

**4ème CONGRES INTERNATIONAL
FRANCOPHONE SUR LA PME
22-23-24 OCTOBRE 1998
NANCY - METZ**

**PROPOSITION D'UN REFERENTIEL D'ANALYSE
POUR LA PRISE EN COMPTE
DE LA VARIETE ET DE LA VARIABILITE
DES COOPERATIONS INTER-ENTREPRISES**

Jean-Pierre DOUARD

Maître de Conférence IAE - Université de Metz
3, place Edouard Branly - 57070 METZ - tél. 03 87 56 37 82

Michèle HEITZ

Doctorante IAE Nancy - Chargée d'Enseignement
13, rue Michel Ney c.o. n°75 - 54037 NANCY- tél. 03 83 39 64 50

**PROPOSITION D'UN REFERENTIEL D'ANALYSE
POUR LA PRISE EN COMPTE
DE LA VARIETE ET DE LA VARIABILITE
DES COOPERATIONS INTER-ENTREPRISES**

Résumé

Cet article fait état d'une proposition de grille de lecture des coopérations inter-entreprises intégrant les dimensions de variétés des coopérations et de variabilité, c'est-à-dire de leur dynamique dans le temps.

Elle résulte de la prise en compte des analyses et théories qui se sont penchées sur le phénomène des coopérations, de leurs apports spécifiques, ce qui a conduit à la démarche à caractère fédérateur présentée ici.

Abstract

This paper presents some elements to mark out the understanding of the determining factors in the development of inter-firm cooperations.

We propose a chart of interpretation which includes the dimensions of variety and variability.

Key words : inter-firm cooperations, chart of interpretation, variety, variability, development.

INTRODUCTION

A.TOFFLER⁽¹⁾, dans les Nouveaux Pouvoirs (1991), met en avant le passage actuel d'une économie monolithique vers une structure mosaïque, sous l'impulsion, en grande partie de la révolution informationnelle. A la place de l'intégration verticale restée dominante pendant de nombreuses décennies, la création de richesses s'appuie davantage sur un ensemble multiforme d'entreprises constitué d'innombrables logiques de fonctionnement et d'organisation.

La presse économique met en évidence les incessantes ruptures et recompositions, les assemblages de types nouveaux qui se mettent en oeuvre actuellement, avec souvent une dimension "stratégique" apparente, c'est-à-dire propre à modifier les interactions concurrentielles.

Parallèlement, les théoriciens se sont largement penchés sur le pourquoi des coopérations et sur le "statut" des organisations correspondantes. Ces problématiques **se doublent aujourd'hui de façon aigüe de celles du "comment" gérer les coopérations**, d'autant que les cas de figure sont variés quant à l'évolution des coopérations dans le temps.

Ainsi, les potentiels liés à la gestion des relations d'une entreprise avec les unités extérieures sont aujourd'hui clairement balayés, notamment en termes d'avantages et de risques, et les accords de coopération sont souvent vus comme un outil de renforcement de l'entreprise. Par contre, **l'approche sur les termes de l'évolution de ces modes d'organisation constitue un débat important et ouvert, et appelle aujourd'hui un décryptage plus fondamental.**

La question de l'évolution est d'autant plus mobilisatrice que les réseaux d'entreprise ainsi constitués se trouvent face à **une contradiction**. Ils doivent être à la fois suffisamment solides, durables et inscrits dans le temps et l'espace pour pouvoir jouer leur rôle, et en même temps être flexibles, fluides, souples et adaptatifs.

Cette contradiction suscite une dynamique importante et permanente de la gestion des activités en réseau.

Dans la littérature, de nombreuses analyses se sont orientées sur la lecture des fondements des coopérations. Ainsi, trouve-t-on des analyses privilégiant le **décryptage du rôle de l'environnement** (écologie des populations⁽²⁾, approches sociétales et historiques⁽³⁾, théorie de l'interdépendance des ressources⁽⁴⁾,...) et d'autres misant plus fortement sur **"l'intentionnalité" de l'acteur** (théorie des jeux⁽⁵⁾, théorie néo-institutionnelle⁽⁶⁾,...).

1 TOFFLER A., (1991), "Les Nouveaux Pouvoirs", Fayard

2 WHITE H.C., BOORMAN S.A., BERIGER R.L., (1976) "Social Structure Form Multiple Networks. I. Blockmodels of Roles and Positions", American Journal of Sociology, vol.81

BUTERA F., (1991), "La Métamorphose de l'Organisation, du Château au Réseau", Les Editions d'Organisation

3 LOUART P. (1996), "L'Apparente Révolution des Formes Organisationnelles", Revue Française de Gestion, n°107, Janv.-Fév, pp74-85

KERVEN G., (1993), "La Culture Réseau", Editions Eska, Paris

4 PFEFFER J.S., SALANCIK G.R., (1978), "The External Control of Organization Interdependence", Administrative Science Quarterly, vol.21

5 GUGLER P., (1991), "Les Alliances Stratégiques Transnationales", Editions Universitaires Fribourg (Suisse)

6 WILLIAMSON O., (1975), "Markets and Hierarchies : Analyses and Antitrust Implications", The Free Press

WILLIAMSON O., (1985), "The Economic Institution of Capitalism", The Free Press

RICHARDSON G.B., (1960), "Information and Investment - A Study in the Working of the Competitive Economy", Charenton Press, Oxford

RICHARDSON G.B., (1972), "The Organization of Industrie", Economic Journal

D'autres analyses présentent, quant à elles, une vision combinant des critères des deux registres d'analyses ci-dessus (théorie évolutionniste, économie industrielle,...).

A partir du constat de **l'absence de vision unificatrice** sur laquelle appuyer une démarche d'identification et d'interprétation des formes et des évolutions des coopérations, nous posons la question suivante : **quel modèle intégrateur proposer, rendant compte de la variété et de la variabilité des coopérations sur leur trajectoire d'évolution ?**

En effet, si les types de coopération sont multiples, leurs perspectives d'évolution le sont également et ne peuvent se défaire de l'influence de leur forme.

Par ailleurs, la prise en compte de l'évolution des coopérations rejoint tout particulièrement les prérogatives managériales de leur pilotage.

Nous proposons, en contribution aux analyses des coopérations inter-entreprises, **une grille de lecture, à portée fédératrice de différents courants d'observation** et apportant une réponse à la question précédente.

Nous examinons également les ancrages avec différentes analyses-clés sur les coopérations inter-entreprises, ce qui nous permet d'en évaluer la portée analytique.

Nous tenons à préciser que 2 validations de cette grille ont été réalisées, l'une⁽¹⁾ dans le cadre d'une filière industrielle (mécanique générale) et l'autre⁽²⁾ dans le cadre d'un réseau d'entreprises présentant des caractéristiques de proximité géographique et appartenant à des secteurs variés. Pour des raisons de ciblage de thématique, elles ne sont pas présentées dans le présent article.

PRESENTATION D'UN MODELE DE LECTURE DES COOPERATIONS INTER-ENTREPRISES

1. Caractérisation des variables du modèle proposé

Tout d'abord, positionnons les 4 critères distinctifs qui, compte tenu des différentes analyses et théories sur les coopérations, semblent les plus à même de différencier et de caractériser le champ global des réseaux en en pointant la **variété** :

- Les critères de **faible et de forte spécificité des actifs du réseau**, au sens de la spécificité des actifs propres à l'organisation coopérante et non pas celle des actifs propres à chacun des partenaires. Ces dimensions apparaissent discriminantes de différents types de réseaux et conditionnent significativement leur évolution dans le temps (si l'on se réfère notamment à des travaux des évolutionnistes). Ces 2 critères forment les 2 extrémités d'un axe géographique de représentation.
- Les critères de **logiques additives et de logiques de complémentarité**, selon qu'elles sont plus ou moins privilégiées au sein d'un réseau donné. Ces critères constituent également les deux extrémités d'un axe graphique de représentation.

La logique **additive** est considérée au sens étendu de l'atteinte d'un objectif nouveau par création de ressources ou de capacités nouvelles, à partir de compétences ou ressources des entreprises coopérantes, qui sont mises en commun de façon à susciter un nouveau processus de valeur ajoutée.

1 DOUARD J.P., (1997), "Diagnostic de la Filière de la Mécanique Générale", Fédération de la Mécanique

2 HEITZ M., (1998), "Eléments contributifs à la compréhension des déterminants de l'évolution des coopérations", Grefige, IAE de Nancy II

HEITZ M., (1997), "Analyse des Réseaux de ville en Franche-Comté, Datar

Cette dimension est plus fréquemment suggérée dans les travaux de l'économie industrielle et chez les évolutionnistes, accessoirement dans l'écologie des populations avec la notion d'équivalence structurale.

Ainsi, par exemple, la possibilité dans un réseau de générer des outputs nouveaux ou supérieurs à ceux qui seraient dégagés de façon autonome par les partenaires, a été abordée par des auteurs comme A. ALCHIAN et S. WOODWARD⁽¹⁾, par la notion de "quasi-rente composite" qui correspond à l'apparition de revenu ou d'utilité en excès (quasi-rente), dépendant de son association avec d'autres ressources spécifiques. C'est dans ce sens que nous parlerons de logique additive dans notre grille de lecture.

La **logique de complémentarité** relève plus spécifiquement des approches néo-institutionnelles (coûts de transaction, problématiques d'allocation). Elle suppose que le recours au marché permette de prendre en charge ou de renforcer une part de la chaîne de valeur de l'entreprise.

De façon extensive, les apports de RICHARDSON⁽²⁾ envisagent assez explicitement les deux types de logiques précitées (additive et de complémentarité). Au sens de cet auteur, c'est essentiellement la **gestion commune d'activités similaires en vue de l'atteinte d'avantages concurrentiels nouveaux** qui prédomine du côté des logiques que nous qualifions d'**additives**, tandis que la **gestion d'activités complémentaires s'apparente aux logiques que nous qualifions de complémentarité**. Ces activités, lorsqu'elles nécessitent la même capacité pour être exercées, sont dites "semblables" ; lorsqu'elles représentent différentes phases d'un processus de production, elles sont "*complémentaires*".

Cet auteur, dès 1972, jouait un rôle précurseur dans la compréhension des mécanismes de coopération à partir des concepts d'activité et de capacité. C'est essentiellement la **gestion commune d'activités similaires en vue de l'atteinte d'avantages concurrentiels nouveaux** qui prédomine du côté des logiques que nous qualifions d'**additives**, tandis que la **gestion d'activités complémentaires s'apparente aux logiques que nous qualifions d'échange**.

Ces activités, lorsqu'elles nécessitent la même capacité pour être exercées, sont dites "*semblables*"; lorsqu'elles représentent différentes phases d'un processus de production, elles sont "*complémentaires*".

Les activités que regroupe une firme ont une forte tendance à être semblables, tandis que les activités complémentaires nécessitent d'être coordonnées quantitativement et qualitativement.

RICHARDSON pointait alors que des coopérations puissent s'établir entre des firmes disposant de capacités similaires, notamment dans les cas de problème de disponibilité des informations techniques et de marché, permettant de réduire l'incertitude.

1 ALCHIAN A., WOODWARD S., (1988), "The Firms dead, Long Live to the Firm", Journal of Economic Literature, vol.XXVI, mars, pp.65-79

2 RICHARDSON G.B., (1972), "The Organization of Industrie", Economic Journal

- Enfin, à partir de ces critères de différenciation qui permettent de positionner, au-delà des profils les plus typés, des cas de figure de coopérations intermédiaires, il est possible de corrélérer la dimension de **l'évolution dans le temps des coopérations**⁽¹⁾, prenant ainsi en compte leur **variabilité**.

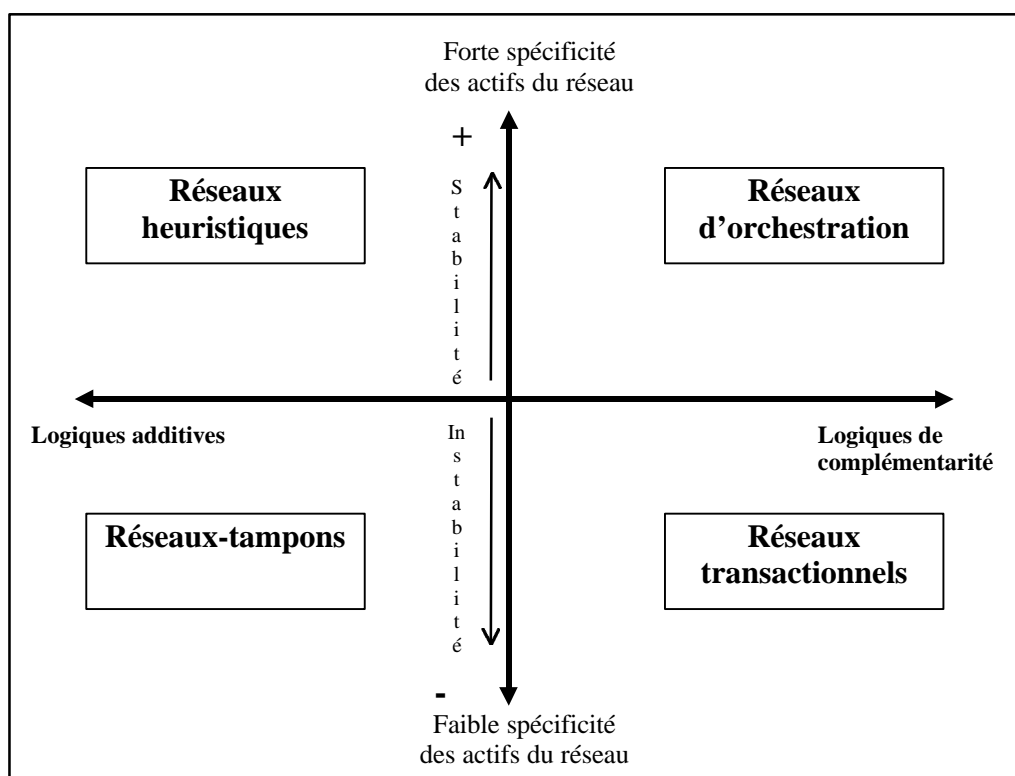
Cette variabilité est schématiquement caractérisée par les termes de **stabilité et d'instabilité** au sens d'une pérennité plus ou moins forte des coopérations correspondantes.

Cet axe de différenciation vient, dans notre grille, se greffer sur les précédentes dimensions de caractérisation, ce qui revient à faire état d'une corrélation entre forme de réseau et évolution dans le temps. Globalement, plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération. A l'inverse, plus la spécificité des actifs du réseau est faible, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps de la coopération.

Les fondements de notre modèle intégrateur étant ainsi posés dans un sens fédérateur et complémentaire des analyses et théories existantes, notamment du point de vue de la dimension évolutive, nous nous employons, dans le second paragraphe, à **décrire les quatre familles-types de réseaux qui en découlent** : réseaux tampons (2.1), réseaux transactionnels (2.2), réseaux d'orchestration (2.3) et réseaux heuristiques (2.4).

Les descriptions réalisées sont une conséquence logique de ces fondements.

Fig. 1 : Les 4 types de réseaux d'entreprises



1 RING & VAN DE VEN , (1994), "Developmental Processus of Cooperative Interorganizational Relationstrips", Academy of Management Review 19, pp.90-118
 auteur travaillant sur le concept de confiance et sur la dynamique des alliances
 BAUDRY B., (1995), "L'Economie des Relations Inter-entreprises", Repères, Editions La Découverte, Paris

2. Caractéristiques des 4 familles-types de réseaux identifiables

2.1. Les réseaux-tampons (ou d'initiation)

Sur le schéma précédent, les réseaux-tampons sont figurés dans le quadrant inférieur gauche, à l'intersection des dimensions de **faible spécificité des actifs du réseau et des logiques additives**.

Dans les cas de figure correspondant, il y a généralement conservation d'un cloisonnement suffisant des partenaires pour **protéger leurs savoir-faire spécifiques** individuels. Ces savoir-faire mis en jeu peuvent être à forte spécificité individuelle, alors que la spécificité des actifs du réseau reste faible.

Le niveau d'engagement demeure contrôlé et la réversibilité du processus est possible, pour chaque partenaire, à quelques coûts irrécouvrables près.

Ces réseaux-tampons sont positionnés sur l'axe horizontal du côté des logiques additives, ce qui revient à dire que le résultat de la collaboration consiste en une réalisation conjointe spécifique (nouvelles ressources ou capacités), qu'elle soit matérielle ou immatérielle, à laquelle aucun des partenaires pris isolément ne serait parvenu. A noter que la notion d'additivité évoquée consiste en la mise en commun de moyens permettant l'atteinte d'un objectif donné, cet objectif pouvant concerner l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Ces réseaux, par ailleurs, peuvent consister en des situations d'alliance entre entreprises plus ou moins concurrentes, sans remettre en cause le principe d'une concurrence sur le marché, s'il y a lieu.

Ils visent, par exemple, des économies de taille, naissant de l'augmentation des quantités de facteurs employés ou de la réduction du temps nécessaire à l'obtention d'un résultat et permettent la création d'avantages distinctifs nouveaux.

Par exemple, les accords de coopération peuvent être, pour les partenaires, un moyen de produire de petites séries, tout en bénéficiant des avantages liés à la production des grandes. Les firmes recherchent alors à faire jouer les phénomènes d'économie d'échelle et de diversité.

On trouve, dans ce registre, des logiques de sous-traitance de capacité, ainsi que des coopérations portant sur des projets de recherche ou de commercialisation, de production,... reposant sur la **mise en commun de moyens** (financiers, savoir-faire ou infrastructures...), dans le cadre d'activités similaires, pour accélérer l'atteinte d'un objectif individuel (production d'un composant commun, accès à de nouveaux marchés utilisant le réseau de distribution d'un partenaire,..), la **distinction finale se situant en-dehors du plan de la coopération pour chacun des partenaires**.

Ces partenariats **peuvent avoir un statut provisoire**, correspondant à une phase-test ou d'observation pour l'entreprise, avant de s'engager dans une voie moins réversible compte tenu du niveau d'engagement, ou encore menés en vue d'obtenir une information supplémentaire réductrice d'incertitude quant aux orientations à prendre. Cette information nécessaire pour s'engager plus avant peut s'apparenter à une information sur les investissements concurrents et sur les investissements complémentaires utiles⁽¹⁾.

1 RICHARDSON G.B., (1972), op.cit.

Par ailleurs, le devenir de la relation partenariale intègre la prise en compte de deux types de délais⁽¹⁾ :

- le délai supposé de construction de la capacité productive, en cas de décision d'engagement supérieur
- le délai de transmission de l'information, apte à diminuer le niveau d'incertitude.

Enfin, l'importance et la nature des contraintes (contraintes de compétences, ressources financières et humaines, disponibles ou mobilisables) interviennent dans les choix d'engagement, de même que l'anticipation sur les comportements des concurrents.

Deux types de motivation peuvent venir en fondement de ce type de réseau :

Tout d'abord, la participation à ce type de réseau, au travers de la prise en compte "*rationnelle*" des différents critères pouvant laisser présumer d'un avantage à coopérer, peut s'apparenter à une situation où l'entreprise agit en "*stratège*", suivant des niveaux de risque assumé et des engagements partiellement ou totalement irréversibles.

Ce processus peut s'accompagner, si nécessaire, d'une période d'observation au cours de laquelle son champ de connaissance progresse en permettant de **mieux anticiper** les conséquences attendues de ses engagements coopératifs.

Mais, l'intégration à ce type de réseau peut aussi s'apparenter, comme le suggère GALAMBAUD⁽²⁾, dans **la difficulté à anticiper**, dans "*le refus de négocier le futur à construire*", en privilégiant les conditions conservatrices et réversibles, voire essentiellement opportunistes. Dans ce cas de figure, la logique réseau peut tendre vers une exacerbation des logiques de différenciation multipolaire, favorisant la recherche d'initiatives multiples et opportunistes au détriment de la cohérence d'ensemble.

Dès lors, la trajectoire reste ouverte pour un arrêt ou une sortie du réseau, ou pour un renforcement sur le moyen terme, qui nécessitera à la fois une compétence de gestion de la relation partenariale et un niveau d'engagement tel que la structure-même de chaque partenaire individuel soit transformée de façon plus profonde.

De façon générale et hormis les situations d'arrêt, les réseaux-tampons peuvent évoluer vers les réseaux heuristiques (ou de création de valeur propre au réseau), avec l'émergence d'un apprentissage nouveau comme output du réseau et produisant, dès lors, un actif spécifique propre au réseau.

Un réseau-tampon, source de mobilisation de moyens provenant d'origines diverses, peut également perpétuer sa structure sur le moyen et long terme, sans pour autant devenir générateur d'actifs spécifiques importants et propres au réseau. Ainsi, les partenaires du réseau peuvent être eux-mêmes relativement mobiles par rapport au réseau, dès lors qu'un centre ou une aptitude coordinatrice subsiste.

1 GAFFARD J.L., (1995), in RAINELLI M., GAFFARD J.C., ASQUIN A., "Les Nouvelles Formes Organisationnelles", Economica

2 GALAMBAUD B., (1994), "Une Nouvelle Configuration Humaine de l'Entreprise, le Social Désarmé", ESF Ed., p.58

2.2. Les réseaux transactionnels

Situés en bas à droite sur le schéma, à l'intersection des logiques de complémentarité et de faible spécificité des actifs propres au réseau, les réseaux transactionnels privilégient des relations d'échange entre partenaires, à partir du recours au marché, permettant **de prendre en charge ou de renforcer une part de la chaîne de valeur de la firme**, qu'elle soit actuelle ou "*visée*".

Les critères classiques de la théorie néo-institutionnelle interviennent de façon relativement appropriée avec des bilans sur les coûts/avantages et la prise en compte des contraintes associées à l'internalisation ou à l'externalisation. C'est l'analyse des problématiques d'allocation de ressources qui prédomine intégrant la prise en compte des secteurs d'activités connexes à celui de l'entreprise.

Dans ce contexte, des auteurs comme RAINELLI⁽¹⁾ ont souligné la difficulté de l'estimation du bilan des bénéfices et des coûts engendrés par toute forme de coordination des activités. Ces difficultés s'accroissent lorsque les actifs spécifiques du réseau n'existent pas encore, mais sont anticipés et restent à développer.

Dans la dénomination de "*réseau transactionnel*", ce sont les situations où la réversibilité des engagements reste forte qui sont prises en compte (retrait aisé du réseau sans en altérer par ailleurs la spécificité propre).

A la différence des réseaux-tampons, ils ne s'intéressent pas à la gestion commune d'activités similaires en vue de l'atteinte d'avantages concurrentiels nouveaux, mais à la gestion **d'activités complémentaires** (au sens de RICHARDSON⁽²⁾).

La sous-traitance de spécialité, lorsqu'elle n'est pas consolidée par des procédures propres à établir une certaine pérennité, entre dans ce cas de figure ; de même que le réseau, vu comme **moyen de coordonner des compétences distinctes en vue** d'un résultat donné qui est essentiellement l'apanage des membres pris individuellement (logique d'externalisation et développements de la théorie néo-institutionnelle ou de l'interdépendance des ressources).

De tels réseaux se présentent essentiellement comme **une gamme de savoir-faire ou de ressources mobilisables plus ou moins individuellement** suivant la nature du problème à résoudre ou de l'activité à produire, et sont captés par une des entrées du réseau.

Les avantages à rester dans le réseau ne sont pas exclusivement financiers. Ils peuvent toucher à l'obtention d'informations ou de connaissances propres à renforcer les partenaires pris individuellement. La spécificité des actifs propres au réseau dans sa dimension collective reste faible.

Ce type de réseau peut toutefois évoluer vers une forme de réseau de complémentarités, avec spécificité plus forte des actifs du réseau (réseau d'orchestration).

1 RAINELLI M., (1991), "A propos de la Coopération Inter-firmes", Séminaire de Recherches du LAPTAPSES, Sophia Antipolis, octobre

2 RICHARDSON G.B., (1972), op.cit.

2.3. Les réseaux d'orchestration

Situé à la croisée des logiques de complémentarité et de spécificité forte des actifs du réseau, ce type de réseau apparaît globalement fondé sur **un niveau de stabilité significatif**.

Le partenariat est lui-même générateur d'un actif spécifique plus fort propre au réseau, avec des possibilités d'appropriation faibles de cet actif par l'un ou l'autre des partenaires et avec souvent également l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie du réseau. Ce savoir-faire spécifique relève essentiellement d'un savoir-faire "*d'orchestration*", de **mise en musique fructueuse de la gamme des actifs individuels** des partenaires du réseau. C'est ce savoir-faire hautement spécifique qui permet alors au réseau d'induire des outputs eux-mêmes spécifiques.

Ce type de réseaux génère une incidence sur la structure-même du ou des secteurs d'activité concernés et favorise les logiques de spécialisation. La coordination correspondante peut être horizontale ou verticale, en amont, au coeur ou en aval de la chaîne de valeur.

Les liens établis sont de type étroit (serré), soit parce que les "*ressources complémentaires*" sont très spécifiques, avec peu d'alternatives, soit parce que l'orchestration-même des complémentarités requiert un savoir-faire spécifique, devenant un actif spécifique du réseau.

La pérennité du lien, outre des composantes "*hautement spécifiques*", rendant souhaitable la poursuite du partenariat, est également dépendante du niveau de confiance, de l'existence éventuelle d'otages réciproques, du niveau de contractualisation, de la qualité du retour sur investissement des engagements dans le réseau pour chacun des partenaires. Toute sortie du réseau provoque une remise en cause de la nature même du réseau.

Les logiques d'apprentissage en oeuvre dans ce type de réseau sont actives et engageantes. Elles débouchent moins sur l'obtention d'actifs spécifiques liés à une capacité productive spécifique conjointe et/ou à une symbiose organisationnelle débouchant sur des innovations significatives propres au réseau, que sur la **mise en relation** de composants ou procédés à haut niveau de **complémentarité** dans un contexte où les partenaires gardent une autonomie forte, avec néanmoins des jeux de dépendances à gérer.

Le principe de coordination est fondamental dans ce type de réseaux.

Pour GAFFARD⁽¹⁾, "*mettre au centre de l'analyse la question de la coordination,...* signifie que l'on cherche à déterminer les procédures de contrôle (d'adaptation) dans les organisations et sur les marchés, qui permettent que la coordination, tout en demeurant imparfaite, soit suffisante pour garantir la viabilité de la firme, de l'industrie ou de l'économie".

Un bon niveau de **décomposabilité des activités**, c'est-à-dire leur capacité à être dissociées dans des sous-unités de fonctionnement relativement autonomes, et leur gestion performante seraient alors la clé d'une coordination minimisant les échecs et autorisant le succès d'une coopération.

1 GAFFARD J.L., (1995), op.cit., p.7

Les quasi-firmes (THIETART / KOENIG⁽¹⁾), résultant des arrangements organisationnels qui associent un donneur d'ordre et des sous-traitants de spécialité dans une relation stable à long terme suivant une relation sans internalisation, appartiennent à ce registre.

Ainsi par exemple, dans le secteur automobile⁽²⁾, les relations établies entre constructeurs et équipementiers, sous-traitants de niveau 1 et 2, s'apparentent à ce type de "coopération".

2.4. Les réseaux heuristiques

A l'intersection entre les logiques additives et la spécificité forte des actifs du réseau, les réseaux heuristiques correspondent aux situations où le degré **d'engagement et d'influences réciproques des partenaires est le plus fort.**

Le réseau engendre alors et développe un **apprentissage spécifique important, source d'une spécificité forte des actifs-mêmes du réseau.**

Au sens de BRESSAND et DISTLER⁽³⁾, le réseau offre la possibilité d'activer des chaînes **complexes de création de valeur**, dans une logique de moindre **cloisonnement des actifs propres aux partenaires.** La mise en relation de ces actifs individuels suscite la création d'un actif nouveau, en-dehors de la simple compétence de coordination, en vigueur dans les réseaux de complémentarités.

Dès lors, les situations correspondantes s'apparentent aux alliances symbiotiques définies par KOENIG⁽⁴⁾ ou aux alliances additives de DUSSAUGE-GARRETTE⁽⁵⁾.

Le réseau est producteur de valeur spécifique qu'aucun partenaire ne pourrait produire individuellement.

Ce sont, finalement, des accords où la coopération est le but, et non pas un simple moyen. Ils renvoient à un *"travail en commun, un processus de production de valeur et non de simple échange"* (DELAPIERRE⁽⁶⁾).

Dans ce cas, la coopération représente une finalité-même, destinée à **favoriser l'émergence d'actifs spécifiques au réseau.** Elle permet la mise en oeuvre de nouveaux processus de production au travers d'un apprentissage collectif entre les partenaires.

Pour Ph. DULBECCO et S. ROCHHIA⁽⁷⁾ (1995), dans ce type de situation, *"la concurrence cesse d'être un phénomène exclusivement de marché, la firme joue un rôle déterminant dans la mise en oeuvre du processus concurrentiel (...) au profit d'une conception centrée sur l'articulation au sein du processus concurrentiel des mécanismes du marché et de ceux de la firme"*.

La motivation est notamment de construire des avantages concurrentiels à moyen et long termes au travers de **processus d'innovation significatifs.**

1 THIETART R.A., KOENIG G., (1987), "Programmes Aérospatiaux : la Stratégie de l'Organisation Mutuelle", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, pp.42-53

2 DOUARD J.P., (1993), "L'industrie Automobile : Diagnostic Stratégique de la sous-traitance automobile. Fonctionnement du secteur, Recommandations", Ministère de l'Industrie

3 BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion

4 KOENIG G., (1992), "Gestion Stratégique", Litec

5 DUSSAUGE R., GARRETTE B., (1995), "Les Stratégies d'Alliance", Les Editions d'Organisation

6 DELAPIERRE R., (1991), "Les Accords Inter-entreprises, Partage ou Partenariat ? Les Stratégies des Groupes Européens du Traitement de l'Information", Revue d'Economie Industrielle, n°55, 1er trim.

7 In RAINELLI M., GAFFARD J.L., ASQUIN A., (1995), op.cit. p.21

Un stade d'évolution ultérieur peut être celui d'une fusion ou acquisition suivant la force financière globale de l'un des partenaires, l'utilité à la marge pour chacun d'eux, des outputs du réseau et suivant le maintien ou non de l'équilibre entre les partenaires.

Le risque est plus grand ici, en effet, de voir une appropriation des savoir-faire par un membre du réseau modifiant l'équilibre du réseau et facilitant des évolutions du type fusion ou acquisition.

Par ailleurs, la forte spécificité des actifs du réseau génère un certain nombre d'inerties dans les "routines" spécifiques mises en place pouvant, dans certains cas, freiner la dynamique et le potentiel créatif du réseau, qui étaient sa justification initiale.

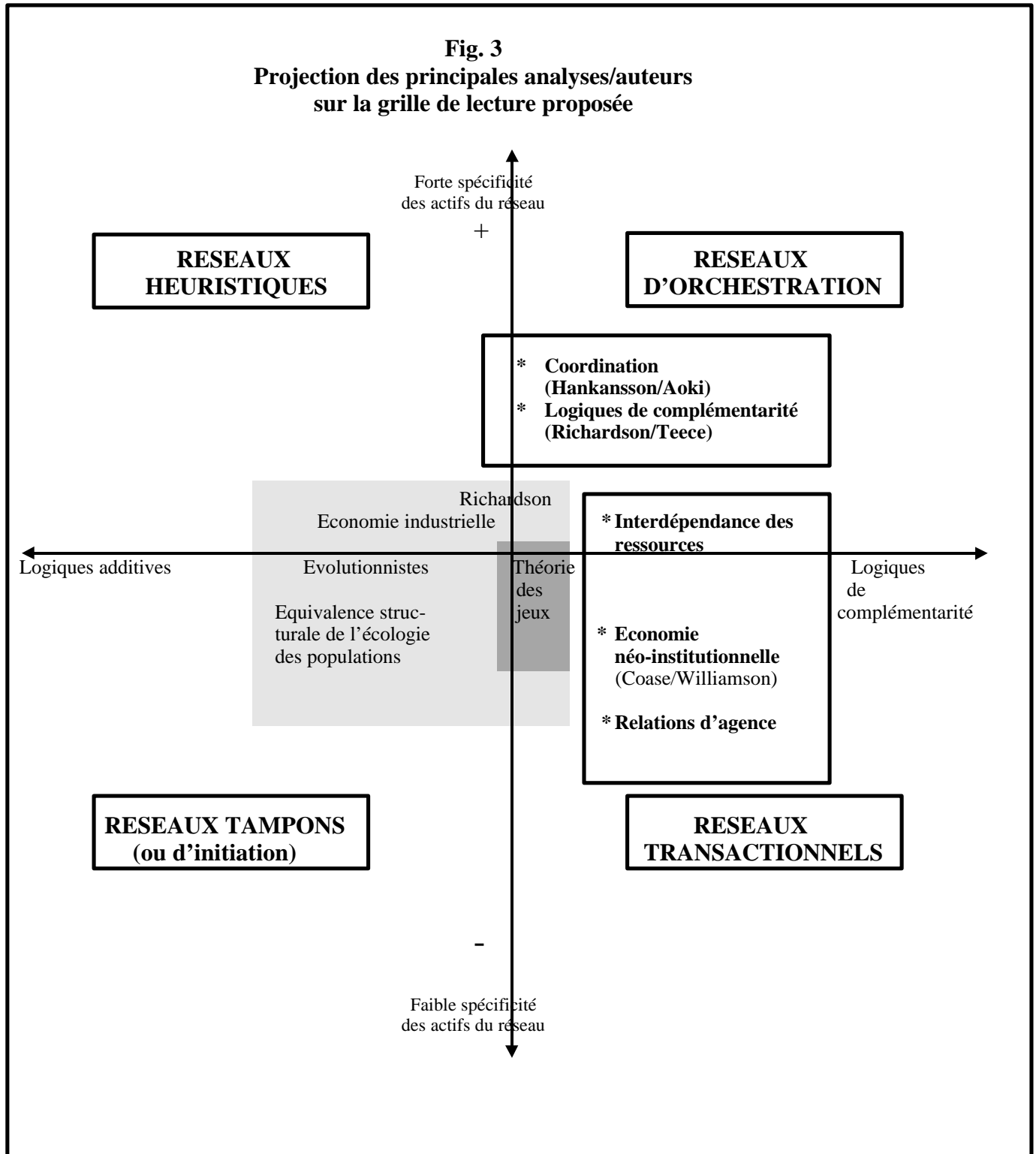
Le schéma ci-après constitue un synoptique des principales caractéristiques des 4 familles de réseau précédemment évoquées.

Fig. 2 : Schéma récapitulatif des 4 familles de réseau

<p>RESEAUX-TAMPONS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun de moyens dans le cadre d'activités similaires • Protection des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible actif spécifique propre au réseau • Création d'un nouvel avantage <p><i>Sous-traitance de capacité Création d'une gamme commune à l'export pour atteindre une taille critique</i></p>
<p>RESEAUX HEURISTIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun de moyens dans le cadre d'activités similaires • Niveau d'engagement fort des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécificité plus forte des actifs du réseau • Apprentissage fort • Création d'un nouvel avantage <p><i>Innovation conjointe Alliances dans le transport aérien, dans l'informatique</i></p>
<p>RESEAUX TRANSACTIONNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion coordonnée de l'allocation de ressources dans le cadre d'activités complémentaires • Réversibilité des choix plutôt aisée avec existence d'alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécificité faible des actifs propres au réseau • Coordination d'une chaîne de production <p><i>Sous-traitance de spécialité</i></p>
<p>RESEAUX D'ORCHESTRATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion coordonnée de l'allocation de ressources dans le cadre d'activités complémentaires • Moindre réversibilité des choix d'engagement, barrière à l'entrée et à la sortie des réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécificité forte des actifs propres au réseau • Coordination d'une chaîne de production avec engagement dans des mécanismes de spécialisation <p><i>Districts Secteur automobile : constructeurs, équipementiers, sous-traitants de 1^{er} et 2^{ème} ordre</i></p>

3. ANCRAGE DE DIFFERENTES ANALYSES SUR LES COOPERATIONS AVEC LA GRILLE DE LECTURE

Dans ce paragraphe, nous situons les principales analyses concernant les coopérations sur la grille de lecture précédemment présentée.



Les **théories transactionnelles** et leurs dérivés (théorie de l'agence,...) se situent typiquement à droite du schéma, dans la mesure où elles privilégient l'analyse des coopérations par le biais des relations de transaction, au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie, entre l'externalisation et l'internalisation d'une activité donnée. C'est le bilan coûts internes/coût externes qui joue un rôle fondamental dans la décision d'externaliser ou non.

En outre, une coordination efficiente entre les partenaires d'un réseau induit un avantage justifiant dans certains cas de maintenir l'externalisation, car elle régule avantageusement les coûts, dans un contexte où des partenaires alternatifs sont présents sur le marché.

Dans les cas de figure où l'organisation en réseau tire avantageusement profit d'une régulation externe (avec l'inter-coordination comme facteur de succès), les réseaux correspondants s'apparentent plus à des réseaux d'orchestration qu'à des réseaux transactionnels et présentent une plus grande stabilité dans le temps.

Par contre, ne sont que très peu abordés dans ces analyses transactionnelles, les cas de figure où la mise en coopération engendre une activité nouvelle spécifique débordant alors de l'analyse en termes de transactions (réseaux heuristiques, par exemple).

Il en va de même pour la **théorie de l'interdépendance des ressources** qui aborde les relations inter-entreprises sous l'angle de la "*nécessité*" de trouver les ressources dont l'entreprise ne dispose pas et qui interviennent dans son activité propre. Les analyses de type transactionnel y jouent un rôle notoire (réseaux transactionnels ou réseaux d'orchestration), d'où un positionnement à droite du schéma.

L'analyse en terme de **recherche de complémentarités** dans la perspective de RICHARDSON⁽¹⁾ (recherche d'activités complémentaires ou similaires) ou de TEECE⁽²⁾ (ressources complémentaires génériques, spécialisées ou co-spécialisées), tend également à favoriser une vision du côté des logiques de complémentarité, bien que la possibilité de production d'un actif spécifique à la relation (ex: ressources co-spécialisées de TEECE) soit envisagée, ce qui conduit alors aux réseaux heuristiques.

Chez RICHARDSON néanmoins, l'additivité est encore plus explicite dans le cadre de coopérations fondées sur des activités similaires, ce qui conduit, en final, à un positionnement central de cet auteur sur l'axe horizontal.

La **théorie des jeux** met en relief la rationalité "*calculatrice*" des protagonistes analysant les avantages et inconvénients d'un partenariat susceptible "*d'améliorer*" une situation individuelle de type "*égoïste*". De fait, la possibilité d'obtenir, par les biais d'une coopération, un nouvel objet quasi-autonome porteur de spécificités nouvelles est peu envisagé, même s'il n'est pas exclus. Dès lors, ce sont essentiellement les réseaux transactionnels, tampons et d'orchestration qui relèvent de ces analyses.

1 RICHARDSON G.B., (1972), op.cit.

2 TEECE D.J., (1988), "The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal", Cambridge, Bollinger

Les approches qui mettent l'accent sur le **pilotage des échanges** (HANKANSSON⁽¹⁾, AOKI⁽²⁾) raisonnent plutôt dans la lignée des logiques de complémentarité, se situant essentiellement dans le cadre des réseaux d'orchestration, accessoirement des réseaux heuristiques.

Enfin, de façon plus transversale, la **théorie évolutionniste**, et de façon plus développée encore, l'**économie industrielle**, intègrent les différentes dimensions de réseaux évoquées par la grille de lecture proposée, sans centrage excessif sur l'une ou l'autre de ses dimensions.

CONCLUSION

La contribution présentée dans cet article se situe comme une tentative de fédération des différentes analyses et théories ayant pris en compte les coopérations inter-entreprises. Ces perspectives font valoir, suivant leur sensibilité, l'un ou l'autre style de coopération, par exemple des coopérations motivées par des logiques de complémentarité ou encore par des logiques de similarité, coopérations fruits de la pression de l'environnement ou encore de l'intentionnalité directe des acteurs.

Aujourd'hui, il semble opportun et porteur de tendre vers la mise en place d'un cadre unificateur des différentes visions. Ce cadre, proposé au travers de notre grille de lecture théorique, fait état d'une part, de la variété des coopérations (*il en existe de différentes natures*) et permet de projeter la dimension de la variabilité (*l'évolution dans le temps des coopérations*).

Cette dernière dimension constitue aujourd'hui un champ ouvert et foisonnant pour la recherche en sciences de gestion, et revêt un caractère opérationnel pour le management des coopérations.

Dans cet article, nous nous concentrons sur la présentation du modèle théorique. Celui-ci a été validé à ce jour dans le champ macro-environnemental cohérent d'une filière industrielle et dans celui de l'environnement de proximité d'un territoire géographique regroupant des entreprises de différents secteurs.

D'autres validations sont en cours ; parallèlement, nous travaillons au décryptage plus fondamental des dimensions intervenant dans l'évolution des réseaux.

1 HANKANSSON M., (1989), "Corporate Technological Behavior : Cooperation and Networks", London Rountledge

2 AOKI M., (1988), "Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy", Cambridge University Press

BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN A., WOODWARD S., (1988), "The Firms dead, Long Live to the Firm", Journal of Economic Litterature, vol.XXVI, mars, pp.65-79
- AOKI M., (1988), "Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy", Cambridge University Press
- BAUDRY B., (1995), "L'Economie des Relations Inter-entreprises", Repères, Editions La Découverte, Paris
- BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion
- BUTERA F., (1991), "La Métamorphose de l'Organisation, du Château au Réseau", Les Editions d'Organisation
- DELAPIERRE R., (1991), "Les Accords Inter-entreprises, Partage ou Partenariat ? Les Stratégies des Groupes Européens du Traitement de l'Information", Revue d'Economie Industrielle, n°55, 1er trim.
- DOUARD J.P., (1993), "L'industrie Automobile : Diagnostic Stratégique de la sous-traitance automobile. Fonctionnement du secteur, Recommandations", Ministère de l'Industrie
- DOUARD J.P., (1997), "Diagnostic de la Filière de la Mécanique Générale", Fédération de la Mécanique
- DUSSAUGE R., GARRETTE B., (1995), "Les Stratégies d'Alliance", Les Editions d'Organisation
- GAFFARD J.L., (1995), in RAINELLI M., GAFFARD J.C., ASQUIN A., "Les Nouvelles Formes Organisationnelles", Economica
- GALAMBAUD B., (1994), "Une Nouvelle Configuration Humaine de l'Entreprise, le Social Désarmé", ESF Ed., p.58
- GUGLER P., (1991), "Les Alliances Stratégiques Transnationales", Editions Universitaires Fribourg (Suisse)
- HANKANSSON M., (1989), "Corporate Technological Behavior : Cooperation and Networks", London Rountledge
- HEITZ M., (1997), "Analyse des Réseaux de ville en Franche-Comté, Datar
- HEITZ M., (1998), "Eléments contributifs à la compréhension des déterminants de l'évolution des coopérations", Grefige, IAE de Nancy II
- KERVEN G., (1993), "La Culture Réseau", Editions Eska, Paris
- KOENIG G., (1992), "Gestion Stratégique", Litec
- LOUART P. (1996), "L'Apparente Révolution des Formes Organisationnelles", Revue Française de Gestion, n°107, Janv.-Fév, pp74-85
- PFEFFER J.S., SALANCIK G.R., (1978), "The External Control of Organization Interdependance", Administrative Science Quaterly, vol.21
- RAINELLI M., (1991), "A propos de la Coopération Inter-firmes", Séminaire de Recherches du LAPTAPSES, Sophia Antipolis, octobre

- RICHARDSON G.B., (1960), "Information and Investment - A Study in the Working of the Competitive Economy", Charenton Press, Oxford
- RICHARDSON G.B., (1972), "The Organization of Industrie", Economic Journal
- RING & VAN DE VEN , (1994), "Developmental Processus of Cooperative Interorganizational Relationstrips", Academy of Management Review 19, pp.90-118, auteur travaillant sur le concept de confiance et sur la dynamique des alliances
- TEECE D.J., (1988), "The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal", Cambridge, Bollinger
- THIETART R.A., KOENIG G., (1987), "Programmes Aérospatiaux : la Stratégie de l'Organisation Mutuelle", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, pp.42-53
- TOFFLER A., (1991), "Les Nouveaux Pouvoirs", Fayard
- WHITE H.C., BOORMAN S.A., BERIGER R.L., (1976) "Social Structure Form Multiple Networks. I. Blockmodels of Roles and Positions", American Journal of Sociology, vol.81
- WILLIAMSON O., (1975), "Markets and Hierarchies : Analyses and Antitrust Implications", The Free Press
- WILLIAMSON O., (1985), "The Economic Institution of Capitalism", The Free Press