

**Université Montpellier-I**

**Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie**

CIFPME - 1998

**LA GESTION DES RESEAUX DE PETITES ENTREPRISES :  
LOGIQUES ENTREPRENEURIALES ET MANAGERIALES**

Christophe LEYRONAS

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie

Espace Richter - Bat E - B.P. 9659

34054 Montpellier cedex 1

☎ 04 67 15 85 03 / Fax 04 67 15 85 20

E-mail : [Leyronas@imaginet.fr](mailto:Leyronas@imaginet.fr)

*Octobre 1998*

# La gestion des réseaux de Petites Entreprises :

## logiques entrepreneuriales et managériales

Résumé : L'analyse de réseaux de petites entreprises nous a permis de mettre en évidence une question de logique. En effet, l'observation des attentes et des pratiques des acteurs des réseaux montre que les dirigeants des petites entreprises membres désirent conserver une autonomie de décision tout en bénéficiant des avantages en terme de performance issue de la mise en commun de certaines fonctions ou services. Dès lors, les dirigeants recherchent à la fois une autonomie et une interdépendance. Dans ces conditions, se pose la question de l'articulation entre la logique entrepreneuriale des entreprises et la logique managériale du réseau. L'observation semble montrer que ces logiques ne s'opposent pas nécessairement. En effet, l'analyse des décisions sur les différents domaines de gestion des dirigeants montre que ces derniers opèrent un partage entre les décisions qui sont prises dans le réseau et celles qui restent dans les entreprises. Il nous est donc apparu que les réseaux qui fonctionnent depuis un certain temps sont ceux dans lesquels les acteurs ont mis en place une convention sur la frontière entre les logiques entrepreneuriale et managériale, c'est-à-dire établi une frontière entre les entreprises et le réseau.

### Introduction

L'analyse des réseaux d'entreprises a surtout privilégié l'étude des processus de recomposition des très grandes entreprises, c'est-à-dire leur décentralisation avec recentrage sur certaines compétences. La littérature sur les coopérations a eu tendance à se focaliser sur les grandes entreprises globales et/ou à forte dimension innovatrice. La prise en compte des PME, et au-delà des petites entreprises (PE) de moins de 20 salariés, ne se fait, trop souvent, que dans le cadre de relation grande entreprise - petites entreprises au travers des relations de sous-traitances ou des districts industriels.

Toutefois, il convient de noter que depuis le début des années 90, le nombre de thèses ou d'études relatives à la coopération entre PME s'est accru. C. Bouteiller (1997, p.458) met en avant plusieurs études de cabinet de consultants qui constatent que la coopération est désormais une alternative stratégique pour les PME. L'étude de Algoe-PMI (90) tend ainsi à montrer qu'une majorité de PME ont des liens de coopération<sup>1</sup>. De façon concordante Ernst & Young International (Granrut, 1990) ou A.T. Kearney<sup>2</sup> (1992) mettent l'accent sur le fait que les PME<sup>3</sup> pourraient être touchées par les mouvements d'alliance. Malgré des limites d'ordre méthodologique relatives à ce type d'analyse, force est de constater que nombre d'observateurs s'accorde à penser que la coopération est désormais un élément de stratégie et d'organisation pour des entreprises de petites et moyennes dimensions. Diverses publications académiques (O'Doherty, 1990 ; Duijnhower, 1992 ; Larson, 1992 ; Grandori, Soda, 1995 Ingham, 1993 ; Nohria, Eccles, 1995, Borch, Arthur, 1995, etc.) sont également venues

---

<sup>1</sup> La définition de la coopération *lato sensu* limite cependant la portée de tels résultats.

<sup>2</sup> Le rapport de ce dernier cabinet de consultant à partir d'une enquête sur 50 000 entreprises note que « *les coopérations transnationales apparaissent comme une opportunité stratégique importante pour les PME notamment pour survivre à la concurrence grandissante provoquée par le marché unique* ».

<sup>3</sup> Des écarts dans la définition de la PME viennent également limiter la portée de ces résultats

enrichir le débat sur les coopérations entre PME<sup>4</sup> ces dernières années. On peut également citer les thèses de M. Rispal (1993), D. Puthod<sup>5</sup> (1995) et T. Volery (1996). Malgré cette multiplication, les travaux restent centrés sur les petites (50 salariés) ou les moyennes entreprises. Ils n'abordent quasiment jamais le cas des entreprises de moins de vingt salariés ou des très petites entreprises (TPE) jusqu'à 10 salariés.

Outre les questions liées à la performance des réseaux, l'analyse des réseaux d'entreprises nous invite à mettre notamment l'accent sur « *les conditions de stabilité<sup>6</sup> de la coopération* » écrit E. Combe (1995 p.95). Pourtant, comme le précisent J.-L. Rulliere et A. Torre (1995, p.215), « *l'analyse théorique des conditions d'existence, de stabilité et d'analyse de la coopération interentreprises sur l'organisation industrielle reste encore mal assurée* ». Il s'agit donc de s'interroger pour savoir à travers quels arrangements et mécanismes particuliers se construit et se maintient la coopération entre acteurs. De façon identique, P.-B. Joly et V. Mangematin (1995, p.28) se demandent « *qu'est-ce qui explique la stabilité de ces comportements* » dans un environnement concurrentiel ? Ce type de questionnement a le mérite d'introduire la question du fonctionnement des réseaux<sup>7</sup> d'entreprises.

Dans ces conditions, on peut légitimement s'interroger sur les modalités de fonctionnement du réseau. En fait, comme le remarque A. Desreumaux (1994 p.12), « *quelle que soit la littérature examinée, les écrits en disent plus sur le quoi et le pourquoi de la coopération que sur son comment* ». De même L. Saglietto et C. Thomas (1995, p.119) tout comme H. Hirtzlin (1994) remarquent la quasi-absence des travaux relatifs aux fonctionnements des réseaux. R.-A. Thietart et I. Vandangeon (1992, p.579) reconnaissent également que, finalement malgré une production importante, « *peu [de travaux] abordent le thème central de la coopération à savoir le mode de fonctionnement des coopérations* ». Or, la gestion des réseaux suppose une analyse des modalités de fonctionnement.

Si on s'accorde pour reconnaître que le réseau n'est pas une organisation centralisée, mais une organisation composée d'entités indépendantes, les parties composant l'organisation ne disparaissent plus au profit du tout. L'analyse du réseau doit donc tenir compte à la fois des dimensions particulières (les entreprises), c'est-à-dire des composants de l'organisation, et globale, c'est-à-dire de l'organisation réseau. Elle prend en compte les stratégies des différents acteurs en fonction des dimensions composant à la fois le projet de réseau (le projet collectif) et les projets d'entreprises. Cela nous conduit à envisager, à travers les diverses dimensions stratégiques et organisationnelles, les logiques d'acteurs, logiques d'actions et d'intentions. Cette articulation n'est pas donnée ni même évidente à déterminer pour les acteurs. L'analyse de la gestion des réseaux de petites entreprises impliquent de prendre en compte la spécificité de ces organisations et notamment la double dimension managériale et entrepreneuriale.

---

<sup>4</sup> La prise en compte de la coopération pour des PME se traduit également par la mise en place par les instances communautaires de programme de rencontre tel Europartenariat permettant à des entreprises de taille similaire de se rencontrer.

<sup>5</sup> Notons, dès à présent, que la thèse de D. Puthod souligne l'importance des dimensions managériales comme en atteste son titre : *[l]es stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales*.

<sup>6</sup> En fait nous sommes amenés à étudier le couple stabilité/ instabilité.

<sup>7</sup> Si le réseau est considéré comme une forme d'organisation intermédiaire, il est également un support de l'action collective organisée (Dufourt, 1995, p.12).

Notre analyse est principalement basée sur l'étude de 5 cas de réseaux d'entreprises dans lesquels les entreprises vont de 1 à 25 salariés à partir d'une enquête dans laquelle nous avons administré 36 entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des entreprises membres.

Nous nous attachons dans un premier temps à mettre en évidence les différents niveaux de lecture dans l'analyse des réseaux d'entreprises avant d'envisager les différentes dimensions à aborder, l'autonomie et l'interdépendance. Enfin, nous essayons de montrer que compte tenu de la nature du réseau d'entreprises, sa gestion suppose d'articuler des stratégies entrepreneuriales et managériales.

## **1 L'analyse du réseau : une nécessaire articulation de niveaux de lecture différents**

A. Grandori et G. Soda (1995, p.185-193) recensent plusieurs orientations dans l'analyse des coopérations interentreprises :

. *Industrial economics*<sup>8</sup> : les analyses mettent l'accent sur l'évolution des structures industrielles au travers des éléments d'intégration et quasi-intégration verticales, horizontales induits par les économies de spécialisation, d'échelle, de champ, la technologie, etc. On retrouve le paradigme de l'économie industrielle<sup>9</sup> *structure - comportement - performance*. Ces analyses renvoient, entre autres éléments, à la question de l'analyse des questions de barrières à l'entrée et de positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents.

. *Organizational economics* : cette approche s'est essentiellement centrée sur la question des structures de gouvernance des organisations hybrides au travers notamment de la question des coûts de transaction. La nouvelle économie institutionnelle intègre l'imperfection de certains des éléments de la théorie standard et tente d'introduire des variantes. Beaucoup de travaux ont analysé la question de la coordination entre les entreprises d'un réseau et plus généralement la question des mécanismes de coordination des formes hybrides.

. *Organizational perspective* : dans cette orientation les auteurs ont essayé de décrire l'organisation des réseaux et certains d'entre eux ont notamment mis l'accent sur la question de la stabilisation de ces organisations. A. Grandori et G. Soda (1995, p.186) rendent compte de ces interrogations et notent qu'une série d'auteurs ont apporté des réponses à cette question et à des interrogations sur la manière dont le réseau est organisé. Ils notent également le développement d'études complémentaires à travers les travaux sur les alliances stratégiques. L'ensemble de ces analyses a permis de mettre en lumière différents types de questions relatives au fonctionnement des réseaux. Ainsi dans une perspective « classique » en organisation, les auteurs abordent la question de la différenciation des différentes unités composant l'organisation réticulaire et de leur coordination. La question des liens, et plus particulièrement de leur nature, a amené à la mise en évidence d'un questionnement relatif à l'interdépendance entre les différentes entreprises.

Notre interrogation sur le fonctionnement s'inscrit principalement dans l'orientation en termes d'*organizational perspective*. Cette dernière aborde la question du point de vue des stratégies, des logiques d'intention des membres du réseau. Elle nous permet d'approcher la

---

<sup>8</sup> La liste des auteurs ayant abordé la question des réseaux est relativement longue. On peut cependant retenir les premières contributions de G.B. Richardson (1971) et K. Blois (1972).

<sup>9</sup> Les analyses de C. Duchesne (1991) et de D. Puthod (1995) ont le mérite de proposer une vision synoptique de ces différentes approches sans pour autant entrer dans les débats scolastiques propres aux tenants de l'Economie Industrielle.

construction de l'organisation des relations par les différents acteurs, compte tenu des contraintes, des objectifs et des motivations.

Il apparaît dans la littérature que la coopération interentreprises, et plus particulièrement le réseau d'entreprises, supposent qu'existent des interactions bilatérales et que de plus des acteurs juridiquement indépendants aient défini une orientation collective, un objectif commun à moyen ou long terme. La conception du réseau d'entreprises comme organisation pose la question de sa frontière, au sens théorique, et de ses frontières, de façon plus appliquée. Nombre d'auteurs soulignent ce point dans leurs recherches sur les nouvelles formes d'organisation. Ils ont cependant eu tendance à se focaliser sur la question de la frontière externe du réseau dans la droite ligne des travaux relatifs à la frontière de l'entreprise ou la frontière de la firme. Dans les réseaux d'entreprises, l'existence de structures juridiques de support (SARL, association loi 1901, cf. annexe n°2) et de contrat (sous-traitance, co-traitance, etc.) permet d'identifier les membres des partenaires extérieurs. Dans ces conditions, la question n'était pas réellement la question de la frontière externe mais plutôt la notion de frontière interne dans l'organisation réseau, c'est-à-dire entre les entreprises et le réseau. Dès lors, nous avons été amené à poser la question des frontières internes dans le réseau, entre le tout (l'organisation réseau) et les parties (les entreprises). Compte tenu des caractéristiques du réseau, plus que la répartition entre les activités « centralisées » et celles dévolues aux entreprises, il convenait de préciser la position des acteurs sur la définition de ces frontières.

L'analyse du fonctionnement du réseau impose alors de tenir compte des relations qui s'établissent entre les entreprises membres et l'organisation réticulaire. Cette dernière est la traduction d'une volonté collective, du projet commun. Les dynamiques de constitution et d'évolution sont, d'emblée, le fait de l'organisation réticulaire, c'est-à-dire de l'organisation constituée de l'ensemble des interactions, des relations. Cette relation devient « un maillon élémentaire et indispensable à la compréhension des modes de régulation d'un système [...] » (Brousseau, 1993, p.15). Il convient, dès lors, de tenir compte des effets de composition, d'émergence partielle ou globale, pour reprendre l'analyse de E. Morin (1977, p.106-108). L'organisation du réseau suppose la prise en compte de cet ensemble d'interaction de niveaux différents. Le questionnement sur le fonctionnement des réseaux d'entreprises implique que l'on tienne compte de ces deux ensemble d'interaction : du réseau vers les entreprises et des entreprises vers le réseau. Le réseau doit être analysé comme une « unitas multiplex [selon Angyal (1941 cité par Morin, 1977, p.105)] c'est-à-dire un paradoxe considéré sous l'angle du Tout, il est un et homogène ; considéré sous l'angle des constituants, il est divers et hétérogène ». « [n]ous ne pouvons réduire, ni le tout aux parties, ni les parties au tout [...] mais il faut tenter de concevoir ensemble, de façon à la fois complémentaire et antagoniste, les notions de tout et de parties, d'un et de divers » ajoute E. Morin (1977, p.105).

Cette double lecture, du tout et des parties, permet d'aborder singulièrement la question de la définition et des limites de l'échange, de l'interaction. Il apparaît donc important de déterminer les règles à appliquer dans la gestion de la relation, celle du réseau ou celle que les entreprises contractantes déterminent librement entre elles. La gestion du réseau suppose que les dirigeants définissent ce qui est un échange dans ou par le réseau. Le choix de ces critères renvoie au projet du réseau, à ses objectifs stratégiques. En effet, de manière implicite se trouve posée la question de la vocation ou des finalités du réseau. Une alternative est possible : soit les dirigeants des entreprises décident de mettre en œuvre un modèle d'intégration réticulaire dont l'objectif est d'augmenter le nombre de transactions collectives (transactions entre le réseau et l'extérieur), soit ils restent dans un modèle d'organisation de

moyens dans laquelle le réseau agit comme un prestataire de service (centrale d'achat, formation, etc.) auprès des différentes entreprises<sup>10</sup>. Le choix d'un des deux termes permet de déterminer les modalités d'exercice du pouvoir de décision et de contrôle au travers du choix des règles qui s'appliquent, c'est-à-dire le cadre du projet collectif et plus particulièrement les relations de ce dernier avec les projets des entreprises membres. Cela pose la question de la frontière du réseau : ce qui est une activité dans le réseau et ce qui est une activité de l'entreprise. Dès lors, la question de l'analyse du réseau nous renvoie principalement aux stratégies des dirigeants des entreprises.

## 2 Autonomie et interdépendance : une dialogique constitutive du réseau d'entreprises

La question posée par ces formes d'organisation est résumée par L. Saglietto et C. Thomas (1995, p.122) : « *comment plusieurs partenaires parviennent-ils à penser une évolution commune tout en conservant leur autonomie et en poursuivant des objectifs qui peuvent être différents ?* ». N. Raulet-Croset (1997, p.198-199) dans son analyse des processus de structuration et d'émergence d'une coopération, insiste sur le questionnement suivant : « [...] *comment des acteurs se regroupent-ils et réussissent-ils à se coordonner pour atteindre un objectif différent de leurs objectifs individuels ?* ». Elle pose, sans aucun doute, les prémisses de notre questionnement. Dans ce cadre là, il nous appartient de réfléchir sur la manière dont peuvent et vont s'articuler les stratégies des entreprises et la stratégie collective, inscrite dans le réseau. L'insertion dans un réseau d'entreprises ne signifie pas pour une entreprise la disparition de la totalité de son espace stratégique particulier. La relation qui s'établit entre les entreprises et le réseau suppose qu'en plus des stratégies d'entreprises et de leur organisation coexistent une stratégie et une organisation collective.

La nécessité de l'autonomie est également soulignée par d'autres auteurs. Ainsi Saglietto et Thomas (1995, p.123) écrivent-ils que « *le succès de telles structures, qui doivent permettre la réalisation d'un projet commun tout en respectant l'indépendance et l'identité de chaque partenaire, requiert donc qu'une vigilance particulière soit exercée sur la définition de leur objectif et de leur frontière* ». Ils ajoutent que ces organisations « *sont typiquement formées de partenaires qui souhaitent conserver leur autonomie de volonté* ». De même, en citant les travaux de J.-H. Gaudin (1988), F. Wacheux (1994b, p.16) note que « *un certain nombre de dimensions sont présentes dans certaines études théoriques [dont] notamment le maintien d'une zone d'autonomie pour chaque partenaire* ». Enfin, I. Yanagida (1992, p.342) ajoute que *la liberté et l'autonomie sont essentielles au fonctionnement du réseau*<sup>11</sup>.

Les conclusions d'une enquête sur les relations de coopérations de 200 PME appartenant à huit pays européens confirment que les entrepreneurs perçoivent comme un risque la réduction de l'autonomie pour leurs entreprises (Duijnhower, 1992 cité par Volery, 1996, p.100). Pourtant l'observation des pratiques d'entreprises tend à montrer que des situations hybrides existent et qu'il s'agit, sans aucun doute, de relations de coopération. Dans

---

<sup>10</sup> Ce choix a une répercussion sur l'adoption de la structure juridique de support. Dans un cas il y a adoption d'une structure posant la responsabilité des associés et dans d'autres cas les relations entre les associés sont de l'ordre de la solidarité. Dans le cas d'un réseau assurant des activités communes, les partenaires adoptent en principe une structure juridique assurant la solidarité des membres (G.I.E., société en nom collectif, etc.). Pour des réseaux de moyens, il y a au mieux une relation de responsabilité collective (société civile de moyens) ou peu de responsabilité (association loi 1901) puisque seul le président est responsable.

<sup>11</sup> Traduit librement de « [f]reedom and autonomy are essential to the network ».

ces conditions, les entreprises qui appartiennent à un réseau ne sont pas intégrées ou absorbées ; le simple fait de prendre des décisions de manière collective et de mener des actions en commun réduit, de fait, l'autonomie des entreprises notamment dans les domaines de fonctionnement et d'exploitation du réseau. L'observation des pratiques d'échange dans le réseau tend à montrer que des décisions ou des fonctions sont déléguées au niveau du réseau *i.e.* qu'un salarié du réseau exécute une tâche pour les entreprises ou bien que certaines décisions sont prises collectivement. Ainsi dans nos cas, les achats, la négociation de certains contrats, la distribution, le service après-vente, etc. sont parfois délégués au niveau du réseau.

M. Rispal (1993, p.4), à partir d'un rapide survol de la littérature sur l'entrepreneur de PME, articule ces deux dimensions et constate que « *l'accord de coopération permet la préservation d'un certain degré d'autonomie et d'indépendance* ». Notre enquête sur 5 cas confirme également l'opposition des entrepreneurs à la perte d'autonomie. Tous nos interlocuteurs, presque sans exceptions, ont souligné combien cette évolution leur semblait inacceptable et pouvait remettre en cause leur participation au réseau même si leurs pratiques différaient sensiblement de leurs discours. En fait, les pratiques des entreprises dans les réseaux analysés, nous amènent à introduire une distinction entre l'autonomie stratégique et fonctionnelle ou opérationnelle. Les entrepreneurs sont très sensibles dans leurs discours à l'autonomie relative aux « décisions importantes ». Là aussi certains des réseaux étudiés ont pris en charge, avec l'accord des dirigeants, des grandes fonctions d'entreprise, comme l'achat, l'embauche de représentant ou la négociation avec des fournisseurs, des clients, etc. Dans la réalisation en commun il arrive fréquemment que des tâches ou des décisions soient déléguées. L'autonomie stratégique et opérationnelle est finalement dépendante du projet collectif des dirigeants d'entreprise. Nous avons ainsi constaté que l'autonomie stratégique est plus difficile à maintenir quand il n'y a pas ou peu d'autonomie fonctionnelle, c'est-à-dire quand les entreprises produisent en commun un bien ou commercialisent une gamme de produits comme dans le cas LAO. L'intégration opérationnelle des activités des entreprises tend à diminuer le champ de l'autonomie des entreprises membres. D'autres cas (Cas BERNET, Cas SOAR) nous ont montré que l'autonomie était forte. Il est apparu que c'était le contenu et le champ de la relation partenariale définis par les acteurs qui induisait des organisations réticulaires dans lesquelles la place de l'autonomie des entreprises était plus ou moins importante. La définition des zones d'autonomie dépend étroitement de celle de la stratégie du réseau et notamment de la délimitation des frontières réseau - entreprises.

L'autonomie<sup>12</sup> nous semble devoir être reliée à la question de la décision. Finalement l'entreprise est autonome quand elle maîtrise l'ensemble du processus décisionnel sans qu'elle ait besoin de se référer à un autre partenaire, hormis parfois ses clients, dans l'élaboration et la conduite de ses choix. Contrairement à l'indépendance, la notion d'autonomie ne renvoie pas à une question de propriété d'actifs ou de l'entreprise. L'analyse du réseau d'entreprises, compte tenu de l'existence d'une structure de prise de décisions collectives, montre que les décisions prises par les dirigeants ne sont pas complètement reliées à la question de la propriété. Si les entreprises sont juridiquement indépendantes, elles participent également d'une organisation collective. Les dirigeants cherchent à être indépendant, non pas au sens juridique du terme mais dans le pouvoir de décision. En fait, si on se réfère à l'analyse des organisations et si on considère la nature duale de la lecture du fonctionnement du réseau, le schéma de décision combine une centralisation et une autonomie. On préfère parler ici d'autonomie plutôt que de

---

<sup>12</sup> Plusieurs approches de l'autonomie sont repérables dans la littérature. Ainsi M. Crozier et H. Friedberg (1977) distinguent le pouvoir, un contrôle individuel de ressources pertinentes qui permet de mettre l'autre en situation d'incertitude, de l'autonomie, une capacité d'évitement que d'autres soient en position de contrôler des ressources dont l'acteur a besoin

décentralisation car le pouvoir de décision ne procède pas de l'organisation collective mais des entreprises membres.

Par ailleurs nombreux sont les auteurs qui s'accordent sur la nécessité de l'interdépendance, pour permettre le développement des entreprises de petites dimensions dans le cadre d'un réseau. Les entreprises qui participent à un réseau sont donc généralement interdépendantes. Elles ont besoin de la contribution des autres entreprises, et plus largement du réseau, pour mener à bien tout ou partie de leur activité. H. Brandes et J. Lillicreutz (1990, p.270) écrivent que *les acteurs sont interdépendants quand il leur est difficile voire impossible de changer de partenaires*<sup>13</sup>. La complémentarité des actifs et des activités détenus par les entreprises a tendance à instaurer un couplage plus fort entre les entreprises. La cohérence des différents segments du cycle de production répartis entre les entreprises membres du réseau rend difficile la sortie du réseau. Compte tenu de ces éléments, l'intransférabilité des actifs spécifiques élaborés en commun (Baudry, 1995) et leur non reconfigurabilité, sortir de la relation engendre des coûts irrécouvrables.

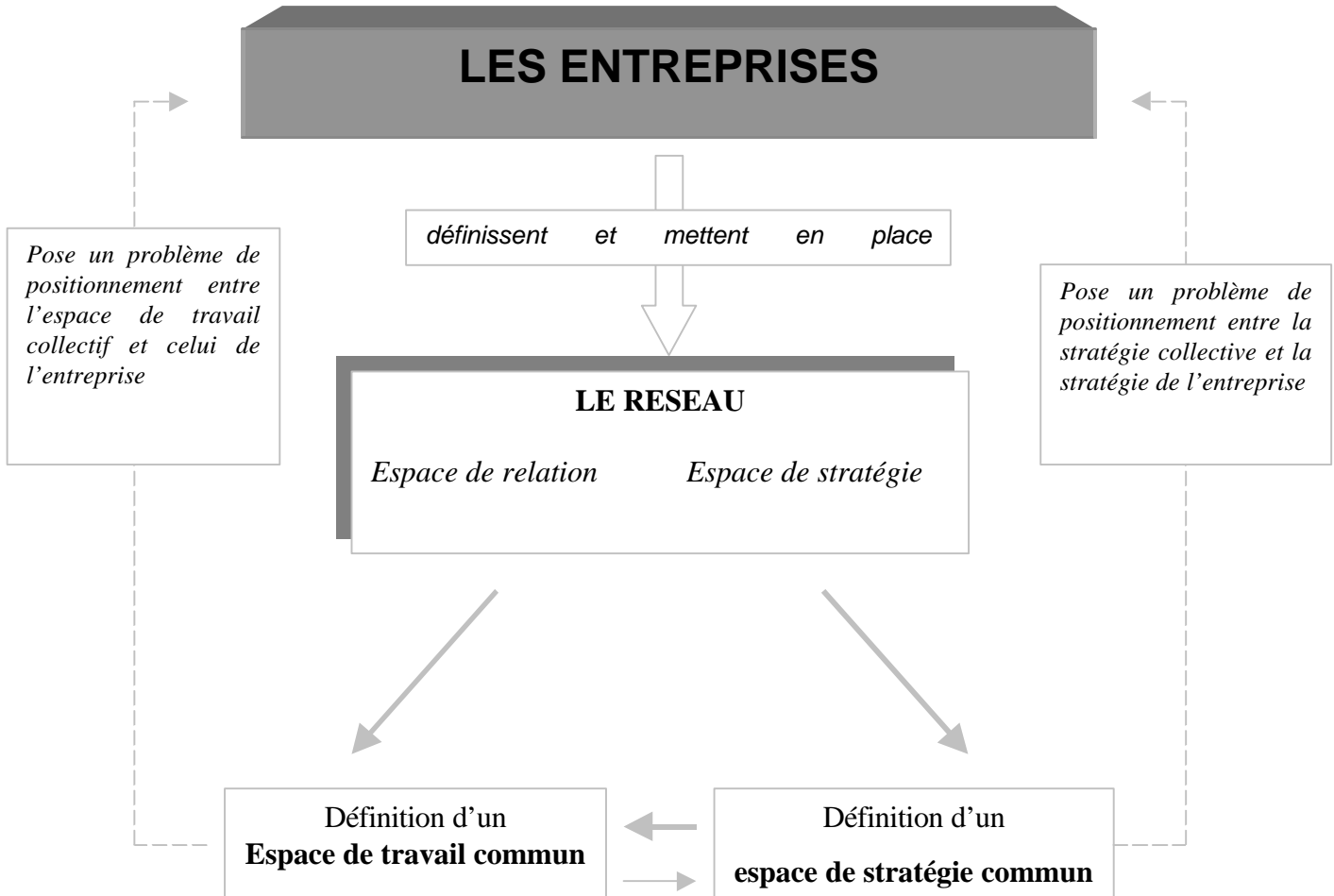
Compte tenu de ces éléments, il apparaît que le couple autonomie/ interdépendance est au centre de la gestion du réseau. L'interdépendance est nécessaire à la recherche de l'efficacité/ efficacité mais elle se heurte à la volonté des chefs d'entreprise de maintenir un pouvoir de décision sur le fonctionnement et le développement de leurs entreprises. L'autonomie leur apparaît comme incontournable. La question du fonctionnement et de la pérennité du réseau fait référence à la possibilité d'équilibration entre ces deux tendances. L'articulation de ces deux niveaux, les entreprises et le réseau, nous amène à penser le réseau d'entreprises comme un **espace convergent d'autonomie** qui, comme le précise F.W. Hayek (1945), « *sollicite les individus sans les contraindre* », préservant ainsi les membres dans leur désir d'indépendance. Elle assure la cohérence des choix entrepreneuriaux et l'émergence de choix collectifs.

---

<sup>13</sup> Traduit librement de : « [T]he actors are interdependent when it is very hard or impossible for the actors in a relation to change the opposite party ».



Figure n°1 - Une représentation synthétique du réseau<sup>14</sup> d'entreprises



A partir de ces deux espaces, on peut définir le réseau d'entreprises et poser la question de l'interaction entre les éléments constitutifs (les entreprises) et l'organisation collective (le réseau), c'est-à-dire d'un ensemble à la fois indépendant juridiquement et interdépendant stratégiquement et/ou fonctionnellement. Il s'agit bien d'une question de frontière interne (cf. annexe n°3).

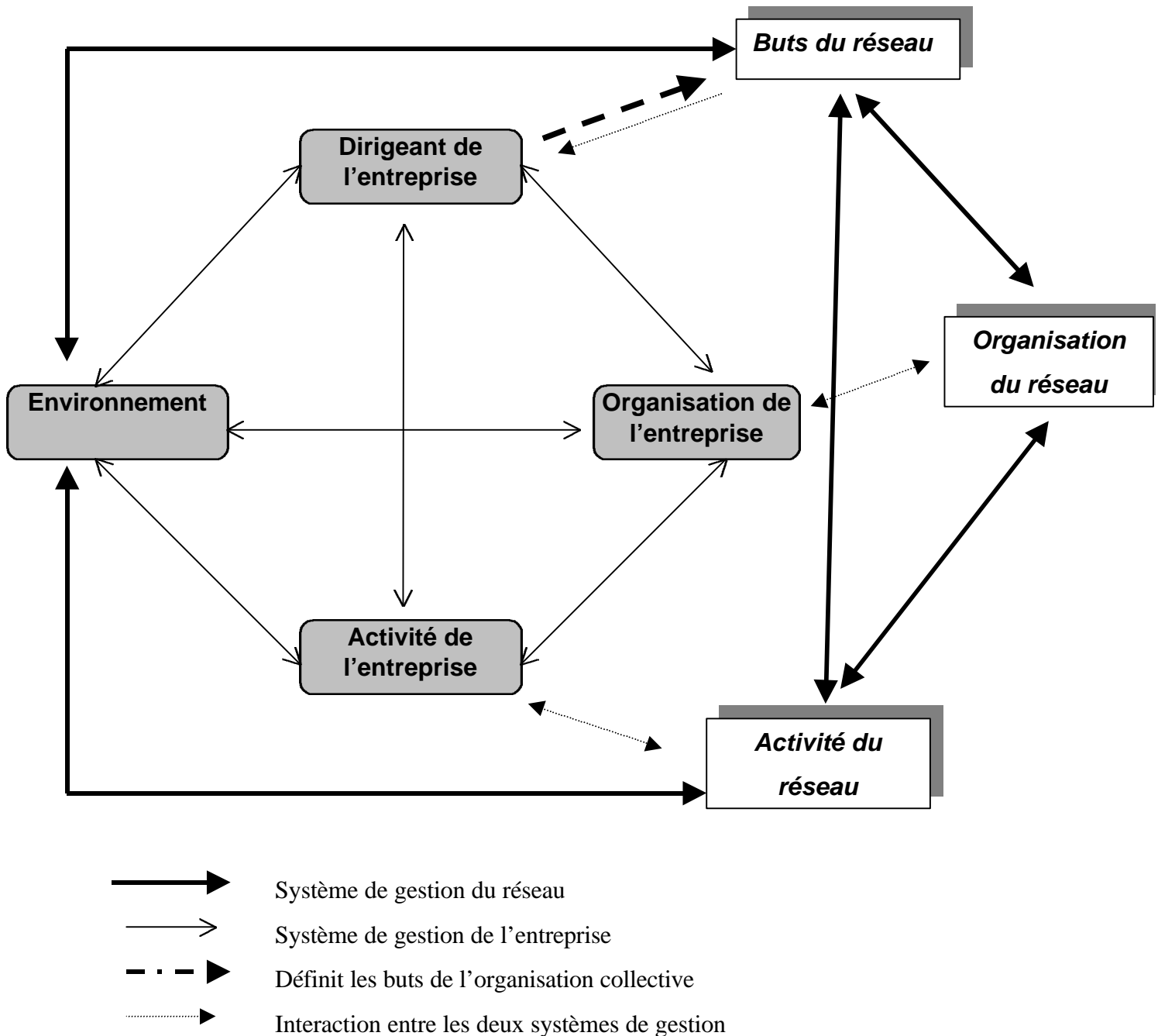
### 3 Une articulation des stratégies entrepreneuriales et managériales

Les spécificités de l'organisation réticulaire soulignées précédemment, nous permettent d'intégrer dans notre réflexion l'évolution de modèle de gestion que constitue pour les entreprises l'insertion dans un réseau d'entreprises. Il s'agit de l'intégration d'un paramètre nouveau dans le système stratégique de l'entreprise, et notamment dans la prise de décision. En

<sup>14</sup> C. Fourcade (1993, p.278-279) résume les différentes dimensions présentes dans le réseau. Il peut être à la fois un espace de relation et un espace de stratégie.

effet, l'appartenance à un réseau suppose que des décisions concernant le développement de l'entreprise vont être prises avec des acteurs extérieurs à cette même organisation : les dirigeants des autres entreprises ou des cadres travaillant pour le réseau. Dans ces conditions, le modèle d'organisation des petites entreprises se trouve affecté comme le montre la figure ci-dessous.

**Figure n°2- Articulation des systèmes de gestion entreprise - réseau**

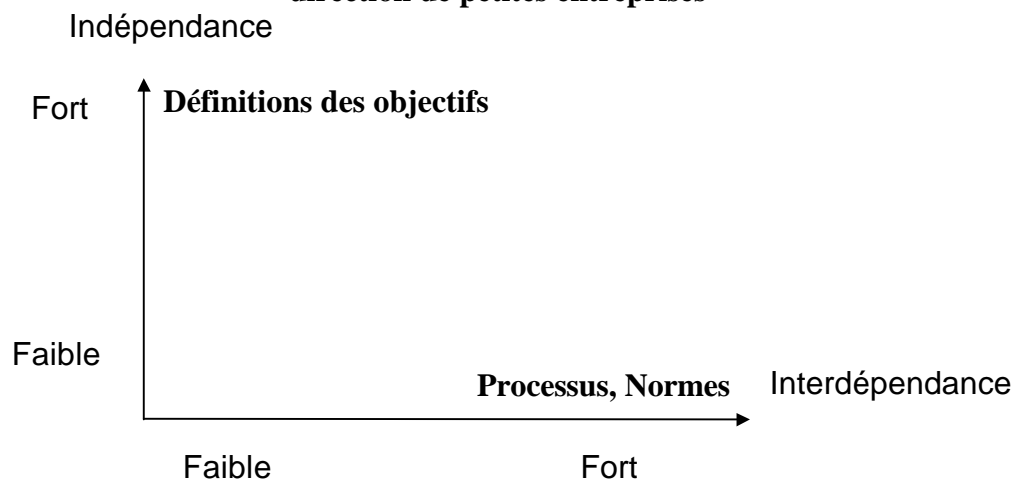


On observe ainsi l'apparition de pratiques managériales dans un modèle largement entrepreneurial. Cette bipolarité entrepreneurial / managériale implique d'articuler différents attentes et objectifs. Elle pose d'emblée la question de l'équilibration entre des logiques d'organisation *a priori* peu ou pas compatibles. Elle suppose d'équilibrer les nécessités de l'autonomie issue du modèle entrepreneurial et de l'interdépendance. Dès lors, cette

interrogation sur l'équilibration implique de rechercher les points de frontières entre le réseau et les entreprises. Seule l'analyse des objectifs des partenaires permet de comprendre les attentes de chacun quant à la définition de leurs projets d'entreprise et de réseau.

L'observation des pratiques des entreprises dans le réseau nous a permis de montrer l'existence de dynamiques *a priori* contradictoires entre la nécessité d'une interdépendance synonyme, à beaucoup d'égards, d'efficacité et d'efficience et le besoin de conserver un modèle d'organisation non-intégratif, c'est-à-dire dans lequel les entreprises demeurent autonomes dans leur prise de décisions. L'observation des réseaux met en lumière le fait que l'on ait conjointement des relations d'autonomie et d'interdépendance. L'analyse de M. Huse (1994) confirme ce constat. Il étudie la question des relations de dépendance/ indépendance dans les conseils d'administration en petite entreprise. Il est intéressant de noter que ce dernier envisage la question d'un point de vue simultané, c'est-à-dire dans une analyse de la dialectique entre indépendance<sup>15</sup> et interdépendance.

**Figure n°3- Différentes dimensions dans l'analyse du fonctionnement des organes de direction de petites entreprises**



Source : adapté de M. Huse (1994, p.61)

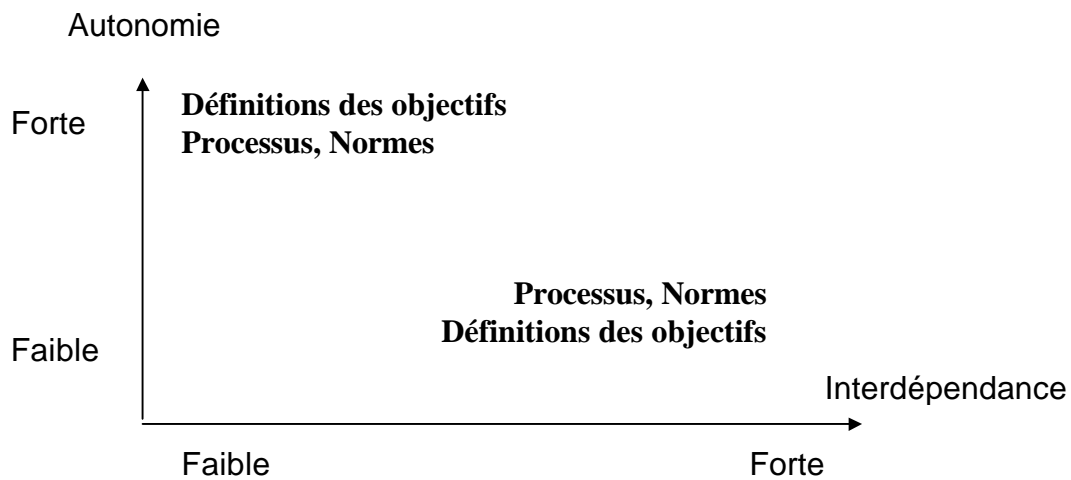
La possibilité de penser le fonctionnement de la petite entreprise simultanément avec des relations d'indépendance et d'interdépendance est intéressante parce qu'elle implique une représentation de l'objet réseau, et donc une modélisation, plus complexe. Les résultats obtenus par l'auteur permettent également d'introduire, dès à présent, une dualité sur laquelle nous reviendrons par la suite : il met en évidence que l'interdépendance et l'indépendance ne portent pas sur les mêmes objets. L'indépendance concerne les décisions stratégiques au travers de l'élaboration et de la définition des objectifs que l'interdépendance est plutôt de nature fonctionnelle et nous renvoie à la question de la définition des processus et des normes.

L'analyse de ces phénomènes dans le cadre des réseaux d'entreprises donne des résultats un peu différents dans les décisions relevant d'une approche des seules entreprises (autonomie vs. indépendance) de celles liées à une vision « collective » (interdépendance). L'intégration de la dimension collective, propre au réseau d'entreprises, permet de penser que

<sup>15</sup> L'analyse de M. Huse aborde la question à partir du couple indépendance – interdépendance car il traite de la petite entreprise, c'est-à-dire d'un modèle centralisé d'organisation autour du dirigeant-proprétaire. L'insertion de l'entreprises dans un réseau suppose alors de prendre en compte la relation entreprises-réseau et d'intégrer au-delà de l'indépendance juridique la question de l'autonomie de décisions.

la dichotomie entre le stratégique et le fonctionnel ne recouvre pas toujours et nécessairement le couple autonomie – interdépendance, comme le suggère la figure suivante.

**Figure n°4- La répartition interdépendance/ autonomie dans les réseaux d'entreprises**



L'ensemble des problèmes, définition des objectifs aussi bien que des normes et des processus, sont à la fois des questions d'interdépendance et d'autonomie. On peut ainsi distinguer ce qui est relève du comportement autonome des entreprises, le chef d'entreprise est le seul décideur, des situations d'interdépendances dans lesquelles les décisions sont prises par les membres du réseau. En dehors des deux ensembles clairement définis, et faisant l'objet d'un consensus de la part des acteurs, il existe toute une palette de décisions pour lesquelles les acteurs n'ont pas la même vision. Certains considèrent dans un même réseau que les décisions d'achat et de négociation avec les fournisseurs sont de l'ordre du collectif alors que d'autres acteurs tiennent absolument à en conserver la maîtrise. La relativité de la notion d'autonomie et d'interdépendance ajoute encore à la difficulté de déterminer de façon évidente la nature de la relation entre partenaires. Les situations observées peuvent être rarement analysées de manière binaire : relation autonome, relation interdépendante. Une fois de plus une approche de type plus ou moins autonome nous apparaît plus pertinente dans l'approche de ce type d'organisation. On retrouve ainsi cette notion du *continuum* dont les formes polaires sont ici autonomie et interdépendance.

Les éléments inclus dans ce que les entrepreneurs considèrent comme relevant de leur seule décision apparaissent, à bien des égards, comme des points de blocage déstabilisants pour l'organisation réticulaire. Ces éléments sont le plus souvent symboliques de la manière dont les dirigeants se représentent leur entreprise et leur rôle de chef d'entreprises. Le maintien d'une autonomie leur apparaît fondamental et incontournable dans le projet réticulaire.

Il y a donc nécessité de délimitation du champ institutionnel (Besson, 1989, p.411) ou managérial, et du champ entrepreneurial, c'est-à-dire des zones de contrôles collectifs et des zones de contrôles par le dirigeant de l'entreprise. Dans ces conditions, la rationalité du dirigeant d'entreprises peut être compatible avec la rationalité d'une organisation collective, la logique entrepreneuriale ne s'oppose plus à la logique managériale mais elles se combinent dans la gestion des entreprises et du réseau.

### **Conclusion**

L'observation des pratiques de réseaux de petites entreprises a permis de mettre en évidence la recherche d'interdépendance, nécessaire à la performance du réseau (efficacité et efficience), et le maintien d'une autonomie, une des caractéristiques liées à la prégnance du dirigeant dans le modèle de gestion de la petite entreprise. Dans ces conditions, le fonctionnement du réseau d'entreprises requiert de lier les diverses rationalités. Contrairement à l'opposition souvent proposée entre ces logiques, l'analyse du fonctionnement met en évidence une combinatoire. L'émergence d'une logique managériale, identifiée au travers des processus de décision ou des outils de gestion, modifie les pratiques et pose, au-delà, la question de l'apparition de pratiques managériales en petite entreprise.

La gestion des réseaux de petites entreprises suppose de tenir compte de cet élément en tant que facteur d'échec ou de blocage. En effet, l'observation en profondeur d'un réseau ayant échoué semble montrer que la non-prise en compte et la non-gestion des modifications induites par le réseau peuvent entraîner à la fois la disparition du réseau et de certaines des entreprises membres. La pratique et la promotion du réseau supposent donc d'attirer l'attention des dirigeants d'entreprises sur la modification que cela implique en matière de style de gestion de façon à limiter les conflits ou des désaccords ultérieurs.

## Annexe n°1 – Présentation des cas de réseaux analysés

Le cas **BASSET** regroupe 16 entreprises dans le secteur de l'installation du chauffage au gaz et la climatisation. Il a été créé en 1976. Dans le cadre de ce réseau, les entreprises ont centralisé leurs achats, SAV et mis en place une organisation qui leur permet de répondre aux appels d'offres.

Le cas **NOPE** regroupe 11 entreprises du secteur agro-alimentaire, plus particulièrement centrées sur la fourniture de produits agro-chimiques (engrais, pesticides, etc.). Créé en 1988, le réseau au début simple centrale d'achat, s'est orienté à partir de 1990 vers la fourniture de services auprès des clients. Il est ainsi devenu un acteur important dans la distribution des produits. Les activités du réseau se sont alors orientées vers des aspects plus marketing.

Le cas **LAO** regroupe 4 entreprises spécialisées dans les produits agro-alimentaires dits traditionnels. En 1993, ces entreprises ont décidé de se regrouper afin de proposer une gamme de produits régionaux auprès de la grande et moyenne distribution. Elles ont été ainsi amenées à créer une marque commune ainsi qu'une structure de commercialisation de leurs différents produits.

Le cas **SOAR** créé en 1984, il regroupe 12 entreprises du secteur du chauffage au gaz et de la climatisation. Il correspond à la configuration analysée dans le cas **BASSET**. A la différence de celui-ci, les entreprises membres n'ont pu ou su aller au-delà du simple regroupement des achats et du SAV. Le désir d'intégrer dans le réseau des dimensions de travail en commun comme la réponse à des appels d'offres a créé des tensions entre les membres ayant conduit à son arrêt. Le cas **SOAR** nous a alors permis de réaliser une analyse d'un échec de réseau d'entreprises.

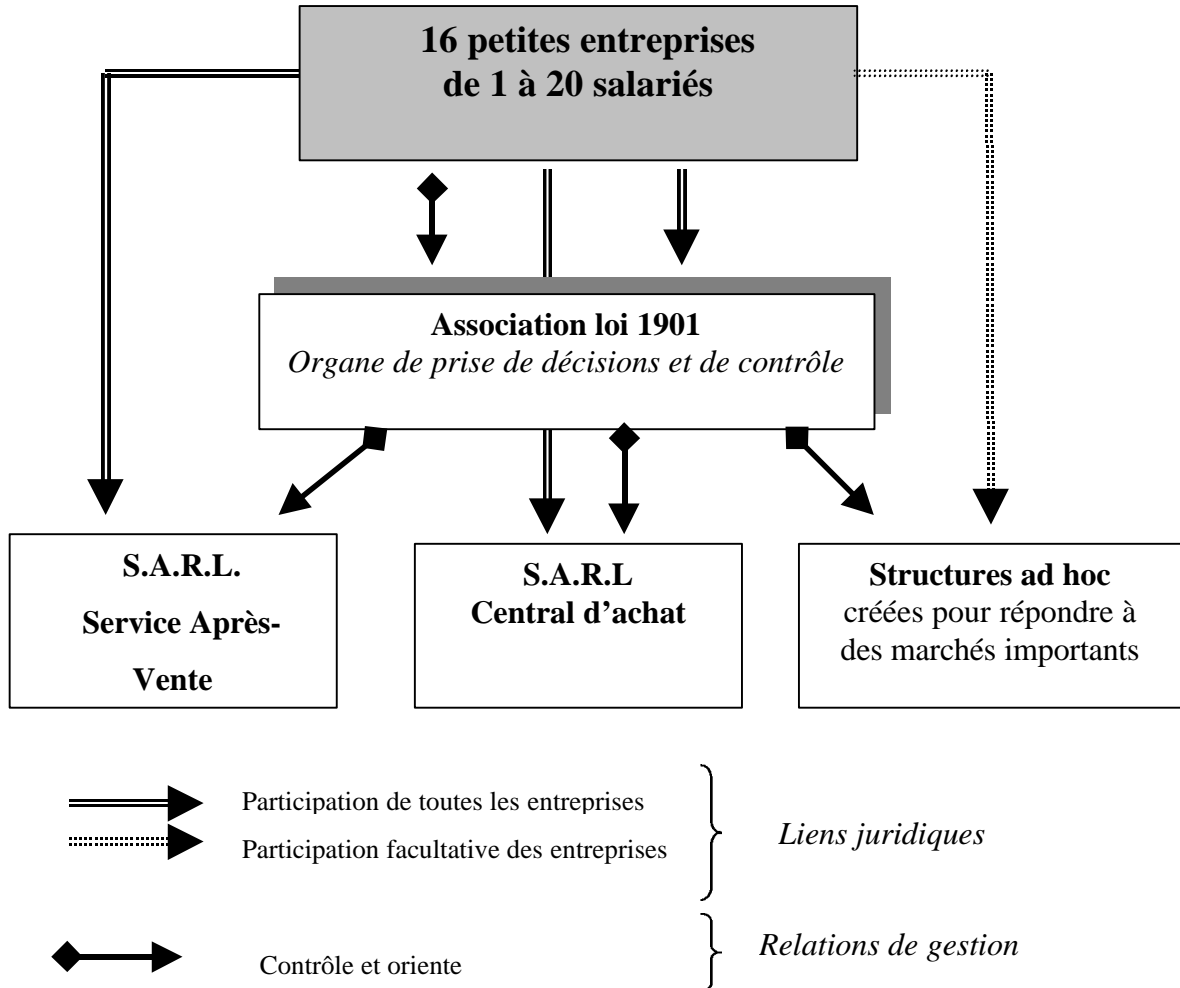
Le cas **BERNET** regroupe 8 entreprises spécialisées dans la construction mécanique. Les entreprises membres sont positionnées sur des métiers différents et complémentaires. L'objectif de ce réseau est la prise de marchés importants, et de pouvoir concurrencer des entreprises plus importantes. L'activité commune est donc ponctuelle, au cas par cas.

**Tableau n°1 - Présentation des cas étudiés**

	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Structure juridique</b>	<b>Date de création</b>
<b>Cas BASSET</b>	16 entreprises	Installations chauffage au gaz et climatisation	Association loi 1901 et SARL	1976 -
<b>Cas SOAR</b>	12 entreprises	Installations chauffage au gaz et climatisation	Coopérative	1984 - 1990
<b>Cas LAO</b>	4 entreprises	Agro-alimentaire	SARL	1993 -
<b>Cas NOPE</b>	11 entreprises	Agro-alimentaire	SARL	1988 -
<b>Cas BERNET</b>	8 entreprises	Construction métallique	Association loi 1901	1985 -

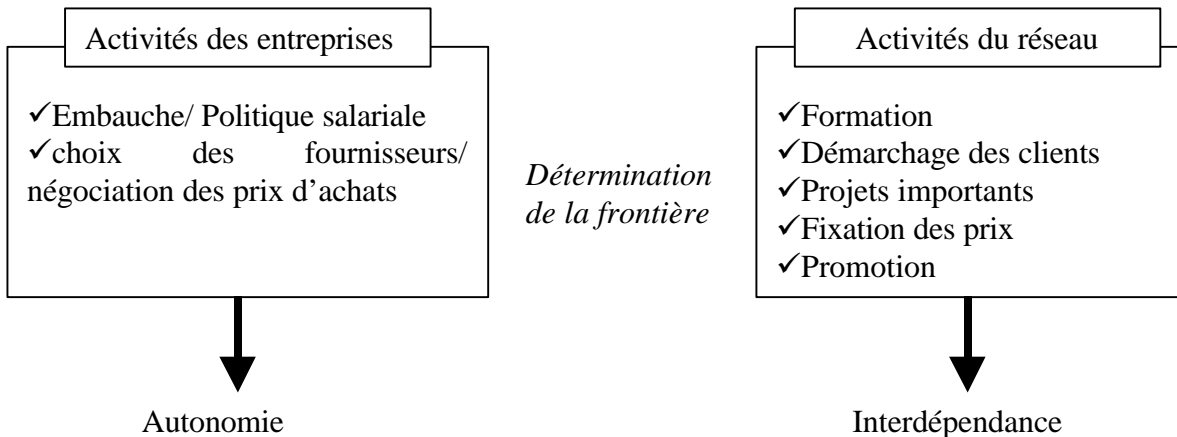
Annexe n°2 – un exemple de structures juridiques employées dans un réseau

Figure n°5 - L'organisation du Cas BASSET



Annexe n°3 – la notion de frontière interne

Figure n°6 – Une représentation de la frontière interne du cas LAO



## Bibliographie

- Angyal A. (1941), *Foundations for a science of personality*, Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La découverte, Repères.
- Besson P. (1989), *Contribution à la théorie et à l'ingénierie du contrôle d'organisation*, Thèse Sc. De Gestion, Université Lyon II.
- Blois K.J. (1972), « Vertical quasi-integration », *Journal of Industrial Economics*, vol.XX, july, 253-272.
- Borch O.J et Arthur M.B. (1995), « Strategic networks among small firms : implications for strategy research methodology », *Journal of management Studies*, n°4, July, 419-441.
- Bouteiller C. (1997), « La négociation dans le processus de coopération interentreprises - contributions théoriques et observations sur un échantillon de PME coopérantes », Colloque international « connivences d'acteurs, contrats coopérations et métamorphose des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises », Nancy-Luxembourg. 13-14 mai, vol.II, 444-466.
- Brandes H. et Lilliecreutz J. (1990), « Structural Changes in Networks », 6<sup>th</sup> conference « Research Developments in International Industrial Marketing and Prushasing » Milano, 24-25 September, 267-289.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Presse Universitaire de France.
- Combe E. (1995), *Alliance entre firmes et course technologique*, Economica.
- Crozier M. et Friedberg E.. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Edition du Seuil, Edition Point Politique, 1981
- Desreumaux A. (1994), Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes, Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, IAE, n°94/5.
- Duchesne C. (1991b), *Les arrangements inter-entreprises : portée et limites des modèles explicatifs*, Cahier de Recherche, IAE NANCY, n°4, Juin.
- Dufourt D. (1995), « Introduction », *Economies et Sociétés*, Série W., n°2, 5-15.
- Duijnhower A. (ed.) (1992), *Competitiveness, autonomy and business relationships*, Research Institute for Small and Medium-sized business, Zoetermeer.
- Fourcade C. (1993), « Stratégies d'alliances face à l'internationalisation », Congrès International francophone de la PME, Compétitivité des PME et marché sans frontière, Carthage, 28-30 octobre, 274-286.
- Garette B. (1989), « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliances », *Revue d'Economie Industrielle*, n°5, 15-31.
- Grandori A. et Soda G. (1995), « Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms », *Organization Studies*, 16/2, p. 183-214.
- Granrut (Du) C. (1990), « Les PME face à 1992 : une enquête du réseau ERNST & YOUNG International », *Futurible*, n°139, janvier.
- Gaudin J.-H. (1988), « Structures internes des entreprises conjointes et intérêts privés », in Jacquemin A. et Remiche B., *Coopération entre entreprises*, De Boeck University, 31-42.
- Hayek F.W. (1945), « The use of common knowledge in society », *American Economic Review*, vol.35, 519-530.



- Hirtzlin I. (1994), « Construction d'un cadre d'analyse économique pour les réseaux d'organisation », Colloque International de Management des réseaux d'entreprises, Territoires & PME-PMI en réseau, Ajaccio, mai, 211-223.
- Huse M. (1994), « Board-management relations in small firms: the paradox of simultaneous independence and interdependence », *Small Business Economics*, 6, 55-72.
- Ingham M. (1991), « La perception du succès des alliances stratégiques », *Revue Internationale PME*, vol.4, n°2, 43-61.
- Joly P.-B. et Mangematin V. (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux », *Economies et Sociétés, Série W.*, n°2, 17-50.
- Kearney A.T. (1992), *The market for transnational cooperation among small and medium sized enterprises*, C.E.C. D.G. XXIII, novembre.
- Larson A. (1992), « Networks dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, n°37, p. 76-104.
- Lomi A. (1991), *Reti organizzative*, Bologna, Il Mulino.
- Morin E. (1977), *La méthode*, 2ème édition, 3 tomes, 1980.
- Nohria N. et Eccles R.G. (eds.) (1992), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston
- O'Doherty D. (ed.) (1990), *The cooperation phenomenon – Prospects for small firms and the small economies*, Grahaman & Trotman, London.
- Puthod D. (1995), *Les stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse N.R. de Doctorat Sc. de Gestion, Annecy.
- Richardson G.B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, vol.82, September, 883-896.
- Rispal M. (1993), « Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération engageant des dirigeants de PME européennes », Colloque "PME-PMI, développement international", Aix-en-Provence, 9-11 juin, 727-749.
- Raulet-Croset, N., (1997), « Processus de structuration et émergence d'une coopération », Colloque international « connivences d'acteurs, contrats coopérations et métamorphose des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises », Nancy-Luxembourg, 13-14 mai, vol.I, 195-218.
- Rulliere J.-L. et Torre A. (1995), « Les nouvelles formes de coopérations inter-entreprises », *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro spécial "Economie Industrielle : développements récents", 215-246.
- Saglietto L. et Thomas C. (1995), « Coopération, complexité et hiérarchie : le cas des joint-ventures », in Rainelli M., Gaffard J.-L., et Asquin A. (coord.), *Les nouvelles formes organisationnelles*, *Economica*, 119-140.
- Schelling T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Trad. Fr. Presse Universitaire de France, 1986.
- Thietart R.-A. et Vandangeon I. (1992), « Direction et contrôle des alliances stratégiques », in Labourdette A. (Dir.), *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Merigot*, *Economica*.
- Thorelli, H.B. (1986), « Networks: Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, 37-51.
- Volery T. (1996), *La coopération inter-entreprises : le cas des petites et moyennes entreprises suisses*, Thèse Sc. Economiques et Sociales, Université de Fribourg.
- Yanagida I. (1992), « The business network: A powerful and challenging business tool », *Journal of Business Venturing*, 7, 341-346.