. L'un des enjeux majeurs du développement de la Talante consiste alors à exploiter ces synergies industrielles, financières et commerciales, sans toutefois remettre en question la liberté d'entreprendre. Sous couvert de cette marge de manoeuvre, les filiales redondantes s'affrontent pour conquérir les mêmes marchés. Un autre enjeu consiste alors à gérer ces conflits pour ne pas entraver le développement de la Talante. En étudiant des processus d'interactions entre les filiales, à l'occasion d'appel d'offres émis par les col-

lectivités, nous souhaitons comprendre la façon de concilier l'autonomie, source de rivalité et l'interdépendance, source de collaboration.

La méthodologie

Nous utilisons la méthode des cas afin de reconstituer les processus d'interaction entre les filiales membres de la Talante. Cette méthode est appliquée dans deux collectivités locales sur trois marchés d'appel d'offres. Le premier site d'observation, Rosseville, est une collectivité de petite taille dont la démographie n'évolue pas.

A cet endroit, nous observons principalement des appels d'offres de maintenance ou de modernisation d'infrastructures déjà existantes. En revanche sur le deuxième site, Horseville, nous étudions la création d'infrastructures de grande taille en raison de la croissance démographique, et à cause du regroupement des communes en syndicat.

Pour collecter les données sur ces deux sites d'observation, nous nous infiltrons dans le réseau Talante avec le concours de plusieurs acteurs locaux, sans négocier de droit de regard avec la direction générale, trop soucieuse de protéger la confidentialité. Pour cela, nous commençons par contacter les anciens élèves d'une école avec laquelle nous avons des liens. En travaillant au sein de la Talante, ceux-ci ont la possibilité de nous introduire dans l'organisation. Par ce jeu relationnel, nous rencontrons plusieurs intermédiaires qui nous font pénétrer dans les filiales implantées sur les sites d'observation. En procédant ainsi, nous mettons sur pied un réseau d'informants, dans lequel tous les maillons sont chaînés. Cette technique d'approche nous permet de contourner les obstacles et les difficultés d'accès à la Talante, auxquelles d'autres chercheurs avaient été confrontés. En contre partie, nous décidons de respecter l'anonymat des sources, en codant les données et en maquillant les noms des sociétés.

Au fur et à mesure des rencontres, nous parvenons ainsi à réaliser une cinquantaine d'entretiens. De cette manière, nous reconstituons l'enchaînement chronologique des relations entre les filiales de manière à faire ressortir les étapes du processus d'interaction par rapport à la dynamique du réseau. Pour réduire les biais de l'enquête inhérents à la méthode des cas, nous procédons à une étape de validation des données par les informants. En complément, nous recoupons les sources orales avec des sources écrites, provenant de la presse locale. De cette

manière, nous rédigeons des cas, en prenant le soin de respecter la confidentialité des informations.

Au terme de cette démarche, nous disposons de trois études de cas révélatrices du mode de fonctionnement de la Talante. Le cas Azur, relate l'histoire d'une coopération harmonieuse entre trois filiales spécialisées dans des domaines complémentaires. Leur alliance industrielle aboutit à la création d'une filiale commune en charge d'une station de traitement des déchets. Dans le cas HVA, un conflit entre deux filiales est arbitré par un médiateur extérieur. La rivalité se transforme alors en collaboration. Enfin, dans le cas IRIS, la concurrence interne entre deux filiales n'est pas résolue, ni par le marché, ni par la hiérarchie. Elle est sanctionnée par un échec dans la conquête d'un marché de traitement des déchets.

LES ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE

D'après les études de cas, la dynamique de la Talante repose autant sur la collaboration que sur le conflit. Tout dépend de la façon dont les filiales ajustent leurs comportements dans le cadre collectif. Lorsqu'il y a concordance entre les intérêts individuels, on assiste à la mise en oeuvre de différentes formes de collaboration: des partenariats entre des unités complémentaires ou concurrentes (alliances contre nature); des contrats de sous-traitance en interne. Dans ce contexte, le réseau tend à se développer par la création de nouvelles unités et par l'extension des ramifications. De cette manière, il concilie les capacités d'adaptation des petites unités autonomes avec les effets de taille d'un grand groupe. Ce mode de fonctionnement est lié aux mécanismes de régulation tacite qui facilitent la mise en relation des compétences: les groupements d'intérêts économiques, la négociation sans intermédiaire hiérarchique, la confiance liée au sentiment d'appartenance au réseau.

En mettant l'accent sur la confiance et l'ajustement mutuel dans le cadre de la collaboration, la recherche confirme les travaux de Thorelli (1986) ou de Jarillo (1988). En réduisant l'incertitude des échanges liée aux comportements opportunistes et en faisant bénéficier toutes les unités des avantages compétitifs de la collaboration, le réseau devient une alternative concrète par rapport au marché jugé trop instable (Baker 1990) ou à la hiérarchie jugée trop rigide (Bartlett, Goshal 1993). En dépit de ces considérations optimistes, le fonctionnement en réseau génère également des externalités négatives. Lorsque les intérêts individuels s'opposent, on assiste à différentes formes de

rivalités. Les conflits multiplient les coûts d'entrée sur un marché par la dilution des moyens. Ils empêchent également les échanges d'information par le cloisonnement de l'information. Enfin, ils accroissent la vulnérabilité des unités par le manque de synergie. Les mécanismes de régulation tacite sont en effet trop souples pour juguler les rapports de force et les conflits d'intérêts. En cela, notre recherche confirme les travaux de Miles et Snow (1992) sur les limites du mode de fonctionnement en réseau, rendu ingouvernable par l'éclatement des centres de décision et par les luttes de pouvoir qui en découlent. L'effet de cloisonnement associé au processus de concurren-

rence interne empêche en effet de relier les membres entre eux, rapidement et au moindre coût. Les propriétés d'adaptation et de flexibilité conférées au réseau disparaissent alors.

Spécialiste de la stratégie et du management des réseaux d'entreprises (contributions dans les domaines du connexionisme et de l'auto-organisation), Christophe Assens est membre du CREGO. Il occupe les fonctions de Directeur des Etudes au département techniques de commercialisation de l'IUT d'Evreux où il enseigne la stratégie et la recherche commerciale.

Université de Rouen - CREGO
Boulevard Siegfried - 76821 Mont-Saint-Aignan cedex
téléphone : 02 35 14 70 79 - télécopie : 02 35 14 70 79
email : assens@club-internet.fr

NOTE

(1) La Talante est le nom fictif d'une grande entreprise française de services aux collectivités locales. Par souci de confi-

dentialité, toutes les données la concernant ont été systématiquement maquillées dans cette thèse.

BIBLIOGRAPHIE

- BAKER W-E., 1990, « Market networks and corporate behaviour », *American Journal of Sociology*, n°3, pp. 589-625.
- BARBANT J-C., 1989, CHANUT P., « Les réseaux créateurs de richesses », *Gérer et Comprendre*, n°15, pp. 16-27.
- BARTLETT C., GHOSHAL S., 1993, « Beyond the M-form : toward a managerial theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol 14, pp. 23-46.
- BARTMESS A., CERNY K. 1993, « Building competitive advantage through a global network of capabilities », *California Management Review*, pp. 78-103.
- BRESSANT A., DISTLER C., NICOLAIDIS K., hiver 1989, « Vers une économie de réseau », *Politique Industrielle*, pp. 155-168.
- BUTERA F., 1991, *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Paris, Editions d'Organisation.
- DURAND J-P., 1991, « Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme », *Revue d'Economie Industrielle*, n°58, pp. 47-65.
- GRANDORI A., SODA G., 1995, « Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms », *Organization Studies*, vol 16, n°2, pp. 183-214.
- INZERILLI G., 1990, « The italian alternative : flexible organization and social management », *International Studies of Management and Organization*, vol 20, n°4, pp. 6-21.
- JARILLO J-C., 1988, « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol 9, pp. 31-41.
- LARSON A., 1992, « Network dyads in entrepreneurial setting : a study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol 37, n°1, pp. 76-104.
- MILES R., SNOW C., 1986, « Organizations : new concepts for new forms », *California Management Review*, vol 27, n°3, pp. 62-73.
- MILES R., SNOW C., 1992, « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol 34, n°4, pp. 53-72.
- NOHRIA N., GARCIA-PONT C., 1991, « Global strategic linkages and industry structure », *Strategic Management Journal*, vol 12, pp. 105-124.
- OSBORN R-N., HAGEDOORN J., 1997, « The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network », *Academy of Management Journal*, n°2, pp. 261-278.
- RING P-S., 1997, « Transacting in the state of union : a case study of exchange governed by convergent interests », *Journal of Management Studies*, vol 4, pp. 1-25.
- THORELLI H-B., 1986, « Networks : between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol 7, pp. 37-51.
- WEISS D., 1994, « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, n°96, pp. 95-103.
- WILLIAMSON O-E., 1983, *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.