

# **LA DIALECTIQUE DE LA COOPERATION ET DE LA COMPETITION DANS UN RESEAU D'ENTREPRISES**

**CHRISTOPHE ASSENS**  
A.T.E.R  
Université Paris-Dauphine  
( centre DMSP )  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 Paris cedex 16  
Tel : 01 44 05 44 59  
Fax : 01 44 05 44 49  
E-Mail : Christophe.Assens @ hol.fr

**HAMID BOUCHIKHI**  
PROFESSEUR, ESSEC  
BP 105  
95 021 Cergy-Pontoise cedex  
Tel : 01 34 43 30 66  
Fax : 01 34 43 30 01  
E-Mail : Hamid.Bouchikhi @ edu.essec.fr

**Résumé :** cet article est le fruit d'une recherche 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 ce réseau : 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 difficile 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.

## 1. LE CADRE THEORIQUE 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 ).

Partant de ce constat, le réseau est un concept qui s'applique aussi bien aux échanges inter-entreprises qu'aux relations entre les unités autonomes d'une même entreprise ( le cas qui nous intéresse dans cet article ). En effet, pour Osborn et Hagedoorn (1997), le réseau d'alliances inter-entreprises est le fruit d'une stratégie d'externalisation de tâches spécialisées entre des partenaires animés par un sentiment de confiance réciproque. De fait, ce réseau inter-organisationnel échappe alors aux modes de régulation hiérarchique par commande-contrôle ou aux modes d'arbitrage marchands par la négociation sur les prix. Il se positionne entre le marché et la hiérarchie. De même, lorsqu'un grand groupe comme ABB ( Bartlett et Goshal 1993 ) décentralise ses activités dans des filiales autonomes, il se comporte comme un réseau dans lequel les relations entre ses unités échappent totalement ou pour partie à un arbitrage du siège ( régulation hiérarchique ), ou à un arbitrage de l'offre et de la demande ( régulation marchande ). A nouveau, le réseau intra-organisationnel peut être assimilé à un mode d'organisation intermédiaire au marché et à la hiérarchie.

A partir de ces remarques, d'autres questions se posent. Cette approche théorique nous incite en effet à découvrir la façon dont l'autonomie des membres est conciliée avec leur nécessaire mise en relation. Il s'agit donc de savoir comment fonctionne 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 Goshal 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.

## 2. LE CADRE EMPIRIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

### L'objet d'étude

Notre recherche est focalisée sur l'étude d'une grande entreprise de service public : la Talante<sup>1</sup>. 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 propreté, 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.

---

<sup>1</sup> La Talante est le nom fictif d'une grande entreprise française de services aux collectivités locales. Par souci de confidentialité, toutes les données ont été systématiquement maquillées dans la suite de cet article.

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 collectivités, 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. Sur ce site, 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. A chaque fois, il s'agit de reconstituer le processus d'interactions entre les filiales de la Talante dans le cadre d'une gestion par projet. Par ce biais, nous cherchons à comprendre les mécanismes de fonctionnement en réseau.

Pour collecter les données sur les deux sites d'observation retenus, nous ne négocions pas de droit de regard auprès de la direction générale de la Talante, car celle-ci bloque l'accès aux recherches pour des raisons de confidentialité. En dépit de ces difficultés, nous contournons les barrières d'accès aux données avec le concours de relais locaux susceptibles de nous introduire dans l'organisation. En règle générale, ces relais sont des membres de la Talante, anciens élèves d'une école avec laquelle nous entretenons des liens étroits.

Grâce à ces intermédiaires, nous réussissons à gagner la confiance d'autres acteurs de la Talante, servant à leur tour de relais pour prolonger la chaîne de contacts. Par ce jeu relationnel, proche d'une forme de cooptation ou de parrainage, nous réalisons une série d'entretiens semi-directifs dans les filiales implantées sur les sites d'observation retenus. En procédant ainsi, nous nous plaçons au centre d'un réseau d'informateurs utile pour la construction et pour la validation des études de cas. Le tableau suivant indique la nature des contacts et la durée des entretiens menés dans chacun des cas cités dans cet article.

	<b>Grille des entretiens : construction et validation des cas</b>
<b>Cas Azur</b>	URB-C : chargé de mission direction générale ( 2 x 2 h ) ingénieur commercial ( 3 h ) direction ingénierie industrielle ( 2 h ) URB-P : direction financière ( 2 h ) Opur-région : adjoint au directeur commercial ( 2 x 2 h ) Vega : chef de projet Azur ( 2 x 1,5 h ) directeur général Vega ( 2 h ) Elus : responsable département eau et déchets d'Horseville ( 3 h ) mission aménagement au conseil général ( 2 h )
<b>Cas HVA</b>	SRO : directeur administratif et financier ( 2 x 2 h ) directeur de la communication ( 2 h ) SRO-région : chef du service assainissement ( 2 x 1,5 h ) HVA : chef de la station d'épuration d'Horseville ( 2 x 2 h ) Opur : chargé d'affaires auprès d'une direction régionale ( 3 h ) Elus : responsable département eau et déchets d'Horseville ( 3 h ) adjoint du président du syndicat intercommunal ( 2 h )
<b>Cas IRIS</b>	URB-C : chargé de mission direction générale ( 2 h ) URB-TP : directeur du contrôle ( 2 x 2 h ) Cofreda : direction des services aux collectivités ( 1,5 h ) Cofreda-région : chargé de mission commerciale ( 2 x 1,5 h ) Elus : directeur du syndicat intercommunal de Rosseville ( 2 x 2 h ) secrétaire général de la municipalité de Rosseville ( 3 h )

A condition de respecter l'anonymat des sources, nous parvenons ainsi à obtenir des informations auprès des acteurs ayant été directement impliqués dans la gestion de projet mentionné dans les études de cas.

A partir de cette source d'information privilégiée, nous reconstituons l'enchaînement chronologique des relations entre les filiales, de manière à faire ressortir les étapes du processus de gestion de projet en confrontant différents points de vue : celui des clients, des fournisseurs, des partenaires ou des concurrents.

Pour réduire les biais de l'enquête inhérents à la méthode des cas, nous procédons ensuite à une étape de validation des données par les informants. En complément, nous recoupons les sources orales avec des données secondaires provenant essentiellement de la presse locale.

Au terme de cette démarche d'enquête, nous disposons de trois études de cas révélatrices du mode de fonctionnement de la Talante.

Le premier 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 second cas intitulé HVA, un conflit entre deux filiales est arbitré par un médiateur extérieur. Sous l'effet de l'intermédiation, la rivalité se mue en collaboration.

Enfin, dans le troisième cas IRIS, la concurrence interne entre deux filiales n'est pas résolue, ni par le marché, ni par la hiérarchie, ni par un médiateur extérieur. Elle est sanctionnée par un échec dans la conquête d'un marché de traitement des déchets.

### 3. LES ETUDES DE CAS :

#### **3.1 Le cas AZUR : une collaboration harmonieuse**

##### **Les complémentarités industrielles**

Sur le plan législatif, les nouvelles réglementations dans le domaine des déchets imposent aux collectivités locales d'adopter des schémas intégrés de traitement des déchets qui nécessitent de réunir les activités de collecte et de traitement avec la valorisation et le recyclage des déchets sous forme d'énergie. Sous l'effet de cette évolution, la demande devient globale.

Pour y répondre, cela nécessite un rapprochement des activités du pôle énergie avec les activités du pôle propreté de la Talante au sein d'un bureau d'étude commun composé d'URB-P et d'URB-C<sup>1</sup>. Ce bureau d'étude mixte prend la dénomination de VEGA. Géré sous la forme d'un groupement d'intérêt économique, il offre de multiples possibilités d'alliances sur les marchés de traitement global des déchets, comprenant la collecte, le tri, l'incinération, la valorisation énergétique et la mise en décharge.

A ce titre, VEGA constitue un bureau d'étude mixte chargé de bâtir des dossiers en réponse à des appels d'offres complexes et de grandes tailles où il est nécessaire de concevoir une solution à un problème de déchets comprenant la collecte, le tri, la valorisation, l'incinération, la valorisation énergétique et la mise en décharge. Cette structure est composée de technico-commerciaux, dont 4 ingénieurs détachés d'URB-C spécialisés dans l'incinération et 3 ingénieurs détachés d'URB-P, spécialisés dans la collecte, le tri et la mise en décharge. Par ailleurs, la structure est présidée par le directeur général adjoint d'URB-P.

---

<sup>1</sup> URB-P (urbaine de propreté) et URB-C (urbaine de chauffage) sont des dénominations fictives pour désigner les filiales de la Talante à la tête du pôle propreté et du pôle énergie. D'une manière générale, l'ensemble des noms propres contenus dans les études de cas sera codé.

Reposant sur la responsabilité commerciale qui incombe aux filiales ( URB-C et URB-P ), VEGA s'occupe du volet technique en constituant une équipe d'étude spécifique pour chaque dossier. Elle joue ainsi un rôle fédérateur, s'attachant à respecter les compétences de chaque société membre. Lorsqu'un projet remonte du terrain, VEGA traite l'étude de faisabilité en amont mais n'a pas la vocation de prendre en charge la réalisation et l'ingénierie. Son rôle s'arrête à partir du moment où le contrat est signé entre les parties. A ce titre, VEGA constitue un réservoir de compétences complémentaires dont elle se sert pour créer une synergie dans le traitement des déchets, mais en aucun cas elle ne constitue une structure d'arbitrage qui impose une ligne de conduite aux filiales en cas de conflit.

### **Le partenariat autour du projet Azur**

Sous la pression conjuguée de l'accroissement démographique et du contexte réglementaire avec l'interdiction programmée de la mise en décharge des déchets, les élus de Horseville décident de confier à une entreprise privée le soin de concevoir et d'exploiter une filière moderne de traitement des ordures ménagères. Celle-ci comprend la collecte, le tri et la valorisation des déchets. Pour répondre à l'appel d'offres lancé par les élus d'Horseville, les filiales de la Talante ( URB-C, URB-P et OPUR-D ) coordonnent un projet en commun à partir du bureau d'étude collectif ( VEGA ). Ce partenariat s'explique en raison de la complémentarité des trois filiales, chacune se situant à une extrémité de la chaîne du traitement des déchets. En début de chaîne, URB-P assure la collecte et le tri sélectif des ordures ménagères. En milieu de chaîne, URB-C se charge de les incinérer. A la fin de la chaîne, OPUR-D les valorise. Cette complémentarité les pousse donc à collaborer sur le marché d'Horseville afin de concevoir et d'exploiter une filière globale de traitement des déchets baptisée Azur.

Azur est le premier dossier traité par VEGA. Le dossier est confié à un ingénieur d'URB-C qui devient chef de projet, à la tête d'une équipe de 15 à 20 personnes. En qualité de coordinateur, et de rapporteur, le chef de projet fait valider les choix techniques par les maisons mères des filiales partenaires. Cette méthode de travail évite aux entités de la Talante de s'associer au coup par coup avec des

partenaires extérieurs qui ne possèdent pas la même culture ou la même approche des marchés. Cela permet d'améliorer la cohérence de l'offre, en tirant parti de façon harmonieuse des spécificités individuelles.

A l'issu de l'appel d'offres, ce travail de concertation est récompensé par l'obtention du marché Azur. Un contrat de bail emphytéotique<sup>1</sup> administratif d'une durée de 25 ans est alors signé entre les élus d'Horseville et les entités de la Talante regroupées pour la circonstance au sein d'une filiale commune : URB-PCD.

Sous le statut d'une société anonyme au capital de 2 millions de francs, celle-ci réunit les intérêts des filiales partenaires : URB-C, URB-P et OPUR-D. Elle est pilotée par URB-C. Spécialiste de l'incinération, URB-C prend en charge le pilotage du projet, car la vente de vapeur est la source de recette majoritaire dans la filière Azur. En outre, l'investissement nécessaire pour réaliser la partie incinération représente majoritairement 70% des coûts de la filière, contre 20% pour le tri et la collecte sélective d'URB-P, et 10% pour le compostage réalisé par OPUR-D.

Concernant les aspects techniques, le projet Azur s'intègre sur toute la filière des déchets, de la collecte au tri jusqu'à la valorisation et au recyclage. Le schéma fonctionnel de la filière s'appuie sur des équipements d'apport volontaire, avec 400 colonnes de tri pour le verre, le papier-carton ou le plastique. Il repose également sur des équipements de collecte sélective en porte à porte.

De cette manière, les déchets sont triés à la source avant d'être acheminés vers des déchetteries, ou dans le centre principal de traitement. Sur le plan économique et financier, le projet dispose d'une capacité de traitement de 187000 tonnes / an. Son coût est estimé à 420 millions de francs, financé à 40% par le conseil général et le conseil régional, à 3% par l'ADEME ( l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie ), et pour plus de la moitié par l'exploitant : URB-PCD.

---

<sup>1</sup>Le bail emphytéotique est une formule qui ressemble à la concession dans son principe, c'est-à-dire que la collectivité reste propriétaire de l'ouvrage à l'issue de la période d'exploitation, et le prestataire s'engage à financer une grande partie de l'investissement. La concession s'applique à l'eau, à l'assainissement ou aux pompes funèbres, c'est-à-dire dans des secteurs où le concessionnaire est directement rémunéré par les factures adressées aux usagers. Dans le secteur des déchets cette forme juridique n'a pas cours, car le traitement des déchets est valorisé de manière indirecte par le biais d'une taxe fiscale. C'est pourquoi le contrat s'appelle un bail et non pas une concession.

## **Les répercussions du projet Azur**

Le marché obtenu par URB-PCD a des répercussions pour les autres membres de la Talante. En effet, pour exploiter la station, URB-PCD est obligée de déléguer des tâches spécialisées comme la maintenance des espaces verts ou la valorisation agricole des déchets. Pour cela, elle s'adresse à des fournisseurs qu'elle choisit de préférence au sein du réseau. Dans le cadre de l'attribution ces contrats de sous-traitance, URB-PCD est incitée de manière informelle à travailler de préférence avec d'autres filiales de la Talante.

En effet, le système relationnel de la Talante repose sur la tradition orale et l'entente entre les individus. Pour cette raison, les relations marchandes reposent sur des habitudes plutôt que sur des règlements ou des procédures. De ce fait, il n'est pas imposé hiérarchiquement à URB-PCD à traiter de façon systématique avec une entreprise du réseau. En revanche, elle doit respecter un certain nombre de règles tacites.

Par exemple, un code de conduite informel impose des conditions de paiement à 45 jours fin de mois pour toutes transactions internes. D'autres règles non écrites établissent un " droit de premier refus " dans une consultation qui émane d'une autre société du réseau. Selon cette règle de préséance, la société membre de la Talante a priorité pour refuser l'offre en cours de consultation si elle n'est pas assez compétitive ( prix supérieur de 20% ). Le cas échéant, elle a la possibilité de s'aligner sur le moins disant ou sur le prix de celui qui serait choisi en cas de refus.

Dans le respect de ces principes, URB-PCD sous-traite le transport des déchets hors de l'usine à une filiale d'URB-P, l'exploitation des déchetteries et des containers verres-papiers d'apport volontaire à d'autres filiales d'URB-P, l'exploitation des cendres et le traitement des déchets toxiques collectés dans les déchetteries à d'autres filiales de la Talante. A condition économique égale, une filiale de la Talante traitera toujours de préférence avec une autre filiale du réseau. Mais, au delà d'une certaine limite, le critère de compétitivité l'emporte sur la préséance au sein du réseau. En effet, il serait inconcevable pour le client d'avoir le sentiment qu'URB-PCD accumule des coûts de

complaisances pour favoriser certaines sociétés au détriment des moins chères. Pour cette raison, URB-PCD décide d'attribuer la maintenance du four de la chaudière à une société compétitive, extérieure au réseau.

### **Synthèse du cas Azur**

Le cas Azur illustre des formes de collaboration entre des filiales soucieuses de mettre en valeur leurs complémentarités industrielles. En effet, on constate qu'elles parviennent à harmoniser leurs comportements dans un souci d'intérêt général, sans l'arbitrage hiérarchique du siège. Cela se produit à deux occasions : en amont du projet lorsque les trois entités du groupement URB-PCP collaborent au sein du bureau d'étude commun ( le partenariat ), et en aval lorsque des contrats de sous-traitance sont noués en interne ( la sous-traitance ). Des mécanismes de régulation tacites les aident à entretenir les rapports de confiance nécessaires pour échanger des informations ou partager des ressources. Mais, ce mode de coordination souple et décentralisé n'est pas toujours efficace pour éviter l'apparition des conflits d'intérêts. L'étude de cas suivante va nous permettre d'illustrer cette situation.

### **3.2. Le cas HVA : une collaboration précédée d'un conflit**

#### **L'affrontement sur un marché de traitement des eaux**

Dans le traitement des eaux usées, plusieurs filiales de la Talante sont capables de réaliser les mêmes prestations, sur l'ensemble ou sur une partie de la filière d'exploitation. Parmi celles-ci, nous allons évoquer l'exemple d'OPUR et de la SRO qui sont en concurrence sur des marchés de traitement des eaux à l'intérieur d'une même zone géographique.

Créée en août 1980, OPUR est issue de la fusion de plusieurs sociétés spécialisées dans le traitement des eaux. Filiale de la Talante, OPUR bénéficie de l'expérience acquise depuis plus de 60 ans dans la construction d'unités de production d'eau potable et de stations d'épuration. Aujourd'hui, OPUR offre l'image d'une société généraliste qui possède des compétences étendues sur toute la filière du traitement de l'eau. Elle est capable de gérer toute la chaîne de l'eau, du captage au renvoi dans le milieu naturel. Elle possède une palette de compétences qui recouvre la conception et la

réalisation d'unités de traitement des eaux. Elle est également capable d'assumer l'exploitation, et même la vente de licences ou de conseils en ingénierie de conception.

De taille mondiale, OPUR réalise un chiffre d'affaires consolidé qui atteint 3,1 milliards de francs en 1992. Elle emploie un effectif de près de 1000 personnes ( réparti dans 6 agences régionales sur deux services : l'activité exploitation 560 personnes et l'activité construction 370 personnes ). Avec plus de 5000 références en France et à l'étranger, OPUR est devenue l'un des leaders mondiaux du traitement de l'eau, et à ce titre l'un des chefs de file du pôle eau de la Talante.

A la différence d'OPUR, la SRO est une société de taille régionale créée en 1928 au nord d'Arnoville. Elle ne dispose pas d'une envergure nationale ou internationale. Son rayon d'action ne dépasse pas la deuxième couronne de la banlieue d'Arnoville où elle connaît un développement rapide grâce à l'accélération de l'urbanisation. En 1992, la SRO réalise 800 millions de francs de chiffre d'affaires, en augmentation de 9,7% par rapport à l'année précédente. Elle dispose d'une capacité d'autofinancement de 130 millions de francs en progression de 7,6% sur la même période. Elle emploie 660 personnes. Situé à Arnoville, le siège social de la société regroupe la direction générale et les services fonctionnels ( ressources humaines, communication, exploitation, administratif et financier ). Les activités commerciales sont décentralisées sur trois exploitations régionales suivant un découpage géographique qui couvre 180 communes : l'exploitation est, l'exploitation ouest à Horseville et l'exploitation Nord.

La SRO a la particularité d'opérer sur les mêmes marchés de traitement des eaux qu'OPUR, auprès des mêmes clients situés à l'intérieur du périmètre commun aux deux sociétés : la ceinture de la banlieue d'Arnoville. En ce qui concerne OPUR, les contrats à proximité d'Arnoville peuvent servir de vitrines technologiques pour séduire les clients étrangers. Pour la SRO, ce type de contrat lui sert au contraire à défendre son expertise commerciale, dans une région qui lui permet de trouver sa spécificité.

En raison de ces divergences d'intérêts, les deux filiales vont s'affronter sur un marché proposé en consultation préliminaire par les élus d'Horseville. Ce marché porte sur la réalisation et l'exploitation d'une station d'épuration des eaux usées, destinée à répondre aux besoins d'une population qui a doublé en moins de vingt ans. Dans ce domaine, la SRO est un partenaire incontournable qui exploite d'ores et déjà le réseau de distribution d'eau potable de la ville, ainsi que certaines parties du réseau

d'assainissement des 11 communes limitrophes à Horseville. Elle gère également la facturation de l'ensemble des services d'eau sur l'ensemble de ces collectivités.

En opposition, OPUR dispose d'un brevet technique innovant pour réduire la taille de la station et donc pour diminuer les nuisances sonores ou olfactives. Grâce à un procédé révolutionnaire de filtration de l'eau, le projet d'OPUR présente l'avantage de respecter le site naturel de la collectivité en évitant la réalisation d'un ouvrage classique à ciel ouvert, au profit d'une usine de traitement confinée, très compacte et moins polluante. Pour emporter le marché, OPUR mise donc sur son avantage technologique, alors que la SRO s'appuie sur son atout territorial.

La discorde entre OPUR et la SRO illustre une facette de la vie du réseau Talante. Les rivalités sont inévitables dans la mesure où les compétences des unités se chevauchent sur les mêmes marchés. Or, ces conflits ne sont pas arbitrés par le siège qui ne souhaite pas préjuger des chances de réussite des filiales sur le terrain. De surcroît, la direction générale de la Talante considère la concurrence interne comme un moyen de stimuler la compétitivité des unités.

Mais la concurrence tend également à disperser les moyens et à provoquer des externalités négatives préjudiciables au service rendu. Pour cette raison, le client juge préférable d'arbitrer le conflit entre la SRO et OPUR. Les élus font alors comprendre aux deux sociétés qu'elles n'auront aucune chance d'emporter le marché sans associer leurs compétences.

De ce fait, OPUR et la SRO décident de soumettre une offre commune à partir de leurs spécificités techniques et commerciales. Au terme de la consultation et de la mise en concurrence avec d'autres sociétés indépendantes, l'offre proposée par le groupement OPUR-SRO est retenue. Ce choix est finalisé par un contrat de concession<sup>1</sup> d'une durée de 30 ans qui porte sur la réalisation et l'exploitation d'une station d'épuration évaluée à 200 millions de francs et capable de traiter 40 000 m<sup>3</sup> / jour pour l'équivalent de 200 000 personnes.

---

<sup>1</sup> Le système de la concession permet à l'exploitant de garantir les retours sur investissement et au concédant de garantir le financement de l'infrastructure. Les annuités d'emprunts sont imputées sur la facture d'eau des consommateurs collectée traditionnellement par la SRO dans cette région. Cette modalité est exceptionnelle pour les problèmes d'assainissement qui sont traditionnellement gérés par des contrats d'affermage ou par des régies publiques.

## **La phase de collaboration autour du projet**

Ce succès est le fruit d'une coopération entre OPUR et la SRO, facilitée par leur appartenance au même réseau d'entreprises. Leur rattachement à la Talante favorise en effet le partage d'expériences et l'échange d'informations confidentielles dans un climat de confiance. D'un commun accord, elles décident de répartir le travail en fonction de leurs expertises : OPUR prend la tête de la phase de conception et de construction de l'ouvrage ; la SRO pilote la phase de maintenance de la station.

En amont du projet, OPUR élabore les caractéristiques de l'ouvrage et en confie la réalisation à des sous-traitants de génie civil, choisis de préférence à l'intérieur du réseau Talante. Après consultation, une autre filiale de la Talante est sélectionnée pour réaliser les fondations, les murs et le coffrage de l'ouvrage. La coopération entre OPUR et la SRO aborde ensuite un nouveau tournant avec la nomination du futur directeur de la station. En participant aux réunions, celui-ci fait avancer le projet, à l'interface des problèmes de construction portant sur les choix d'équipement, et les problèmes d'exploitation concernant la capacité de traitement.

Au terme de la construction de l'ouvrage se pose le problème de l'exploitation du projet et de la rétribution des partenaires. Ce sujet délicat fait l'objet d'un nouveau contentieux entre la SRO et OPUR. En raison de son leadership territorial, la SRO tient en effet à diriger l'exploitation. Mais, OPUR revendique également cette responsabilité en raison de son leadership technologique. Au cours d'un processus de négociation où chacun fait valoir ses intérêts propres, un compromis aboutit finalement à la création d'une filiale commune : HVA ( Horseville-Assainissement ). Celle-ci se substitue en lieu et place au groupement SRO-OPUR pour administrer la station. En raison de sa connaissance du tissu local et de ses compétences en matière de facturation, la SRO prend le contrôle du groupement avec 51% des parts. Les parts restantes sont détenues par OPUR.

## **Les retombées du projet**

Véritable centre de profit autonome, HVA, gère le processus de mise en fonction et d'exploitation de la station pour le compte d'OPUR et de la SRO qu'elle tient mutuellement informé. Les profits d'HVA leur sont d'ailleurs reversés, au prorata de leurs prises de participation financière. HVA gère également les marchés induits par l'exploitation de la station, comme la récupération des boues des eaux usées. Dans ce domaine, le directeur de la station fait appel à des sous-traitants qu'il choisit de préférence au sein de la Talante, mais pas exclusivement. Ainsi la plupart des marchés de sous-traitance comme l'évacuation des déchets est attribuée à d'autres membres du réseau. Des règles de comportement tacite poussent en effet HVA à choisir des partenaires en interne, avant de se tourner vers le marché. Bien que les unités de la Talante soient mises systématiquement en concurrence avec des sociétés extérieures, certains principes, comme le droit de premier refus, leur sont favorables.

Néanmoins, l'appartenance au réseau ne justifie pas à elle seule le choix d'un fournisseur. Dans certains cas, le directeur de la station préfère recourir à des sociétés extérieures en dépit des recommandations des sociétés mères OPUR et SRO. En cela, il défend les intérêts de la station avant ceux des autres filiales de la Talante. En conséquence, certains marchés de sous-traitance bénéficient à la concurrence. Par exemple, la maintenance des espaces verts échappe à une filiale de la Talante, dont l'offre était jugée trop coûteuse.

## **La synthèse du cas HVA**

Le cas HVA illustre l'enchaînement de plusieurs processus d'interactions contradictoires : un processus d'affrontement qui précède des processus de collaboration et de sous-traitance. A ce stade des observations, nous constatons que la dynamique du réseau est extrêmement complexe. Elle dépasse le cadre de la collaboration pure et parfaite abordée précédemment. Par ajustement mutuel, les filiales déterminent leurs positions respectives en cherchant à valoriser leurs complémentarités. Toutefois, en cas

d'opposition, la négociation n'est pas toujours suffisante pour faire avancer le projet. La médiation du client permet alors d'arbitrer les rivalités. Mais que se passerait-il en l'absence de mécanisme de régulation des conflits ? Nous allons le découvrir dans le cas suivant.

### **3.3. Le cas IRIS : une concurrence interne non résolue**

#### **La redondance entre les filiales**

Le réseau Talante s'est construit principalement par croissance externe avec l'acquisition de sociétés indépendantes. Cette progression ne s'est pas effectuée de façon régulière et programmée. Elle s'est déroulée au gré des opportunités offertes par l'environnement. L'une des particularités de cette évolution ancrée dans l'histoire tient à la présence d'unités dont les métiers ou les territoires se recoupent. L'autre particularité concerne le caractère décentralisé du mode de management. Cela signifie que les unités redondantes ne sont pas fusionnées ou coordonnées au sein d'une même structure et sont libres de se concurrencer. La direction générale de la Talante tolère ces contradictions locales, tant qu'elles ne nuisent pas à l'équilibre financier global.

Ces remarques préliminaires sont utiles pour comprendre l'origine de la rivalité entre la Cofreda et URB-C, à l'intersection de deux pôles d'activités. La Cofreda est en effet rattachée au pôle BTP ( Bâtiment Travaux Publics ) alors qu'URB-C appartient au pôle énergie. Malgré cette distinction, les deux entités se retrouvent en concurrence sur certains marchés, à l'interface du pôle énergie et du pôle BTP : les marchés METP ( Marché-Entreprise-Travaux Publics ) recouvrant la construction et l'exploitation d'ouvrages de traitement et de valorisation des déchets. Ce chevauchement de compétences s'explique pour des raisons historiques et managériales.

Au sein de la Talante, la Cofreda est rattachée à URB-TP ( urbaine de travaux publics ) qui pilote le pôle de la construction et des travaux publics, avec un chiffre d'affaires de 42 milliards de francs en 1992 et un effectif de 67 000 personnes. Avec près de 400 filiales spécialisées, réparties dans une quinzaine de sous groupes opérationnels dont la Cofreda, URB-TP maîtrise les activités de construction de routes et d'immeubles.

Elle est présente dans la gestion des services publics dans les métiers de l'environnement et dans la concession d'équipement industriel et technique.

La Cofreda est la plus importante filiale d'URB-TP. Elle exerce son activité d'entreprise générale dans les domaines du bâtiment, du génie civil, des canalisations et des services à travers un réseau de 180 filiales couvrant l'ensemble de la France, y compris les territoires d'outre-mer et des implantations étrangères dans plus de trente pays, dont 25 pays du continent africain où elle sert de tête de pont pour les autres membres du réseau.

La Cofreda réalise ainsi 10 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1993 ( dont 10 % du CA dans la prestation de services auprès des collectivités ). Elle emploie 30 000 personnes dont 7000 cadres et agents de maîtrise en France et dans la trentaine de pays où elle est implantée.

A son échelle, la Cofreda est comparable à une " mini-Talante ", décentralisée sur sept entités opérationnelles. Chaque entité de la Cofreda est gérée en centre de profit autonome, disposant d'un budget spécifique, à vocation généraliste : BTP et services publics. Chaque entité multiactivités a un personnel d'ingénieurs polyvalents, capables d'intervenir simultanément sur les deux branches d'activités.

Par exemple, une implantation qui décroche un marché de canalisation en BTP peut proposer à la collectivité d'assurer le service de gestion de la distribution d'eau. Cette polyvalence permet de valoriser les synergies à l'intérieur de la Cofreda. Par exemple, cela lui permet de trouver les ressources en interne pour réaliser tous les maillons d'une filière globale de propreté, de la conception à la réalisation jusqu'à l'exploitation.

En raison de son caractère polyvalent, la Cofreda affronte fréquemment d'autres filiales spécialisées. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, la Cofreda est souvent confrontée à OPUR sur les mêmes appels d'offres. Dans le domaine de la propreté, la Cofreda s'oppose à URB-C et à URB-P. Dans le BTP, la Cofreda se positionne sur les mêmes marchés que d'autres filiales d'URB-TP. Ces conflits se déroulent dans la majorité des cas sans arbitrage hiérarchique, en vertu du principe

d'autodétermination. Tant que les filiales financent leurs investissements, elles décident de leur sort. C'est seulement en cas de perte financière que l'actionnaire majoritaire reprend le contrôle des opérations.

### **La compétition interne entre les filiales**

Dans ce contexte, la Cofreda présente la particularité d'offrir une large palette de services aux collectivités qui déborde largement du champ du BTP. Pour cette raison, elle intervient sur les marchés qui font appel à des compétences multiples, ceux qui combinent la propreté et le BTP comme le METP ( Marché, Entreprise, Travaux Public ). Or, d'autres filiales de la Talante possèdent également les compétences requises pour construire et exploiter un ouvrage dans le cadre d'un METP. A titre d'exemple, URB-C est en mesure de réaliser et d'exploiter des usines d'incinération. Pour cela, elle noue des partenariats avec des spécialistes du BTP ou de la propreté au sein de la Talante. Le cas Azur nous fournit d'ailleurs une excellente illustration de cette démarche. A cause de ce recoupement de compétences, la Cofreda et URB-C concourent souvent pour obtenir le même marché.

L'un de ces marchés porte sur la réalisation d'une filière globale de traitement des déchets à Rosseville<sup>1</sup>. Il est proposé dans le cadre d'un appel d'offres par un syndicat de communes<sup>2</sup>, soucieux de s'adapter à l'évolution des normes européennes en matière de traitement des déchets. Parmi 16 actes de candidatures, la commission d'appel d'offres reçoit les propositions séparées de la Cofreda et d'URB-C. Dans sa proposition, la Cofreda se présente sous l'étiquette du groupe URB-TP, alors qu'URB-C revendique son appartenance au réseau Talante. Les deux sociétés prennent la décision de s'affronter suite à l'échec d'une négociation. En qualité de filiale multi-activités ( bâtiment, travaux publics, traitement des eaux, propreté ), la Cofreda tient en effet à défendre son rang au sein de la Talante en répondant sans aide extérieure à des marchés multiservices. En évitant de collaborer avec URB-C, elle démontre ainsi sa légitimité au sein du réseau. Pour des motifs différents, URB-C doit obtenir des marchés multiservices afin de justifier son leadership technologique au sein de la Talante. Par les références dont elle

---

<sup>1</sup> Rosseville est le nom fictif d'une ville de moins de 50 000 habitants. De même Horseville est le nom de code d'une ville de plus de 50 000 habitants.

<sup>2</sup> Les communes se sont regroupées conformément aux nécessités économiques et juridiques qui les incitent à partager les investissements et les subventions pour faire construire des ouvrages de grande taille plus rentables sur le plan des économies d'échelle.

dispose dans le domaine des filières globales de déchets, URB-C s'est imposée comme l'un des meilleurs constructeurs-exploitants mondiaux. Sur ce type de marché, elle bénéficie du soutien logistique et technique du bureau d'étude commun VEGA. Pour toutes ces raisons, elle n'envisage pas de collaborer avec la Cofreda.

### **Les conséquences de la compétition**

En l'absence d'arbitrage hiérarchique de la part du siège de la Talante, les deux filiales la Cofreda et URB-C maintiennent leur candidature en parallèle. A l'issue de la première étape de la consultation, la commission d'appel d'offres élimine la Cofreda considérant qu'il ne peut y avoir deux sociétés d'un même groupe capables de réaliser techniquement et financièrement un ouvrage évalué à 350 millions de francs.

A l'issue de la deuxième étape, l'offre d'URB-C est jugée trop onéreuse par rapport à celle d'un groupement concurrent. La commission d'appel d'offres préfère retenir la proposition d'un constructeur de four, associé à un exploitant de notoriété internationale. Un tel groupement rassure les élus car il dispose de garanties techniques et financières fiables. Par ailleurs, le groupement concurrent propose des prix très bas sur la partie technique de l'incinération. Cette offre bénéficie, en outre, du soutien et des connaissances d'une entreprise locale qui effectue déjà la collecte des déchets en amont du projet. Finalement, la compétition entre URB-C et la Cofreda a joué en leur défaveur, en multipliant les coûts d'entrée sur un même marché. Au lieu de mettre en commun leurs ressources, elles ont perdu la compétition au profit d'un groupement concurrent, soudé et cohérent aux yeux du client.

### **La synthèse du cas IRIS**

Le cas IRIS montre les limites du fonctionnement en réseau, à partir d'une situation de conflit non résolu entre les unités. Or, cette logique concurrentielle est prévisible par la nature du mode de management. A partir du moment où le siège refuse d'arbitrer des conflits entre des filiales partiellement ou totalement substituables, l'affrontement devient inévitable. Sur le terrain, cette absence de concertation pousse les entités à négocier. Mais cela ne suffit pas toujours à enrayer un processus d'affrontement qui multiplie les coûts d'entrée sur un marché et qui provoque des déséconomies d'échelle. Ce problème dessert les intérêts de la Talante, par la disparition des effets de taille, en isolant les unités et en cloisonnant les transferts de compétences ou de

ressources. Au lieu de multiplier les chances de décrocher un contrat pour l'un des membres, ce qui indirectement profiterait à la collectivité, la concurrence interne cloisonne les compétences et les ressources. Les mécanismes de régulation au sein du réseau paraissent alors trop souples pour résoudre les antagonismes et pour préserver les effets de taille.

#### 4. 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 ; 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 concurrence 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.

## **CONCLUSION**

Cette recherche permet de dépasser les limites des travaux théoriques antérieurs en montrant la coexistence de la collaboration et du conflit au sein d'un réseau d'entreprises. D'après les observations empiriques, un minimum de concertation entre les unités est nécessaire au développement de l'organisation dans la mesure où elle facilite la coordination et la régulation des échanges dans le cadre de la coopération. Toutefois, cette recherche du consensus n'est pas toujours réalisable, en raison des difficultés à concilier les intérêts opposés des membres. En effet, en l'absence de directives collectives, ou d'arbitrages hiérarchiques communs, les unités ont toujours la possibilité de défendre leurs intérêts avant ceux des autres, au risque de provoquer des conflits qui nuisent à l'intérêt général.

La dynamique du réseau évolue donc au gré des processus d'interactions entre les unités dont les compétences se recourent ou se complètent selon les circonstances. De la collaboration harmonieuse ( cas Azur ), au conflit non résolu ( cas IRIS ), il existe une série de situations intermédiaires ( cas HVA ) qui traduisent la complexité du mode de fonctionnement. Ces réflexions nous incitent à poursuivre notre recherche, d'une part en étudiant d'autres réseaux d'entreprises, et d'autre part en approfondissant notre connaissance des mécanismes de collaboration et de conflit.

## REFERENCES

- Baker W.E (1990), Market networks and corporate behaviour, *American Journal of Sociologie*, n°3, 589-625.
- Bakis H (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, Que sais je, Presses Universitaires de France.
- Barbant J.C, Chanut P (1989), Les réseaux créateurs de richesses, *Gérer et Comprendre*, n°15, 16-27.
- Barreyre P.Y (1992), La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition, *Encyclopédie du management* , Arnoville, Vuibert.
- Bartlett C Ghoshal S (1993), Beyond the M-form : toward a managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol 14, 23-46.
- Bartmess A, Cerny K (1993), Building competitive advantage through a global network of capabilities, *California Management Review*, 78-103.
- Blois J.K (1990), Transaction costs and networks, *Strategic Management Journal*, vol 11, n°6, 493-496.
- Braudel F (1980), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tome II, Arnoville, Armand Colin.
- Bressant A, Distler C, Nicolaidis K (1989), Vers une économie de réseau, *Politique Industrielle*, hiver, 155-168.
- Burkhardt M.E, Brass D.J (1990), Changing patterns of change : the effects of a change in technology on social network structure and power, *Administrative Science Quarterly*, vol 35, 104-127.
- Butera F (1991), *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Arnoville, Editions d'Organisation.
- Callon M (1989), *La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques*, Arnoville, Editions la Découverte.
- Daft R.L, Lewin A.Y (1993), Where are the theories for the "new" organizational forms ? an editorial essay, *Organization Science*, vol 4, n°4,1-6.

- Durand J.P (1991), Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme, *Revue d'Economie Industrielle*, n°58, 47-65.
- Grandori A, Soda G (1995), Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, vol 16, n°2, 183-214.
- Hanson J.R, Krackhardt D, (1993), Informal networks : the company behind the chart, *Harvard Business Review*, 105-111.
- Hedlund G (1994), Knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, vol 15, 73-90.
- Inzerilli G (1990), The italian alternative : flexible organization and social management, *International Studies of Management and Organization*, vol 20, n°4, 6-21.
- Jarillo J.C (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, vol 9, 31-41.
- Jarillo J.C (1990), Comments on transaction costs and networks, *Strategic Management Journal*, vol 11, n°6, 497-499.
- Lorenzoni G, Baden fuller C (1993), Creating a strategic center to manage a web of partners ,*California Management Review*, vol 37, n°3, 146-163.
- Marchenay M (1992), Les stratégies de spécialisation, *Encyclopédie du Management* , Arnoville, Vuibert.
- Miles R, Snow C (1986), Organizations : new concepts for new forms, *California Management Review*, vol 27, n°3, 62-73.
- Miles R, Snow C (1992) , Causes of failure in network organizations, *California Management Review*, vol 34,n°4,53-72.
- Nohria N, Garcia-pont C (1991), Global strategic linkages and industry structure, *Strategic Management Journal*, vol 12, 105-124.
- Osborn R.N, Hagedoorn J (1997), The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network, *Academy of Management Journal*, n°2, 261-278
- Pache G, Paraponaris C (1993), *L'entreprise en réseau*, Arnoville, Que sais je, Presses Universitaires de France.
- Thorelli H.B (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51.
- Weiss D (1994 ), Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail, *Revue Française de Gestion*, n°96, 95-103.

Wellman B, Wortley S (1990), Different strokes from different folks : community ties and social support, *American Journal of Sociology*, vol 96, n°3, 558-588.

Williamson o.e (1983), *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.