UNIVERSITE DE NANCY II
FACULTE DE DROIT, SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

ELEMENTS SUR LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES, UNE CONTRIBUTION A L'ANALYSE,

EN TERMES DE CONFIGURATIONS RELATIONNELLES

Thèse pour le Doctorat de l'Université de NANCY 2
Mention Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par
Thomas FROEHLICHER

le 10 avril 1996

Jury :

Président	**Sabine URBAN**	Professeur à l'Université Robert Schuman de Strasbourg
Directeur de recherche	**Serge VENDEMINI**	Professeur à l'Université Nancy II
Rapporteurs	**Michel GERVAIS**	Professeur à l'Institut de Gestion de Rennes
	Jacques LEBRATY	Professeur à l'Université de Nice
Suffragants	**Pierre BARDELLI**	Professeur à l'Université de Nancy II Président de l'Université de Nancy II
	Jacques THEVENOT	Professeur à l'Université de Nancy II

REMERCIEMENTS

Exercice essentiellement solitaire, la réalisation d'une thèse n'est pourtant pas possible sans le soutien d'un environnement de recherche, familial et professionnel.

Mes remerciements vont tout particulièrement au Professeur **Serge VENDEMINI** pour m'avoir introduit à l'univers de la recherche il y a bien longtemps déjà et m'avoir dirigé au niveau conceptuel pendant trois ans en vue de cette thèse.

Je remercie le Professeur **Sabine URBAN** dont les conseils et les attentions furent décisives à plusieurs reprises.

Je remercie les membres d'**ICN Recherche**, du **Cercle Doctoral en Gestion de Strasbourg** et du **CEFAG** pour leurs conseils et critiques constructives.

J'exprime également ma reconnaissance **aux dirigeants des entreprises de la région du bassin potassique**, à Messieurs **GODEFROY** et **LOUVET** de la **SODIV** pour m'avoir permis de les rencontrer et à Madame **BRUNEL** de la **Direction Régionale à l'Industrie d'Alsace** pour le financement de la phase de collecte d'informations.

J'associe à mes remerciements ma famille et belle-famille et en particulier **Isabelle**, ma femme, pour sa patience et ses encouragements, **mes parents** pour leur écoute et leur précieux travail de relecture.

J'exprime ma reconnaissance à mes collègues de travail, **Florence CLAIREFOND-HUNOT** et **Björn WALLISER**, pour leur soutien et compréhension.

Deux rencontres auront joué un rôle important dans l'orientation bibliographique de ce travail : celle de M. **Alain DEGENNE**, Directeur de Recherche au **LASMAS** et de M. **Jean-François CHANLAT**, de **HEC MONTREAL**. Je leur exprime ma reconnaissance

Enfin, ma gratitude va à la **FNEGE** pour avoir supporté financièrement la première année de mon travail doctoral.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 4

PREMIERE PARTIE - LES COOPERATIONS INTERENTREPRISES, ORIGINES ET FONDEMENTS D'UN PHENOMENE *18*

CHAPITRE I - L'IRRUPTION DES FORMES COOPERATIVES INTERENTREPRISES DANS LE CHAMP DU MANAGEMENT STRATEGIQUE 22

CHAPITRE II - ENVIRONNEMENT DE LA FIRME ET OBSERVATION DES PRATIQUES DE COOPERATIONS INTERENTREPRISES 106

DEUXIEME PARTIE - LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LES THEORIES DE L'ACTEUR *184*

CHAPITRE III - LA RATIONALITE COOPERATIVE 188

CHAPITRE IV - LES MECANISMES FORMELS DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES 212

TROISIEME PARTIE - LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LA THEORIE DES RESEAUX SOCIAUX, UNE ANALYSE EN TERMES DE CONFIGURATIONS RELATIONNELLES *304*

CHAPITRE V - LES MECANISMES INFORMELS DE L'EMERGENCE DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES 308

CHAPITRE VI - PROPOSITIONS POUR UNE INGENIERIE DES LIENS ENTRE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE 378

CONCLUSION GENERALE 462

BIBLIOGRAPHIE 470

TABLE DES MATIERES 506

VOLUME D'ANNEXES

PRINCIPE METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE STRUCTURALE ET PRESENTATION DU CHAMP DES FORMES DE COOPERATION INTERENTREPRISES

L'EVOLUTION DE LA LITTERATURE SUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE, UNE TRIPLE RUPTURE

INTRODUCTION GENERALE

Aux origines, la coopération dans toute entreprise humaine fut une nécessité pour la survie. La réciprocité partait de l'imitation du geste au partage de l'outil, passant par l'initiation technique et évoluant, sous l'influence de l'environnement, selon les sociétés vers des procédés de plus en plus complexes. Avec l'apparition du capitalisme et d'une économie d'organisations, **la coopération devient le fondement de l'activité des entreprises**.

Le phénomène de coopération entre deux ou plusieurs firmes, au plan régional, national ou international sans perdre leur autonomie juridique ainsi que la diversité de ses formes, suscitent un exceptionnel intérêt au milieu des années 1990 et produit une abondante littérature scientifique, technique et managériale. On parle de coentreprise, de coopération interentreprises, d'alliances stratégiques, de partenariats entre entreprises et de biens d'autres formes. Ces opérations coopératives sont dès lors au coeur des préoccupations des théoriciens et des praticiens du management. Dans les domaines de l'économie et des sciences de gestion, elles servent également de sujets à de nombreuses thèses et ouvrages.

L'engouement pour l'étude de ces pratiques dans le champ du management stratégique montre l'intérêt croissant manifesté pour les conditions d'échange entre entreprises. Longtemps les recherches sur les relations interentreprises se sont limitées aux simples échanges de marché. Les analyses se sont plus volontiers centrées sur les attributs des entreprises pour interpréter la production de valeur. La mutation de l'environnement économique et en particulier la mondialisation de l'économie ainsi que le développement des technologies de l'information ont propulsé sur le devant de la scène les interactions et les coopérations entre firmes. Les dirigeants d'entreprise prennent conscience que l**es conditions dans lesquelles s'effectuent les échanges constituent un "réservoir" inépuisable de productivité et de création de richesse**.

L'exploration de cet immense domaine de productions sur le sujet nous a semblé significative. Nous avons accepté de faire une récension systématique peu réalisée jusqu'alors afin d'en réaliser une synthèse. C'est à la lumière de celle-ci que sera menée l'étude de l'objet de notre travail, **les mécanismes du management des**

coopérations interentreprises. Le relevé des diverses productions d'auteurs sur le sujet se trouvera dans le volume d'annexe de ce travail.

En vue de réaliser la synthèse la plus large possible, la recherche cherche à construire l'objet d'analyse de manière à conserver le caractère hétérogène ainsi que la diversité des formes de coopération interentreprises.

La coopération interentreprises est définie comme une "forme"[1] managériale, ensemble de principes, de concepts et de méthodes relatif à leur étude et à leur pratique. "La forme permet pour partie d'accomplir la visée paradoxale de la stratégie : guider par des principes généraux une action qui est toujours contingente. [...] La forme est stable, invariante pour un temps [...]. Les catégories formelles sont des aides de lecture, d'analyse, d'interprétation qui favorisent la compréhension plus que l'explication des réalités foisonnantes."[2] Cette définition permet de saisir dans un même concept des éléments hétérogènes et diversifiés. En effet, la coopération interentreprises fait référence à une relation, une stratégie, une structure et un contrat. Elle possède aussi un contenu métaphorique.

Seront considérées comme des formes de coopération interentreprises (FCIE) les échanges entre firmes qui satisferont les sept caractéristiques suivantes :

- Elles associent **au moins deux entreprises**,

- les partenaires **s'impliquent** suffisamment dans la coopération pour qu'elle produise **des effets irréversibles** et une **densification** des flux d'informations, de produits, de composants et d'échanges personnels,

- au-delà d'une possible asymétrie entre les partenaires (en terme d'objectifs, de tailles, de nationalités, etc) la coopération est fondée sur **un relatif équilibre** qui traduit une interdépendance mutuelle. Celle-ci rend inévitable **un coût de rupture de l'accord** pour chaque participant et se traduit par une complémentarité ou une similarité des

---

[1]SIMMEL G., (1986), "La Sociologie et l'expérience du monde moderne", Patrick Watier, Paris : Méridiens Klincksiek, pp.21-45. Pour le sociologue SIMMEL, "la sociologie doit chercher ses problèmes non dans la matière de la vie mais dans sa forme.[...] Nos impressions sensibles sont purement subjectives, étant donné qu'elles dépendent de l'organisation psychique et physique - qui pourrait être différentes chez d'autres êtres -, et de la contingence de leurs excitations, mais elles deviennent des "objets" dès qu'elles sont saisies par les formes de notre intellect et façonnés par celles-ci en des régularités fixes et une image cohérente de la "nature"."

[2]MARTINET A.C., (1990), "Epistémologie de la Stratégie", in MARTINET A.C., (Ed.), "Epistémologies et Sciences de Gestion", Economica, p.228

actifs échangés. Cet équilibre se traduit par la conservation d'**une autonomie minimum** de chaque entreprise vis-à vis des autres firmes.

- Elle se manifeste par une certaine **continuité** dans les échanges et par une **durée** supérieure à une transaction au comptant, "spot contract",

- elle possède un **caractère stratégique** qui se traduit par un choix délibéré de coopérer et ne résulte pas d'une contrainte légale. En outre, cette coopération se traduit par un accord et donc par **des rencontres régulières entre équipes dirigeantes** des firmes impliquées.

- Cette coopération peut avoir **un caractère formel** (contrat ou création d'une entité nouvelle) **et/ou informel** (accord fondé sur la confiance et le suivi de règles non écrites) et se traduire au plan **"capitalistique"** (prise de participation minoritaire croisée ou pas et/ou création de coentreprise, etc.), **ou pas** (arrangement contractuel, association, groupement d'intérêt économique, etc.).

- la coopération peut se situer dans **un espace régional, national ou international** tant au niveau de la localisation des partenaires, que de celle des unités communes et/ou de l'étendue géographique des opérations et des fonctions réalisées en commun.

Les coopérations interentreprises sont définies de manière large. Ne sont exclues que les relations interentreprises suivantes :

- d'une part, des arrangements contractuels traditionnels (licences, franchises, simples contrats de vente/achat),
- d'autre part, la création d'une entité juridique résultant d'une fusion/acquisition d'une coentreprise,
- enfin, la prise de contrôle majoritaire ou par minorité de blocage d'une entreprise préexistante.[3]

Nous limitons aussi notre analyse aux entreprises du secteur secondaire et des services à l'industrie. De ce fait, nous excluons de notre champ d'étude les coopératives agricoles, le commerce coopératif et associé, les mutuelles de l'assurance, les coopérations entre collectivités locales, etc. Nous souhaitons, de cette manière, limiter l'étendue de l'étude sans préjuger de l'intérêt des coopérations

[3]Nous nous inspirons de la définition de l'alliance stratégique proposée par YOSHINO et RANGAN. YOSHINO M.Y., RANGAN, U.S., "Strategic Alliances, An Entrepreneurial Appoach to Globalization", Boston, Ma. : Harvard Business School Press, p.9

qui se tiennent dans les secteurs non étudiés dont nous reconnaissons l'importance. En France, par exemple, une forte incitation existe pour que les communes, dont le nombre est jugé par beaucoup comme étant trop important, s'associent dans des structures collectives (SIVOM ou communauté de communes). Aux Etats-Unis, le coût des investissements dans les équipements du secteur de la santé, conduit de nombreux hopitaux à entrer en coopération.

Au sein des sciences de gestion, le champ du management stratégique se définit comme "un forum pluraliste susceptible de favoriser le dialogue théorique et empirique de locuteurs d'origines diverses mais préoccupés par des problèmes voisins qui ne se laissent pas enfermer par les clivages disciplinaires."[4] Dans cette perspective, **l'étude des formes de coopération interentreprises**, sous-partie du champ du management stratégique, contribue à intégrer de nouvelles approches théoriques. Il se positionne de manière originale **à l'intersection du management stratégique et de l'étude des relations entre entreprises**. A ce titre, il assure **une fonction de passerelle conceptuelle**. Cela étant, le champ du management stratégique subit des évolutions dont les sources sont différentes. L'évolution générale du champ du management stratégique est synthétisée dans le volume d'annexe.

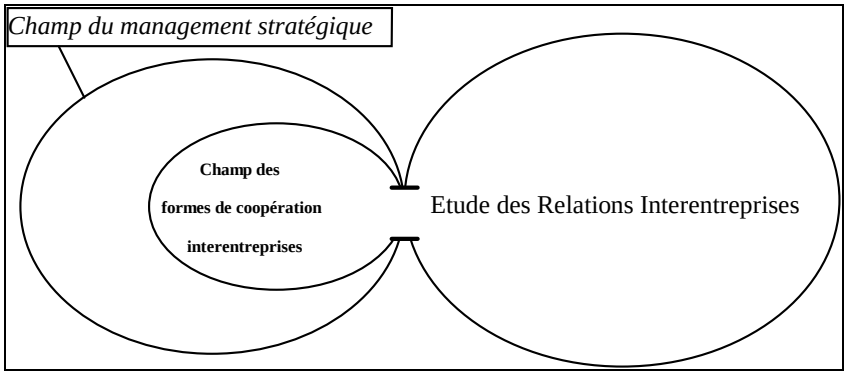


Figure 1 : à l'intersection du management stratégique et de l'étude des relations entre entreprises, les formes de coopération interentreprises

Autour de l'objet que représente les forme de la coopération interentreprises, la littérature s'organise selon deux principes de classification.

[4]MARTINET A.C., (1993), "Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?", CONDOR, Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, 1992-1993, séance du 10 juin, p.199.

Le premier principe de classification part du constat qu'à côté d'un débat théorique existe un débat pratique. Pour valoriser leurs travaux, les chercheurs font référence à l'observation de réalités concrètes.

L'apparition d'opérations coopératives spectaculaires explique le formidable intérêt que revêtent les formes de coopération interentreprises à partir du milieu des années 1980. Pour mieux situer l'ampleur du phénomène au plan médiatique, nous avons interrogé une des plus anciennes banques de données consacrée au management, ABI Inform[5]. Nous avons compté le nombre de contributions stockées dont le titre inclut soit le mot "joint venture", en français coentreprise[6], soit le mot "strategic alliances", en français alliances stratégiques[7].

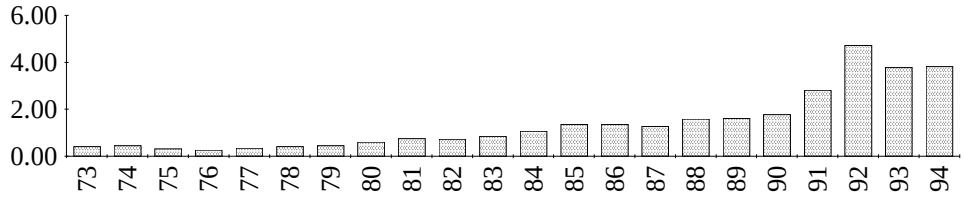


Figure 2 : le développement des contributions consacrées aux coentreprises (ABI Inform)

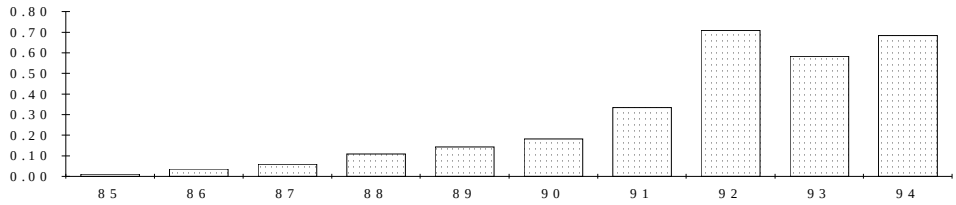


Figure 3 : le développement des contributions consacrées aux alliances stratégiques (ABI Inform)

Malgré son imperfection, la méthode[8] offre un aperçu significatif de la multiplication des références à ce type d'opération.

---

[5]ABI Inform est une banque de données qui concerne spécifiquement la gestion et le management. Elle existe depuis 1971 aux Etats-Unis. Administrée par UMI/Data Courrier, elle est interrogeable "en ligne" à partir du serveur Dialog/Data Star.

[6]la création d'une filiale commune à deux entreprises.

[7]accord de coopération ayant une implication stratégique entre au moins deux entreprises qui ne conduit pas forcément à la création d'une filiale commune.

[8]Les termes qui désignent une coopération entre deux ou plusieurs entreprises sont multiples comme nous le verrons tout au long de ce travail mais au niveau des banques de données ce sont, de loin, les deux des plus usités. Le mot **réseau** est utilisé plus fréquemment dans l'univers de l'informatique

Ces données situent à la moitié des années 1980 le "décollage" des travaux consacrés aux opérations coopératives; les coentreprises ayant précédé les alliances stratégiques. Elles montrent aussi une certaine stabilisation de l'intérêt porté à ces questions au début des années 1990. La production de travaux portant sur les opérations coopératives entre entreprises est entrée en maturité et se dégage sensiblement d'un certain effet de mode à partir des années 1985.

Une fois dégagée des contingences du débat pratique, les éléments du débat théorique apparaissent plus distinctement. **Le deuxième principe de classification concerne la répartition des travaux en fonction de leur appartenance à un mode de théorisation**.

Longtemps dénoncée comme pratique condamnable, la collusion de quelques-uns au détriment du plus grand nombre, la coopération interentreprises se présente aujourd'hui en alternative aux relations entre firmes uniquement fondées sur un mode marchand ou concurrentielle. Historiquement, l'essentiel des travaux sur les coopérations s'est concentré sur leur légitimation économique et sociale. L'accès progressif au statut de pratique stratégique générique a cependant rendu indispensable l'analyse de leur management. Savoir pourquoi et dans quelles conditions coopérer n'induit pas que l'on sache comment s'y prendre. La recherche sur les coopérations interentreprises a ainsi évolué **d'une activité consacrée à leur légitimation vers une activité centrée sur les mécanismes de leur management**. La première s'intéresse aux coopérations interentreprises comme **institutions;** la seconde les définit comme des **organisations**.

La notion d'organisation fait plus référence aux modes de coordination et donc à l'efficacité comme critère de sélection tandis que la notion d'institution s'intéresse à la légitimité des firmes au plan économique mais aussi social.

Une organisation est un système d'actions coordonnées entre des individus et des groupes dont les préférences, l'information, les intérêts et les savoirs diffèrent. "Les théories de l'organisation décrivent la conversion délicate du conflit en coopération, la

---

et cela rend malaisé son emploi comme mot-clé. D'autre part, le fait de ne prendre en considération que le titre des contributions limite aussi la valeur de l'information.

mobilisation des ressources et la coordination des efforts qui facilitent la survie simultanée d'une organisation et de ses membres."[9]

La réflexion sur l'organisation des coopération interentreprises et son efficacité est liée aux modes de coordination et donc à leur management :

- la prise de décision et la formulation des stratégies,
- l'implémentation des stratégies, le choix des modes de coordination et des structures.

L'implémentation peut se définir comme la capacité à modifier les règles du jeu pour obtenir un résultat donné.[10] Elle implique, en particulier, que les dirigeants d'entreprise, acteurs essentiels de la stratégie, soient capables d'influencer leur contexte d'action par les liens qu'ils entretiennent avec leurs différents interlocuteurs.[11]

La définition institutionnelle de la firme est plus englobante et se consacre à la question de la légitimité des coopération interentreprises au plan économique, sociale et historique. Les recherches accordent un statut essentiel aux forces extérieures au marché dans l'explication de l'allocation des ressources[12]. L'étude de la firme-institution entraîne un intérêt prononcé pour la nature de l'entreprise; en particulier, l'existence des formes d'organisation diversifiées (formes organisationnelles) et leur évolution. La question de l'existence d'une pluralité de formes est traitée sous l'angle de l'efficacité économique et de leur capacité de survie, c'est-à-dire d'une légitimité ne provenant pas forcément d'une capacité à optimiser l'utilisation des ressources.

Globalement, l'étude des coopérations interentreprises s'appuie sur trois approches théoriques : les théories de l'environnement, les théories de l'acteur et les théories du réseau.

Les théories de l'environnement ou exogènes considèrent que l'environnement "dicte sa loi" aux individus et aux entreprises qui ne sont que des exécutants déterminés dans leurs conduites. Si les théories de l'environnement se regroupent en fonction de la

---

[9]MARCH J.G., SIMON H.A., (1958-1993), "Organizations", 1ère éd. 1958, 2ème éd. 1993, Blackwell Publishers, Cambridge, Ma. : Trad. française, préface de Michel Crozier, Paris : Dunod, cité par CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995), "Les Nouvelles Théories de l'Entreprise", Le Livre de Poche, p.41

[10]LEBRATY J., (1993), "Les Grandes Tendances du Management, propos exploratoires sur la mise en évidence de tendances lourdes en amont des tratiques managériales", Cahiers de Recherche du Rodige, IAE de Nice, n°93/03, novembre, p.1

[11]Ibid.

[12]CAIRE G., (1991), "Des Relations Industrielles comme Objet Théorique", Sociologie du Travail, n°3/91, p.377

primauté qu'elles donnent à l'environnement, elles se divisent en fonction de deux éléments : la nature de cet environnement et sa capacité à sélectionner les formes d'organisation efficaces. Dans certains cas, l'environnement sélectionne, optimise et élimine. Dans d'autres cas, il fournit les conditions minimum à respecter pour la survie des formes d'entreprise. On distingue :

- les sociologies qui éclairent l'apparition de nouvelles formes d'entreprise et donnent un statut culturel, symbolique, historique et politique à l'environnement,

- le regard porté sur les coopérations interentreprises par l'économie industrielle qui s'intéresse à l'environnement économique des firmes, filière, branche d'activités, économies nationales.

Les théories de l'acteur se consacrent à l'action de transformation et à d'adaptation des stratégies et des structures de l'entreprise. Elles confèrent un caractère actif, stratégique et rationnel aux acteurs individuels. Les théories de l'acteur se divisent en fonction de la rationalité conférée à celui-ci. Dans tous les cas, l'acteur est rationnel.

THEORIES EXOGENES	THEORIES DE L'ACTEUR
Environnement optimisateur, résultant d'une interdépendance d'unités économiques : Théorie de la contingence structurelle Ecologie des populations d'organisation Economie industrielle ***Environnement "contrainte" résultant d'une interdépendance d'entités symboliques et culturelles, d'institutions politiques et historiques :*** Théories historique et sociétale Théorie de l'institutionnalisation Théorie de l'interdépendance des ressources	***Rationalité opportuniste et transactionnelle :*** Théorie néo-institutionnelle : Théorie de l'agence Economie des coûts de transaction ***Rationalité expérimentale, coopérative, non coopérative ou quasi-coopérative :*** Théorie des jeux ***Rationalité "apprenante" :*** Théorie évolutionniste

Tableau 1 : le contenu théorique des théories exogènes et des théories de l'acteur

Sa conduite est dictée par l'optimisation de son intérêt mais cette rationalité peut être opportuniste et transactionnelle, expérimentale (non coopérative, coopérative, ou quasi coopérative) ou "apprenante".

Les théories du réseau social sont d'un emploi moins courant et plus récent en management stratégique. La mise en valeur de leur importance en management stratégique est un des apports du présent travail. Elles cherchent à dépasser la dichotomie entre environnement et acteur. Ce dernier est toujours saisi dans son contexte d'action. Le réseau, instrument analytique, traduit un déplacement de l'étude des attributs aux échanges entre acteurs. Ceux-ci, organisationnels et individuels, entretiennent, respectivement, des relations économiques et des liens personnels.

Les trois orientations diffèrent fortement dans leur conceptualisation de la coopération. Les théories de l'environnement qui soumettent l'acteur à son environnement considèrent principalement **une coopération "implicite et déterminée" par les conditions d'environnement**. Les théories de l'acteur font des hypothèses en ce qui concerne la rationalité coopérative. **La coopération est "problématique"**. Dans les théories du réseau, l'échange est le matériau analytique essentiel. **La coopération est une pratique humaine "naturelle" et légitime par hypothèse**.

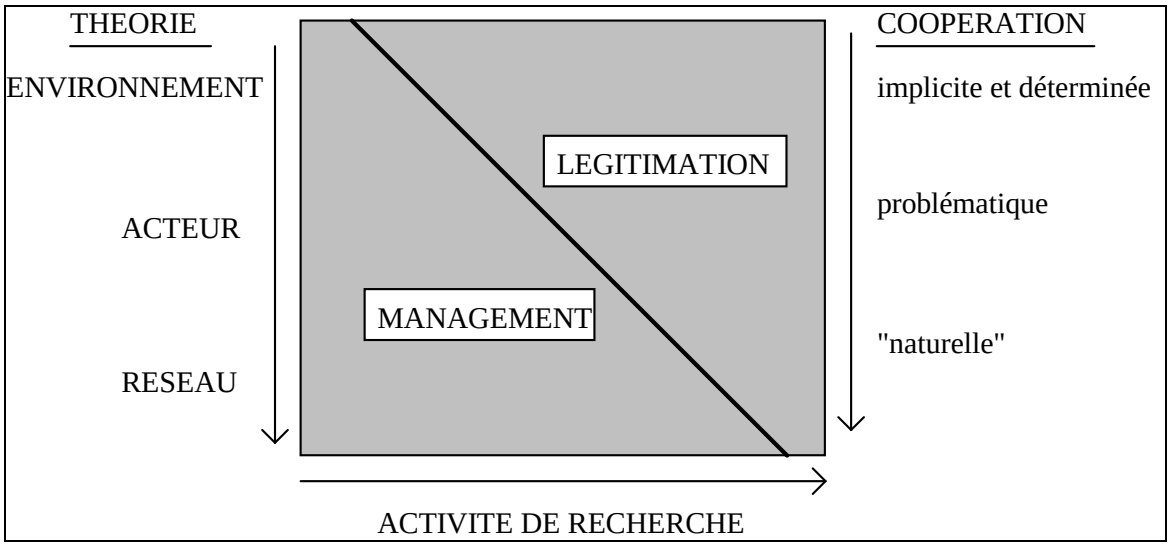


Figure 4 : légitimation et management des coopérations interentreprises et univers théoriques

Ces différences dans l'appréhension de la coopération expliquent que les chercheurs utilisent majoritairement les théories de l'environnement en vue d'une activité de

légitimation des coopérations, que les théories de l'acteur présentent un bilan équilibré entre activité de légitimation et d'étude des mécanismes de management et enfin que les théories du réseau soient principalement orientées vers les mécanismes de management.

Notre projet s'articule autour de deux activités indissociables :

- faire ressortir les mécanismes formels du management des coopérations interentreprises,

- puis se consacrer à celle des mécanismes informels qui apparaissent indissociables des premiers : sans liens personnels de confiance pas de coopération interentreprises possibles.

D'abord, nous effectuerons **une synthèse des mécanismes formels du management des coopérations interentreprises à partir des théories de l'environnement et de l'acteur** qui constituent les deux univers théoriques les plus utilisés pour étudier le management des coopérations interentreprises. Si cette volonté de synthèse s'est encore peu manifestée car elle se heurte à la dispersion théorique des travaux, certains auteurs ont déjà initié une théorisation transversale. Sans omettre de préciser le fondement théorique de leurs travaux, ils cherchent à intégrer des courants théoriques réputés incommensurables autour ce cet objet. Ces auteurs occupent un statut privilégié dans notre travail. Deux attitudes sont adoptées : contribuer à une synthèse de courants relativement proches (SYDOW[13] pour le courant exogène, LORENZONI[14] pour l'acteur) ou adopter une optique résolument transversale au plan théorique et de manière pragmatique sans chercher à rapprocher les éléments théoriques utilisés (BUTERA[15], PROMETHEE[16]).

---

[13]SYDOW J., (1992), "Strategische Netzwerke : Evolution und Organisation", Wiesbaden : Gabler, (Neue betriebwirschfltlische Forschung 100)
SYDOW J., (1992), "On the Management of Strategic Networks", in ERNSTE H., MEIER V., (Eds.), "Regional Development and Contemporary Industrial Response : Extending Flexible Specialisation, New York/London : Belhaven Press

[14]LORENZONI G, (1988), "Venturing without investing", Journal of Business Venturing.
LORENZONI G., BADEN-FULLER C., (1995), "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", California Management Review, Vol.37, n°3, Spring, pp.146-163

[15]BUTERA F., (1991), "La Métamorphose de l'Organisation : Du Château au Réseau", Paris : Les Editions d'Organisation

[16]PROMETHEE regroupe un ensemble de chercheurs sur la question de l'économie des réseaux :
BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989), "Vers une économie de réseaux", Politique Industrielle, Hiver, pp.155-168
BRESSAND A., (1994), "Réseaux et marchés-réseaux", in DE BANDT J., GADREY J., (Eds), "Relations de Service, Marchés de Service", CNRS Editions

Ensuite, nous contribuerons à l'étude **des mécanismes informels, support de l'émergence des coopérations interentreprises**. L'émergence de la coopération interentreprises constitue probablement le domaine le moins étudié car il met en jeu toute la complexité des rapports humains. Avant que n'apparaissent la coopération et des relations économiques encadrées par des contrats ou des routines, la coopération interentreprises passe par une phase initiale qui conditionne les étapes suivantes : l'entrée en interaction des individus et en particulier des dirigeants des entreprises concernées. De l'initiation des liens entre acteurs dépend la genèse de l'indispensable confiance qui est au fondement d'une coopération durable.

L'étude des mécanismes informels qui constituent "l'infrastructure" de l'émergence de la coopération rend nécessaire l'introduction d'un contenu théorique adapté à l'analyse : les théories du réseau social. Nous y puisons quelques approches socio-économiques qui permettent de réaliser une traduction relationnelle, sociologique et processuelle de l'émergence des coopérations interentreprises :

- l'analyse se centre sur les interactions autant que sur les attributs des éléments étudiés,

- l'émergence est observée à partir des liens entre dirigeants d'entreprise dont on s'efforce de saisir la double logique, sociale et économique,

- plus que la saisie d'une réalité figée, c'est à la compréhension de la dynamique de la construction de la coopération interentreprises que nous souhaitons contribuer.

Enfin, l'émergence de la coopération interentreprises ramenée à sa dimension humaine à travers les rapports sociaux entre dirigeants d'entreprise, l'analyse se consacre entièrement à **l'activité relationnelle des dirigeants**, le fait de nouer, développer, maintenir ou de rompre des liens avec d'autres dirigeants. Cette activité se traduit par l'inscription du dirigeant dans un système de liens personnels avec d'autres dirigeants qui constitue sa configuration relationnelle. Nous souhaitons étudier les propriétés compétitives de cette dernière. L'efficacité de l'activité relationnelle est définie par le degré d'autonomie que possède un dirigeant, c'est-à-dire sa capacité à établir un échange avec l'entreprise qu'il souhaite comme partenaire d'une coopération. Cette autonomie est déterminée par le rapport qu'il entretient avec son entreprise et les liens qu'il entretient à l'extérieur de celle-ci.

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

L'étude des liens qu'entretiennent mutuellement 94 dirigeants d'entreprise dans la région du bassin potassique nous permet de faire **des propositions pour une ingénierie des liens entre dirigeants**. Le croisement de données sur le profil relationnel des dirigeants avec celles concernant leurs attributs personnels et organisationnels nous permet d'**induire les déterminants de l'activité relationnelle**. Une généralisation est proposée sous l'angle d'une typologie des liens entre dirigeants. L'utilisation d'**une méthodologie originale de marquage des configurations relationnelles** conduit à réaliser une analyse structurale. Son objet est de générer une partition de l'espace social que forme les 94 dirigeants et ensuite de démontrer sa cohérence socio-économique. Cette approche confère un statut analytique extrêmement riche au lien entre décideurs, réceptacle d'une information multiple à la fois économique et sociale, et constitue un apport méthodologique à l'étude des coopérations interentreprises.

Le plan du travail se compose de trois parties.

A l'appui de la littérature relative aux thèses et théories, nous développons dans une **première partie** les origines et le fondement des formes coopératives interentreprises (FCIE). L'examen de l'irruption des formes coopératives interentreprises dans le champ du management stratégique fournit une interprétation pratique de l'irruption des formes coopératives interentreprises dans le champ du management stratégique (Chapitre I).

La mondialisation de l'économie suscite des alliances stratégiques (Section I). Les nouvelles formes d'entreprise, surtout japonaises, créent une tension au niveau technologique et entraîne de nouveaux maillages industriels et financiers aux Etats-Unis et en Europe (Section II). Le droit s'en mêle et se met au service des coopérations interentreprises. Un débat est lancé aux Etats-Unis pour distinguer les pratiques de collusion illicites des coopérations licites (Section III). Le droit peut alors se mettre au service des relations interentreprises (Section IV).

Les pratiques de coopération interentreprises furent longtemps conditionnées et contenues en référence à l'environnement duquel dépendait la firme. Les théories de l'environnement fournissent un fondement théorique solide à la légitimation de la pratique des coopérations interentreprises (Chapitre II).

Nombreuses sont les bases de données construites pour quantifier le phénomène (Section I). Une sociologie exogène de l'organisation éclaire les conditions de la

constitution de telles formes organisationnelles (Section II) tandis que l'économie industrielle, suivant cela une forte tradition en management stratégique, a été abondamment utilisée pour interpréter l'existence de coopérations interentreprises (Section III).

Dans une **deuxième partie**, il s'agit de donner à l'acteur toute sa rationalité afin de pouvoir se consacrer de manière approfondie à l'étude du management des coopérations interentreprises. Nous proposons une synthèse des mécanismes formels du management des coopérations interentreprises au-delà des différences paradigmatiques concernant la rationalité de l'acteur.

Nous exposerons de manière détaillée les théories de l'acteur et le statut qu'elles accordent à une rationalité coopérative (Chapitre III).

La théorie néo-institutionnelle et ses deux composantes principales, économie des coûts de transaction et théorie de l'agence insistent sur la rationalité opportuniste des acteurs (Section I). La théorie des jeux donne un caractère expérimental à la rationalité des joueurs (Section II). Enfin, la théorie évolutionniste se concentre sur l'étude d'une rationalité "apprenante" (Section III).

Si les théories de l'acteur possèdent un pouvoir légitimant en ce qui concerne la coopération interentreprises, elles contribuent plus encore à la construction théorique de mécanismes formels du management de la coopération (Chapitre IV).

Théories des jeux et évolutionniste fondent une nécessité coopérative. Implicite ou exprimée, au fondement des phénomènes d'apprentissage, la coopération interentreprises peut être indispensable à l'optimisation du fonctionnement économique (Section I). Les travaux qui s'enracinent dans l'analyse néo-institutionnaliste et qui constituent le coeur de la littérature récente inscrivent le développement des coopérations interentreprises dans une "juridisation" croissante de l'économie marchande. Elles conceptualisent la coopération sous la forme du contrat (Section II). Des approches hétérodoxes de ce courant rendent compte du caractère complexe des jeux d'acteurs dans leurs échanges marchands et coopératifs et contribuent à élargir la palette d'une grammaire des mécanismes du management des coopérations interentreprises (Section III).

Dans une **troisième partie**, nous complétons l'étude du management des coopérations interentreprises à partir de la théorie des réseaux sociaux. Intégrant environnement et acteur par la saisie d'un individu rationnel mais toujours situé

dans son contexte d'action, ces théories traduisent les coopérations sous un angle relationnel, processuel et individuel. Des mécanismes informels associent relations économiques et liens sociaux et impliquent que soit accordée une attention particulière à la configuration relationnelle des dirigeants d'entreprise.

L'étude des mécanismes informels de la coopération interentreprises se réalise à partir d'une définition nouvelle de la coopération interentreprises. Cette définition emprunte les concepts des théories du réseau social (chapitre V).

Le premier moment de cette définition consiste à encastrer l'économie des coopérations interentreprises dans un environnement social. Elle conduit à introduire le réseau social comme l'élément analytique essentiel. Une coopération interentreprises formalisée émerge d'un "océan de relations informelles" (Section I). L'émergence d'une coopération interentreprises est alors définie de manière processuelle. Elle est successivement étudiée comme structuration d'un champ d'action, comme investissement relationnel puis comme investissement de formes (Section II).

Cette définition originale de l'émergence laisse apparaître un levier d'action pour approfondir les conditions d'efficacité de la pratique de la coopération interentreprises. Parallèlement à la formulation et à l'implémentation d'une coopération interentreprises, l'efficacité de celle-ci dépend des conditions dans lesquelles elle émerge. Le dirigeant d'entreprise peut par son activité relationnelle, le fait de nouer et/ou de dénouer certains liens avec d'autres dirigeants, optimiser la configuration relationnelle dans laquelle il s'inscrit et de ce fait améliorer la faisabilité de l'émergence d'une coopération interentreprises. Nous souhaitons, en conséquence, formuler des propositions pour une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise (Chapitre VI).

La configuration relationnelle des dirigeants possède des propriétés compétitives qui nous conduisent à faire des propositions pour une étude empirique de l'activité relationnelle des dirigeants d'entreprise (Section I). Cette étude s'inscrit dans un espace social particulier, la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP) dont nous décrivons la construction ainsi que le principe méthodologique essentiel : le marquage des liens entre dirigeants (Section II). Les données recueillies à partir de 94 entretiens face à face sur les liens entre dirigeants ainsi que sur leurs attributs individuels et de ceux de leur entreprise sont analysées de deux manières différentes. D'abord, nous en induisons les déterminants de l'activité relationnelle à

partir d'analyses de données (Section III). Ensuite, nous utilisons une méthodologie de marquage des configurations relationnelles fondée sur l'analyse structurale des réseaux sociaux qui rend possible la qualification des configurations relationnelles en fonction de la faisabilité d'une coopération interentreprises (Section IV).

PREMIERE PARTIE

LES COOPERATIONS INTERENTREPRISES,

ORIGINES ET FONDEMENTS D'UN PHENOMENE

De toutes les caractéristiques associées aux formes de coopération interentreprises, leur diversité est probablement une des plus frappantes :

- recherche et développement menés en commun, co-investissement dans un outil de production, consortium de ventes, opérations de financement associant plusieurs banques ou réunissant solidairement plusieurs entreprises, création par plusieurs entreprises de centres de service employant à temps partagé des experts en commercialisation ou en droit commercial, etc.

- Des coopérations se nouent tout au long des filières industrielles. Horizontalement, elles réunissent des entreprises concurrentes ou de deux filières différentes. Verticalement, elles associent dans une démarche partenariale fournisseurs et clients, donneurs d'ordre et sous-traitants.

- Les opérations coopératives se déroulent sur de nombreux espaces géographiques. Au plan local et régional, les coopérations incluent les "districts industriels" et les "technopôles". Au plan international, elles se font transfrontalières en Europe, vecteurs d'une intégration européenne, du succès commercial et technologique japonais ou d'un renouveau de l'industrie américaine.

A des objets divers répondent des entreprises diversifiées. Les coopérations débouchent sur des formes juridiques multiples. Simple accord implicite, elles peuvent aussi être contractualisées ou donner lieu à la création de coentreprises. Elles consistent parfois à prendre des participations minoritaires au capital des partenaires.

Dans le temps, les alliances se font et se défont à des rythmes différents. Simple groupement momentané d'entreprises pour une opération ponctuelle, elle se stabilise parfois sur des durées de vie dépassant la décennie. Elles peuvent également être fondées sur des liens amicaux ou mettre en contacts des partenaires d'opportunité.

Cette diversité se retrouve au plan des terminologies et génère une vaste énumération de vocables :

> "Ces nouvelles structures sont le plus souvent désignées sous le vocable de réseaux [...] bien que d'autres dénominations soient parfois proposées, comme **partenariat à valeur ajoutée, organisations à spécialisation flexible** ou dans certains cas **distretti attrezzati, kyoryoku-kai, hollow corporations, voire virtual corporations**"[1]

[1]FRERY F., (1993), "Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ?", Annales de Colloque des IAE, p.134

"Nous avons ainsi identifié près de quarante termes largement synonymes, parmi lesquels on peut citer : **réseau, partenariat à valeur ajoutée, alliance symbiotique, quasi-firme, firmes solaires, constellation, fédérations d'hypofirmes, structure hybride, virtual corporation**, etc. Le terme "**structure transactionnelle**" a au moins l'avantage de se référer explicitement aux coûts de transaction."[2]

En définitive, cette diversité peut faire penser qu'une entreprise peut tout faire en coopérant avec d'autres sociétés et qu'il est impossible d'épuiser l'énoncé des catégories de partenariat tant la capacité des dirigeants d'entreprise est grande à imaginer de nouveaux types de coopération interentreprises.

Nature	Auteurs	Définitions
Relation	SCHERMER-HORN	La coopération peut être définie par la présence délibérée de relations pour atteindre des buts individuels[3]
Stratégie	JAMES	L'alliance est une combinaison de forces de concurrents actuels ou potentiels pour dissuader d'autres concurrents potentiels ou pour conduire une offensive[4]
Structure	JOFFRE, KOENIG	Selon le cas, la coopération sera de similitude ou de différence. De similitude, elle conduira les entreprises connaissant des problèmes identiques à grouper des moyens pour en économiser l'usage. La coopération de différence quant à elle, repose sur la combinaison de complémentarités[5]
Contrat	CPA	Une alliance est un échange dynamique de moyens financiers, techniques et/ou humains entre différents partenaires. Tout en préservant leur indépendance, les associés partagent les profits comme les risques selon les termes d'un contrat préalablement établi en commun[6]

Tableau I.1 : quatre orientations pour qualifier les relations coopératives (WACHEUX[7])

La diversité des opérations coopératives étudiées ne doit pas non plus faire oublier leur **hétérogénéité**. En partant de l'établissement d'une **relation,** l'alliance introduit une

[2]FRERY F., (1994), "La Réduction de l'Espace des Transactions et les Structures Néo-médiévales", Actes du Colloque International de Management des Réseaux (CIRME 94) , Ajaccio, 24-26/06, p.351

[3]SCHERMERHORN J.R., (1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation", Academy of Management Review, Vol.18, n°4, pp.846-886

[4]JAMES B.G., (1985), "Alliances : The New Strategic Focus", Long Range Planning, Vol.18, n°3, pp.76-81

[5]JOFFRE P., KEONIG G., (1985), "Stratégie d'Entreprise : Antimanuel", Economica

[6]CPA, (1988), "Euro-Entreprises, stratégies d'alliances", Colloque de Lyon, septembre

[7]WACHEUX F., (1994), "Coopérations et Alliances à travers les Recherches sur les Relations Inter-Organisationnelles", Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (UA-CNRS 936) : Cahiers de la Recherche, n°94/1, p.3

orientation stratégique alors que la définition de l'entreprise réseau est une **définition organisationnelle**. Les coopérations sont aussi étudiées sous l'angle juridique en terme de **contrat**.

Le management de tels ensembles implique aussi un **support d'interface** qui autorise les échanges de données. Ainsi, la question des alliances rejoint régulièrement celle des "autoroutes de l'information". Enfin, les pratiques coopératives ont des répercussions nettes sur la conceptualisation même de la vie des affaires. Représenter le fonctionnement économique en terme de maillage introduit une nouvelle **métaphore** de l'entreprise comme un "noeud de contrats".

Si nous souhaitons conserver dans l'analyse la richesse émanant d'une telle diversité, nous souhaitons, néanmoins, circonscrire le phénomène. Il s'agit de distinguer dans la littérature ce qui concerne l'observation pratique d'une réflexion théorique. Il s'agit également de réaliser une circonscription quantitative et qualitative du phénomène.

Dans un premier chapitre, nous limitons l'analyse du phénomène au débat pratique qu'il suscite. La plupart des contributions se fondent sur la présentation de coopérations interentreprises concrètes et sont situées au plan historique, au plan géographique dans certains pays ou blocs de pays et au plan économique en termes de contenus et de catégories d'entreprises impliquées dans la coopération interentreprises.

Dans un deuxième chapitre, nous entamons notre approche théorique avec les analyses fondées sur les théories de l'environnement. Orientant principalement leur activité sur la légitimation de ces pratiques, les contributions qui les utilisent contribuent à circonscrire quantitativement et qualitativement le phénomène que représente la diversité des coopérations interentreprises.

CHAPITRE I

L'IRRUPTION DES FORMES COOPERATIVES INTERENTREPRISES DANS LE CHAMP DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Au début du siècle et avec la fin de la deuxième guerre mondiale, on assiste à la montée de la puissance économique des Etats-Unis. Cette domination économique s'accompagne d'une domination culturelle évidente. Fleurissent alors aux Etats-Unis des études nombreuses sur le thème des coopérations interentreprises qui témoignent directement de l'évolution concrète des entreprises et des problèmes qui les concernent. La recherche sur les coopérations interentreprises, "commanditée" par les dirigeants d'entreprise, se trouve déterminée par les enjeux pratiques qui se posent à travers le monde.

Les formes coopératives interentreprises s'ancrent, aux Etats-Unis, dans l'économie internationale. Dans ce cadre, on observe un décallage évident entre les objectifs des entreprises américaines associées dans des coentreprises à des partenaires japonais engagés dans une stratégie d'apprentissage technologique à long terme à la poursuite d'objectifs stratégiques. Les alliances entre entreprises américaines et européennes n'ont pas suscité le même intérêt. **De la simple coentreprise internationale souvent commerciale, on passe à l'alliance stratégique globale et mondiale**. Ce phénomène va être fortement médiatisé et dramatisé au cours des années 1980.

Ce **rééquilibrage des forces concurrentielles** en faveur du Japon s'exprime **dans le management du développement technologique**. La structure économique et sociale du Japon s'adapte particulièrement bien à cet enjeu. Le mécanisme essentiel de l'économie japonaise est **le maillage, enchevêtrement de relations** extérieures, entre recherche, monde de la finance et entreprises industrielles autour de la figure centrale des "**keiretsu**", groupements d'entreprises qui succèdent aux "zaibatsu", conglomérats géants dissous après la deuxième guerre mondiale par l'occupant américain.

Face à cette contestation japonaise, les économies européennes et américaines s'organisent en faisant émerger de nouveaux "champions technologiques". **La question coopérative devient "domestique" et "territorialisée"** ce d'autant plus que les

entreprises japonaises entrent dans des alliances sur le sol américain. Aux Etats-Unis, des pôles d'innovation émergent comme la "Silicon Valley". En Europe, les districts industriels "à l'italienne" fournissent aussi un modèle d'organisation original. La construction européenne, d'autre part, intègre fortement la préoccupation technologique.

Aux Etats-Unis, le droit devient un outil de management stratégique. L'économie américaine et sa législation antitrust sont remise en question. A cette occasion, nous retrouvons, aux Etats-Unis, les racines libérales, profondément ancrées dans l'histoire économique et sociale, d'une défiance à l'égard des arrangements coopératifs d'entreprises, associés aux trusts et aux holdings qui accompagnent le développement économique depuis le XIX^{ème} siècle. Finalement, la législation américaine évolue sous la pression de la concurrence économique mondiale. Les opérations de recherche communes sont autorisées par une nouvelle législation et, en particulier, **le "National Cooperative Research Act"** (NCRA) en 1984 limité aux activités pré concurrentielles.

A la fin des années 1980, il semble que l'on s'achemine vers un élargissement des dispositions en faveur des coopérations interentreprises en aval de la recherche et développement. L'équilibre coopération/concurrence s'obtient par une prise en compte d'une intensification de la compétition mondiale. La législation se transforme alors pour **séparer collusion et coopération**. Le management de la relation entre entreprises devient une préoccupation légitime, qui n'est plus une question tabou et qui, au contraire, gagne en importance.

Section I - Mondialisation de l'économie et alliances stratégiques : les coopérations interentreprises au grand jour

Avant les années 1980, les pratiques de coopération médiatisées, en l'occurrence principalement les coentreprises, concernent essentiellement le commerce international, les multinationales et leurs relations avec des zones en voie de développement et les pays socialistes. Le phénomène n'évolue pas réellement et reste un thème mineur en management stratégique. Avec la mondialisation de l'économie dont le point de départ est souvent situé à l'offensive économique japonaise, les coentreprises internationales deviennent plus fréquentes. La taille des entreprises, le caractère stratégique de leur

implication vont s'accroître considérablement. La coentreprise traditionnelle s'efface devant les alliances stratégiques globales.

§ 1 - La domination économique des Etats-Unis remises en cause

La littérature sur le commerce international est un champ d'étude assez récent qui découle directement des théories macro-économiques classiques et en particulier des travaux sur la théorie de l'avantage comparé. Son objet concerne les flux d'échanges entre les différentes nations. Mais l'objet se déplace à partir des années 1960 en direction des multinationales, suivant en cela leur développement intense depuis 1945. Il s'agit d'étudier la structure des investissements directs des multinationales à l'étranger. Cette préoccupation s'intègre dans le champ du management stratégique à partir des travaux de HYMER[8] qui tend à expliquer le comportement stratégique des multinationales en matière d'implantations directes à l'étranger.

Après la deuxième guerre mondiale, les Etats-Unis sont la source unique d'investissements directs à l'étranger. Les marchés étrangers n'étant pas solvables, les investissements visent essentiellement à contrôler les sources d'approvisionnement. Ce n'est qu'à partir des années 1950 que le marché européen, reconstruit, mobilise de nouveau les capitaux américains. Les multinationales vont bénéficier pleinement de cette reprise et y occuper une position dominante.[9]

En réalité, cette domination des multinationales américaines s'affirme dès la fin du XIX^{ème} siècle. On entend à cette époque dans la bouche des décideurs européens, un discours très semblable à celui des américains au sujet des japonais et notamment les concepts de "péril américain" et "d'invasion industrielle américaine". Dans un livre publié en 1910, on peut lire :

---

[8]HYMER, (1960), "The international operations of national firms : A study of direct foreign investment", Doctoral dissertation, MIT (publiée par MIT Press, Cambridge, MA, 1976)

[9]KOLKO, (1972), "The limits of power", New York, Harper & Row, in JACQUEMOT, (1990), "La firme multinationale : Une introduction économique", Economica, p.29

> "L'aspect le plus important de l'invasion industrielle américaine repose sur le fait que ces nouveaux venus ont acquis le contrôle de presque toutes les industries qui ont été créées au cours de ces quelques quinze dernières années..."[10]

Comment ne pas mettre en parallèle la menace américaine du début du siècle et celle des entreprises japonaises à partir des années 1970-80 ?

Dès 1965, les Etats-Unis détiennent la majorité absolue des grandes entreprises. Trois cents des cinq cents premiers groupes mondiaux sont américains. Vingt ans plus tard, ils n'en possèdent plus que deux cents tandis que le nombre de firmes nippones a doublé de cinquante à cent, l'Europe conservant une position intermédiaire grâce aux entreprises britanniques (cinquante), allemandes (quarante) et françaises (une vingtaine). ESAMBERT parle d'un "défi américain" à l'envers.[11]

Le Japon a réussi, depuis le début des années 1970 à obtenir la suprématie mondiale de nombreuses industries alors qu'elles étaient dominées par des géants occidentaux que l'on croyait inexpugnables : automobiles, motos, montres, appareils photos, matériel optique, acier, construction navale, motos des neiges, bicyclettes, pianos, fermetures-éclair, radios, télévisions, équipement audiovisuel, calculatrices, photocopieurs, etc.[12]

Nous souhaitons montrer que l'idée d'une domination "naturelle" des grandes entreprises américaines s'étant imposée à l'esprit des principaux décideurs occidentaux, les accords de coopération entre ces firmes et certaines entreprises japonaises sont longtemps restés des accords de dominant à dominé. Placés dans le cadre d'une économie du développement, ces accords n'ont pas le caractère stratégique qu'ils vont acquérir à partir des années 1980. La plupart des analyses reprennent en fait la logique du modèle CLARK-ROSTOW-VERNON qui est la principale référence en matière de développement spatial des activités économiques.[13]

D'après ce modèle, chaque aire géographique (région ou pays) serait censée passer par les mêmes étapes du schéma historique de Colin CLARK[14], les âges pré-industriel

---

[10]MC KENZIE, (1910), "The American Invaders", New York, in JACQUEMOT, op.cit., p.21

[11]ESAMBERT, (1991), 'La guerre économique mondiale", Paris : O.ORBAN, p.183

[12]KOTLER, FAHEY, JATUSRIPITAK, (1987), "La concurrence totale : Les leçons du marketing stratégique japonais", Les Editions d'Organisation , p.32

[13]On s'appuie sur l'analyse proposée par BENKO et LIPIETZ du nouveau débat régional. BENKO G., LIPIETZ A., (1992), "Le nouveau débat régional : positions" in BENKO G., LIPIETZ A.,"Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique", Economie en liberté, PUF, pp.20-22

[14]CLARK, (1951), "The condition of economic progress", London, Macmillan

(primaire), industriel (secondaire), post-industriel (tertiaire voire quaternaire). Mais tous les pays ne décolleraient pas au même moment. Cela engendre un sous-développement relatif des uns par rapport aux autres à différentes périodes de l'histoire (théorie du développement de W. ROSTOW)[15]. Transversalement à ce décalage géographique, les nouveaux produits inventés dans les zones les plus développées se banaliseraient et leur production se déplacerait vers les contrées moins développées (cycle du produit de VERNON[16]).

Concrètement, les multinationales américaines et européennes partagent leurs technologies matures avec des pays en moindre développement. En même temps, elles perpétuent leur avantage par des avancées technologiques. Néanmoins, les multinationales ne sont pas toutes puissantes. L'accès à certains marchés internationaux est restreint par les états nationaux. Pour assurer un partage des fruits issus de l'exploitation de ces marchés, certains pays vont jusqu'à imposer des coentreprises entre entreprises étrangères et locales.

§ 2 - Les coentreprises internationales classiques

Ainsi, la coentreprise internationale classique[17], objet principal de l'étude des formes de coopération jusque dans les années 1980, est une filiale commune à une multinationale et à un partenaire autochtone qui lui permet un accès au marché local. Son activité est limitée à la fabrication et/ou à la commercialisation dans les pays d'accueil des produits de la multinationale.[18]

Ces coopérations sont fortement hiérarchisées et verticalisées. Elles ne mettent pas en situation deux firmes réputées à armes égales. Au départ, même les coentreprises entre firmes japonaises et occidentales sont politiquement déterminées ou considérées comme des formes mineures de stratégie de développement international.

---

[15]ROSTOW, (1963), "Les étapes de la croissance économique", Paris, Seuil

[16]VERNON, (1966), "International investment and international trade in the product cycle", Quaterly Journal of Economics, 80, pp.190-207

[17]GARETTE B., (1991), "Les alliances entre firmes concurrentes : configuration et déterminants du management stratégique", Thèse pour l'obtention du titre de docteur de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, p.20

[18]HLADIK K.J., (1985), ""International joint-ventures : an economic analysis of U.S. foreign business partnerships", Lexington Books

En général, ces coopérations constituent des solutions de remplacement à une option stratégique majeure : faire seul. Les accords de licence, les coentreprises, etc, sont considérés comme des options utilisées car imposées sous pression extérieure (lois nationales limitant l'investissement étranger, barrières protectionnistes limitant l'accès à certains marchés dans les pays en voie de développement et dans les économies dirigistes).[19]

GOMES-CASSERES[20] propose de distinguer deux cycles différents dans l'utilisation des coentreprises par les multinationales américaines de 1945 à 1975. La première phase se situe dans l'immédiat après-guerre où les multinationales accompagnent la reconstruction des économies européenne et japonaise. Les coentreprises facilitent la reconstruction.[21]

Le deuxième cycle est une phase de consolidation des opérations des multinationales dans ces pays. La concurrence des entreprises européennes et japonaises se fait plus forte. Les multinationales cherchent à mieux intégrer leurs filiales à l'étranger dans leur stratégie internationale. Elles vont racheter une grande partie des parts de leurs partenaires et on assiste à la disparition de nombreuses coentreprises.

Un troisième cycle commence à partir des années 1970, mais sur de nouvelles bases, puisque les entreprises européennes et japonaises sont devenues concurrentes non seulement dans leur propre pays mais aussi au plan international et notamment dans les pays en voie de développement.[22]

On entre dans une autre époque qui nous fait changer de formes coopératives. On passe de la coentreprise comme forme dominante à une nouvelle forme, l'alliance stratégique.

---

[19]CONTRACTOR, LORANGE, (1988), "Competition vs. cooperation : A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships", MIR, Special Issue : International Cooperative Ventures, p.5

[20]GOMES-CASSERES B., (1988), "Joint-venture cycles : The evolution of ownership strategies of U.S. MNEs, 1945-1975", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.111-128

[21]VERNON R., (1972), "Sovereignity at Bay", New York : Basic Books, pp.87-88

[22]A l'occasion d'une réédition d'un de ses ouvrages, GALBRAITH apporte en 1971 un deuxième correctif sur la vision d'une grande structure fermée, constituée par des sociétés américaines, étendant sa puissance sur le plan international grâce à des entreprises multinationales ou trasnationales :
"Je n'ai pas prévu l'offensive que lanceraient le Japon et certains autres pays pour forcer l'entrée de cette structure. Cet assaut traduit un élément nouveau, qui échappe substantiellement à l'influence et au pouvoir du système planificateur." GALBRAITH J.K., (1979), "Le Nouvel Etat Industriel : Essai sur le système économique, TEL Gallimard, (3ème édition, 1979), p.IV

§ 3 - Les alliances stratégiques

A travers la médiatisation des coopérations entre entreprises japonaises et entreprises américaines et européennes, les coentreprises vont devenir stratégiques et on parlera de plus en plus d'alliances stratégiques.

Il s'agit d'une forme coopérative interentreprises qui répond aux critères suivants[23] :

1. Les firmes engagées dans l'alliance ne perdent pas leur autonomie juridique et de décision,
2. Chaque alliance est matérialisée dans un projet, un produit ou une activité (domaine d'activité stratégique) identifiable.

3. Les partenaires de l'alliance stratégique coordonnent entre elles des fonctions faisant partie d'une chaîne de valeur qui sans l'alliance, seraient intégralement maîtrisées par une seule et même entreprise.

On passe ainsi du champ du commerce international à celui du management stratégique. [24]

D'autre part, la coentreprise devient une forme particulière parmi un ensemble de formes possibles de coopération interentreprises.

> "L'objet d'étude devient alors "le partenariat stratégique", la "coalition" ou "l'alliance"; et la joint-venture, en tant que formalisation juridique de l'accord n'est au mieux qu'une des catégories envisageables en vue d'élaborer une taxonomie de la coopération."[25]

GARETTE représente l'articulation des différents champs d'étude.

---

[23]Nous reprenons la définition de GARRETTE en excluant toutefois la notion d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Ibid., p.193

[24]GUGLER P, (1991), "Les alliances stratégiques transnationales", Editions Universitaires, Fribourg, Suisse, p.12
PORTER E.M., FULLER M.B., (1986) "Coalitions and global strategy", in PORTER E.M., (ed.), "Competition in global industries", Harvard Business School, p.315

[25]GARETTE, (19991), op.cit., p.25

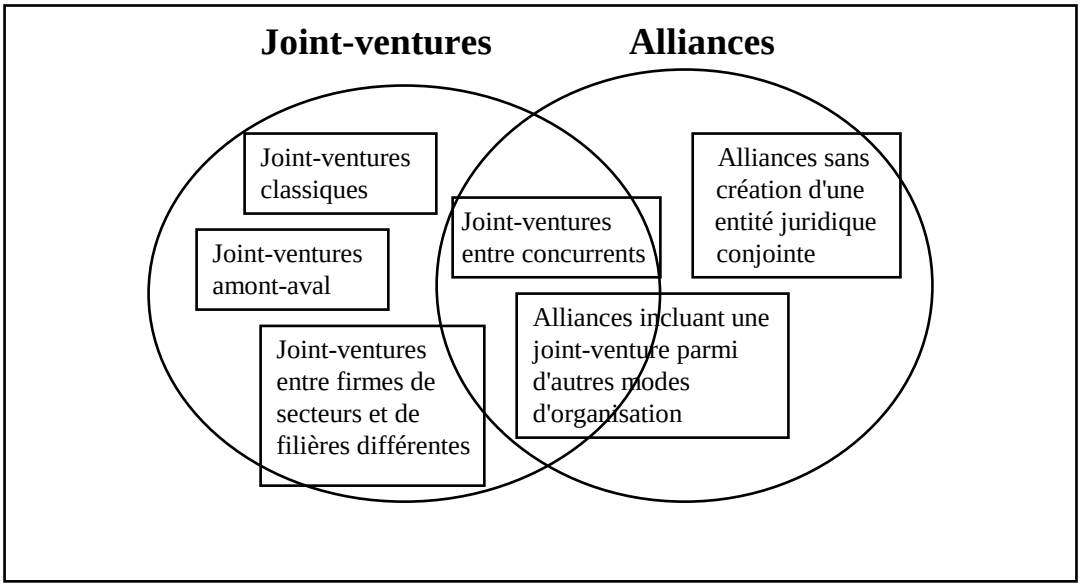


Figure I.1 : coentreprises et alliances (GARRETTE, (1991), op.cit., p.198)

A. Les entreprises japonaises : des partenaires déloyaux ?

Le passage de la coentreprise à l'alliance stratégique est d'abord une prise de conscience par les entreprises occidentales de l'utilisation stratégique quasi systématique qu'en font leurs partenaires japonais. En effet, beaucoup d'observateurs ont dénoncé le caractère déloyal des pratiques coopératives japonaises arguant du fait qu'il s'agissait d'utiliser ces arrangements pour faire concurrence au partenaire. Après une phase d'apprentissage intense à travers la coentreprise, l'entreprise japonaise retourne les compétences apprises contre son partenaire dans un cadre plus global.

REICH met en avant l'idée d'un "cheval de Troie". Les alliances servent souvent aux compétiteurs japonais à entrer durablement sur les principaux marchés. Dans leur optique de comptabilisation des coûts et des bénéfices d'une relation coopérative, CONTRACTOR et LORANGE mentionnent la possibilité de créer un concurrent par apprentissage. Mais, ils insistent sur le fait que seules les relations avec des entreprises japonaises ont permis d'observer ce type de phénomène.[26]

Les coopérations entre entreprises japonaises et occidentales sont souvent marquées par une asymétrie des objectifs et des résultats perçus d'un côté et de l'autre. REICH et

[26] Ibid., p.14

MANKIN[27] insistent sur la différence d'échelle temporelle entre les deux types de partenaires. Les japonais poursuivent des objectifs à long terme quand les américains se contentent de gérer à court terme. Ce manque d'information ou de lucidité peut expliquer un "laissez-faire"[28] des managers américains.

Ce qui n'est encore qu'une coentreprise classique pour les uns, les entreprises occidentales, est déjà devenu une arme stratégique pour les autres, les entreprises japonaises. Cette collaboration "naïve" des dirigeants américains avec leurs homologues japonais provient d'abord probablement d'un "complexe de supériorité" découlant d'une assurance dans la suprématie de l'économie américaine.

La conséquence de cette relative "candeur" dans la conduite des partenariats est le développement progressif d'une "nippophobie" paranoïaque comme en témoigne l'étude de HAMEL.[29]

La deuxième raison qui peut expliquer cette asymétrie dans les coentreprises peut venir d'un manque d'expérience de la part des occidentaux de la pratique coopérative interentreprises elle-même. Aux Etats-Unis, coopération entre firmes rime d'abord avec collusion et les ententes anti-concurrentielles sont sérieusement surveillées et condamnées.

B. Un équilibrage des forces concurrentielles

En définitive, la question du caractère déloyal de ces alliances se transforme en une tout autre interrogation. Pourquoi les dirigeants occidentaux rencontrent-ils plus de difficultés que leurs homologues japonais pour rendre leurs alliances profitables ?[30]

On a finalement un schéma du développement d'alliances qui se retourne contre les sociétés américaines. Elles avaient eu dans un premier temps l'initiative des coentreprises sur le marché japonais. A partir du début des années 1980, les sociétés

[27]REICH, MANKIN, (1986), "Joint-Ventures with Japan give away our future", HBR, March-April, pp.78-86
[28]Ibid., p.83
[29]HAMEL, (1991), "Learning in international alliances", SMJ, Vol.12, Special issue : Global strategy, p.84
[30]BUCKLEY, CASSON, (1988), "A theory of co-operation in international business", MIR, Special Issue : International Cooperative Ventures, p.35

japonaises initient des coentreprises sur le marché américain.[31] Le passage de témoin entre coentreprises et alliances accompagne un rééquilibrage des forces économiques au plan mondial entre les trois blocs américain, européen et japonais en faveur du dernier.[32]

§ 4 - Mondialisation de l'économie et alliances stratégiques globales

Le rééquilibrage du rapport de forces entre sociétés japonaises et américaines imprègne de nombreux travaux. Le thème de la globalisation des échanges lui-même est, d'un certain point de vue, une manière d'habiller un rééquilibrage des rapports de forces entre les deux principales zones économiques mondiales plus une troisième qui forment la Triade : Amérique du Nord, Asie du Sud-Est et Europe.

Au discours sceptique d'auteurs comme REICH ou PORTER, tous deux pensionnaires de la "Harvard Business School" de Boston, sur la nécessité de faire face à une compétition devenue mondiale sur la base d'une défense des intérêts nationaux, vient répondre un discours plus positif et optimiste, sur le thème de l'économie globale. Ce discours associe les vertus de la mondialisation des échanges à celles de la coopération et du développement technologique.

PERLMUTTER, professeur à la Wharton et HEENAN, dans un article qui répond à REICH et MANKIN, déplorent le manque d'enthousiasme des dirigeants américains pour la coopération.[33]

L'appel le plus fort à l'inscription de l'économie dans la globalisation, à travers la multiplication des alliances stratégiques, provient en 1989 du directeur de Mc Kinsey Tokyo. Kenichi OHMAE qui médiatise le concept de triade, décrit un environnement qui se globalise sous l'influence conjuguée d'une homogénéisation de la demande ("une californisation des besoins") et une dispersion des technologies. Il en tire la conséquence que la structure des coûts des entreprises s'en trouve modifiée et en particulier, les coûts

---

[31]TYEBJEE, (1988), "Japan's joint ventures in the United States", in CONTRACTOR, LORANGE, "Joint ventures and technology partnerships between firms : Cooperative strategies in international business", Lexington Books, p.459

[32]GARRETTE, (1991), op.cit., p.25

[33]PERLMUTTER, HEENAN, (1988), "Cooperate to compete globally", Harvard Business Review, March-April, n°2, p137

fixes y représentent une part prépondérante. Les compétiteurs ne peuvent plus, comme par le passé, se construire des "citadelles" par la maîtrise de certaines technologies et par l'établissement de barrières à l'entrée.

Dans un environnement où chaque marché se trouve compartimenté au plan technologique ou géographique, les activités économiques peuvent s'envisager par la maîtrise de l'ensemble des opérations et des fonctions et la compétition "pure et dure".[34]

OHMAE part en croisade contre la volonté permanente de certains managers d'exercer un contrôle direct sur l'ensemble des opérations. La prise de participation majoritaire dans le capital du partenaire vient symboliser cette volonté. Elle provoque en retour deux conséquences : la volonté d'avoir un contrôle sur toutes les opérations et une pression immédiate pour un retour sur investissement rapide.

Le besoin d'un contrôle par la maîtrise du capital est décrit comme un trait culturel du management occidental. Dans un tel modèle, la volonté de s'imposer à son partenaire risque d'empêcher la réussite de la coopération et de gêner un apprentissage des nécessaires compétences du management de la coopération interentreprises.[35]

La logique des alliances s'oppose aussi au principe traditionnel de la coentreprise. OHMAE appelle les dirigeants occidentaux à transformer leur manière de penser. Dans un environnement stable, la volonté de contrôle peut s'envisager comme une solution durable. La coentreprise devient un instrument visant la stabilité et le partage du contrôle et du pouvoir peut être formalisé et rigidifié. Dans un environnement mouvant et se mondialisant, les règles du jeu se modifient. La satisfaction d'un consommateur ou d'un client industriel "global" demande de se mettre dans la position inconfortable, mais seule possible, de partager et de tisser des alliances avec des concurrents potentiels.

La question d'une concurrence "cachée" par le biais de l'alliance est ainsi éludée. Le principe de l'alliance stratégique doit être situé dans un nouveau "paradigme concurrentiel global" où la question du contrôle et de la suprématie industrielle des états

---

[34]OHMAE, (1989), "The global logic of strategic alliances", HBR, March-April, n°2, p.146

[35]"This need for control is deeply rooted. The tradition of Western capitalism lies behind it, a tradition that has long taught managers the dangerously incorrect arithmetic that equates 51% with 100 % and 49 % with 0 %. [...] When Americans and Europeans come to Japan, they all want 51 %. That's the magic number because it ensures majority position and control over personnel, brand decisions, and investment choices. But good partnerships, like good marriages, don't work on the basis of ownership or control. [...] You cannot own a successful partner any more than you can own a husband or a wife." Ibid., p.148

s'effacent devant la nécessité de la satisfaction d'une clientèle toujours plus exigeante. Dans le paradigme global, la survie et la réussite industrielle passent par le partage.[36]

On peut schématiser cette opposition par une attitude "Bostonienne" réaliste et sceptique, intégrant **une préoccupation nationale** et une attitude "Californienne" plus **utopique et optimiste** même si aux californiens, il convient d'ajouter certains chercheurs de la Wharton School plus proche de Boston que de la Californie. Cette opposition est soulignée dans un article de "The Economist" à l'occasion de la sortie simultannée d'ouvrages de PORTER[37] et OHMAE[38].

> "Qui a raison ? Le point de vue de Mr Ohmae est essentiellement de la prospective, une idée de la manière dont les choses devraient être et seront peut-être à mesure que la tendance à la globalisation gagne des forces. Cela étant, les ouvrages magnifient l'arrivée du 'grand centre commercial global', les firmes sans frontières ,etc , depuis au moins deux décennies. Les entreprises comme IBM, Sony ou Nestlé ont leurs tentacules à travers le monde entier [...] mais leur personnalité et leur compétitivité restent américaines, japonaises et suisses. A moins que le monde soit sur le point de changer, la décision va à Porter, aux points."[39]

Ce changement dans la caractérisation de l'environnement a des conséquences radicales sur la définition de la pratique coopérative. L'étude des coentreprises au plan stratégique s'est polarisée sur une relation duale entre deux entreprises différentes et sur la relation entre les deux partenaires et la coentreprise ainsi créée. On isole dans une stratégie globale un élément de la réalisation de celle-ci par l'entremise d'une coopération. Dans certains cas, la coentreprise a un caractère unique et isolé. La coentreprise reste alors un élément marginal dans le champ du management stratégique.

PERLMUTTER et HEENAN[40] ne discourent pas du même phénomène que REICH et MANKIN. REICH, MANKIN traitent des coalitions entre entreprises américaines et japonaises deux à deux ou dans une perspective nationale, l'industrie américaine face à l'industrie japonaise.

---

[36]Ibid., pp.143-144

[37]PORTER M., (1990), "The Competitive Advantage of Nations", Free Press

[38]OHMAE K., (1990), "The Borderless World", Harper Business

[39]The Economist, (1990), "Porter v Ohmae", 4 août, p.55

[40]PERLMUTTER, HEENAN, (1986), op.cit. Cette article est associée par la HBR à celui de REICH et MANKIN. "For an another pespective on this same topic".

PERLMUTER et HEENAN donnent une définition très précise de ce qu'ils appellent des partenariats globaux stratégiques, "global strategic partnerships" (GSPs). "Les GSP sont des alliances dans lesquelles :

1. Deux sociétés, ou plus, développent une stratégie commune à long terme destinée à leur donner le leadership mondial de l'approvisionnement à bas prix, d'une approche originale du marketing, ou bien les deux, au sein de l'arène internationale.

2. La relation est basée sur la réciprocité. Les partenaires possèdent des forces spécifiques qu'ils sont disposés à partager avec leurs collègues.

3. La relation est organisée de façon horizontale et non pas verticale; les échanges de technologies, la mise en commun des ressources, et d'autres formes modérées de coopération sont la règle."[41]

La pratique des alliances stratégiques situe la forme coopérative au premier plan de la réflexion stratégique. Les entreprises japonaises, en particulier, n'entrent pas dans une alliance mais dans un réseau d'alliances. Vu sous cet angle, la question de la coentreprise ne renvoie plus qu'au choix d'une forme juridique et la question de la prise ou non du contrôle n'est pas forcément aussi cruciale. Le terme "alliance" n'implique pas la prise de participation mais au contraire, il dénote une volonté de conserver inchangée l'indépendance des partenaires.

L'analyse du phénomène amène à considérer une entreprise comme point focal de l'alliance et de reconstruire la multitude d'alliances qui vont graviter autour d'elles. La société NEC est entrée dans plus de cent alliances en 1987 pour enrichir ses compétences dans l'industrie des semi-conducteurs. L'attention portée par certaines

---

[41] Ibid., p.137.
JAMES propose une définition de même nature : "Alliances between companies has long been a modus operandi in business. Until recently, business alliances were exceptions to normal operations since they were formed on an ad hoc basis to deal with specific situations generally linked to product access and market control.. The significant change in the business environment due to economic conditions, high costs, the globalization of business and increasing political control has changed the focus of alliance strategies to the point where they are now becoming the rule rather than the exception." JAMES, (1985), "Alliance : The new strategic focus", Long Range Planning, Vol.18, n°3, p.76.
La même idée est développée pae DEVLIN, BLEACKLEY : "Co-operative agreements have been common practice in the business community for a long time. [...] Fundamentally many of these relationships are essentially casual in nature and are unlikely to dramatically cahnge a company's competitive position. More recently a grawing number do not conform to this pattern. These strategic alliances are specifically concerned with securing, maintaining or enhancing a company's competitive advantage. Unlike their predecessors they are a central aspect of a company's future direction and are a key strategic option." DEVLIN, BLEACKLEY, (1988), "Strategic alliances -guidelines for success", Long Range Planning, Vol.21, n°5, p.18

entreprises à leur relation directe avec une entreprise partenaire fait parfois oublier l'étendue des collaborations dans lesquelles entre leur partenaire et les empêche de développer une bonne compréhension des objectifs globaux poursuivis par celui-ci.

L'analyse qui est faite, par secteur industriel, des réseaux internationaux d'alliances, fournit une représentation générale de la structure concurrentielle[42]. Par conséquent, derrière le réseau global des alliances, apparaissent des espaces industriels qui sont fortement connexes. La plupart des entreprises entretiennent des relations de partenariat et de concurrence. La coentreprise présente l'image d'une coopération privilégiée et singulière. L'image du réseau complexe d'alliances va au-delà de la simple coopération interentreprises; elle représente une manière d'être en relation avec l'environnement.

En ce sens, le concept d'alliances stratégiques globales rejoint la métaphore du réseau pour décrire les relations entre acteurs au sein d'une industrie. MILES et SNOW introduisent le "réseau dynamique"[43], qui consiste pour les entrepreneurs à intensifier leurs pratiques de coopération. JARILLO préfère la notion de réseaux stratégiques[44].

Un environnement stable permet en apparence une compétition entre entreprises isolées avec quelques coopérations ponctuelles. Un environnement global et mouvant appelle une relation directe et globale avec les différentes entités du marché au plan mondial. De ce fait, le réseau d'alliances, constitué autour d'une entreprise, va inclure des formes de relations de toutes natures et notamment des alliances verticales et horizontales, des alliances dans différentes zones géographiques, des alliances avec des concurrents, etc.

Section II - Le management technologique : un nouvel objet d'analyse révèle de nouvelles formes d'entreprises

---

[42]Pour des représentations graphiques de ces analyses, on renvoit à GUGLER, (1986), op.cit., pp.228-229. On a aussi un exemple qui concerne l'industrie des télécommunications dans DEVLIN, BLEACKLEY, (1988), op.cit., p.18. Les auteurs comparent le graphique des relations entre industriels à une toile d'araignée.

[43]MILES, SNOW, (1986), "Organizations : New concepts for new forms", California Management Review, Vol.28, Spring, n°3, p.65

[44]JARILLO, (1988), "On strategic networks", Vol.9, p.32

L'entrée de nouveaux compétiteurs japonais sur la scène mondiale ne se limite pas à un discours sur la mondialisation et la globalisation. Un autre thème devient dominant à partir des années 1980 : la technologie. Dans la compétition entre firmes, la suprématie technologique devient un facteur décisif de succès. L'arme technologique est consacrée comme outil concurrentiel fondamental.

§ 1 - Les "keiretsu", acteur essentiel du maillage de l'économie japonaise

Cette prédominance de la question technologique est également à mettre sur le compte d'un changement des règles du jeu concurrentiel décidé à l'instigation des japonais. Beaucoup d'observateurs ont constaté une planification à long terme d'un rattrapage technologique par les japonais jusqu'au début des années 1980 puis une identification des nouvelles technologies les plus stratégiques.

Le principe fondamental qui guide les entreprises japonaises est celui d'un dessein stratégique[45], projection de leur volonté de conquête des marchés internationaux. Une grande part du succès commercial du Japon réside dans une tournure d'esprit stratégique particulière orientée vers la conquête[46]. Cette vision volontaire de l'avenir des sociétés fascine les observateurs d'autant plus qu'elle s'appuie sur un ensemble de réussites spectaculaires.[47]

Le dessein stratégique des entreprises japonaises se décline en trois dimensions : une volonté de direction, le sens de la découverte et celui de la destinée.[48] L'énergie de la conduite du dessein stratégique de l'entreprise se mesure par l'écart entre la performance actuelle de ces sociétes et celle qu'elles souhaitent atteindre. [49]

La structure de l'industrie japonaise repose sur les "groupements d'affaires", les "keiretsu". Ces groupements sont à la base d'une entreprise efficace de l'échange d'information. Nous illustrons l'efficacité de ce fonctionnement en maillage au niveau des activités de recherche et développement.

---

[45]" Strategic intent"

[46]KOTLER, FAHEY, JATUSRIPITAK, (1987), "La concurrence totale : Les leçons du marketing stratégique japonais", Paris : Les Editions d'Organisation

[47]HAMEL, PRAHALAD, (1989), p.64

[48]HAMEL, (1995), "Attend to the 3 Ds", Executive excellence, February, p.8

[49]HAMAEL, (1995), op.cit., p.8

Au départ, la constitution de groupements d'affaires au Japon, les "keiretsu", suit la décision des alliés de dissoudre en 1945 les "zaibatsu", conglomérats géants. A leur place, un ensemble de PME subsiste mais avec l'impossibilité de tisser des relations capitalistiques entre elles. Dès 1950, les dirigeants de ces entreprises décident de recommencer à se rencontrer dans le cadre de clubs. A travers cette formule des clubs, se reconstituent des groupes d'entreprises coopératifs, les "keiretsu".

Le "keiretsu" est la plus médiatisée de ce que GRANOVETTER appelle les groupements d'affaires, "business groups"[50]. Il s'agit d'une forme intermédiaire de groupe d'entreprises entre le groupe traditionnel constitué par des prises de contrôle au capital et des groupes d'entreprises seulement liés par des accords contractuels. Le fondement des groupemets d'affaires est **un principe de solidarité sociale** qui tire sa substance d'une commune appartenance régionale, à un parti politique, à une ethnie, à une famille ou à une religion.

> "Un groupe d'affaires est un ensemble d'entreprises liées les unes aux autres de façon plus ou moins formelle. Je tiens à définir le concept comme un niveau intermédiaire de liaison qui concilie intégration et autonomie, d'un côté un groupe de sociétés simplement liées par des accords stratégiques à court terme, et de l'autre un groupe de sociétés liées légalement et formant une seule entité. [...] La plupart des groupes d'affaires sont des coalitions stables mais munies d'une structure assez légère, qui n'ont pas de statut légal et dans lesquelles aucun membre ne détient le contrôle d'un autre partenaire."[51]

Dans les conglomérats américains les acquisitions et cessions ne se font que sur la base d'une logique financière[52]. En ce qui concerne trusts et holdings, GRANOVETTER distingue ceux où les firmes qui les constituent conservent leur identité et autonomie de gestion et sont alors des groupements d'affaires et ceux où les différentes sociétés ne sont que des unités de la société-mère ayant perdu leur caractère de fédération.

Enfin, il intègre aussi les cartels stables à l'exclusion des associations professionnelles qui ont moins une fonction opérationnelle que celle de négocier et de faire évoluer les

---

[50]GRANOVETTER M., (1994), "Business groups", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbooks of Economic Sociology", Princeton University Press, Russel Sage Foundation, pp.453-475

[51]Ibid., p.454 et p.455.

[52]Certains conglomérats possèdent, par contre, les caractéristiques des groupements d'affaires. C'est notamment le cas des "chaeol" coréens.

structures institutionnelles dans lesquelles une industrie évolue. GRANOVETTER ne classe pas dans cette catégorie les associations professionnelles qui, cependant, dans certaines circonstances, s'impliquent dans les opérations quotidiennes d'une industrie ou d'une région et deviennent dans ce cas équivalentes à des groupements professionnels[53].

Le groupement d'affaires existe dans d'autres pays que le Japon et aux Etats-Unis. En Corée, les alliances d'entreprises détenues par une ou quelques familles fondent les "chaebol" (par exemple, Hyundai, Lucky-Goldstar et Samsung. En Amérique Latine, on rencontre les "grupos economics", au Pakistan les "22 familles", etc.

Il existe au Japon deux types de groupements d'affaires, "keiretsu", qui ne s'excluent pas mutuellement. En premier lieu, des ensembles d'entreprises sont associés de manière verticale. Ils forment les **"keiretsu" verticaux**. Ils organisent au sein d'une industrie particulière les relations hiérarchisées avec fournisseurs et distributeurs. C'est le cas de la chaîne de fabricants de composants organisés autour de Toyota pour la fabrication de moteurs.

En second lieu, ces chaînes verticales forment souvent des groupements incluant des sociétés de commerce ainsi que des banques et des sociétés d'assurance. On les appelle des "**kinyù keiretsu" ou "keiretsu horizontaux"**. GERLACH et LINCOLN préfèrent parler de **"intermarket keiretsu"**[54]. Ces groupements assurent le financement des entreprises par leurs banques propres et d'autre part, des prises de participations minoritaires et parfois réciproques associent les différentes entreprises d'un même "keiretsu".[55] Certains groupements, souvent les plus efficaces, ont vu le jour après-guerre et ne sont pas issus des "zaibatsu".[56]

En ce qui concerne leur provenance, trois types de "keiretsu" existent : les **ex-zaibatsu**, les groupes animés par une entreprise industrielle (KOMATSU, NISSAN,

---

[53]On trouve des exemples de ce type de regroupements professionnels en Allemagne. HERRIGEL et l'ouvrage collectif de GRABHER présentent les cas de la Ruhr et du Bade-Württemberg.
HERRIGEL G., (1993), "Large firms, small firms and the governance of flexible specialization : Baden Württemberg and the socialization of risk", in KOGUT B., (1995), "Country competitiveness : Technology and the organization of work", New York : Oxford University Press.
GRABHER G. (éd.), (1993), "the embedded firm, on the socioeconomics of industrial networks", London : Routledge

[54]GERLACH M.L., LINCOLN J.R., (1992), "The organization of business networks in the United States and Japan", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations", Harvard Business School Press, p.493

[55]Ibid., p.493

[56]GERLACH, LINCOLN, (1992), op.cit., p.509

NIPPON STEEL), les **groupes animés par une banque** (par exemple Dai-Ichi Kangyo Bank, DKB). DKB a profité du premier choc pétrolier pour créer un "keiretsu" - en assistant des entreprises en difficultés, cette banque a réussi à regrouper des activités multiples - et les "**keiretsu" indépendants** comme Sony.

Le maillage économique s'opère à plusieurs niveaux. Des liens verticaux se nouent à travers des relations commerciales. L'appartenance à un "keiretsu" influe sur le choix des partenaires dans la chaîne verticale de production. Une étude réalisée en 1981 par la "Japan Fair Trade Commission" montre que vingt pour cent des contrats de ventes dépassant un million de yens se réalisent entre membres du "keiretsu"[57].

Des relations "capitalistiques" existent à travers des participations minoritaires entre sociétés. Ces relations capitalistiques sont réciproques lorsqu'elles se situent au niveau des entreprises les plus importantes. Parmi les quarante plus grandes entreprises et les vingt premières banques japonaises, les prises de participation réciproques représentent 18 pour cent de l'ensemble des opérations en capital[58]. Des liens indirects viennent encore renforcer le maillage. D'après FLATH, les liens indirects augmentent encore de vingt pour cent la densité des prises de participations croisées à l'intérieur d'un même groupement[59].

Enfin, les échanges se font à travers les clubs de dirigeants et de cadres qui forment des centres de réflexion et assurent l'intégration des "keiretsu". Les clubs sont fortement hiérarchisés. Par exemple, le "club du sommet", réunit les sociétés de premier rang et est souvent animé par les sociétés financières (banques, assurances, etc). Chaque dirigeant de premier rang anime un club des dirigeants de second rang et ainsi de suite. Ce maillage existe aussi au niveau des responsables fonctionnels et opérationnels. Par exemple chez MITSUI, un comité réunit les directeurs des relations publiques pour coordonner la promotion de l'image des sociétés membres.[60]

L'intégration de ces ensembles se fait aussi par la dispersion de cadres supérieurs d'une société de premier rang à la tête des entreprises de rang inférieur. Cette pratique

---

[57]FLATH, (1994), op.cit., p.26

[58]GERLACH, LINCOLN, (1992), op.cit., p.502

[59]FLATH, (1994), op.cit., p.32

[60]La cas MITSUI est détaillé par ARCHIER et SERIEYX. ARCHIER G., SERIEYX H., (1984), "L'Entreprise du 3ème type", Seuil, pp.99-108

permet de créer des liens privilégiés entre deux sociétés associées hiérarchiquement dans un chaînage vertical.[61]

§ 2 - Une économie relationnelle

Au-delà des "keiretsu", l'économie japonaise ne concerne pas qu'une catégorie d'acteur industriel mais l'ensemble des forces vives de l'industrie japonaise : son système industriel, commercial, financier et politique. L'effort de déploiement technologique se traduit par une intégration d'acteurs diversifiés au sein de réseaux puissants et organisés.

A. L'échange d'informations

Au sortir de la guerre, le Japon à travers de nombreux réseaux d'échange au plus haut niveau définit les grandes orientations de sa politique industrielle. Ce traitement de l'information et sa formalisation vont en particulier associer trois organismes clés du redéploiement : les sociétés de commerce, le MITI et des agences para-publiques.

Les neuf sociétés de commerce japonaises[62], les **"sogo-shosha"** opèrent à l'échelon mondial. A partir d'une organisation par couple produit-marché, elles collectent quotidiennement une masse importante d'informations "marketing" qu'elles retraitent et distribuent.

A leurs côtés, on retrouve le MITI, Ministère tout puissant du Commerce International et de l'Industrie, fondé en 1949. Son rôle est de permettre à l'industrie de renforcer sa position concurrentielle.

En dépendent un certain nombre d'agences étatiques et para-étatiques tels que la JICST, "Japan Information Center for Sciences & Technology"[63].

---

[61] GERLACH, LINCOLN, (1992), op.cit., p.498

[62] Mitsubishi, Mitsui, Itoh, Marubeni, Sumitomo, Nissho Iwai, Toyo Menka, Nichimen, Kanematu-gosho.

[63] On trouve un schéma global du système d'intelligence économique dans l'économie japonaise dans l'ouvrage de Christian HARBULOT. HARBULOT, (1992), "La machine de guerre économique, Etats-Unis, Japon, Europe", Economica, p.30

Cette organisation offensive va engendrer des liens formels et informels qui se traduisent régulièrement par l'établissement de rapports globaux où sont fournies des recommandations précises sur les orientations futures. Ainsi, les directions suivies par le MITI sont discutées dans le cadre d'un organe de conseil, "l'Industrial Structure Conseil" (ISC) qui réunit les différents groupes d'intérêt japonais.

Des années 60 aux années 80, il établit trois rapports qui vont servir de guides au MITI. Dans le troisième, "les perspectives de la politique du MITI", de 1981, il est clairement écrit que la technologie servira de force majeure dans la conduite du Japon en vue de dominer les marchés de produits nouveaux. Nous reproduisons un extrait de ce rapport qui concerne l'importance du facteur technologique.

> "Dans la mesure où le développement technologique est un moyen d'obtenir la sécurité économique en consolidant la puissance commerciale d'un pays, le Japon doit tenir sa place dans le domaine technologique.
>
> La stagnation du progrès technologique est la crainte qui prévaut aujourd'hui. Par le passé, l'industrie japonaise obtint de brillants résultats en améliorant et en appliquant des technologies importées. Toutefois, dans les années 80, il est indispensable que le Japon développe ses propres technologies."[64]

Ce rapport illustre l'importance du facteur technologique comme élément stratégique. Il montre également qu'au-delà de l'apprentissage intensif réalisé par les entreprises japonaises à travers des coopérations avec des entreprises occidentales, les firmes japonaises sont engagées dans un effort de développement. Il associe industries et état sur des programmes de développement commun. Dans cet effort collectif, le financement à long terme des activités représente une part importante des facteurs de réussite de l'économie du Japon.

B. Des liens privilégiés entre finance et industrie

Le Japon se distingue au plan économique du fait des relations particulières entre pourvoyeurs et utilisateurs de capitaux. GERLACH[65] a étudié pendant trois ans la

---

[64]"Les perspectives de la politique MITI dans les années 1980 : vers une nation basée sur la technologie", in KOTLER, (1987), op.cit., pp.122-123

[65]GERLACH M., (1987), "Business Alliances and the strategy of the Japanese firm", California Management Review, Fall, pp.126-142

structure particulière de ces liens qui ont permis de canaliser des sommes importantes en direction de secteurs d'activité nouveaux et à forte valeur ajoutée.

Les "keiretsu" opèrent à travers de larges réseaux d'entreprises. Parmi eux, le groupe animé par une banque est une des formes les plus caractéristiques. Au côté des groupements émergeant des ex zaibatsu dissous par les américains après-guerre, d'autres associent aux banques initiatrices diverses institutions financières et de nombreuses entreprises. Pourtant, la prise de participation directe d'une banque au capital d'une entreprise est limitée par un dispositif juridique. Jusqu'en 1987, la limite était située à dix pour cent des parts. Elle a été restreinte depuis à cinq pour cent[66].

En fait, l'essentiel des fonds qui financent les activités des entreprises japonaises est emprunté aux banques. **Les firmes japonaises détiennent un des ratios "emprunts sur actions" le plus élevé du monde développé**. Les emprunts représentent 80 pour cent du capital externe alors que le ratio n'est que de 50 pour cent aux Etats-Unis. Ce phénomène ne s'est développé qu'après-guerre. En 1930, le recours à l'emprunt représentait seulement dix pour cent du passif. En 1950, le pourcentage a augmenté jusqu'à atteindre 50 pour cent.[67]

Le concept de **"banque principale"** a au Japon une signification très forte. L'implication d'une banque dans le capital de la firme permet aussi à l'entreprise d'obtenir des prêts dans d'autres établissements financiers. Ce processus est appelé **"yobi-mizu", (calling water)**.

L'investisseur institutionnel est donc aussi important au Japon qu'aux Etats-Unis mais sa nature est très différente. Il ne s'agit pas d'un acteur anonyme agissant uniquement dans le cadre d'une transaction visant à optimiser un portefeuille global d'investissements. L'identité de l'investisseur est importante. Au début des années 1980, la part des investisseurs institutionnels était de 43 pour cent des actions des entreprises américaines. Elle était de 62 pour cent au Japon[68] où le statut d'actionnaire se combine à celui de partenaire d'affaires. L'actionnariat n'est que la manifestation d'une relation plus globale.[69]

---

[66]FLATH, (1994), op.cit., p.31

[67]GOLDSMITH R.A., (1983), "The financial development of Japan, 1868-1977", New Haven : Yale University Press, p.143

[68]GERLACH, (1987), op.cit., p.131

[69]Ibid., p.131

D'autre part, les liens financiers sont souvent réciproques surtout à l'intérieur des groupements mais aussi entre ces différents groupements. Ces croisements de liens de propriété sont dénommés **"kabuschiki mochiai"** (contrôle mutuel). Le tableau I.2 donne une idée de la capacité de différents goupes à organiser la détention mutuelle du contrôle des firmes d'un même groupement.[70]

Conséquence importante du rôle actif des investisseurs japonais, l'acquisition d'entreprises au Japon est un processus particulièrement délicat. Il prend beaucoup de temps et s'établit seulement à partir d'une relation durable industrielle entre acheteurs et vendeurs qui échappe largement aux règles d'un pur mécanisme de marché financier. Ce dispositif a permis à l'économie japonaise de réguler efficacement les vélléités étrangères de prendre des positions dans ces entreprises même lorsque l'état a décidé de modifier la législation pour autoriser les OPA de la part d'entreprises étrangères.[71]

SOCIETES DETENTRICES DES ACTIONS

SOCIETES EMETTRICES D'ACTIONS	MITSUI	MITSUBISHI	SUMITOMO	FUJI	DAI-ITCHI	SANWA	INDEPEN-DANT
MITSUI	55,2 %	5,4	7,3	4,9	2,1	-	25,2
MISUBISHI	1,7	74,2	0,8	3,8	3,8	1,0	14,8
SUMITOMO	1,7	0,3	68,8	3,6	1,6	0,2	23,9
FUJI	3,5	6,4	6,8	49,2	5,5	4,9	23,6
DAI-ICHI	4,2	9,1	4,7	6,2	42,3	2,4	31,1
SANWA	3,2	5,6	2,6	12,7	11,3	32,8	31,8
INDEPENDANT	11,2	13,0	9,8	9,2	9,5	7,2	40,0

Tableau I.2 : les croisements de capitaux au sein et entre groupements d'affaires, GERLACH, (1987), op.cit., p.133

C. Le management technologique "à la japonaise"

L'indutrie japonaise est donc organisée à la manière d'**un enchevêtrement de relations denses et complexes**. Cette organisation prend toute sa signification dans le cadre des

[70]Ce tableau est établi sur la base des rapports d'actionnariat entre les 100 principaux industriels et les 23 principales institutions financières japonaises en 1973.

[71]Ibid., p.136

investissements en recherche et développement qui sont à la base du développement de l'économie japonaise.

a. Un enchevêtrement de relations entre entreprises innovantes

Le Japon s'efforce de promouvoir des activités regroupant les différentes firmes nationales. Deux types d'activités groupées co-existent : les associations de recherches industrielles (ERA) et les programmes de recherche et développement. En 1961, une loi introduite par le gouvernement japonais, "Mining and Industry Technological Research Act", établit que des entreprises privées peuvent s'associer temporairement dans le but de développer de nouveaux biens intellectuels. Cette loi permet par conséquent à certains industriels de bénéficier d'un monopole pour un temps limité. Elle se fonde sur la reconnaissance de trois points essentiels.

Premièrement, de nombreux programmes de recherche industrielle sont redondants et produisent pourtant des résultats standards pour toute une industrie. Deuxièmement, les fonds alloués à la recherche et le nombre des scientifiques seront toujours trop limités. Troisièmement, une loi est nécessaire pour préciser les termes et les conditions selon lesquelles se feront les collaborations. Cette loi spécifie que quatre entreprises, au moins, pourront intégrer une association bénévole[72] de recherche et développement établie pour des objectifs de recherche précis et pour une durée prédéfinie.

En fait, la loi de 1961 est la plus importante d'une série de lois spéciales promulguées pour permettre l'apparition d'une industrie informatique florissante. Le gouvernement japonais a souhaité qu'une législation soit conservée mais que des exceptions puissent être faites de temps à autre pour les besoins de l'industrie. Sans cette flexibilité, les nouvelles industries seraient pénalisées par une législation visant d'autres secteurs et développée à d'autres époques. Quelques exemples sont fournis par OUCHI[73].

En 1956, le "Provisional Act for Development of the Electronics Industry" est voté pour fournir un soutien financier à la nouvelle industrie électronique. En 1970, le "Information Processing Industry Development Act" est voté pour aider l'industrie du logiciel. En 1972, le "Computer Development Promotion Subsidy System" est voté pour

[72]BOWER et RHENMAN nomme ces associations des cartels bénévoles. BOWER, RHENMAN, (1984), "Benevolent cartels", Harvard Business School, WP n°9-785-043, p.3 et Economic Impact, n°55, 1986/III.

[73]OUCHI, BOLTON, (1988), "The logic of Joint Research & Development", California Management Review, Spring, p.32

financer à hauteur de 50 pour cent les efforts communs menés par trois groupes d'entreprises pour concurrencer la génération 3.5 de l'IBM 370[74].

Entre 1961 et 1983, 75 Associations de Recherche Industrielles sont agréées par le gouvernement.[75]Jusqu'en 1988, la loi a permis l'initiation de 76 programmes de coopération dans la recherche et le développement pour le seul secteur de la microélectronique.

L'engagement coopératif des japonais dans l'innovation technologique est probablement symbolisée par le programme VSLI, "Very Large Scale Integrated Circuits", regroupé dans l'association "VLSI Technology Research Association" initié entre 1975 et 1979, qui a permis au Japon de faire passer sa part de marché dans les semi-conducteurs DRAM, "Dynamic Random Access Memory", de quinze à 85 pour cent entre 1976 et 1986. En outre, il a permis de générer mille nouveaux brevets.

L'association VLSI/TRA regroupe cinq sociétés de semi-conducteurs[76], un laboratoire du MITI, ETL, "Electro-Technical Laboratory" et "Nippon Telegraph and Telecom Company" (NTT) et représente un investissement de 132 millions de dollars pour améliorer les capacités de production.

Dans l'informatique, on peut mentionner également ICOT, "Institute for the Computer of Tomorrow". Il s'agit de réaliser l'ordinateur de 5ème génération, combinant les techniques de l'intelligence artificielle et les architectures de processeurs parallèles. Après trois ans de discussions informelles, le MITI annonce le projet sur dix ans (1981-1990). Il est financé aux deux tiers par les entreprises membres[77] et pour le tiers restant par le gouvernement japonais. Le budget total est établi pour dix ans à hauteur de 1,35 milliard de dollars. Le nombre de chercheurs s'établit à 75 en 1985, 80 en 1986 et cent en 1988. Les objectifs du programme sont très ambitieux.[78]

Dans le domaine des robots pour la fabrication, un programme coopératif a également été lancé en 1980. Il a comme objectif d'encourager l'utilisation de robots dans les

---

[74]Les trois groupes sont Fujitsu-Hitachi, NEC-Toshiba, Mitsubishi-Oki.

[75]JACQUEMIN, LAMMERANT, SPINOIT, (1986), "Compétition européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche-développement", Luxembourg : Commission des Communautés Européennes, Document, p.44

[76]NEC, TOSHIBA, HITACHI, FUJITSU, MITSUBISHI.

[77]ICOT regroupe les centres de recherche Electro-technical Laboratory (ETL) et celui de Nippon Telephone and Telegraph Cop. (NTT) ainsi que les fabricants d'ordinateurs FUJITSU, HITACHI, MATSUSHITA, MITSUBISHI, NEC, OKI, SHARP, TOSHIBA, etc.

[78]OUCHI, (1984), "The M-Form society", Reading, MA : Addison-Wesley, p.119

petites et moyennes entreprises. A cette fin, le gouvernement japonais a encouragé la création d'une coentreprise entre 24 fabricants de robots et dix compagnies d'assurances : JAROL, "Japan Robot Leasing Company". La Banque de Développement du Japon (Japan Development Bank) a accordé à JAROL des prêts à faible taux d'intérêt. En 1982, le Japon avait 31900 robots industriels contre 7232 seulement pour les Etats-Unis[79].

En 1988, le MITI développe l'ISTEC, "International Superconductivity Technology Center". Il a pour mission de mener une recherche fondamentale et des applications dans le domaine des superconducteurs et des technologies haute température. Ce programme est ouvert aux entreprises japonaises et étrangères sur la base d'une contribution annuelle. Elle s'établit à deux millions de dollars par an pour l'accès au centre et d'un supplément de douze millions de dollars annuels pour participer aux travaux du laboratoire associé. A la mi-88, 55 entreprises avaient rejoint le centre y compris trois entreprises américaines, IBM, DUPONT et ROCKWELL. 45 d'entre elles participaient aux travaux du laboratoire et étaient tenues d'y affecter un ou deux chercheurs qualifiés.

Dans le domaine de la chimie, un programme de recherche et développement associe quatorze firmes nationales pour travailler sur la recombinaison de l'ADN, des bioréacteurs et la prolifération des cellules à grande échelle.[80] Des programmes ont également été lancés dans le textile, l'automobile et dans d'autres secteurs industriels[81].

Le maillage généralisé produit une forte cohésion. L'information circule à grande échelle. Les acteurs sont informés des différentes évolutions technologiques. Le financement à long terme est assuré. Le dispositif évite des dissensions trop imortantes entre les intérêts parfois contradictoires des établissements financiers et des entreprises industrielles et commerciales.

b. Un enchevêtrement interne de technologies et de relations humaines

En interne, les japonais adoptent une représentation transversale de l'entreprise. Certes, comme dans toute entreprise, ils sont amenés à développer des principes de

[79]Ce cas est présenté par LODGE et WALTON. LODGE, WALTON, (1989), "The American corporation and its new relationships", California Management Review, Spring, pp.17-18

[80]GUGLER, (1991), op.cit., p.277

[81]Pour plus de détails sur le fonctionnement de ces programmes, on pourra se référer à OUCHI, BOLTON, (1988), "The logic of joint research and development", California Management Review, Spring, pp.9-33

différenciation des activités afin de décider la répartition optimale des investissements entre différentes unités.

Mais, contrairement aux entreprises occidentales, les japonais n'adoptent pas exclusivement le principe des "domaines d'activité stratégiques" ("Strategic Business Units") que pratiquent quasiment toutes les grandes entreprises américaines et européennes. Ces dernières constituent des unités sur la base de couples produit/marché partageant des segments de clientèle, des ciricuits de distribution, etc. Chaque unité stratégique est supposée indépendante des autres. Finalement, les unités ne communiquent pas entre elles. Chacune est avant tout soucieuse de son autonomie.

Les japonais adoptent en plus d'une représentation en terme de produit/marché une procédure d'investissement transversal dans des compétences-clés. La conséquence de cette organisation est technologique. Chaque entreprise japonaise possède un **"noyau technologique"** qui est un entrelacement d'une multitude de technologies mais dont l'agencement particulier lui confère une originalité difficilement imitable.[82] Cet agencement est dirigé par le dessein stratégique que poursuit la firme et il est concrétisé par une architecture stratégique particulière présente à tous les stades de l'entreprise.[83] Cette architecture stratégique se traduit dans la structure des entreprises. Elle constitue une "métastructure".[84] Cette architecture stratégique est propice au développement de technologies hybrides.[85]

La structure technologique de la firme japonaise est souvent représentée par un arbre dont les racines sont les technologies génériques, le tronc, le potentiel technologique développé par l'entreprise, les branches, les secteurs d'application, et les fruits, les couples produits/marchés.

---

[82]HAMEL, PRAHALAD, (1990), op.cit., p.84

[83]PRAHALAD, (1995), "Astrategy session with C.K.PRAHALAD", American Management Association, April, p.50-51

[84]Ibid., p.80

[85]Ibid., p.89

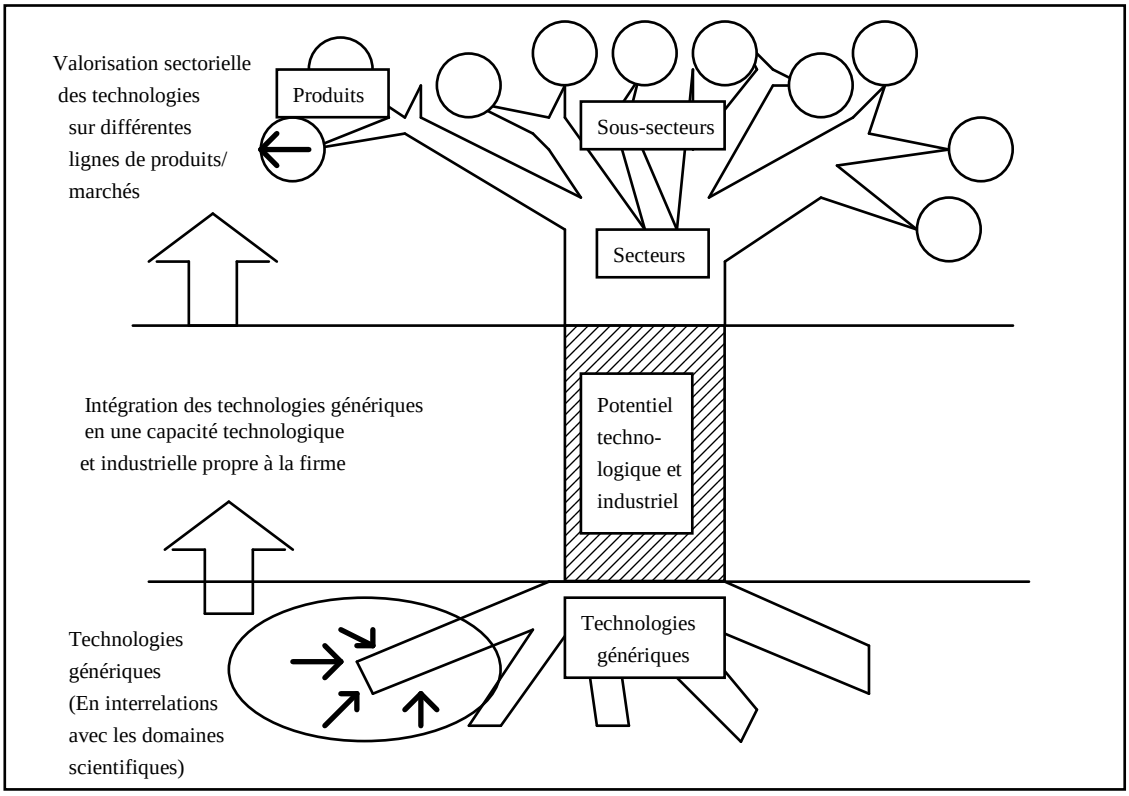


Figure I.2 : le bonzaï technologique, représentation synthétique sous forme d'arbre de la fonction technologique de l'entreprise japonaise (d'après CPE (1984)[86]

Une organisation aussi particulière nécessite un management volontariste qui assume une fonction d'intégration. Le souci d'intégration est souvent absent des entreprises occidentales qui lui préfèrent une rotation rapide des managers d'une unité à une autre. Ces passages rapides et fréquents d'un poste de responsabilité à un autre sont préjudiciables à une bonne connaissance des compétences centrales de l'unité.[87]

Par conséquent, un management fondé sur l'exploitation d'un noyau complexe de compétences nécessite une coordination, une interaction des différents responsables.[88] Cette harmonie a permis aux grandes entreprises japonaise d'investir dans les marchés

[86]CPE, "Le bonsaï de l'industrie japonaise : éléments de réflexion sur l'intégration de la technologie dans la fonction stratégique des entreprises japonaises", Centre de Prospective et d'Evolution du ministère de la Recherche et de la Technologie, étude n°40, cité par HEC-ISA, (1988), "STRATEGOR : Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'entrepris, InterEditions, p.174

[87]HAMEL, PRAHALAD, (1989), op.cit., p.74

[88]HAMEL, PRAHALD, (1990), op.cit., p.82

du futur[89]. De plus, le développement technologique s'est opéré dans une configuration nationale[90].

§ 3 - La question technologique aux Etats-Unis

Cet esprit de connivence apparente entre les différentes institutions et cette volonté de coopération qu'exprime l'industrie japonaise va provoquer un débat virulent sur les capacités technologiques américaines. Ce débat s'inscrit dans une perspective de souveraineté nationale et dépasse le simple cadre économique. En 1991, un rapport commandité par la CIA aux Etats-Unis dresse un tableau très véhément de la pratique concurrentielle japonaise.

> "Le Japon a développé une société industrielle d'une efficacité unique au monde, capable d'absorber toutes les technologies les plus avancées et de dominer les marchés mondiaux à un rythme étonnamment rapide. La puissance économique de ce pays prend ses racines dans un projet de conquête économique mondiale [...] Toutefois, la puissance du Japon n'est pas construite sur une supériorité militaire mais essentiellement, sur la connaissance et sur la technologie de l'information. "[91]

Malgré ce qui est mentionné dans le rapport, un débat existe sur les actions à entreprendre pour répondre au défi japonais. Aux Etats-Unis, deux axes de réflexion se dégagent et aboutissent à des actions concrètes. Dans les deux cas, ce débat porte sur la question de possibles coopérations interentreprises.

Premièrement, de nombreux chercheurs ont soulevé la question de la capacité d'innovation des grandes entreprises. De nouveaux "héros" de la compétition internationale apparaissent comme la "Silicon Valley". Au plan coopératif, le débat se positionne sur les liens des petites entreprises innovantes, entre elles et avec les grands groupes industriels.

---

[89] Ibid., pp.139-140

[90] L'archipel japonais est parfois caractérisé de "Japan Incorporated".

[91] Extrait du rapport Japan 2000 établi pour la CIA en 1991 reproduit par HARBULOT, (1992), op.cit., p.26. Traduction effectuée par le professeur Le Bihan dans le cadre des travaux menés au Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprise (CRC).

Deuxièmement, de nombreuses voix s'élèvent pour réclamer une modification ou au moins un assouplissement des dispositions antitrust de la législation américaine.

Le débat aux Etats-Unis est largement alimenté par la médiatisation de zones géographiques où se développent de petites structures innovantes administrées par des entrepreneurs. La "Silicon Valley" ou la "Route 128" deviennent les nouveaux héros de l'industrie américaine. Il ne s'agit pas d'entreprises isolées mais d'une traduction dans le secteur de la haute technologie des districts industriels observés dans la "Troisième Italie"[92].

On observe dans la haute technologie américaine centrée sur la micro-électronique (semi-conducteurs et ordinateurs), une concentration géographique des entreprises les plus dynamiques. Cette concentration est visible dans la "Silicon Valley" en Californie du Nord et dans l'Orange County de San Diego dans l'Ouest de la Californie et dans la région de Boston.

Ces zones sont caractérisées par une concentration de petites et moyennes entreprises entreprenantes dans les domaines de haute technologie. Le trait fondamental de ces régions est l'importance d'un phénomène d' "essaimage"[93]. Un certain nombre d'ingénieurs ou de chercheurs se lancent dans l'aventure entrepreneuriale pour réaliser des projets innovants. Cette aventure est soutenue par des sociétés de financement spécialisées et en particulier par des sociétés de capital-risque. Le héros de la "Silicon Valley" n'est pas la grande firme multinationale mais la petite entreprise en développement ("start-up"[94]).

---

[92]On ne s'étend pas sur la notion de district industriel à ce stade. Signalons que le rapporchement est fait à l'instigation de PIORE, SABEL, (1984), "The second industrail divide", New York, Basic Books (trad. française : (1989), "Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation flexible", Paris : Hachette). Les districts industriels, notamment sous leurs formes italiennes, sont largement étudiés. Bernard GANNE recense, en 1990, 651 références bibliographiques en rapport avec le sujet dans le cadre français tout en reconnaissant l'absence d'une recherche aussi intense qu'en Italie. " Autant, [...] les travaux développés en Italie - ou, à partir de l'Italie - autour de ce thème sont développés depuis longtemps, et ce tant à un niveau proprement monographique qu'à un niveau de réflexion théorique, autant, dans le cas français, ce type d'approche n'a, en fait, trouvé que récemment une réelle légitimité." GANNE, (1990), "Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés, essai de bibliographie critique du cas français, Genève : Institut International d'Etudes Sociales, "Série bibliographique", p.3

[93]On lira, à ce sujet, la description faite par SALAIS, STORPER, dans un chapitre de leur ouvrage consacré à la Californie, "Californie, un monde de production immatériel". SALAIS R., STORPER M., (1993), "Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France", Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp.301-316

[94]FLORIDA, KENNEY considèrent que les années 1980 ont été marquées par une manie des "start-ups". ("start-ups mania"). Ils considèrent qu'il s'agit là d'une défaillance de la régulation de la zone. Les étalblissements financiers soutiendraient d'une manière incohérente une multitude de "me-too start-ups" ce qui provoquerait une redondance des investissements. FLORIDA, KENNEY, (1990), "Sillicon Valley and

Cette organisation est basée sur une relation entre "start-ups", établissements financiers et universités. Mais la signification de cette relation est différente d'un analyste à l'autre. S'agit-il d'une coopération entre ces firmes ou d'une concurrence intense stimulée par la proximité des compétiteurs ? Certains auteurs comparent la "Silicon Valley" à un district industriel; d'autres considèrent que l'on ne retrouve pas les mêmes caractéristiques coopératives[95] mais une sévère compétition.

Le développement à plus long terme de ces régions est plus problématique encore. Beaucoup considèrent que la primauté que ces zones donnent aux jeunes entreprises en développement est dangereux dans un environnement concurrentiel mondialisé. En effet, la compétition ne se joue pas seulement sur les capacités à innover. Les capacités industrielles et financières indispensables à la réussite d'une commercialisation à grande échelle ne sont pas présentes dans de telles structures.

Le danger est donc inhérent à une trop grande fragmentation des marchés. Pour remédier à cette fragmentation, l'organisation industrielle constituée autour de la "Silicon Valley" doit entretenir des relations avec les grandes entreprises ou générer en son sein des entreprises géantes mais qui risquent alors d'obérer le potentiel innovatif de celles-ci. Le débat porte sur la pérennité de ces zones. Ne sont-elles pas un "accident historique" qui va disparaître en raison de changements dans l'environnement ? Derrière cet aspect, se dissimule la question coopérative générale.

Pour rester en pointe dans le secteur mouvant des hautes technologies, une région comme la Silicon Valley doit conserver une organisation économique constituée à partir de petites entreprises pour pérenniser son caractère innovateur. Mais dans le même temps ces petites structures doivent veiller à ce que leurs innovations aboutissent au développement de marchés nouveaux et suffisamment vastes. Le bon fonctionnement d'un marché est assuré par la présence simultanée d'entreprises qui suivent diverses stratégies et de ce fait assurent les différentes fonctions et opérations dont dépend son développement.

Route 128 won't save us", California Management Review, Vol.33, n°1, Special issue : The future of higt technology in America, pp.68-88

[95]FLORIDA, KENNEY, (1990), op.cit., p.69. Ils observent dans ces zones une compétition intense (" A Hobbesian World"). "The unfortunate reality of Sillicon Valley and Route 128 is one of severe, at times devastating competition that drastically limits the ability of small entrepreneurial firms to cooperate with one another and to generate follow-through on cutting-edge technological innovations. Rather than a harmony of interests, the reality is one of each protecting his own."

La typologie "Prospecteurs-Défendeurs-Analystes"[96] peut faciliter la compréhension du fonctionnement des zones de haute technologie aux Etas-Unis. Aux côtés des "prospecteurs" qui sont les premiers sur le marché et qui se différencient de leurs concurrents par leur capacité à innover, les "analystes" et les "défendeurs" assureront la stabilité de l'ensemble. Les premiers vont reprendre les innovations en seconde main pour améliorer leurs produits. Les seconds vont adopter une stratégie concurrentielle basée sur la stabilité d'une gamme des produits limitée et donc sur une optique de coûts ou de qualité.

Au-delà d'une compétition "symbiotique" entre les différents compétiteurs adoptant des stratégies différentes, chaque firme joue, au plan de l'industrie, un rôle "synergétique". Finalement, il existe une "interdépendance implicite"[97]en son sein. La forme réseau est donc présente de manière implicite dans toute industrie.[98]

L'application de ce concept de "coopération implicite" dans le cadre d'une industrie ou d'un segment particulier permet d'identifier deux solutions pour pérenniser ces entités innovantes. D'abord, à l'instar des districts industriels italiens, une coopération explicite peut naître entre elles sous la forme de réseaux d'entreprises innovantes. Le réseau se créée dans le but de partager le coût de la distribution et de la production à grande échelle des produits dérivés de la fonction d'innovation. Ce n'est pas la solution suivie de manière naturelle dans ces régions.

La deuxième possibilité est de développer une coopération implicite ou explicite entre ces petites structures et les grandes firmes susceptibles d'assurer les fonctions de production et de commercialisation.

Les deux formes sont pratiquées. La coopération implicite s'applique à travers le principe de "solidarité fondée sur la défection"[99]. L'innovation accomplie, l'entrepreneur considère son projet réalisé et préfère revendre son entreprise à un groupe important qui en exploitera le potentiel commercial, plutôt que d'en assumer le risque à long terme.[100]

Cette coopération implicite par évitement se réalise donc à travers le marché de la revente des firmes. Elle permet à l'entrepreneur de se relancer sur un autre projet tout en

---

[96]MILES, NOW, (1978), "Organizational strategy, structure and process, New York : Mc Graw-Hill.
[97]MILES, SNOW, (1986), "Organizations : New concepts for new forms", California Management Review, Vol.28, Spring, p.66
[98]Ibid., p.66
[99]SALAIS, STORPER, (1993), op.cit., p.309
[100]Ibid., p.312

diffusant les fruits de son travail précédent. Cependant, cette manière de procéder n'offre pas la garantie que le renouvellement technologique qui en découle soit destiné à renforcer les capacités nationales.

La coopération implicite opérée montre que l'entrepreneur concerné n'est pas fidèle à son entreprise mais seulement à son projet. La régulation de son activité est réalisée par le marché. La seule fidélité qu'il manifeste réellement va en direction du groupe social auquel il appartient. Il est membre du groupe des innovateurs de la région où il évolue. Par conséquent, ces districts innovants ont comme objet un renouvellement "universel" des technologies qui peut profiter à des entreprises étrangères. [101]

Mais, on peut également envisager une coopération explicite. Le rachat pur et simple est plus l'intégration d'une capacité d'innovation actuelle qu'un investissement à long terme en raison notamment du départ de l'entrepreneur et de ses principaux ingénieurs[102]. Par contre, une coopération par prise de participation minoritaire avec établissement d'une relation durable entre l'entreprise innovante et la grande entreprise est envisageable et peut se révéler efficace. En complément d'une participation minoritaire, la grande firme peut s'engager à financer certains programmes de recherche de la plus petite, lui permettre l'accès à des prêts à des taux favorables, etc.

§ 4 - Le renouveau européen : programmes de coopération communautaires et districts industriels

L'Europe communautaire est également soucieuse de fournir une riposte sur le plan économique aux avancées japonaises. Cette stimulation du "marché intérieur européen" se réalise sur fond d'intégration européenne. Intégrer, c'est susciter la prise

---

[101]FLORIDA, KENNEY, (1990), op.cit., p.74

[102]DOZ relève la difficulté à long terme de la reprise par une grande firme de petites entreprises innovantes. "In the microelectronics industry, nearly all acquisitions of smaller entrepreneurial firms by larger, well-established ones have failed (for example, Honeywell-Synertek, GE-Intersil, Schlumberger-Fairchild, Thorn-EMI-Inmos, and Thomson-Mostek). Large firms have become increasingly reluctant to acquire smaller firms, particularly as these usually command a high price. Large pharmaceutical firms have faced similar difficulties with innovative, entrepreneurial firms, mostly in biotechnology. Investments through venture capital funds usually result in conflict of interests between the large investors interested in acquiring in acquiring the venture's technologies, and the other investors and the entrepreneurs interested in capital gains, two often contradictory objectives.", DOZ, (1988), "Technology partnerships between larger and smaller firms : Some crtitical issues", in CONTRACTOR, LORANGE, op.cit., p.317

de contact entre partenaires potentiels de pays différents. L'intégration a, par conséquent, une dimension relationnelle.

L'effort communautaire pour la recherche et le développement et la consolidation des capacités industrielles présente deux dimensions singulières. En premier lieu, l'essentiel des programmes lancés possède un objectif additionnel qui est relationnel. Pour bénéficier des financements inter-gouvernementaux ou communautaires, une action collective doit nécessairement associer des entreprises d'au moins deux pays. Il s'agit d'opérations transnationales. En deuxième lieu, l'Europe Communautaire manifeste un intérêt direct pour les coopérations entre petites et moyennes entreprises (PME). Dans deux communications émanant de la Commission Européenne datées de 1968 et de 1977 est affirmé directement cet intérêt pour la coopération inter-PME[103].

Le principe général de l'effort que compte stimuler et accompagner la Communauté Européenne dans le domaine du développement technologique est bien résumé dans l'Acte Unique Européen de 1986 même si la dynamique a été lancée dès la création des premières institutions communautaires.[104]

Si chaque pays membre de l'Union Européenne consacre à la recherche des sommes importantes, la comparaison faite avec le Japon et les Etats-Unis nous conduit plutôt à étudier les programmes menés à l'échelle communautaire. Dans ce cadre deux types d'actions de stimulation sont conduits : une promotion initiée par les gouvernements dans des accords intergouvernementaux et des programmes initiés sur proposition de la Commission des Communautés Européennes de Bruxelles.

L'intégration européenne a également des répercussions sur le maillage général de l'économie. La spécificité de ce maillage repose notamment sur l'importance qu'y revêt les PME-PMI. Nous détaillons les dispositifs communautaires qui visent à susciter les partenariats. Enfin, l'Europe connaît aussi de "nouveaux champions" avec l'apparition des districts industriels "à l'italienne", coopérations interentreprises régionalisées.

---

[103]Cette information est relevée par Martine RISPAL. RISPAL M., (1993), "Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens : une analyse qualitative inductive", Thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, Université de Bordeaux I, pp.36-37. En 1968, la Commission publie une communication relative aux accords, décisions et pratiques concertées, concernant la coopération inter-entreprises (JOCE, n°C.75 du 29 juillet 1968). Une seconde communication est datée du 19 décembre 1977 et concerne les accords d'importance moindre.

[104]Commission des Communautés Européennes, "Acte unique européen", Bulletin des Communautés Européennes, supplément 2/1986b, p.14

A. Les programmes intergouvernementaux

Les programmes inter-gouvernementaux sont historiquement les premiers à avoir stimulé des actions de recherche communes à plusieurs états-membres. Les recherches sont souvent fondamentales et n'associent que peu les firmes de manière directe[105]. Par contre, EUREKA est un programme inter-gouvernemental visant à favoriser des alliances dans les hautes technologies. Ce programme dépasse largement le seul cadre communautaire pour englober la plupart des pays d'Europe. Il est signé à Paris, le 17 juillet 1985.

> "EUREKA doit permettre à l'Europe de maîtriser et d'exploiter les technologies importantes à son avenir et de développer ses capacités dans des secteurs essentiels."[106]

Le projet bénéficie de l'aide des pouvoirs publics à hauteur de dix à douze milliards de francs annuellement. Les domaines de collaboration ont été principalement la robotique, le traitement et la transmission de l'information, les matériaux, les biotechnologies, la productique, les technologies marines, le laser et les technologies de la protection de l'environnement. De 1985 à 1989, EUREKA a suscité 302 programmes de coopération et impliqué environ 1600 entreprises[107].

Face aux programmes américains et japonais dans les semi-conducteurs, les européens essaient d'opposer un front uni dans le cadre d'EUREKA. PHILIPS, SGS-THOMSON et SIEMENS sont associés sur le programme JESSI en vue du développement d'une nouvelles génération de semi-conducteurs[108].

B. Les programmes communautaires

A partir des années 1980, des programmes sont initiés directement au plan communautaire et régis juridiquement par l'Acte Unique Européen et des programmes-cadres. Les alliances interfirmes principalement dans les programmes spécifiques de recherche "à frais partagés" où ils sont initiés et subventionnés par les autorités européennes à hauteur d'un certain pourcentage des budgets totaux affectés.

---

[105]Le Conseil européen de la recherche nucléaire (CERN) fondée en 1952, la Communauté européenne d'énergie atomique (EURATOM) en 1957, l'Agence spatiale européenne (ASE) en 1975.

[106]Déclaration de base EUREKA, Symposium EUREKA, Genève 28-29 avril 1986.

[107]GUGLER, (1991), op.cit., p.287

[108]En 1990, PHILIPS confronté à des difficultés multiples est sorti de l'alliance.

ESPRIT, "European Strategic Programme for Research and Development in Information Technology", est probablement le programme qui a suscité le plus de partenariats interentreprises. Il s'est déroulé en deux phases. ESPRIT I, de 1984 à 1988, a initié 228 projets; ESPRIT II, 201. La deuxième phase a permis deux élargissements. Au plan géographique, les entreprises des pays de l'Association Européenne de Libre Echange (AELE) ont pu participer au projet. Au plan industriel, les projets ont pu s'étendre à la phase compétitive (production et commercialisation).

Le programme ESPRIT a eu des conséquences importantes sur le maillage des grandes entreprises européennes.[109] De fait, les principales entreprises de l'industrie de l'information ont pris une part prépondérante dans ESPRIT. CGE, THOMSON et BULL représentent en 1988, 46 pour cent de la contribution française en nombre de participations à des programmes. En Allemagne, SIEMENS, NIXDORF[110] et AEG totalisent 33 pour cent.[111] D'autres programmes européens peuvent être mentionnés. BRITE, "Basic Research in Industrial Technologies for Europe", a duré de 1985 à 1988; RACE, "Research and Development in Advanced Communications Technology in Europe" de 1987 à 1992.

Les résultats, en terme de nombre de partenariats suscités, sont présentés dans le tableau I.3 ci-dessous.

Pour NUENO et OOSTERVELD, en 1988, l'ensemble des programmes européens initiés dans le domaine du développement technologique, dépasse largement le millier[112].

Programmes	Nombre de Partenariats
BRITE (1985-1988)	112 (1987)
RACE (1987-1992)	90 (1989)

Tableau I.3 : nombre de partenariats provoqués par BRITE et RACE (d'après GUGLER, (1991), p.284)

[109]GUGLER, (1991), op.cit., pp.282-283. Par exemple, BULL a conclu des accords avec 69 entreprises dont seulement 16 grançaises. La CGE s'est associée à 48 entreprises de différents secteurs, PHILIPS à 38 firmes et OLIVETTI à 38 firmes.

[110]Racheté par SIEMENS en 1990.

[111]Ibid., p.283

[112]NUENO, OOSTERVELD, (1988), "Managing Technology Alliances", Long Range Planning, Vol.21, n°3, p.12

C. Les actions visant au maillage des PME-PMI

L'une des spécificités des actions communautaires concerne l'accent mis sur les rapprochements entre PME-PMI.

SPRINT, "Strategic Program for Innovation and Technology Transfer", est un programme communautaire dont le but est de promouvoir l'innovation et le transfert de technologie en direction des petites et moyennes entreprises. Il consiste à créer des "microréseaux" de spécialistes publics et privés dans l'innovation industrielle. Ces réseaux deviennent alors des diffuseurs en direction des PME-PMI. En 1993, environ 60 de ces réseaux regroupaient au moins deux consultants originaires de différents pays de la Communauté Européenne.[113]

Cela étant, les programmes européens de développement technologique ont un impact faible sur les PME-PMI[114]. Sur l'ensemble des programmes européens, seules vingt pour cent des entreprises sont des PME. D'après la Commission Européenne, dix pour cent seulement des PME ont les compétences technologiques nécessaires pour participer à ces programmes, trente pour cent peuvent y participer à condition d'améliorer leurs compétences technologiques et soixante pour cent sont des "PME traditionnelles" qui n'ont pas recours à des technologies complexes[115].

L'action de la Communauté Européenne ne se décline pas uniquement sous la forme de programmes. L'objectif global d'intégration économique passe aussi par le développement des liens interentreprises au sein de l'Europe Communautaire et au-delà dans les autres pays européens. L'intégration européenne est directement liée à l'intensification des échanges intra-communautaires. Certains organismes jouent le rôle de "facilitateur" de contacts.

L'organisme le plus ancien qui témoigne du souci d'initier des coopérations, est le "Bureau de Rapprochement des Entreprises", (BRE) créé en 1973. Le BRE joue un rôle de conseil au plan technologique et financier dans le domaine des projets transnationaux. Il favorise également le rapprochement entre décideurs en vue de coopérations d'entreprises au plan transnational. S'il n'est pas réservé aux PME-PMI,

---

[113]URBAN, VENDEMINI, (1992), "European Strategic Alliances", Oxford : Basic Blackwell, p.341

[114]OBRECHT J.J., (1993), "L'internationalisation des PME-PMI : des réseaux institutionnels aux réseaux d'influence", Université Robert Schuman, Strasbourg, Colloque PME-PMI Développement International, Aix en Provence (9,10, 11 juin 1993)

[115]RISPAL, (1993), op.cit., p.128

ce bureau en est beaucoup plus proche que les grands programmes européens. En 1988, le BRE créée le système BC-NET.

Le BC NET peut assister les dirigeants dans leur recherche de partenaires en vue de la création de multiples types de partenariats : coopération générale et création de filiales communes, partenariat financier (prise de participation commune dans un autre entreprise, prise de participation dans une des entreprises-partenaire, accords de financement croisés, recherche d'investisseurs), partenariat commercial et partenariat technique (technologique ou sous-traitance).

L'exploitation et l'enrichissement du BC-NET n'est pas directement le fait des entreprises. En raison de la complexité de l'outil et d'un indispensable savoir-faire pour une utilisation efficace, des intermédiaires qualifiés en assurent le fonctionnement. En 1990, environ 260 organismes étaient associés tels que : les chambres consulaires, les World Trade Centers, des banques, des organismes régionaux, des consultants.

Concrètement, l'entreprise s'adresse à l'un de ces intermédiaires et fournit un descriptif, le "Cooperation Profile", (CP) qui fait appel aux informations présentes dans la banque de données générale (procédure de "matching"). En juin 1990, plus de vingt mille CP ont été enregistrés et on projetait d'élargir le champ d'action géographique aux pays de l'Association Européenne de Libre Echange[116] et de l'Europe de l'Est.[117]

En collaboration avec les services de la Commission responsable de la politique régionale, le BRE entreprend aussi des opérations d'animation régionale visant à promouvoir des accords de coopérations plus localisées, nommées EUROPARTENARIAT.

Elles permettent, dans un premier temps, la détection de projets régionaux. Après une sélection sur des critères d'ouverture internationale et de performance des entreprises, les organisateurs d'EUROPARTENARIAT assurent la diffusion de l'information à travers différents organismes partenaires. Une journée de rencontres permet la mise en contact des entreprises soutenant les projets avec les entreprises d'autres pays

[116]Elle regroupait la plupart des pays développés européens non communautaires. Elle a perdu de son importance avec l'adhésion d'une partie de ces pays à la Communauté Européenne récemment.

[117]D'autres réseaux électroniques existent : PROTEAS, DATA-STAR BUSINESS, VECTRA, TRANSINOVE, ... On en trouve une description synthétique dans URBAN, VENDEMINI, (1992), op.cit., p.339

membres. A l'occasion des sept premiers EUROPARTENARIATS, sept mille entreprises ont pris part aux rencontres[118].

D. Le district industriel "à l'italienne" : peur du Japon, attirance pour l'Europe ?

L'Europe voit également surgir de "nouveaux héros" économiques, les districts industriels "à l'italienne" qu'une médiatisation importante vient propulser sur le devant de la scène aux côtés des grandes multinationales. Cette médiatisation ne s'opère pas uniquement sur la scène européenne mais également dans la presse spécialisée américaine. Fascinés par le modèle japonais, les "contributeurs" américains le sont, dans une moindre mesure, pour les "districts industriels à l'européenne".

Si l'organisation de l'économie japonaise fascine et inquiète, la plupart des auteurs soulignent néanmoins les écarts culturels qui existent entre les Etats-Unis et le Japon. Ces différences rendraient aléatoires le développement d'entreprises "à la japonaise". Par contre, les innovations organisationnelles européennes semblent culturellement plus proches. Elles sont moins citées dans les revues mais leur impact sur les pratiques des décideurs est sûrement plus important car elles sont plus simples à expérimenter ou à imiter.

La littérature consacrée aux formes partenariales européennes soutient mieux ce type de pratiques auprès des décideurs. On a déjà eu l'occasion de présenter un "mini-débat" dans la "Harvard Business Review" entre REICH, MANKIN et PERLMUTTER, HEENAN[119]. Les premiers les dénoncent de manière virulente en s'appuyant sur les pratiques coopératives japonaises alors que les seconds en vantent les mérites sur la base d'une pratique européenne, en l'occurence les nombreuses alliances du groupe PHILIPS[120]. Philips ne se contente pas d'entrer en coopération avec SIEMENS dans le

[118]BOUTEILLER C., (1995), "Déterminants processuels et contextuels de la coopération interentreprises", Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de Nancy II, Faculté de droit, Sciences Economiques et Gestion, IAE, p.290 BOUTEILLER décrit et analyse en détail les résultats de l'EUROPARTENARIAT Nord-Est 1993, huitième opération qui s'est tenue à Lille les 17 et 18 juin 1993 et a concerné les régions Champagne-Ardenne, Lorraine, Nord-Pas de Calais et Picardie.

[119]PERLMUTTER H.V., HEENAN D.A., (1986), "Cooperate to compete globally", HBR, March-April, pp.136-155. REICH R.B., MANKIN E.D., (1986), "Joint ventures with Japan give away our future", HBR, March-April, pp.78-86

[120]"The Dutch electronics giant is discarding a corporate culture based on 94 years of self-sufficiently for one relying heavily on multiple ventures with outsiders." PERLMUTTER, HEENAN, (1986), op.cit., p.137

cadre d'un accord subventionné par les Pays-Bas et l'Allemagne mais signe également des coopérations avec des groupes américains comme AT&T.

Les districts industriels étudiés se trouvent le plus souvent illustrés par le fonctionnement de l'industrie du textile dans le centre de l'Italie, la "Troisième Italie", à la fin des années 1970. JOHNSTON et LAWRENCE[121] fournissent l'archétype du comportement stratégique correspondant au district industriel avec le cas particulier de Massimo MENICHETTI[122]. Ils lui attribuent dans un premier temps la paternité de ce qu'ils nomment le "partenariat à valeur ajoutée"[123] (VAP) :

> "Un ensemble de sociétés indépendantes qui travaillent étroitement ensemble pour gérer ensemble le flux de biens et de services tout au long de la chaîne de valeur.[124]

L'histoire de cet entrepreneur débute lorsqu'il hérite dans la région du Prato de la filature de son père au seuil des années 1970. Il est confronté à un environnement difficile. Les coûts de production s'élèvent dans toute l'Italie, la concurrence internationale s'intensifie et la demande réclame des produits de plus en plus variés. L'entreprise, qui perd de l'argent depuis plusieurs années, doit simultanément innover et devenir plus flexible.

Il décide de "déverticaliser" ou "déintégrer" son entreprise. En fait, il cède des parties entières à quelques salariés qui ont comme mission de gagner une autonomie partielle vis-à-vis de la société. Finalement, Menichetti devient un "impannatore", c'est-à-dire un concepteur de vêtements qui achète les différents composants et les fait assembler. Mais son rôle est plus vaste que celui d'un simple négociant. En fait, sa fonction est de réguler l'efficacité du système industriel local.[125]

Ce phénomène de "déintégration" se traduit par une efficacité globale du territoire qui voit ses effectifs doubler en vingt ans. Dans le même temps, le nombre d'entreprises qui est de 700 sociétés en 1951, passe à 9500 en 1976 avec un nombre moyen de salariés par entreprise qui tombe de trente à cinq personnes.

---

[121]JOHNSTON R., LAWRENCE P.R., (1988), "Beyond vertical integration-the rise of the value-adding partnership", Harvard Business Review, n°4, July-August, pp.94-101

[122]Massimo MENICHETTI a donné lieu à une étude de cas déposée de la Harvard Business School. R. JAIKUMAR, "Massimo MENICHETTI", (1986), HBS Case, (B), 686-135

[123]"Value-adding Partnership", (VAP)

[124]JOHNSTON, LAWRENCE, (1988), op.cit., p.94

[125]Ibid., p.97

L'analyse de JOHNSTON et LAWRENCE s'appuie sur les travaux de LORENZONI[126] et de PIORE et SABEL[127]. LORENZONI[128] opère une traduction managériale et stratégique de pratiques coopératives. Elles étaient inscrites socialement dans certains territoires. Il les rend autonomes en tant que forme stratégique et organisationnelle utilisable par les dirigeants d'autres espaces géographiques.

> "analysant ce phénomène, il décrit "la toile d'araignée" de relations qui constitue le réseau des petites entreprises (" c**onstellations** "), et comment ces réseaux passent d'une phase de " réaction " (**constellation constituée**) à une phase de rendement (**constellation réalisée**) puis à la phase actuelle d'efficacité (**constellation planifiée**). Le pas franchi par Lorenzoni par rapport aux travaux précédents réside dans sa vision du réseau, dans sa dernière phase, comme le produit d'un entrepreneur particulier [...] la forme du réseau est quelque chose que les entrepreneurs utilisent consciemment pour procurer à leurs entreprises un avantage compétitif, plutôt qu'une simple métaphore pour décrire leurs relations d'affaires... [...] C'est pourquoi le terme " stratégique " a été ajouté à " réseaux "[129]

LORENZONI peut s'appuyer pour opérer cette traduction sur les nombreux travaux, en particulier des monographies, réalisés à l'instigation des chercheurs italiens BAGNASCO,BRUSCO et TRIGILIA[130]. Ils montrent qu'entre le modèle classique du

---

[126]LORENZONI G., (1979), "Una politica Innovative nelle picole e medie imprese", Milan : Etas Libri. LORENZONI G., (1982), "From vertical integration to vertical disintegration", Papier présenté à la Conférence de la Strategic Management Society, Montreal. LORENZONI G, (1988), "Venturing without investing", Journal of Business Venturing, cités par JARILLO, (1988), op.cit.

[127]L'ouvrage le plus médiatisé est sans conteste : PIORE M., SABEL C.F., (1984), "The second industrial divide : possibilities for prosperity", New York : Basic Books (trad. française (1989), "Les chemins de la prospérité", Hachette). On peut aussi mentionner les travaux de SABEL appliqués au cas américain. PIORE M., SABEL C.F., (1983), "Italian small business development : lessons for US industry policy" in ZYSMAN J., TYSON L. (eds.), "Ameriacn industry in international competition : government policies and corporate strategies", Ithaca : Cornell University Press, pp.391-421. SABEL C.F., HERRIGEL G.B., DEEG R., KAZIS R., (1989), Regional prosperities compared : Massachussets and Baden-Württemberg in the 1980s, Economy and Society, Vol.18, n°4, pp.374-404. SABEL C.F., HERRIGEL G.B., KAZIS R., DEEG R., (1987), "How to keep mature industries innovative", Technology Review, Vol.90, n°3, pp.27-35. SABEL C.F., KERN H., HERRIGEL G., (1989), "Collaborative manufacturing : new supplier relationships in the automobile industry and the redefinition of industrial corporations", Cambridge, Mass., MIT, mimeo.

[128]LORENZONI G., BADEN-FULLER C., (1995), "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", California Management Review, Vol.37, n°3, Spring, pp.146-163

[129]JARILLO J.C., (1988), op.cit., p.32

[130]BAGNASCO A., (1977), "Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano, Bologna : Il Mulino. BAGNASCO A., (1985), "La construzione sociale del mercato : strategie di impresa e esperimenti di scala in Italia, Stato e mercato, n°13, Avril. BRUSCO S., (1982), "The Emilian Model : productive decentralization and social integration", Cambridge Journal of Economics, Vol.6, n°2, pp.167-184.

Nord de l'Italie, le triangle Milan-Turin-Gênes et les territoires sous-développés du Sud (Mezzorgiono), se trouve un ensemble de vallées qui, dans les années 60 et 70, s'engage victorieusement dans la compétition mondiale et développe considérablement l'économie locale, la "Troisième Italie".[131]

Mais, ces travaux vont dépasser l'horizon italien et être généralisés à partir d'observations faites dans de nombreux pays (en Allemagne dans le Bade-Würtemberg, en Angleterre avec l'axe Cambridge-Reading-Bristol, en France avec Grenoble, Toulouse et Sophia Antipolis par exemple) par PIORE et SABEL. Pour ces auteurs, les districts industriels et la spécialisation flexible qu'ils permettent sont une nouvelle voie de développement économique parfaitement adaptée aux enjeux économiques et sociaux de la fin du siècle et participeraient à "une ère nouvelle de redéfinition des marchés, des technologies et des hiérarchies industrielles"[132].

> "Le coup de génie de Michael PIORE et Charles SABEL fut d'interpréter les succès des districts industriels (italiens) comme un cas particulier dans une tendance beaucoup plus générale. [...] Ils avancèrent qu'à la production de masse fordiste, rigidement structurée, allait succèder un régime fondé sur la spécialisation flexible"[133]

Cette forme d'entreprise, si elle dépasse les frontières italiennes, remonte aussi le temps. BECATTINI[134] la rapproche des "districts marshalliens". Alfred MARSHALL montre dès la fin du XIXème siècle, que certaines régions bénéficient de compétences industrielles qui semblent s'enraciner dans le territoire. Il parle d' "atmosphère industrielle".[135] En réalité, la forme résiliaire mise en oeuvre dans les districts fait plonger de nombreux chercheurs vers les racines historiques de l'industrie.[136]

---

[131]SALAIS R., STORPER M., (1993), op.cit., p.276

[132]PIORE, SABEL, (1984), op.cit.

[133]BENKO , LIPIETZ, (1992), p.23

[134]BECATTINI G., (1992), "Le district marshallien : une notion socio-économique", in BENKO G., LIPIETZ A.,"Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique", Economie en liberté, PUF, pp.35-55. BECATTINI fait ce rapprochement dès 1979.

[135]MARSHALL A., (1962), "Principles of economics", Londres : Macmillan & Co Ltd, (8ème édition, première édition : 1890), p.225. "The mysteries of the trade become no mysteries ; but are as it is in the air, and children learn many of them uncounsciously. Good work is rightly appreciated, inventions and improvements in machinery, in processes and the general organization of the business have their merits promptly discussed : if one man starts a new idea, it is taken up by others and combined with suggestions of their own; and thus becomes the source of further new ideas."

[136]JOHNSTON, LAWRENCE, (1988), op.cit., pp.94 et 98. Les auteurs font référence aux travaux de Robert ECCLES sur la quasi-intégration dans le secteur de la construction. Nous y revenons plus bas. ECCLES R., (1981), "the quasi-firm in the construction industry", Journal of Economics Behaviour and Organization, n°2, December, pp.335-357.

La forme relationnelle qui s'incarne dans certains espaces économiques et géographiques ne peut donc éviter un retour dans l'histoire européenne. Elle a donc un caractère ambivalent, à la fois innovation et résurgence. Ce retour en direction du passé économique lointain de l'Europe est propre à la littérature européenne. Les auteurs américains y adhèrent moins spontanément même si l'une des explications de la relative absence de pratique coopérative aux Etats-Unis est aussi liée à des facteurs historiques.

Section III : L'irruption du droit dans le management stratégique

Mais ces pratiques coopératives renvoient automatiquement à un enjeu législatif et juridique de première importance, le dispositif "antitrust" américain. L'appel lancé pour un assouplissement des règles très strictes sur la protection du principe de libre-concurrence en vue de faciliter les pratiques coopératives touche non seulement à la législation américaine mais aussi au fondement libéral des Etats-Unis. Du point de vue des juristes, on assiste à une économisation de la pensée juridique. La législation antitrust s'adapte aux impératifs d'une mondialisation de l'économie, du point de vue des stratèges à une "juridisation" du management stratégique.

§ 1 - Les origines de la législation antitrust aux Etats-Unis

Une modification de la législation antitrust introduit à un débat sur le libéralisme. Une analyse historique de cette législation montre que l'on touche à travers elle non seulement au fonctionnement économique mais aussi aux fondements politiques des Etats-Unis. A la source du libéralisme, on trouve la primauté de la concurrence comme levier d'une transmission du bien-être dans la société. Les coopérations s'inscrivent longtemps en opposition avec ce concept essentiel. La mondialisation des échanges et le principe de libre-échange intensifient la compétition internationale. Une coopération "domestique", c'est-à-dire entre entreprises localisées aux Etats-Unis, peut alors s'envisager en relation avec une concurrence accrue à l'étranger.

A. Libéralisme et concentrations industrielles, commerciales et financières

Le libéralisme est le fondement même des Etats-Unis. Accepté par les deux partis politiques américains, démocrates et républicains, il repose sur quatre principes fondamentaux. Le premier est la responsabilité. Mais, nous nous intéressons tout spécialement aux trois autres: l'intérêt personnel, la concurrence et la liberté.[137] Pour réaliser cet enrichissement personnel, l'individu va suivre la pente du moindre effort ce qui évite le gaspillage des énergies individuelles.[138] Même si la concurrence n'est pas pure et parfaite, elle va jouer un rôle essentiel. L'intérêt personnel pousse les individus à rechercher le progrès mais également à le monopoliser. La concurrence est une force qui

> "arrache le progrès à mesure qu'il se réalise, des mains de l'individu, pour en faire l'héritage de la grande famille humaine."[139]

Enfin, la liberté garantit le bon fonctionnement de la concurrence. Elle permet notamment le choix de ses clients, de ses fournisseurs, de son empoyeur comme de ses ouvriers, etc. [140]

Le libéralisme économique laisse à chacun la libre disposition de sa fortune. L'Etat aussi discret que possible, veille à ce que les citoyens respectent la loi de l'offre et de la demande. La figure centrale du libéralisme économique est la "libre-entreprise". Mais, le système porte en lui des limites. Ainsi, le capitalisme risque de mener à la concentration, au trust, au monopole. D'abord basé sur les entrepreneurs en concurrence intense, on passe rapidement à une concentration très forte des activités aux Etats-Unis[141]. Cette concentration s'opère de trois manières principales.

La première est celle du **"pool" (ou corner)**, c'est-à-dire de l'**entente (cartel)** entre plusieurs producteurs pour maintenir les prix par élimination de la concurrence ou par le partage du marché.

---

[137]Adam SMITH cité par FLAMANT, (1988), "Histoire du libéralisme", PUF, "Que sais-je ?", p.77

[138]Ibid., p.78

[139]BASTIAT cité par FLAMANT, (1988), op.cit., p.78

[140]FLAMANT, (1988), op.cit., p.79

[141]L'analyse historique faite des dispositions antitrust est basée principalement sur l'ouvrage de Yves TROTIGNON, (1984), "Le XX^{ème} siècle américain", Dunod, 7ème version actualisée.

La deuxième est celle du **"trust"**. Un chef d'entreprise s'assure la domination d'entreprises rivales en se faisant remettre les actions de celles-ci contre certificat de dépôt. Les anciens propriétaires de ces actions gardent leur droit de vote au dividende mais perdent leur droit de vote au conseil d'administration. Cette concentration horizontale, dans une même activité, assure une puissance d'action suffisante pour entamer ensuite une concentration verticale par intégration d'activités amont et/ou aval. Dans le langage courant, toute entreprise fortement intégrée a été finalement qualifiée de "trust".

Enfin, la concentration se traduit également au plan financier. Les banques sont devenues un maillon essentiel dans les opérations de rachat. Elles ont contribué avec la participation de riches particuliers à la création de sociétés **"holding"**, sociétés de capitaux. La société "holding" ne produit pas comme le "trust" mais présent dans son capital, elle joue un rôle important dans sa gestion.

Le phénomène de concentration aux Etas-Unis est frappant quand on le compare à l'Europe qui est pourtant considérée comme le berceau du capitalisme[142]. Donnant naissance à des entreprises géantes inconnues en Europe, il frappe aussi par sa rapidité et son caractère intense même si variable d'un secteur à l'autre. Chandler a montré dans son analyse des années 1880 à 1900[143]que l'essentiel de la concentration s'est opéré pendant ces vingt ans. Les opérations de fusion, en particulier, auraient atteint alors le stade d'une "folie collective". Entre 1897 et 1904, 4277 entreprises fusionnent et se transforment en 275 entreprises.[144]

Comment interpréter cet important développement de la concentration ? Nous retenons l'explication donnée par SAUSSOIS[145]. Il s'inspire des travaux de "Business history" de Chandler et propose une interprétation qui lie des éléments politiques, institutionnels et économiques.

---

[142]Le symbole du capitalisme naissant est souvent la fabrique de Manchester (Angleterre) décrite par Karl MARX. Mais, dans aucun des pays européens, on parvient à une concentration identique aux Etats-Unis et donnant naissance à des entreprises aussi importantes. Au début du siècle, "en Angleterre, l'entreprise industrielle la plus grande employait 30 000 personnes, là où US Steel employait 250 000 personnes" SAUSSOIS, (1990), "L'invention de la grande entreprise (1880-1900)", in SAINSAULIEU (éd.), "L'entreprise, une affaire de société", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, p.37

[143]CHANDLER, (1972), "Stratégies et structures de l'entreprise", Editions d'Organisation

[144]SAUSSOIS, (1990), op.cit., p.41

[145]Ibid.

Les Etats-Unis sont un pays gigantesque et jeune. Toutes ses fondations sont à construire au plan économique et politique. Au plan économique, en plus d'un développement rapide de la science et des techniques qui permet une croissance importante, les Etats-Unis ont de nouvelles frontières à conquérir vers l'Ouest et à maîtriser. Il s'agit donc de bâtir une nouvelle forme institutionnelle qui va permettre de contrôler les activités réalisées au lointain, à la périphérie. C'est notamment l'Est du pays qui veut contrôler le développement de l'Ouest. De cette manière, l'entreprise hiérarchique ainsi constituée va se substituer à une partie du marché.

> "La grande entreprise, c'est avant tout la construction intentionnelle de vastes ensembles hiérarchisés qui visent à coordonner des flux de biens et de services, qui allouent des ressources financières et cela à côté des règles du marché."[146]

Mais, l'interprétation n'est pas seulement économique. Elle est aussi politique. Ces concentrations sont des centres de pouvoir autonomes.

> "C'était la première institution nouvelle (l'entreprise) et autonome depuis des centaines d'années, la première à créer un centre de pouvoir à l'intérieur de la société et pourtant indépendant de l'Etat national."[147]

Cependant, l'inquiétude croît chez la plupart des nombreuses victimes de ces concentrations : agriculteurs et distributeurs à la merci des tarifications imposées par les transporteurs. Les communautés locales des hommes d'affaires (business community) réagissent. Le débat pour l'élection de 1896 se joue en partie sur la question. Pour faire respecter le principe fondateur du libéralisme, l'Etat va intervenir à plusieurs reprises.

En 1887, "l'Interstate Commerce Commission" est créée pour veiller à ce que les sociétés de chemin de fer n'appliquent pas de tarifs discriminatoires. Il s'agit donc de lutter contre des ententes.

En 1890, la loi Sherman (Sherman Act) est la première loi antitrust. Elle interdit la pratique du "voting trust". Les trusts et les ententes seront dissous s'ils portent préjudice à l'intérêt public. C'est la Cour Suprême qui est chargée de l'appliquer mais les termes de la loi sont vagues et l'application en est malaisée. La menace n'empêche

---

[146] Ibid., p.35

[147] DRUCKER, (1988), "Façonner l'avenir", Les Editions d'Organisation, p.180 (Tr. française de (1986), "The frontiers of management", Harper & Row, Publishers, New York)

pas des centaines de fusion de s'opérer. Cette loi produit un effet pervers en légitimant d'une certaine façon l'existence de trusts bons ou mauvais.[148]

En 1914, le Clayton Act est voté par le président Wilson créant la "Federal Trade Commission" (FTC) qui aura la charge d'enquêter à la place de la Cour Suprême sur les trusts. Elle explicite les interdictions. Une société ne peut acheter les actions d'une autre. On ne peut être administrateur de plusieurs sociétés exerçant une même activité et notamment dans le secteur bancaire. Mais la Première Guerre Mondiale va en rendre la portée moindre.

Les concentrations qui se constituent viennent coordonner une activité économique qui n'est pas régulée par l'Etat. En Europe, l'Etat précède l'industrie et non l'inverse comme aux Etas-Unis. En 1890, l'Etat fédéral emploie vingt mille fonctionnaires fédéraux alors que les différentes sociétés de chemin de fer employaient chacune plus de cent mille personnes.

Face à cette absence de régulation, les trusts se présentent comme le gage d'une concurrence maitrisée et de l'efficacité économique en lieu et place d'une concurrence anarchique et destructrice.[149] Ils permettront notamment une diffusion rapide d'innovations techniques importantes comme par exemple, le téléphone. Le réseau téléphonique américain est installé par l'action d'un monopole.

Si l'Etat tire profit de la première guerre mondiale pour étendre son autorité, les concentrations industrielles et financières en sont aussi les bénéficiaires. Elles ont largement contribué à l'effort de guerre et à la victoire en 1918. Elles ont su gagner une légitimité nouvelle. La FTC met en veilleuse les lois antitrust. Un homme d'affaires et banquier, Mellon, devient secrétaire d'Etat au Trésor de 1921 à 1932. Les grandes entreprises américaines s'institutionnalisent.

Jusqu'à la grande dépression des années 1930, la concentration va se poursuivre. Les chiffres sont éloquents. En 1904, 318 trusts contrôlaient déjà les deux cinquièmes des actifs industriels. Les entreprises dont le chiffre d'affaires dépassent le million de dollars ne cessent d'augmenter.

---

[148]"Le Sherman Act légitime la grande entreprise en étant capable, au nom du droit, de séparer le bon trust du mauvais ; en nommant l'acceptable, on le rend possible.", SAUSSOIS, (1990), op.cit., p.45

[149]SAUSSOIS fait remarquer que par une ironie de l'histoire, les dirigeants des grandes entreprises rejoignent ici la théorie de Karl MARX qui considère que la concurrence pouvait devenir destructrice au sein d'un marché anarchique. Ibid., p.45

En 1914, elles représentent :

- 2,2 pour cent des entreprises
- 35,3 pour cent de la main d'oeuvre
- 48,7 pour cent de la production

En 1929, elles représentent :

- 5,6 pour cent des entreprises
- 58,3 pour cent de la main d'oeuvre
- 69,2 pour cent de la production

Mais ce qui fascine et inquiète en même temps, c'est la puissance des holdings et des banques privées américaines. En 1913, ont été créées douze banques fédérales de réserve et leurs banques associées. Ce système permet à l'Etat d'exercer un contrôle sur la masse monétaire. Chaque état compte une banque d'état cantonnée dans son action à l'intérieur de ses frontières[150] (48 banques) et enfin des milliers de "trust banks". Mais le capital de ces banques est contrôlé par quelques groupes dont deux, en particulier, émergent : les groupes Rockfeller et Morgan.

La grande dépression de 1929 va sensiblement modifier la donne. Non pas que Franklin Delano Roosevelt va s'attaquer directement aux trusts mais plutôt en raison de l'installation d'un Etat assez puissant pour réguler l'économie comme arbitre. En fait, Roosevelt a besoin de la participation des concentrations pour rendre efficace ses réformes. "Roosevelt comme beaucoup d'Américains est partagé à l'égard des trusts entre hostilité et reconnaissance de leur efficacité"[151]. Par contre, il profite du New Deal pour prendre un ascendant important sur le système bancaire. Le 16 juin 1933, le "Glass Steagall Act" fixe une limite aux crédits à consentir par les banques, ce qui les empêche d'être imprudentes. De ce fait, il sauve les banques suite à "l'Emergency Banking Act" du 10 mars 1933, qui institue un moratoire général des paiements. Six mille banques en bénéficient.

La loi "Glass Steagall" interdit également aux banques commerciales de détenir des participations dans le capital des entreprises. Le Congrès a souhaité limiter le pouvoir des institutions financières en séparant banques commerciales et d'investissement[152].

---

[150]En 1927, le "One Step Banking Act" limite l'activité d'une banque à un Etat de la Fédération. Depuis, la règlementation a été modifiée. DE CARMOI H., (1995), "La Banque du Vingt et Unième Siècle, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, France", Odile Jacob

[151]TROTIGNON, (1984), op.cit., p.115

[152]DAVIS G.F., THOMPSON T.A., "A social movement perspective on corporate control", Administrative Science Quaterly, Vol.39, p.147

D'autre part, les banques commerciales ne peuvent s'affilier les banques d'investissement. En outre, elles ne peuvent prendre le contrôle d'une entreprise que dans un cas bien précis : lorsqu'une entreprise ne peut assumer le remboursement d'un prêt, la banque peut assumer la propriété de son capital.[153] Les banques profitent de cette disposition pour prendre le contrôle direct de certaines entreprises.[154] Il n'en reste pas moins que les institutions financières américaines ne vont pas jouer un rôle central comme dans d'autres pays (Allemagne, Japon,etc).[155] Néanmoins, les banques commerciales ont pu s'engager dans les activités des banques d'investissement à l'étranger. Elles ont également joué un rôle de conseildans de nombreuses opérations.[156]

Finalement, les grandes entreprises américaines intégrées verticalement et horizontalement et les holdings ont su prendre place très tôt au nom d'une nécessaire régulation de l'économie. Leur action a été acceptée de fait par un Etat Fédéral en construction. A partir des années 1930, les opérations d'acquisition de la part des grandes entreprises aux Etats-Unis vont se raréfier.

B. Concentrations et ententes

On peut à ce stade préciser les liens existants entre le phénomène de concentration du pouvoir économique et la problématique de la coopération interentreprises aux Etats-Unis. En premier lieu, la concentration est un phénomène ambivalent. Elle met à la fois en oeuvre un principe d'isolement, la concentration par un seul groupe d'une plus grande puissance industrielle et commerciale, mais aussi une nécessaire entente de ces groupes entre eux et avec l'Etat qui induit une plus grande coopération.

La concentration induit aussi la relation et modifie les règles du jeu entre groupes. Elle génère le plus souvent des contacts entre dirigeants pour retrouver un équilibre dans le jeu concurrentiel. Le cas des groupes français est éloquent à cet égard. Ils rejoignent les pratiques des groupes américains quand ils évoluent dans un espace mondial

[153]FLATH D., (1994), "Keiretsu shareholding ties : Antitrust issues", Contemporary Economic Policy, Vol. XII, January, p.31

[154]GILSON S., (1990), "Bankrupcy, Boards, Banks, and Bolckholders : Evidence on changes in corporate ownership and control when fimrs default", Journal of Financial Economics, Vol.27, n°2, pp.355-388

[155]DAVIS, THOMPSON, (1994), op.cit., p.147

[156]ECCLEX R.G., CRANE D.B., (1987), "Managing through networks in investment banking", California Management Review, Vol.30, n°1, Fall, p.193

comme c'est le cas pour Pont-à-Mousson (PAM) dès le début du XX^{ème} siècle. La concentration du pouvoir industriel entre les mains de quelques dirigeants permet une personnalisation de l'environnement concurrentiel et autorise de ce fait des négociations directes entre quelques grands groupes. Pour BAUER et COHEN, la concentration du pouvoir industriel montre l'existence de stratégies singulières d'entreprises particulières.

> "Rejetant tout dogmatisme, (les grandes entreprises) ont conçu les relations économiques comme jeu concurrentiel et collusif"[157]

L'entente entre grandes entreprises est avant tout une forme de régulation des échanges parmi d'autres. Elle se traduit ensuite comme un vecteur de croissance pour les différents protagonistes. Le système concurrentiel/collusif est éclairé par l'histoire de PAM[158].

Au départ de l'aventure industrielle, on trouve une modeste fonderie ouverte par des négociants nancéens qui avaient obtenu une concession minière et souhaitaient se lancer dans l'industrie. Ainsi se crée le premier haut fourneau de l'entreprise qui décide de se lancer dans la production de fonte moulée. Cette activité est soumise à un monopole anglais. PAM cible un marché non structuré et encore marginal : les tuyaux pour l'adduction d'eau et va y devenir un des acteurs essentiels de ce marché. Sa position se construit par un jeu complexe d'alliances et de concurrence en vue de s'assurer le maximum de ressources stratégiques. La bataille des ressources se joue sur trois fronts : l'approvisionnement en charbon et en fer, les technologies associées à la fonderie et les collectivités locales qui gèrent l'adduction d'eau des villes et des communes.

PAM prend son essor dans la période qui suit la guerre de 1870 avec l'Allemagne. Profitant d'une ère de protectionnisme et d'une entente avec les fondeurs, la société prend position en enlevant le marché des conduites d'eau de Paris. Cette entrée en matière remarquable s'est obtenue en jouant les règles de l'entente entre fondeurs sur la pratique de prix élevés et la limitation de la production. A partir de 1882 pourtant, PAM quitte le cartel et se lance dans une guerre des prix. Ainsi, elle étouffe certains concurrents qu'elle va racheter. Pour arriver à ces fins, PAM a joué sur la ressource

---

[157]BAUER, COHEN, (1982), "Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel", Paris : Editions du Seuil "Sociologie", p.42

[158]BAUER et COHEN retracent dans leur ouvrage l'histoire de Pont-à-Mousson qu'ils ont pu suivre en analysant les archives de cette entreprise. BAUER, COHEN, Ibid., pp.45-55. "PAM : de la fonderie locale à une position dominante au plan international".

approvisionnement. Traditionnellement, l'approvisionnement en charbon et en fer est contrôlé par deux cartels et les fabricants doivent passer avec eux des contrats à long terme et se soumettre à leurs conditions. Le dirigeant de l'époque, Camille CAVALLIER, décide de s'affranchir de ces cartels et se fait géologue. Il cherche et trouve en France et en Belgique des matières premières au point que l'activité d'extraction devient significative dans PAM. Cette intégration amont lui assure un avantage financier décisif sur ses concurrents. En 1907, une nouvelle entente est créée, le Comptoir des Tuyaux, où PAM a une position dominante, la moitié du marché national. A ce titre, PAM préside à la répartition du marché intérieur et à la détermination des prix rémunérateurs.

De 1907 à 1920, PAM se lance sur les marchés internationaux. Le cartel français se heurte au cartel allemand. Après un échec à Vienne, ce dernier obtient le marché de Prague. Un nouveau cartel, le Comptoir des Acquits, va accélérer et consolider le développement international avec l'aide de l'Etat français et va servir de subventionneur à l'exportation. Il est alimenté par des taxes à l'importation prélevées sur l'entrée de fonte brute en France. Plus tard, PAM s'inscrit dans l'effort de guerre et à la défaite de l'Allemagne, reprend l'entreprise allemande Halberghütte. PAM détient une position significative dans le cartel allemand.

Après le crise de 1929, le marché mondial se rétrécit et l'entente n'y résiste pas. Parallèlement, de nouveaux matériaux pour l'adduction d'eau se lancent : l'amiante-ciment et le béton. Avant la deuxième guerre mondiale, PAM a réussi à contourner le protectionnisme ambiant en s'installant à l'étranger et en particulier au Brésil. Mais surtout, PAM est devenue le "champion" de la défense des intérêts de la filière fonte hydraulique.[159]

Après la guerre, les cartels se reconstruisent : en 1948, entre la France et l'Angleterre; en 1950, entre l'Angleterre, l'Allemagne et les franco-sarrois. Un organe commun d'informations mutuelles, l'OSTEF, est chargé de recueillir les informations sur toutes les ventes réalisées et les prix pratiqués par les membres. En fait, l'OSTEF permet de répartir les marchés internationaux selon les taux suivants : 31 pour cent à l'Angleterre, 21 pour cent aux allemands et 48 pour cent à PAM.

PAM renforce sa domination par la maîtrise progressive des matériaux de substitution tout en continuant à défendre l'hégémonie de la fonte hydraulique. Deux stratégies d'alliance sont utilisées à cette fin. Dans le cadre du cartel, PAM propose une aide

[159]Ibid., p.50

technique aux fondeurs pour compléter leur gamme par des produits dans les nouveaux composants. Elle développe, en externe, des ententes spécifiques avec les entreprises utilisant les nouveaux matériaux (Johns Manville et Eternit pour l'amiante-ciment; Bonna et Lock Joint pour le béton).

Le fonctionnement des ententes dans l'amiante-ciment suit le même principe général que pour le béton, c'est-à-dire un règlement des affaires au coup par coup. L'Algérie est divisée par spécialités et les opérations se réalisent avec des prises de participations croisées entre PAM et Eternit. Au Mexique, PAM et Johns Manville signent un accord de prix et organisent une lutte commune contre une entreprise concurrente.

En 1957, un accord général fixe les positions respectives entre les trois partenaires-concurrents. Cet accord est précisé en 1958 par une division précise du monde en quatre groupes de pays.[160] En 1961, l'entente cesse. Eternit et Johns Manville signent des prises de participation croisés et menacent PAM. Cette dernière entreprise réplique de trois manières : PAM équipe ses collègues fondeurs en amiante-ciment, menace Johns Manville, leader dans l'amiante de changer de fournisseur et suscite l'apparition d'un nouveau concurrent américain par son alliance avec Asarco qui cherche une diversification. PAM devient un grand de l'amiante-ciment et les relations reprennent avec Eternit et Johns Manville.

> "Toutes les modalités de la collusion sont envisageables, de l'entente qui a pignon sur rue à celle qui se noue à l'occasion de "**rencontres informelles**". Quels que soient les efforts réels ou proclamés des Etats dans la lutte antitrust, les grandes entreprises savent jouer des contraintes légales pour faire exister leur entente."[161]

C. Lois antitrust et développement des formes coopératives comme forme institutionnalisée

Cependant, si cette activité d'entente est omniprésente dans la structuration des marchés, les industriels se développent aussi par des stratégies licites. Ces stratégies et la structure qui en résulte doivent respecter les législations et notamment les lois antitrust. On peut de cette manière montrer le lien étroit qui existe entre le dispositif

[160] Ibid., p.53
[161] Ibid., p.43

antitrust et l'institutionnalisation de certaines formes stratégiques de coopération aux Etats-Unis.

Si les phénomènes de concentration des grandes entreprises par rachat de concurrents de la même activité ou par intégration verticale s'amenuisent, leur volonté de développement et de domination s'expriment dès lors différemment. D'abord le développement se réalise par croissance interne. Ensuite, les sociétés s'internationalisent et cherchent à étendre leurs parts de marché au plan mondial.

Cette volonté de développement constant et l'existence d'un dispositif antitrust géré par le "Federal Trade Commitee" ont des conséquences importantes sur la volonté de recourir à des formes de coopération interentreprises.

Dans les années 1950, les firmes vont se tourner vers une nouvelle forme institutionnelle, les conglomérats. Il s'agit de se diversifier dans des activités non liées les unes aux autres. Un conglomérat est une société industrielle sous direction unique, mais à activités multiples et très diversifiées. La plupart des concentrations depuis les années 1950, se font de cette manière.[162]

	CONCENTRATION CLASSIQUE	CONGLOMERATS
1948-1951	62 %	38%
1952-1959	48 %	52 %
1964-1967	22%	78 %
1968-1969	10 %	90 %

Tableau I.4 : Concentration classique et conglomérats

Cette irruption du nouveau modèle du conglomérat traduit en premier lieu l'action de la législation antitrust qui se radicalise cette fois à travers le "Celler-Kefauver Act" en 1950 qui restreint sévèrement les possibilités de fusion horizontale et verticale. Le succès du conglomérat est accentué par la promotion qui en est faite par les principaux cabinets de management à travers leur technique de planification des portefeuilles d'activité. Les grilles d'analyse développées par les sociétés comme le Boston Consulting Group, Mc Kinsey ou Arthur D. Little vont se répandre dans la plupart des grandes entreprises. Elles permettent aux dirigeants de se contenter d'une matrice pour

[162]DAVIS, DIEKMANN, TINSLEY, (1994), "The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s : The deinstitutionalization of an organizational form", American Sociological Review, Vol.59, August, p.547

prendre les choix stratégiques. En 1979, 45 pour cent des 500 premières compagnies américaines listées par le journal Fortune (75 pour cent des entreprises diversifiées) ont adopté le modèle de planification par portefeuille[163].

Certains économistes légitimisent l'utilisation du conglomérat. WILLIAMSON[164], en particulier considère qu'il s'agit d'un moyen pour des compagnies de forme multidivisonnelle (forme M) bien gérées d'étendre leurs talents de management à des secteurs mal gérés.[165]

Cependant, la plupart des études empiriques réalisées sur l'efficacité générale des conglomérats montrent que leur efficacité est très problématique[166]. Le principal indicateur de ces difficultés est leur valeur boursière. LEBARON et SPEIDELL[167] construisent un modèle pour comparer la valeur globale du conglomérat et la valeur de ses différentes entités supposées indépendantes. Ils montrent que la valeur globale est en général moindre et que plus le conglomérat est diversifié, plus sa valeur est faible.

Ce diagnostic précipite la chute de la forme conglomérale. Se fondant sur la même représentation en portefeuille, des investisseurs vont racheter des sociétés dans le but de les revendre. Le "raider" identifie un conglomérat qu'il revend à divers racheteurs potentiels. Son bénéfice provient d'une valorisation séparée des différents actifs. C'est en quelque sorte la vente d'un immeuble par étages.

Mais ce qui précipite également la chute des conglomérats et révèlent leur inadéquation est la confrontation à une concurrence internationale redoutable.

---

[163]Nous nous basons sur l'évaluation faite par HAPESLAGH, (1982), "Porfolio Planning : Uses and limits", Harvard Business Review, Vol.60, n°1, pp.58-73

[164]WILLIAMSON, (1975), "Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications", New York : Free Press

[165]DAVIS, DIEKMANN, TINSLEY, (1994), op.cit., p.553

[166]On peut lire à ce sujet AMIHUD, BARUCH, (1981), "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", Bell Journal of Economic, Vol.12, pp.605-617

[167]LEBARON, SPEIDELL, (1987), "Why are the parts worth more than the sum ? Chop Shop, a corporate valuation model", in BROWNE, ROSENGREN, "The merger boom", MA : Federal Reserve Bank of Boston, pp.78-101. D'autres études et analyses sont consistantes avec cette conclusion. "The evidence that corporation diversification reduces company value is consistent and collectively damning", BLACK, (1992), "The value of institutional investor monitoring : The empirical evidence", UCLA Law Review, p.903. Déjà en 1960, les performances des conglomérats étaient en général inférieures à celles d'autres portefeuilles de sociétés sélectionnées au hasard dans de mêmes secteurs d'après MASON, GOUDZWAARD, (1976), "Portfolio of conglomerate firms : A porfolio approach", Journal of Finance, Vol.31, pp.39-48.

§ 2 - "Le National Cooperative Research Act" (NCRA)

Dans un environnement de libre-échange international, une pression intense s'exerce sur la FTC pour permettre aux grandes entreprises de s'associer sur des actions communes dans le domaine de la recherche et du développement. Une transformation des lois antitrust devient un objet de débat aux Etats-Unis dès la fin des années 1970. Au début des années 1980, les théories de l'Ecole de l'économie du droit de Chicago sont très influentes au sein de la FTC et du Département de la Justice dans le sens d'une réduction des effets des lois antitrust.

D'après l'approche de l'Ecole de Chicago, le droit n'est qu'un paramètre au service des praticiens de l'économie[168]. Or, les tenants de cette école de pensée considèrent qu'une forte concentration des marchés a peu de conséquences négatives et que les fusions peuvent augmenter l'efficacité économique.[169]

Le président de la FTC, James C. Miller III tente d'éliminer entièrement la législation. William F. Baxter "assistant attorney general for antitrust" au Département de la Justice souhaite que toute investigation antitrust soit d'abord étudiée et expliquée devant les économistes de l'institution[170]. Dans l'administration REAGAN aux commandes du pays, le Secrétaire au Commerce Malcom BALDRIDGE souhaite une révision importante de la loi antitrust.

---

[168]GOULENE A., (1995), "Un exemple d'ingénierie juridique au service de la coopération : la Joint Venture", in RAINELLI, GAFFARD, ASQUIN, "Les nouvelles formes organisationnelles", Economica, p.89. GOULENE explique que la joint venture est en fait, sur un plan juridique, une création de la jurisprudence américaine. La jurisprudence est le résultat d'une perpétuelle "créativité" et il y voit le danger qu'elle ne devienne un instrument pour le seul bienfait de l'économie. "Le droit dans cette effervescente créativité doit relever un défi : se ressourcer en permanence afin de jouer son rôle d'équilibre entre les diverses composantes de la société sous peine de ne devenir qu'un "outil" aux mains des praticiens, au service de l'"économisme"." Ibid., p.89

[169]MIZRUCHI M.S., STEARNS L.B., (1994), "Money, Banking, and Financial Markets", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbooks of Economic Sociology", Princeton University Press, Russel Sage Foundation, p.328

[170]Ces faits sont révélés par DAVIS, DIEKMANN, TINSLEY, (1995), op.cit., p.554
"Even top U.S. antitrust officials now believe that joint-ventures will play a vital role in promoting the growth and international competitiveness of the American economy" Mc GRATH J.P., (1984), "Remarks of the Assistant General Attorney to the 18th Annual New England Antitrust Conference", Harvard Law School, Cambridge, Mass., November 2, cité par GOMES-CASSERES B., (1988), "Joint Venture cycles : The evolution of ownership strategies of U.S. MNEs, 1975-75", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, p.111

"Désormais la concurrence se déroule de l'autre côté des océans et non plus à l'intérieur de nos frontières".[171]

En tout cas, les acquisitions horizontales ne seront plus analysées seulement sur la base du degré de concentration horizontale qui en résulte. Plusieurs critères pourront être pris en compte avant qu'une acquisition soit jugée comme anticompétitive. Cela réduit déjà considérablement les barrières à l'acquisition dans une même industrie. Comme résultat marquant de ce changement d'orientation, on peut signaler la décision du Département de la Justice et de la FTC de ne jamais attaquer des fusions entre fournisseurs et clients. D'autre part, le 25 février 1985, BALDRIDGE propose de supprimer la possibilité pour la justice d'opposer un refus préalable à un projet de fusion quel qu'il soit.

A - Les origines du NCRA

Ce qui est vrai pour les fusions/acquisitions ne l'est pas forcément pour les alliances. Elles restent en apparence plus suspectes d'entrer en conflit avec la législation antitrust. Cette défiance est notamment un frein aux actions de recherche et développement réalisées en commun. De ce fait, une législation plus favorable aux alliances entre firmes est réclamée[172].

Un premier pas vers un assouplissement de la législation est réalisé avec le "Export Trading Company Act" qui confère une immunité antitrust aux concurrents américains se regroupant pour développer leurs ventes à l'étranger. En 1984, le "National Cooperative Research Act" (NCRA), vient assouplir la loi antitrust afin de faciliter l'apparition de programmes de recherche et développement conjoints à plusieurs firmes (deux ou plus).

a. La nécessité d'une loi pour stimuler les actions communes de recherche et développement

[171]Cité par MESSINE (alias Philippe LORINO). MESSINE, (1987), Les saturniens : Quand les patrons réinventent la société", Cahiers Libres/Editions La Découverte, p.56

[172]La presse se fait l'écho de ces changements d'orientation. VIGNERON, "Washington veut assouplir la législation antitrust", La Tribune de l'Economie, 27 février 1985. MOSKOWITZ, "Antitrust : The pendulum is swinging back", Business Week, 9 décembre 1985. GRAPIN, "Un changement radical de la législation antitrust est en préparation aux Etats-Unis", Le monde, 18 février 1986.
JORDE, TEECE, (1989), "Competition & Cooperation, the rigt balance", California Management Review, Spring, Vol.3, n°3, pp.34-35

Auparavant, les programmes de recherche en commun se limitaient au secteur de la défense dont les retombées civiles sont quasi-inexistantes.[173] Une exception mérite d'être signalée. En 1938, la "Catalytic Research Associates" voit le jour à l'initiative de Kellogg, une société de construction et de d'ingénierie de processus industriel qui réunit les protagonistes la première fois à Londres.

Son but est de mettre au point sur le marché de la raffinerie du pétrole une alternative au standard industriel allemand dit "procédé Houndry", processus catalytique à haute pression "fluid catalytic-cracking". Vont se réunir de l'année 1938 à 1942 les sociétés IG Farben, Indian Standard, Jersey Standards, Alter Shell, Anglo-Iranian, Texaco and UOP. Cette association a employé jusqu'à mille personnes, dépensé trente millions de dollars et fut profitable à l'ensemble des participants.

De manière générale, les arrangements coopératifs horizontaux sont condamnés comme pratique illégale en soi ainsi que tout accord entre plusieurs compétiteurs d'un même marché. Les organisations professionnelles n'ont en théorie et de façon licite qu'un rôle poilitique de défense des intérêts d'une industrie ou de partage d'information collective.

De ce fait, les seules pratiques coopératives que l'on peut observer aux Etats-Unis et qui soient licites sont des accords coopératifs verticaux qui associent deux entreprises positionnées à des stades différents de la chaîne verticale d'une industrie particulière sur une technologie appliquée.[174]

Les entreprises innovantes de la "Silicon Valley" utilisent intensément cette approche collaborative. Des contacts très poussés sont établis avec les fournisseurs et clients qui dépassent le simple contrat ponctuel. Le succès de la génération actuelle des fabricants de microprocesseurs de la "Silicon Valley" repose sur le choix de puces dédiées aux besoins spécifiques d'un client alors que la première génération d'entreprises est passée de ce type de relations avec ses partenaires à une production de masse de produits

---

[173]OUCHI, BOLTON, (1988), op.cit., p.13. Pour donner du poids à leur argument, les auteurs renvoient à deux études. MANSFIELD, LORNE, (1984), "Effects of federal support on company-financed R & D : The case of Energy", Management Science, Vol.30, pp.562-571. LEVY, TERLECKYJ, (1983), "Effects of government R & D on private R & D Investment and Productivity : A macroeconomics analysis", Bell Journal of Economics, pp.551-561.

[174]OUCHI, BOLTON, (1988), op.cit., p.27. Différentes analyses ont porté sur les alliances entre fabricants de semi-conducteurs et utilisateurs. HAKLISH, (1986), "Technical alliances in the semiconductor industry", NYU Center for Science and Technology, Février. BORRUS, MILLSTEIN, ZYSMAN, (1982), "U.S.-Japanese competition in the semiconductor industry : A study in international trade and technological development", Institute of International, University of California, Berkeley.

standards.[175]L'exemple de la société WEITEK montre bien le type de relations partenariales de ces entreprises. WEITEK a conçu un microprocesseur spécifique pour les stations de travail HEWLETT-PACKARD (HP), expérience nouvelle pour cette entreprise. Pour mener à bien cette approche partenariale, WEITEK dédie un ingénieur d'application pour chaque zone commerciale alors que pour une entreprise classique le ratio s'établit à un pour seize.

Cependant, sous la pression de la concurrence internationale, des projets sont déposés dès l'année 1983 et seront pérennisés par le NCRA voté seulement en 1984 par le Congrès des Etats-Unis. Ainsi, General Motors forme une coentreprise à 50/50 avec Toyota pour produire deux cent mille petites voitures à Fremont en Californie.

b. Les prémisses du NCRA : le Microelectronics and Computer Technology Corporation (MCC)

La structure la plus significative est toutefois le "Microelectronics and Computer Technology Corporation" (MCC). Son objet est de conduire des recherches dans le domaine des ordinateurs et des semi-conducteurs. Cette initiative est commune à 21 entreprises[176]. Chacune possède une part du capital et finance au moins un des sept programmes initiés dans le cadre de MCC. Cette opération est lancée directement en réponse à la menace japonaise dans le secteur de l'informatique représentée par les programmes VLSI/TRA et ICOT. Elle bénéficie du soutien des pouvoirs publics dans le cadre du "Economic Recovery Act" de 1981 qui prévoit des allègements fiscaux pour les organismes de recherche et développement.

Le projet est initié par un "champion" du secteur aux Etats-Unis, William C. Norris, fondateur de Control Data Corporation. Une première réunion en février 1982 réunit vingt entreprises. En décembre de cette année douze entreprises fondent MCC et le Justice Department annonce qu'il a l'intention de ne pas poursuivre l'opération collaborative. Les opérations débutent à Austin en septembre 1983. vingt mois plus tard le Justice Department intègre MCC dans le cadre du NCRA.

L'objectif technique du MCC est de réunir le montant critique de fonds nécessaires pour résoudre un certain nombre de problèmes technologiques. En 1988, MCC est

[175]SAXENIAN, (1990), op.cit., p.92

[176]Notamment Avances Micro Devices, Bell Communications, Control Data, Digital Equipment, Eastman Kodak. Son directeur est l'Amiral Bobby R. Inman, ancien directeur de la CIA aux Etats-Unis.

engagé dans sept directions correspondant à des recherches à moyen terme (pour une durée de six à dix ans)[177].

MCC possède une structure originale. Il s'agit d'une unité opératoire qui emploie à ce titre directement plus de quatre cents personnes dès 1986[178]pour un budget de 65 millions de dollars. Une autre originalité du programme est sa politique de recrutement. Dans la constitution des équipes de recherche, son directeur, l'Amiral Inman, s'est heurté à l'hostilité des chercheurs déjà en place dans les différentes sociétés. Ils craignent de perdre leur place à terme s'ils travaillent dans une structure extérieure. En effet, MCC ne se fixe pas d'échéances et d'objectifs précis à l'instar des programmes japonais. Finalement, la majorité des chercheurs sont recrutés en externe avec des conditions financières exceptionnelles. Les salaires sont fixés à un niveau de sept à dix pour cent au-dessus de la moyenne des vingt à 25 meilleurs laboratoires américains. Une prime est accordée chaque année, le 15 décembre, sur la base d'une proportion du salaire des chercheurs et en fonction du caractère remarquable de leur apport au projet. Ils perçoivent en outre une redevance liée à leur participation à certaines découvertes[179].

c. La logique juridique du NCRA

Le MCC est directement associé à l'introduction du NCRA qui marque un changement important dans le dispositif antitrust américain. Avant le vote du NCRA, deux grands principes peuvent être appliqués dans le jugement des cas de coopérations entre firmes dans le cadre des opérations antitrust[180].

Le premier principe est celui de l'application **des règles d'illégalité "per se"** : la coopération est rejetée en tant que telles sans autre analyse. Le second est celui d'une

---

[177]OUCHI et BOLTON détaille l'opération MCC. Les sept champs de recherche sont : "1.Artificial Intelligence/Knowledge Based Systems, 2. Database Management Systems, 3. Human Interface Systems, 4. Parallel Processing Architecture, 5. VLSI Computer Aided Design (CAD), 6. Semiconductor Packaging/Interconnect, 7. Expert Systems Software Technologies."OUCHI, BOLTON, (1988), op.cit., p.23

[178]Les effectifs passent de 17 personnes au bout de 12 mois d'exploitation, à 250 personnes pour le second exercice. En 1985, ils augmentent pour s'établir à 400 et se stabilisent à 600 en 1987.

[179]En 1988, l'Amiral Inman a démissionné et trois entreprises ont quitté le programme. Les travaux continuaient à cette date.

[180]Nous utilisons pour les descriptions des dispositifs juridiques et de leurs évolutions les travaux de Philippe GUGLER, (GUGLER, (1991), op.cit.) et la thèse de Fabien BLANCHOT, (BLANCHOT, (1995), "Le partenariat Inter-entreprises, caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques", Thèse pour le doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, Université de Bourgogne, Faculté de Science Economique et de Gestion

appréciation réalisée selon **la "règle de raison"**.[181] Dans ce cas un bilan économique de la situation engendrée par l'accord interentreprises est réalisé. Même s'il a une incidence négative sur la concurrence, il sera déclaré licite car il produit des effets favorables sur l'économie en général.[182] Le Clayton Act concerne en particulier les accords interfirmes portant sur l'acquisition d'actifs (biens corporels, droits de propriété industrielle, etc.).[183]

Ainsi, selon ces deux lois, toute action de recherche en commun s'effectue avec une prise de risque puisqu'un tiers non participant peut intenter une action en justice et obtenir des dommages et intérêts triples du préjudice effectif (treble damages). Le NCRA est voté à l'unanimité en 1984. En vertu du NCRA les actions de recherches collectives homologuées seront systématiquement analysées selon la "règle de raison"[184]. Les partenaires ne se verront pas réclamer des "treble damages" mais seulement les dommages et intérêts correspondant au préjudice.

Pour pouvoir être couvert par le NCRA les entreprises doivent suivre une procédure d'enregistrement dans les 90 jours qui suivent la conclusion d'un accord commun.. Il s'agit d'une procédure nominale qui peut être réalisée en moins de soixante jours. Par contre, l'obtention d'une lettre formelle "d'intention de ne pas poursuivre" de la part du Département de la Justice demande une information plus conséquente et donc plus longue et coûteuse. Dans l'ensemble, les projets enregistrés s'accompagnent des deux démarches. Le département de la Justice ou la FTC publie alors un avis qui décrit de manière générale l'objet de l'accord. Cet avis est soumis pour approbation aux participants au projet avant sa publication.

B. Justification de pratiques coopératives limitées à la recherche et développement

Le NCRA ne couvre que les opérations de recherche et développement jusqu'à la mise au point du prototype. Sont formellement exclus de son champ les phases de production et de commercialisation[185]. Cette restriction fournit un cadre aux

[181] Règle de raison

[182] BLANCHARD, (1995), op.cit., p.116

[183] Article 7 du Clayton Act.

[184] LODGE, WALTON, (1989), op.cit., pp.12-13. Les auteurs citent des extraits du Senate Report N° 98-427 on National Cooperative Research Act, pp.1-3.

[185] Sont exclues du champ d'application de la loi en vertu de l'article 1, b, les activités suivantes, effectuées par deux ou plusieurs personnes : 1. L'échange d'informations sur les coûts, sur les prix et sur d'autres éléments déterminant la position concurrentielle des entreprises, lorsque cet échange n'est pas

justifications théoriques qui sous-tendent une modification dans l'attitude américaine vis-à-vis des formes coopératives.

Au plan économique, on peut considérer que certains efforts de recherche et développement réalisés sans concertation peuvent être redondants et par conséquent, le marché seul n'arrive pas dans ce cas à réguler les investissements de façon optimale[186]. Cependant, la duplication des efforts peut avoir des retombées positives. L'incertitude d'un résultat qui pèse sur toute action de recherche peut être réduite par l'utilisation simultanée de plusieurs entreprises qui travaillent avec des méthodes différentes sur un projet similaire[187]. Il faut, néanmoins, distinguer l'apparition d'un monopoleur sur le marché d'avec une action commune à plusieurs firmes. La coopération de plusieurs firmes permet d'assurer un surcroît de coordination suffisant pour éviter des investissements inutiles tout en conservant une nécessaire compétition entre elles[188].

D'autres critiques sont faites sur le registre économique. Premièrement, certains considèrent que l'action coopérative se poursuit insidieusement en aval vers le domaine de la production ou de la commercialisation[189]. Deuxièmement, les difficultés d'organisation dûes à la présence de plusieurs partenaires différents peuvent avoir des conséquences néfastes sur la réussite du projet.

§ 3 - Les principaux programmes de recherche et développement menés en partenariat aux Etats-Unis

---

raisonnablement nécessaire à la conduite de la recherche et du développement. 2. Les accords ou comportements restreignant, exigeant ou mettant en jeu la production ou la commercialisation de tout autre produit, procédé ou service non produit dans le cadre du programme de l'entreprise. 3. Les accords restreignant ou exigeant le transfert d'inventions ou de développements non réalisés au moyen d'entreprises ou restreignant ou exigeant la participation à d'autres activités de recherche-développement, qui ne sont pas raisonnablement nécessaires pour empêcher le détournement d'informations faisant l'objet d'un droit de propriété et fournies par l'une des parties.

[186]SCHUMPETER, (1942), "Capitalism, Socialism, and Democracy", New York : Harper. DASGUPTA, STIGLITZ, (1980), "Uncertainty, industrial structure, and the speed of R & D", Bell Journal of Economics, pp.1-19. TANDON, (1984), Rivalry and the excessive allocation of resources to research", Bell Journal of Economics, pp.152-165

[187]NELSON, WINTER, (1982), "An evolutionnary theory of economic change", Cambridge : The Belknap Press

[188]William NORRIS, le "champion" du projet MCC et influent PDG de Control Data Corporation fait allusion à cette redondance : " a shameful and needless duplication of effort". Cité par JORDE, TEECE, (1989), op.cit., p.28

[189]CLARKE, (1984), "Collusion and the incentives for information sharing", Bell Journal of Economics, pp.383-394

Le NCRA génère de manière spectaculaire plusieurs programmes de recherche en commun dont nous présentons les plus "emblématiques". Il convient toutefois de distinguer les programmes de recherche en commun directs et indirects.

A. Les formes indirectes de coopération

La forme indirecte peut correspondre au financement en commun de recherches menées par des universités. L'université sert alors de "pivot" à l'action collective et l'entreprise s'apparente à un "mécène" mais elle est rétribuée par un accès gratuit aux recherches émanant des travaux effectués. De ces programmes émanent des "Cooperative Research Centers" (CRC) qui sont de véritables consortia de recherche.

D'après MESSINE en 1987, quarante consortia sont en action[190] dont voici quelques exemples :

- La "Case Western University" de Cleveland travaille sur les polymères,
- l'Université Ann Arbor à Detroit dans la robotique,
- la "Semiconductor Research Association" et à travers elle le "Semiconductor Research Consortium" contractualise ses projets avec des universités,
- le "International Partners in Glass Research" a également collecté des fonds pour financer des recherches menées dans le cadre d'institutions universitaires.
- le M.I.T., dans le cadre du "Center for Advanced Television Studies", a mené des recherches sur la télévision haute-définition financées par dix sociétés dont trois des principales chaînes de télévision américaine,
- "l'Institut Battelle Memorial" abrite le "Guided Wave Optoelectronics Manufacturing Technology Development Program" financé par neuf sociétés à hauteur de six millions de dollars par an. Les travaux portent sur les fibres optiques et l'optoélectronique.

Les fondations privées de recherche qui encouragent et financent aussi les universités sont également des formes indirectes de partenariat dans la recherche et développement. L'exemple de Stanford Research Institute (SRI) est significatif de la capacité de ces fondations à encourager le maillage d'entreprises. La fondation SRI

[190] MESSINE, op.cit., p.56

dispose d'un département robotique auquel sont affiliés 32 groupes industriels[191]. De nombreuses recherches sont menées dans l'automatisation industrielle. Ces fondations privées sont parfois aussi en relation avec les mécènes industriels plus traditionnels comme les fondations DOW, CARNEGIE, FORD, KELLOG, etc.

Ces formes de coopération indirectes mettent en relation diverses communautés d'entreprises se trouvant alors en situation de répartir les fonds obtenus sur un certain nombre de programmes concrets de recherche. Des liens plus ou moins intenses se tissent de cette manière entre des entreprises souvent concurrentes par ailleurs.

[191]Ibid., p.58. sont notamment présents : BOEING, KODAK, DUPONT DE NEMOURS, IBM, GENERAL MOTORS, XEROX, RCA, HEWLETT-PACKARD, ALLEN-BRADLEY, FORD, CATERPILLAR, DIGITAL, PROCTER & GAMBLE, LOCHEED.

B. Les formes directes de coopération

Des programmes de recherche se constituent aussi par des relations directes entre entreprises. Ils se constituent à partir de structures très variées.

a. Pump Research and Development Company (PRADCO)

Pump Research and Development Company (PRADCO) procède d'une démarche commune à quatre entreprises[192]. Spécialisées dans l'industrie de la pompe pour volume élevé ("high-voume pump") pour une clientèle de centrales nucléaires et d'autres entreprises. En 1982, ces entreprises soumissionnent toutes séparément à un appel d'offres important de recherche émanant du Electric Power Research Institute (EPRI), institut de recherche essentiel dans le secteur de l'énergie. Sous leur nez une société suisse enlève le contrat. Cet échec leur fait prendre conscience que l'industrie américaine a perdu pied dans le secteur de la recheche en hylaudrique.

Sous l'impulsion du directeur de la technologie de l'une des firmes, elles s'engagent à réaliser un effort de recherche en commun trois mois après l'annonce de leur échec en septembre 1983. En Octobre, PRADCO demande l'aprobation du Ministère de la Justice. La premier séminaire de travail se tient en février 1984, quelques mois avant le vote du NCRA. L'approbation est obtenue en juin 1985. Le délai de 21 mois s'explique par le fort degré de concentration de l'industrie. Finalement, le marché est considéré comme un marché mondial laissant les possibilités concurrentielles suffisantes.

L'organisation de PRADCO est plus proche du holding que d'une structure opérationnelle. En fait, chaque programme de recherche initié par PRADCO est mené à bien par un des laboratoires d'une entreprise participante avec ses propres chercheurs. Pour échanger l'information des procédures sont établies : visites des responsables de recherche d'une entreprise à l'autre, réunions de suivi trimestrielles et échange de "working papers". Tous les brevets et le savoir-faire développés dans chaque programme appartiennent à l'ensemble des participants.

L'objectif de PRADCO est d'être une entreprise rentable. Au départ, chaque participant apporte un million de dollars annuellement. PRADCO espère décrocher des contrats de recherche de la part d'EPRI, du Département de l'Energie des Etats-Unis et d'autres fondations scientifiques.

---

[192]Au départ, elles furent cinq mais la fusion de deux entreprises en réduit le nombre à quatre : INGERSOLL-RAND, BORG-WARNER, DRESSER et DELAVAL.

b. Corporation for Open Systems (COS)

Structure très différente, la Corporation for Open Systems (COS) a des objectifs de nature différente. Son objet est d'accélérer la réalisation de standards industriels qui pourraient permettre l'interconnexion d'équipements électroniques, d'ordinateurs et d'équipements de télécommunication élaborés par des sociétés différentes. Cette standardisation doit permettre la croissance de l'industrie de l'information.

Au-delà de la nature technologique du projet, il existe aussi un enjeu de conquête industrielle. Imposer son standard, c'est prendre une position concurrentielle forte sur ce marché. 1985, date des débuts de COS, marque le passage du concept d'ordinateur-objet à celui de "système informatique". L'enjeu des standards futurs qui permettront la communication, les protocoles de communication entre un ordinateur donné et le "monde extérieur", est essentiel.

Or, au début des années 1980, la structure concurrentielle globale des marchés informatiques est assez simple : IBM contre le reste du monde. IBM est leader en Europe et aux Etats-Unis et deuxième sur le marché japonais. Sa philosophie est de concevoir elle-même ses produits et ses standards et de les tenir secrets jusqu'à leur lancement pour prendre ses concurrents de court. Face à la suprématie d'IBM des fronts communs vont s'organiser sur les protocoles de communication.

Les premiers à réagir sont les européens qui se regroupent en 1983 au sein du "Standards Promotion and Application Group" (SPAG). Le SPAG compte les douze sociétés les plus importantes du continent (SIEMENS, BULL, OLIVETTI, ICL, PHILIPS, etc). Le projet du groupement est d'imposer une normalisation internationale officielle et de fait, situer tous les acteurs du marché sur un pied d'égalité. La concurrence doit être ouverte et transparente.

Les concurrents américains d'IBM vont se regrouper à leur tour dans une association, COS. En mai 1985, le syndicat professionnel "Computer and Communication Industry Association" se charge de la formation de groupes de travail communs à 17 sociétés pour étudier le concept de "systèmes ouverts" tels qu'ils sont établis par l'International Standards Organization (ISO) et un autre organisme de standardisation dans les télécommunications internationales, le CCITT. En octobre 1985, le COS se fixe des objectifs à long terme et institue un comité exécutif. En janvier 1986, elle charge une entreprises extérieure de conduire le démarrage des activités. Le budget initial est de huit millions de dollars fournis par 41 membres.

Au Japon, le "Promotion Conference for Open Systems Interconnection", (COSI) se donne des objects similaires. SPAG, COSI et COS constituent de fait une entente dont l'objectif est de contester le leadership agressif d'IBM. Pourtant, IBM s'associe à COS au premier semestre 1986 et accepte de coopérer suffisamment pour que les rapports de force se transforment.[193]

L'organisation du COS est complexe. Trois organes sont constitués pour l'administrer : un Conseil des directeurs, un comité de onze cadres issus des participants au COS est élu par le conseil, et le forum stratégique supervise les travaux des différents sous-comités. La plupart des recherches se font dans les laboratoires respectifs des membres avec le soutien d'un laboratoire de test du COS.

COS est également une structure hybride qui sert d'interface entre industriels et organismes de normalisation concernés (ISO, CCIA, CCITT). Il inclut des grandes et de plus petites entreprises. Les coûts d'accès sont modulés selon le revenu de l'entreprise[194]. Cependant, les grandes entreprises gardent une influence prépondérante sur l'organisation.

Le COS est détenteur de la propriété intellectuelle qu'il produit et licencie les sociétés membres. Devant la difficulté posée par le management d'une structure regroupant 56 entreprises en 1989, le fonctionnement de COS est appelé à des modifications futures.

Dans le domaine des standards informatiques, le système d'exploitation UNIX, devenu le standard dans le domaine de l'informatique multi-postes, a aussi généré des regroupements. Il a été popularisé à travers AT&T et certaines universités américaines.

---

[193]"Dans le secret des délibérations internes au COS, un nouveau type de compromis s'est peut-être négocié entre IBM et ses rivaux américains. La menace grandissante de l'industrie informatique japonaise, l'affaiblissement relatif du n°1 mondial, dont les profits reculent par rapport à certains de ses concurrents américains, [...] la constitution des fronts européens et japonais ont sans doute convaincu IBM qu'il valait mieux partager le monopole mondial de la normalisation avec ses compatriotes, que de n'avoir plus de monopole du tout. C'est ainsi que semble se dessiner, presque clandestinement, une alliance nouvelle que l'on pourrait en fait baptiser "US Informatique".[...] Quelle illustration plus étonnante de "Etats-Unis S.A." que ce semblant de réconciliation historique entre l'archétype de la multinationale "apatride", IBM, et ses conationaux" MESSINE, (1987), op.cit., pp.61-62

[194]Trois catégories de membre existent.
1. Membre normal : 1/8 de droit de vote, cotisation annuelle : 25 000 $
2. Membre Recherche : 1/4 de droit de vote, cotisation annuelle : 50 000 $ pour la première année, 25 000 $ pour les années suivantes (pour les sociétés de communications et d'ordinateurs dont les revenus sont compris entre 25 millions et 250 millions de dollars)
3. Membre Rechrech Senior : 1 droit de vote, cotisation annuelle : 375 000 $ pour la première année, 175 000 $ les années suivantes (pour les sociétés de communications et d'ordinateurs dont les revenus excèdent 250 millions de dollars.

Pour éviter qu'AT&T s'approprie son développement, plusieurs constructeurs informatiques[195] ont associé leurs efforts au sein de "l'Open Software Foundation" (OSF)[196]. Ils souhaitent développer, au contraire, un système d'exploitation ouvert à l'ensemble de l'industrie.

c. SEMATECH

Toujours dans le secteur de l'informatique, le SEMATECH est également un programme dont l'objectif est de défendre les intérêts américains menacés par les entreprises japonaises dans le domaine des semi-conducteurs avancés pour les process de fabrication[197]. Il s'inscrit dans la lignée du "Semiconductor Research Consortium".

En 1978, quelques fabricants de la "Silicon Valley" fondent la Semiconductor Industry Association (SIA). La SIA n'est pas la seule association professionnelle de la région.

Deux autres associations affilient de nombreuses entreprises, par exemple, la "American Electronics Association" et la "Semiconductor Equipment Manufacturers International" (SEMI) qui regroupent les fournisseurs des fabricants de semi-conducteurs. Ces deux associations apportent à leurs adhérents, dans l'ensemble des petites et moyennes entreprises, une assistance technique, en formation et en marketing.

La SIA s'en distingue par la taille de ses entreprises et leur nombre de fait plus réduit et surtout par le rôle qu'elle entend jouer : faire un lobbying au niveau du gouvernement fédéral des Etats-Unis pour défendre les intérêts de ses membres. D'autre part, elle marque une nouvelle attitude des grandes entreprises américaines du secteur réputé pour leur "isolationnisme" et leur attachement au principe libéral du "laissez-faire"[198].

En 1986, elle obtient des résultats à travers l'accord commercial que les Etats-Unis signent avec le Japon pour réguler la concurrence dans les semi-conducteurs[199]. Au printemps, la SIA demande au gouvernement d'autoriser des recherches communes et

---

[195]APOLLO, BULL, DIGITAL, HEWLETT PACKARD, IBM, NIXDORF et SIEMENS.

[196]BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989),"Vers une économie de réseaux", Politique Industrielle, Hiver, p.168

[197]Advanced Semiconductor Manufacturing Techniques.

[198]Relevé par SAXENIAN, (1990), op.cit., p.106 et LODGE, WALTON, op.cit., p.10

[199]Cet accord, s'il profite aux grands constructeurs, est mal ressenti par les fabricants d'ordinateurs de la Sillicon Valley qui subissent du même coup une augmentation du prix des microprocesseurs. Ibid., p.106. De manière générale les intérêts de la SIA vont s'éloigner de plus en plus de ceux des petits fabricants innovateurs de la Sillicon Valley et de la manifestation d'une appartenance à la région. SEMATECH est d'ailleurs implanté à Austin dans le Texas.

également la production commune de semi-conducteurs pour résister à la concurrence japonaise. De plus, elle réclame une subvention de 500 millions de dollars au gouvernement.

A l'automne 1988, son initiative s'est matérialisée dans la création de SEMATECH, un consortium de quatorze sociétés de semi-conducteurs qui se propose de réactiver les capacités américaines sur le marché mondial des "puces électroniques" en collaboration avec le Département de la Défense. Ce dernier a d'ailleurs exclu les entreprises étrangères d'une éventuelle participation à SEMATECH. Similarité du SEMATECH avec COS, IBM y joue également un rôle important en tant que membre fondateur.[200]

Conformément aux dispositions du NCRA, les activités se limitent aux travaux de recherche et développement. Les principaux fournisseurs des indutriels du secteur regroupés au sein du SEMI sont associés dans une structure nommé SEMI/SEMATECH. L'Etat assure la moitié du financement établi à 1,3 milliards de dollars.

Le droit d'entrée dans SEMATECH est fixé à un million de dollars et les membres doivent également se joindre au "Semiconductor Research Consortium" pour une somme annuelle de 62000 dollars. A cela, il convient d'ajouter une cotisation annuelle de 65000 dollars à 2,4 millions de dollars selon la taille. De plus, cinq ingénieurs doivent être mis à la disposition des laboratoires du SEMATECH à Austin.[201]Il est censé avoir investi un milliard de dollars de 1988 à 1992 pour la mise au point de systèmes de production flexibles assistée par ordinateur de semi-conducteurs[202].

---

[200]BADARACCO, (1991), "The knowledge link, how firms compete through strategic alliances", Harvard Business School, p.120. "Through SEMATECH [...] (IBM) aimed to strengthen its partners and work with them to create new capabilities."

[201]Comme le rapporte SAXENIAN (op.cit., p.111, note 54), les petites entreprises qui forment la nouvelle génération des entreprises d'informatique dans la Sillicon Valley ne peuvent se permettre de rejoindre SEMATECH. Une seule entreprise, LSI Logic, l'a rejoint car sa taille est plus importante que la moyenne et son dirigeant Wilf CORRIGAN est un ami personnel des fondateurs. Pour les dirigeants des "jeunes pousses" de la Sillicon Valley, SEMATECH n'est pas efficace et est hostile aux petites entreprises les plus innovantes : "Sematech is a carefully constructed lobby effort ... to deliberately and systematically exclude smaller companies." (T.J. ROGERS, PDG de CYPRESS). CYPRESS et IDT estiment qu'ils sont déjà technologiquement en avance sur les travaux qui y sont réalisés.

[202]JORDE, TEECE, (1989), op.cit., p.33.

Les acteurs de l'industrie des technologies de l'information sont engagées dans une compétition permanente sur les normes, c'est-à-dire les protocoles informatiques standards, qui servent de base à la constitution des marchés. L'enjeu de la normalisation conduit à des regroupements d'entreprise derrière une norme particulière[203].

§ 4 - Le NCRA, un bilan décevant qui relance le débat sur l'assouplissement des lois antitrust

Les initiatives existent en direction d'une "communalisation" des activités de recherche et développement. Est-ce dire pour autant qu'elles sont significatives par rapport à l'ensemble des investissements réalisés ?

Le bilan du NCRA à la fin des années 1980 montre qu'il a produit des effets relativement réduits. Le premier mai 1985, 35 collaborations étaient agréés. En Septembre 1987, le nombre était monté à 66[204]. De 1984 à juin 1988, seulement 111 opérations ont été enregistrées[205].

Le bilan est assez faible pour la plupart des auteurs. On peut, par exemple, rapporter ces chiffres, au résultat du programme européen EUREKA qui a suscité trois cents projets en quatre ans d'existence. Deux explications sont avancées : l'absence, le plus souvent et jusqu'à récemment, d'une politique d'incitations financières de la part des autorités américaines et l'absence d'une véritable culture partenariale.

---

[203]Tout récemment, ORACLE, le numéro 2 mondial du logiciel (derrière Microsoft) et le numéro un des bases de données, a constitué une alliance à 17 afin de créer un standard dans le domaine des logiciels "orientés objet" destinés aux applications multimédia. La programmation en langage "objet" permet de réutiliser des bouts de programmes autonomes, donc de diminuer les coûts. Les partenaires d'ORACLE sont réunis au sein de l'Object Definition Alliance (ODA) qui travaillera à la mise au point d'applications, notamment dans le domaine de la télévision interactive, des réseaux multimédia et du commerce électronique. Parmi les seize entreprises de ODA figurent Time Warner, MasterCard, Visa, la banque américaine Wells Fargo, l'opérateur de télécoms MCI, Apple, Compaq, Xerox et NeXT.

[204]OUCHI, BOLTON, op.cit., p.28. En 1986, les recherches faites en coopération représentaient 1.6 millions de dollars pour un total de 50 milliards investis par les entreprises dans la R&D. LODGE, WALTON, (1989), op.cit., p.12.

[205]OUCHI, BOLTON, (1988), op.cit., pp.32-33.

A. Le manque d'incitations financières publiques

Les interventions visant à stimuler les investissements dans la recherche et le développement technologique au Japon et en Europe sont plus incitatives que celles menées aux Etats-Unis. Les japonais accompagnent systématiquement leurs programmes de subventions de diverses dispositifs d'allègements fiscaux. Les européens ont également une attitude que l'on pourrait qualifier de "pro-active". Aux Etats-Unis, les dispositions visent seulement à ne pas empêcher ce type d'actions collaboratives. Rares sont les programmes qui ont perçu des subsides même si la tendance va dans ce sens. Ainsi SEMATECH a effectivement perçu une aide directe.

B. Libéralisme et faiblesse de la culture partenariale

Le deuxième motif avancé tient à la faible culture partenariale des Etats-Unis et en général, des pays ayant fortement intégré les principes du libéralisme économique.[206]

URBAN et VENDEMINI relèvent cette attitude également parmi les dirigeants allemands et l'attribuent au fort développement de l'économie de marché suivant les modèles des écoles de Fribourg et de Cologne qui a suivi la fin du "IIIème Reich" pendant lequel l'économie allemande fut planifiée et fonctionna en autarcie.[207]

Dans une certaine mesure, la législation américaine s'est soumise aux impératifs de la compétition internationale. Elle a assoupli considérablement son dispositif antitrust : d'abord pour favoriser la concentration des firmes américaines puis pour faciliter les investissements communs en recherche et développement. Les effets de ces programmes semblent, à première vue, plus spectaculaires que réels. Le manque d'incitations financières et la faiblesse de la culture partenariale de dirigeants formés aux principes de l'économie libérale ne favorisent pas des pratiques longtemps prohibées. Cependant, les relations entre entreprises en vue d'opérations communes

[206] Ibid., p.28

[207] "Victimes d'une sorte de brouillard idéologique, bien des dirigeants cultivent une méfiance de fait à l'égard de la coopération industrielle qui apparaît comme un frein à la concurrence, comme une main-mise de la technocratie, un contrôle dommageable des décisions des entreprises et des initiatives décentralisées. Dans la foulée de ces opinions, la politique industrielle européenne est souvent ressentie comme brouillant le jeu naturel et efficient du marché; de même l'efficacité potentielle des institutions communautaires n'est pas encore admise comme une évidence par la majorité des entreprises." URBAN, VENDEMINI, (1992), op.cit., p.286

sont perçues différemment. Elles entrent progressivement dans la palette des formes génériques disponibles pour les entreprises américaines.

Section IV - Le droit au service des relations interentreprises

Les dirigeants américains avaient pris l'habitude d'une sorte de "tabou" sur la question de l'entretien de relations approfondies entre entreprises. DAVIS, DIEKMAN et TINSLEY estiment qu'on assiste actuellement à une "dé-institutionnalisation" du modèle de la firme comme portefeuille d'activité[208] pour voir apparaître une autre forme, la firme-réseau. Mais le passage d'une forme à l'autre ne se réalise que progressivement car le modèle précédent a été intégré par plusieurs générations de managers.

Ils vont néanmoins progressivement envisager la pratique d'un management centré sur la relation interentreprises et la coopération. Pour beaucoup, la législation antitrust américaine reste encore trop restrictive. Le débat est relancé pour une modification radicale car certains responsables ressentent le besoin de fournir un accès facilité aux partenariats horizontaux de toute nature aux entreprises américaines. Il s'agirait de s'aligner sur les possibilités de leurs partenaires japonais et européens[209]. La législation anti-trust est, dans les deux cas, marquée d'un grand pragmatisme.

Les industries européennes et japonaises sont régies selon des législations bien réelles en ce qui concerne la règlementation de l'organisation de la concurrence. Pourtant, l'application de ces dispositifs diffère de manière conséquente de celle faite aux Etats-Unis. Européens et japonais ont adopté une démarche plus pragmatique. Les européens, s'ils ont su se doter de lois suffisamment restrictives, multiplient les exceptions à la règle en fonction d'une interprétation au cas par cas en fonction de l'intérêt général. Les japonais qui se sont vus imposer un dispositif anti-trust similaire à

---

[208]" Operational knowledge was no longer required to manage businesses in those industries, in principle allowing organizational boundaries to expand without limit". DAVIS, DIEKMAN, TINSLEY, (1985), op.cit., p.553

[209]Cette contestation a profité également des célébrations du centenaire du Sherman Act en 1988. En octobre 1988 s'est tenu à Berkeley une conférence sur le thème : "Antitrust, Innovation, and Competitiveness : A centennial celebration of the Sherman Act".

celui des Etats-Unis n'ont, pour ainsi dire, jamais appliqué les dispositions jurirdiques qui le composent.

Après avoir présenté **les caractéristiques pragmatiques des dispositifs juridiques européens et japonais**, nous analysons les tendances récentes de l'évolution de la législation américaine. D'abord, la facilitation d'un accès aux opérations coopératives en ce qui concerne la recherche et le développement technologique n'a pas épuisé le débat. La question de l'élargissement de ces opérations en aval de la chaîne de production est posée. **Une définition juridique précise entre collusion et coopération est nécessaire**. Cette distinction est précisée à partir du **recours au bilan économique**. Ensuite, des promoteurs d'un management plus relationnel commencent à faire parler d'aux aux Etats-Unis et cherchent à constituer **des "keiretsu à l'américaine"**.

§ 1 - Le pragmatisme européen en matière de loi antitrust : la primauté du bilan économique

La législation européenne favorise une approche beaucoup plus "pragmatique" du problème. Si la concurrence est également reconnue comme un principe central du bon fonctionnement économique, l'activité anti-concurrentielle est fondée à partir d'un "bilan économique" plus global que le seul bilan concurrentiel.

> "Cela signifie que l'on admet qu'un comportement limitant la concurrence de manière non négligeable peut être exempt dans la mesure où existent des effets bénéfiques suffisants."[210]

Ce bilan est établi au plan communautaire par la Commisssion de Bruxelles. Elle a en particulier la possibilité d'accorder des dérogations à des alliances même si elles dérogent à certaines règles lorsqu'elle juge cette entente bénéfique. Ces ententes seront agréées dans la mesure où elles remplissent certaines conditions :

1. améliorer la production et la distribution des produits et/ou de promouvoir le progrès technique.
2. Réserver aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte.

---

[210] Ibid., pp.11-28

3. Ne pas éliminer la concurrence pour une partie substantielle du marché en cause, même potentiellement.[211]

A la suite du Traité de Rome où l'article 85 définit les règles en vigueur pour protéger la concurrence, une communication[212] de la commission fixe une liste non exhaustive de cas spécifiques où les coopérations peuvent se développer de manière totalement licite. Dans le domaine de la recherche, sont autorisés les partenariats visant à l'exécution en commun de projets de recherche et de développement, l'attribution en commun de mandats de recherche et de mandats concernant le développement, la répartition de projets de recherche et de développement entre les participants.[213]

§ 2 - Le pragmatisme japonais : un dispositif antitrust ... qui n'a jamais servi

Le Japon possède une législation antitrust et des institutions chargées de la faire respecter qui sont calquées sur les Etats-Unis. En réalité, ces dispositions ont été imposées au Japon au sortir de la deuxième guerre mondiale pour éliminer les trusts japonais, les "zaibatsu"[214].

> "Après la fin de la Deuxième Guerre Mondiale, les Américains vainqueurs imposent au Japon vaincu le démantèlement total de tous les groupes industriels (les zaïbatsu) en les réduisant en une myriade de PME, avec interdiction absolue de reformer des ensembles industriels intégrés. Ces nouvelles PME se trouvent alors amenées à travailler ensemble

---

[211]URBAN, VENDEMINI, (1992), op.cit., p.73

[212]JOCE, n° C.75 du 29 juillet 1968

[213]Mentionné par RISPAL, (1993), op.cit., p.36. D'autres accords sont décrits. 1. L'échange d'opinions et d'expériences, l'étude en commun des marchés, la réalisation en commun d'études comparées sur les entreprises et les secteurs économiques et l'établissement en commun de statistiques et de schémas de calcul. 2. La coopération en matière de comptabilité, la garantie en commun du crédit, les bureaux en commun d'encaissement, la consulation d'organismes communs en matière d'organisation des entreprises en matière fiscale. 3.La constitution d'associations temporaires de travail en vue de l'exécution en commun des commandes lorsque les entreprises participantes ne sont pas en concurrence pour les prestations à fournir ou ne sont pas individuellement en mesure d'exécuter les commandes. 4. La vente en commun, le service après-vente et de réparation en commun lorsque les entreprises participantes ne sont pas en concurrence entre elles pour les produits ou services qui relèvent de l'accord. 5. La publicité en commun. 6. L'utilisation d'un label en commun en vue de caractériser les produits d'une certaine qualité et auxquels tout concurrent peut participer aux mêmes conditions.

[214]Dissolution des "zaibatsu" en 1946 et loi anti-monopole (Act concerning prohibition of private monopoly and maintenance of fair trade") du 20 juillet 1947.

mais sans pouvoir établir entre elles des liens juridiques ou financiers au niveau de leur capital."[215]

La FTC japonaise n'a que très rarement procédé à des poursuites pénales et les tribunaux n'auraient jamais accordé de dommages et intérêts dans ce cadre[216]. On peut, toutefois signaler, l'interdiction faite aux banques de posséder une participation excédant dix pour cent du capital d'une même entreprise. Cette disposition a été renforcée en 1987; la limite a été ramenée à cinq pour cent afin de ne pas "prêter le flanc" aux récriminations américaines concernant des pratiques anticoncurrentielles.[217]

§ 3 - Elargir les coopérations horizontales américaines ... à l'occasion du centenaire du Sherman Act

Aux Etats-Unis, l'adoption du NCRA n'a de loin pas épuisé les vélléités réformatrices en ce qui concerne la législation anti-trust. Pour beaucoup, il faut aller plus loin et étendre les dispositions du NCRA à l'ensemble de la chaîne de valeur y compris les opérations de production et de commercialisation.[218]

Ces deux activités et en particulier, la dernière qui est la plus problématique car elle touche directement aux intérêts des clients, sont jugées primordiales et inséparables de la recherche et développement.

Lorsqu'un consortium a réalisé des innovations, leur application de manière exclusive par les membres du consortium ne sera-t-elle pas dénoncée par des parties privées comme une pratique anti-concurrentielle ?[219]

Le NCRA est contesté car il n'aurait, en définitive, qu'institutionnalisé des pratiques déjà établies auprès des autorités antitrust.[220] Adopté à l'unanimité en 1984 par le Congrès, il

---

[215]URBAN, VENDEMINI, (1992), op.cit., p.114
[216]GUGLER, (1991), op.cit., p.267
[217]FLATH, (1994), op.cit., pp.31-32
[218]REICH R.B., MANKIN E.D., (1986), op.cit., p.86
[219]JORDE, TEECE, (1989), op.cit., p.34
[220]DUBELCCO, ROCHHIA, (1995), "Coopération inter-entreprises, concurrence et évolution", in RAINELLI, GAFFARD, ASQUIN, "Les nouvelles formes organisationnelles", Economica, p.21

ne fait que codifier des pratiques largement reconnues par la doctrine antitrust américaine. Il s'inspire directement du "Antitrust Guide Concerning Research Coentreprises" publié par le Département de la Justice dès 1980.

Le débat s'oriente, à présent, vers un élargissement des possibilités de coopération entre entreprises en aval de la recherche. L'innovation n'est pas un simple processus linéaire qui irrigue naturellement les autres opérations de l'entreprises. En particulier, il est impossible d'isoler les opérations de recherche et développement des activités de fabrication et de commercialisation.[221]

Il devient alors possible de distinguer "collusion" et "coopération", la première forme étant illégale et condamnable et la deuxième hautement souhaitable. De ce distinguo découle une vision plus complexe du jeu concurrentiel. On ne peut plus opposer sur un continuum une extrêmité "concurrence" et une autre "collusion/coopération".

Les trois termes cohabitent d'une manière triangulaire. Coopération et concurrence sont tous deux bénéfiques au bon fonctionnement de l'économie.[222]

Il s'agit de chercher une différence entre collusion et coopération. La collusion entre deux ou plusieurs entreprises ne signifie pas automatiquement qu'il y ait coopération. La collusion fait référence à une maximisation des résultats, c'est-à-dire à un partage collectif des bénéfices retirés d'un marché. Dans de nombreuses situations l'élément coopératif est si peu développé que l'on ne peut pas parler de coopération mais bien de la collusion. L'accord est le résultat plus que le départ d'une action commune[223].

On retrouve ce souci de distinguer nettement ces deux formes chez DUBELCCO, ROCHHIA et JORDE, TEECE. Ces derniers proposent une taxonomie complète des arrangements interfirmes pour montrer l'existence de différences entre les différents interactions possibles. Dans ces arrangements, la collusion est associée au cartel.[224]

De leur côté, DUBELCCO et ROCHHIA admettent une ressemblance entre collusions, fusions horizontales, en ce sens, qu'elles visent à consolider une position sur le marché. Cependant, les coopérations présentent deux séries de différences.

---

[221]DUBELCCO, ROCHHIA, (1995), op.cit., p.22

[222]Ibid., p.16

[223]DELAPIERRE M., (1991), "Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information", Revue d'Economie Industrielle, N°55, p.145.

[224]JORDE T., TEECE D.J., (1990), "Innovation and cooperation : Implications for competition and antitrust", Journal of Economics Perspectives, Vol.4, n°3, summer, p.30

	NON CAPITALISTIQUE	CAPITALISTIQUE
ECHANGE	contrats à court-terme fondé "au comptant"	actionnaire dormant diversification de portefeuille
ALLIANCE	contrats bilatéraux à moyen terme (non fondé sur un échange purement monétaire)	coentreprise (opérationnelle ou non), consortium, prises de particpation minoritaire, et participations croisées
FUSION	-o-	filiale détenue à cent pour cent
CARTEL	accord de fixation des prix et/ou partage de la production	accord de fixation des prix et/ou partage de la production

Tableau I.5 : typologie des arrangements interfirmes, JORDE, TEECE, (1989), p.31

Premièrement, les auteurs distinguent une "optique marchande ou d'échange" qui consiste à collectivement maîtriser les conditions de l'échange associée à la collusion et une "optique production" qui consiste plutôt à augmenter mutuellement les niveaux de ressources et de compétences pour de meilleures performances à la coopération.

> "La collusion et la coopération ne traitent pas des mêmes problèmes économiques : la collusion concerne essentiellement des stratégies d'entente sur des variables clés de marché (prix, quantité, profit, dépenses de publicité et de recherche et développement, etc) alors que la coopération porte sur des questions d'organisation et de coordination de la production et sur des variables réputées hors marché, en relation avec des problèmes de gestion des ressources matérielles et immatérielles ou encore des processus d'apprentissage."[225]

Deuxièmement, de nombreuses coopérations associent des entreprises qui n'évoluent pas sur un même marché. L'analyse économique de ces coopérations selon les théories de la collusion sont difficiles car dans ce cas les fonctions de demande des firmes ne sont pas ou peu interdépendantes.

En définitive, **on peut distinguer les situations pour lesquelles la coopération est l'input de l'accord, de celles pour lesquelles la coopération est l'output de l'accord**. Dans le premier cas, le résultat de la coopération est le produit immédiat de l'accord. Dans le second cas, le but de l'accord réside dans le produit du processus qui découle de la coopération.[226]

[225]DUBELCCO, ROCHHIA, (1995), op.cit., p.15
[226]Ibid., p.18

Cette volonté d'élargir le champ des coopérations horizontales s'exprime aux Etats-Unis dans une proposition de loi soumise au sénat par deux parlementaires[227] qui s'inspire directement des propositions de JORDE et TEECE[228]. Le débat suscité autour de ce texte a permis un amendement du NCRA en 1990[229] permettant d'étendre les procédures d'enregistrement aux accords de coproduction.

§ 4 - Des structures industrielles et financières coopératives : vers des "keiretsu" américaines

Parmi les pratiques coopératives attribuées aux japonais, le maillage d'une multitude d'entreprises au plan financier dans les kereitsu, fascinent particulièrement les américains. Pour certains, les relations entretenues entre entreprises appartenant à un même "keiretsu" sont une entrave aux importations étrangères au Japon. Par exemple, le fait qu'une entreprise possède une part du capital d'un de ses principaux fournisseurs constituerait une atteinte au principe de la libre concurrence. La polémique est alimentée par la référence à un procès célèbre de 1957 qui eut comme conséquence de rendre illégales de nombreuses pratiques coopératives aux Etats-Unis.

Il concernait GM et Dupont de Nemours. GM était un client de Dupont de Nemours. En 1947, GM achetait 68 pour cent de sa peinture à Dupont. La Cour Suprême des

---

[227]Cette loi a été proposé au Congrès en février 1989 par Tom CAMPBELL (républicain) et Richard BOUCHER (démocrate) sous le nom de "National Cooperative Innovation and Commercialization Act of 1989" (H.R. 1024).

[228]"1. A market power based "safe harbor" that would completely exempt from antitrust liability arrangements or strategic alliances, whether for research and development or for downstream activities, if the firm involved jointly possessed less than 20 percent of the relevant market; 2. An administrative procedure, to evaluate and approve cooperative arrangements among firms nwith higher market shares, when efficiency gains are promising and competition is not threatened; 3. Specific rule of reason criteria that focus analysis on the pace and stage of technological change, the diversity of sources of new technology, the need for both operational and strategic coordination to achieve success with the nex product or process in the marketplace, and the need for innovative to use business strategies to keep imitators at bay for a reasonable period of time, particularly when intellectual property protection is ineffective as a mechanism for limiting entry. 4. Finally, [...] private antitrust suits challenging cooperative efforts to develop and commercialize new product processes and services should be limited to injunctive relief only (i.e., ther will be no payment of damages) and attorney's fees should be awarded to the prevailing party." JORDE, TEECE, (1989), op.cit., pp.35-36

[229]GUGLER, (1991), op.cit., p.258. DUBELCCO, ROCHHIA, (1995), op.cit., p.21

Etats-Unis considéra que la détention par Dupont de 23 pour cent des actions de GM était contraire aux lois antitrust[230].

Pour certains, ce procès constitue un précédent autorisant les Etats-Unis à légiférer contre les "keiretsu". Tandis que les Etats-Unis atténuent la portée des dispositions contre les pratiques anti-concurrentielles, elles les utilisent à l'encontre des autres nations. L'impératif concurrentiel du libéralisme américain est partiellement déplacé vers les marchés internationaux.[231]

Au-delà des menaces judiciaires faites en direction du Japon et qui sont peut-être plus de l'ordre de l'intimidation au moment des négociations commerciales américano-japonaises, certains observateurs se prononcent pour une transformation radicale du modèle de capitalisme américain. Leur faveur va à un "capitalisme organisé"[232] ou "capitalisme d'alliance"[233] qui est la marque du capitalisme japonais. BURT et DOYLE, professeurs à l'Université de San Diego montrent l'importance de la création de "keiretsu" américains, "American Keiretsu-Type" (AKT)[234].

En réalité, le capitalisme américain n'est pas aussi "isolationniste" que certains le pensent et de nombreuses études montrent qu'une coordination collective des firmes existe. Plusieurs principes sont à l'oeuvre pour assurer cette coordination.

Les Etats-Unis présentent une particularité par rapport à la situation japonaise. Il s'agit de la pratique de l'interconnexion des conseils d'administration, "interlocking directorates", c'est-à-dire de l'échange de postes d'administrateurs entre des sociétés.

Ces échanges qui sont souvent réciproques, provoquent un enchevêtrement complexe de relations personnelles entre dirigeants qui peut avoir des répercussions sur les stratégies des firmes. GERLACH et LINCOLN comparent ce procédé à la diffusion de cadres japonais dans les différentes entreprises du "keiretsu". De fait, les enchevêtrements de conseil d'administration sont moins fréquents au Japon[235].

---

[230]FLATH, (1994), op.cit., p.24

[231]Ibid., p.24 (tiré du Washington Post, 1992)

[232]DORE R., (1986),

[233]GERLACH, (1987)

[234]BURT D.N., DOYLE M.F., (1993), "The american keiretsu : A strategic weapon for global competitiveness", Business One Irwin, Homewood, Illinois.

[235]GERLACH, LINCOLN, (1992), op.cit., pp.496-497

A l'instar de beaucoup de pays industriels, les banques ont joué un rôle primordial dans le développement industriel. Mais, suite aux décisions prises après la grande crise de 1929 et en particulier les dispositions du Steagall Glass Act de 1933, leur rôle a été minimisé fortement. Mais même avec de sérieuses limitations, on a observé un rôle central dévolu aux banques et aux compagnies financières aux Etats-Unis. MINTZ et SHWARTZ montrent que sur les vingt sociétés américaines les plus impliquées dans des enchevêtrements de conseil d'administration en 1962, 17 étaient des banques. Les banques sont également au coeur des communautés d'affaire régionales.[236]

Cependant, le fait marquant pour la plupart des analystes de l'histoire de l'économie américaine est la prise de pouvoir des dirigeants au détriment des propriétaires-fondateurs des sociétés du fait d'une plus grande distribution du capital[237]. Les dirigeants professionnels sont parfois décrits comme formant une classe sociale à part[238]. DAVIS et THOMPSON, observent que les procédures de nomination des administrateurs sont plus fondées sur les connivences sociales que sur l'efficacité ou la compétence[239].

Cette solidarité entre dirigeants de s'exprimer alors à l'occasion de la forte vague de prise de contrôle des sociétés américaines pendant les années 1980. Ils vont chercher à protéger leur pouvoir et à empêcher les raiders d'accomplir des OPA hostiles. Malheureusement pour eux, leurs intérêts sur la question des OPA sont très divers. En fait la position générale est paradoxale. Il s'agit d'avoir la possibilité de mener des OPA tout en se protégeant soi-même de ces pratiques[240].

De plus, les moyens divers qu'ils se proposent d'utiliser pour se prémunir eux-mêmes des OPA hostiles déclenchent la réaction des investisseurs institutionnels qui la plupart du temps en sont les bénéficiaires.

Aux Etats-Unis, les actionnaires n'ont, au début des années 1980, que peu de pouvoir de réaction car un dispositif juridique contraignant surveille attentivement toute forme

---

[236]MINTZ B., SCHWARTZ M., (1985), "the structure of American Business", Chicago : University of Chicago Press, pp.195-196

[237]BERLE A. Jr, MEANS G.C., (1932), "The modern corporation and private property", New York : MacMillan

[238]ZIETLIN M., (1974), "Corporate ownership and control : the large corporation and capitalist class", American Journal of Sociology, Vol.79, pp.1073-1119

[239]DAVIS, THOMPSON, (1994), op.cit., p.149

[240]Ibid., p.160

de collusion entre eux[241]. De ce fait, les dirigeants peuvent profiter de la dispersion de la dilution de l'actionnariat pour imposer leur vision des choses.

Pourtant, la part du capital des entreprise américaines détenue par les investisseurs institutionnels est passée de 15,8 pour cent en 1965 à 42,7 pour cent en 1986[242]. Le phénomène est encore plus manifeste quand on se limite aux cinq cents plus grandes firmes où le chiffre passe à plus de cinquante pour cent. Dans les investisseurs institutionnels, les plus importants sont les fonds de pension. En 1960, ils détenaient quatre pour cent des actions des grands groupes. Le chiffre est passé à 9,4 en 1970, 23,2 en 1988. Les estimations portent le chiffre à cinquante pour cent à l'horizon de l'an 2000[243].

Or, les fonds de pension ont pris une telle importance qu'ils ne peuvent plus se retirer aussi facilement que par le passé des entreprises où ils investissent. Retirer brutalement leurs fonds déprécie la valeur du cours de l'action. D'autre part, leur possibilité d'investissement à un tel niveau est limité. Par conséquent, les fonds ont commencé à s'intéresser à la gestion des sociétés dans lesquelles elles investissent.

Devenus soucieux de faire entendre leur voix dans les entreprises et en confontation directe avec les managers, les fonds d'investissement vont très rapidement se réunir en association et s'organiser en lobbies. Leur première cible sera les dirigeants, en particulier le niveau de leurs revenus jugé trop élevé, sujet très médiatique qui confère aux fonds d'investissement une légitimité dans le grand public.

Entre 1985 et 1986, on assiste à la création de trois associations. En 1985 apparaissent le "Council of Institutional Investors" (CII) et le "Institutional Shareholders Services (ISS). En 1986 le "United Shareholders Association" (USA) est créé. Entre 1990 et

---

[241]Institutional share holders are hobbled by a complex web of legal rules that make it difficult, expensive, and legally risky to own large percentage stakes or undertake joint efforts. Until late 1992, communications aimed at influencing the votes of more than 10 shareholders had to be examined and approved by the Securities and Exchange Commiussion (SEC) several days in advance. Sets of shareholders seeking to influence management jointly would count as a "group" by the SEC's definition and therefore would become subject to elaborate filing requirements if theu collectively owned more than 5 percent of the firm 's shares. Of course, if the group did not own more than 5 percent, it would be unlikely to have much influence. If the group owned 10 percent or more, its memebers would be subject to insider-trading rules requiring monthly disclosures of their purchases and sales of company stock as well as liabilities for "short swing" efforts. [...] Corporate managers have sought to maintain the autonomy that this legally mandated separation of ownership and control gave them, most recently by lobbying the SEC through the Business Roundtable." Ibid., p.148

[242]USEEM M., (1993), "Executive defense : shareholder power and corporate reorganization", Cambridge : MA : Harvard University Press.

[243]DAVIS, THOMPSON, (1994), op.cit., p.154

1992, les actionnaires obtiennent le droit de vote en ce qui concerne les pratiques dites de "parachute en or" qui assurent une forte indemnité à un dirigeant en cas de licenciement, de disposer plus d'informations sur la manière de payer les cadres supérieurs, de créer des comités de conseils des actionnaires qui peuvent conseiller le conseil d'administration au sujet de différents points. Mais, surtout, ils peuvent à présent communiquer entre eux en dehors des assemblées générales[244].

Les investisseurs et en premier lieu les fonds de pension publics et privés sont sur le point de devenir des acteurs industriels et non pas seulement financiers[245]. Les résultats de plusieurs études vont dans ce sens. MIZRUCHI a étudié les déterminants des contributions des firmes aux candidats politiques. Les deux facteurs les plus importants pour expliquer des choix identiques dans les subventions accordées à un candidat sont les suivants :

- premièrement la présence des mêmes investisseurs institutionnels dans le capital,
- deuxièmement, le nombre de liens indirects à travers banques et assurances dans lesquelles les sociétés industrielles ont des relations avec ces mêmes institutions financières.[246]

D'autre part, USEEM montre, dès 1984, le rôle joué par ces investisseurs institutionnels comme source d'informations. Il considère que ces relations avec les institutions financières servent de système d'informations.[247]

Ils deviennent alors un rouage important dans le maillage de la structure industrielle américaine. A côté de cette transformation structurelle, certaines actions plus spécifiques se développent dans le cadre d'une libéralisation des services financiers.

Après la période intense de libéralisation des services financiers qu'ont connue les entreprises américaines dans les années 1980, les relations entre le monde financier et les entreprises ont changé. La libéralisation a développé une approche orientée vers la transaction des prestations des différents établissements. Le choix des services s'est diversifié et le coût du capital a diminué. A la relation traditionnelle sur le long terme entre financeurs et entreprises s'est substituée une relation régulée par le marché financier.

---

[244]Ibid., p.169

[245]Ibid., p.170

[246]MIZRUCHI M.S., (1992), "The structure of corporate political action : interfirm relations and their consequences", Cambridge : Harvard University Press.

[247]"business scan". USEEM M., (1984), "The inner circle", New York : Oxford University Press.

Cependant, certains établissements axent leur développement sur une adaptation très complète au client en vue de relations durables. Ils souhaitent offrir "une relation à long-terme et caractérisée par la confiance et l'intérêt mutuel"[248]. Cet aspect relationnel se traduit aussi dans les relations entre établissements financiers. En juillet 1986, en vue d'un L.B.O.[249] de Jack Eckerd Corporation, Merill Lynch s'engage dans un montage financier qui associe 39 banques, sept investisseurs professionnels privés et des centaines de particuliers.

Certains établissements financiers se spécialisent dans l'initiation de coopérations entre entreprises innovantes. Dans ce cas, on est dans un système original où la coopération entre deux firmes de même taille est dictée par une troisième plus importante. La société financière Kleiner Perkins, souhaitant initier une mise en réseau "à la japonaise"[250], est à l'origine d'un rapprochement entre Sun Microsystems, concepteur et fabricant de stations de travail, et Cypress Semiconductor, fabricants de semi-conducteurs spécifiques.

Ces changements sont moins visibles que les accords spectaculaires dans le domaine de la recherche et développement. Ils témoignent cependant d'une transformation en profondeur de l'économie américaine vers des pratiques managériales plus collaboratives. Ils montrent aussi qu'au-delà des règlementations, ce sont souvent des luttes d'influence et de compétition qui orientent ces pratiques comme le démontre la lente prise de pouvoir des fonds de pension américains.

[248]LODGE, WALTON, (1989), op.cit., p.16

[249]Leveraged buy-out.

[250]" Kleiner Perkins wants to play the dual role of central financial institution and anchor institution for a galaxy of linked corporations, a role that in some ways resembles that of the bank in the Japanese keiretsu system". FLORIDA, KENNEY, (1990),op.cit., p.72

CONCLUSION

Diversité des formes de coopération interentreprises, diversité des points de vue

Les coopérations interentreprises entrent dans le champ des pratiques du management à quatre occasions principales.

Jusque dans les années 1970, les coentreprises occupaient une importance mineure comme outils stratégique. Avec le développement des alliances stratégiques globales, des pratiques coopératives accèdent au statut de **fait majeur des années 1980** dans la vie des affaires internationales.

La technologie accède, elle, au statut d'outil concurrentiel essentiel. **Le management stratégique de la technologie** devient essentiel. Vue l'importance des ressources nécessaires à investir pour rester compétitif dans la recherche et développement, les formes de coopération interentreprises deviennent la norme dans le cadre de programmes communs de recherche et développement.

Les pratiques de coopération sont traditionnellement réglementées par une législation antitrust. Aux Etats-Unis, un amendement du dispositif législatif est indispensable à la poursuite des pratiques de coopération. Tout au long des années 1980, la législation va évoluer. **Le droit devient un facteur de compétitivité**.

A partir d'une distinction définitivement acquise entre collusion et coopération, les pratiques de coopération interentreprises entraîne une attention soutenue pour **le management des relations entre entreprises**.

Au-delà de ces quatre facteurs explicatifs, on observe également un mode de développement englobant du concept de coopération interentreprises et un lien étroit avec la question de la souveraineté économique nationale.

En premier lieu, la notion de coopération suit **un modèle de développement englobant** : au niveau **spatial** où il implique de nombreux pays du monde, au niveau **historique** où il oblige à un retour dans un passé parfois éloigné mais aussi au plan **conceptuel**.

Le modèle est englobant au plan géographique. L'analyse passe des Etats-Unis au Japon et s'étend à l'Europe. Au plan historique, la compréhension du phénomène

conduit à un retour dans un passé relativement lointain. Mais, nous souhaitons surtout insister sur l'élargissement conceptuel de la notion de coopération. L'analyse procède de la micro-analyse, puis d'une approche "méso" et enfin, d'une approche globale (macro-analyse). Selon l'angle de vue, les définitions et les terminologies se modifient.

La **micro-analyse** correspond à l'étude des coopérations ponctuelles entre deux entités. On isole deux partenaires pour se concentrer sur le fruit de leur coopération. L'aboutissement d'une coopération s'exprime dans la création d'une coentreprise, structure dotée d'une personnalité juridique et dont l'analyse peut se réaliser selon plusieurs points de vue à ce stade.

De manière générale, la coentreprise est pensée sur le modèle de l'entreprise traditionnelle. L'idéal recherché est de créer une nouvelle entreprise à partir de deux entités différentes. Elle est une forme transitoire dans un processus linéaire et ascendant d'intégration. D'après LEWIS[251], la coentreprise est la dernière étape avant la fusion-acquisition.

La performance de la coentreprise est souvent associée à sa pérenbnité. Le prolongement de la coopération est jugé comme porteur d'harmonie et de bonne gestion.

A partir des années 1980, la coentreprise est de plus en plus positionnée comme une déclinaison patrimoniale particulière des alliances stratégiques. Avec le passage d'une terminologie à une autre, on assiste à une explosion de la diversité des formes de coopération qui s'exprime en termes de contenu et d'objet des alliances, au niveau de la nature juridique.

Le statut de l'alliance est différent de celui de la coentreprise. L'alliance stratégique est une forme particulière qui peut évoluer lorsqu'une firme se positionne au centre d'un ensemble d'alliances dans lequel elle est partie prenante. On passe alors à une définition organisationnelle en terme de réseaux d'entreprises. L'approche se fait plus globale. La réflexion porte alors, plus généralement, sur le maillage généralisé de l'économie.

BRESSAND, DISTLER et NICOLAÏDIS[252] se propose de décrire le phénomène de l'économie en réseau. Les **réseaux intraentreprises** assurent la gestion des

[251]LEWIS J.D., (1990), "Partnership for profit", The Free Press, p.232

[252]BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989), "Vers une économie de réseaux", Politique Industrielle, Hiver, pp.155-168

l'information et des relations internes pour une meilleure coordination du travail quotidien de l'entreprise. Les **réseaux transentreprises** associent la perspective de gains de productivité à une meilleure gestion des relations externes de l'entreprise. Les **réseaux interentreprises** situent les échanges entre ces entreprises dans le cadre d'un enrichissement mutuel. Enfin, les **métaréseaux** permettent de s'allier à d'autres partenaires situés chacun au coeur d'un réseau interentreprises.

La question du **maillage** global des économies nous entraîne un stade plus loin. Avec comme modèle implicite le Japon, beaucoup de "contributeurs" proposent de réformer le fonctionnement global de l'économie en vue d'en arriver à une économie de réseau. L'économie toute entière est considérée comme une économie d'informations, de signes. L'essentiel est alors d'étendre et d'intensifier la circulation des signes par l'intensification des réseaux de transmission. "Pas de systèmes sans transmissions"[253]

Nous en arrivons à une définition sociétale des pratiques coopératives. Le réseau s'impose comme une représentation collective, une métaphore qui va rendre compte d'un ensemble de réalités souvent différentes. La société est pensée comme un réseau. Michel SERRES, philosophe et penseur de l'univers du réseau, décrit un monde, construction à base de réseaux de différentes natures, réseaux naturels, réseaux physiques et réseaux de symboles.

"Ainsi se constituent d'immenses messageries, où circulent des messagers, porteurs de messages à comprendre. Voilà les réseaux construits où nous vivons et nos circulations de tous ordres; voilà le monde des flux physiques dont tu viens de décrire la possible unité; voilà pour finir, mes légendes divines : une même langue réunit-elle ces trois niveaux que nous séparons depuis longtemps ?"[254]

En second lieu, l'observation des pratiques coopératives dans une économie qui se mondialise est fortement liée à la question de la compétitivité nationale. L'histoire des nations a une influence très forte sur l'évolution des formes de coopération interentreprises. Ainsi les évolutions de l'économie, les rapports de concurrence et de coopération entre les nations ont eu un impact sur leur fonctionnement.

On constate, qu'au gré des évènements, le jugement de valeur porté sur les coopérations interentreprises évolue. Au-delà des justifications apportées, on perçoit le jeu politique des acteurs autour de leur caractère condamnable ou profitable. A ce titre, elles présentent un caractère fortement ambivalent. Elles sont, à la fois, un risque

[253]SERRES M., (1993), "La Légende des Anges", Flammarion, p.26
[254]Ibid., p.30

d'entrave à la bonne marche d'une économie de marché libérale et un outil décisif de compétitivité.

De manière générale, elles sont largement décriées ou pour le moins intensément surveillées et règlementées dans des pays à économies dominantes au plan international ou du moins non soumis à une forte concurrence internationale comme cela a pu être le cas pour les Etats-Unis et l'Europe à une certaine époque.

Dès que l'intensité concurrentielle augmente et que les positions établies sont contestées, elles deviennent un instrument privilégié pour l'action collective. L'établissement de liens plus étroits que les seuls liens du marché sans aller toutefois vers l'intégration complète, permet une coordination, c'est-à-dire une action collective organisée, sans remise en cause d'un moteur essentiel à la compétitivité des nations, la concurrence partiellement déplacée au plan international.

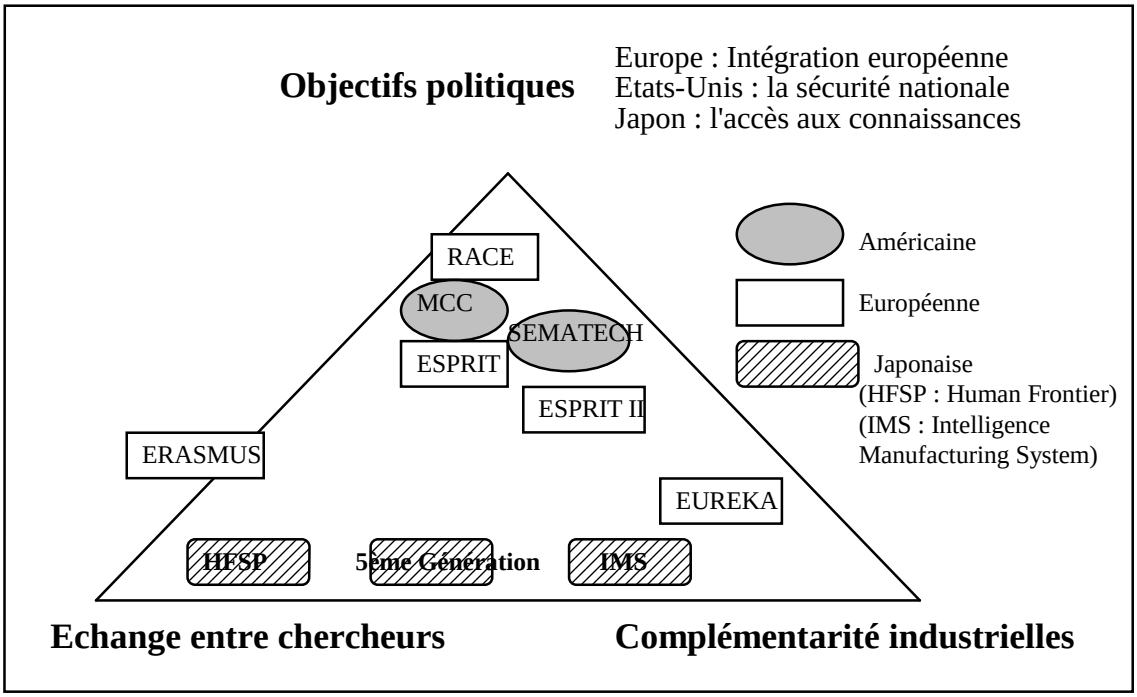


Figure I.3 : les réseaux "nationaux" de recherche coopérative (DISTLER, BRESSAND, (1995)[255])

Les formes de coopération interentreprises sont donc une nouvelle forme de coordination aux côtés du marché et de la grande firme intégrée. Les nations et les blocs de nations (l'Europe Communautaire) peuvent s'appuyer sur l'appareil législatif

[255]BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Paris : Flammarion, p.149

et juridique pour mettre en oeuvre ces coordinations comme en témoigne l'exemple du dispositif antitrust américain.

Pour les nations, ce mode de coordination qui établit un lien explicite entre certaines entreprises offre un point d'ancrage essentiel en vue du développement d'une politique économique. Confrontés à une économie qui se mondialise et à une interdépendance des espaces économiques, les regroupements concrets de firmes permettent aux états de retrouver des espaces de solidarité collectives. **Les formes de coopération interentreprises constituent un dispositif de coordination économique qui allie efficacité économique et solidarité nationale.**

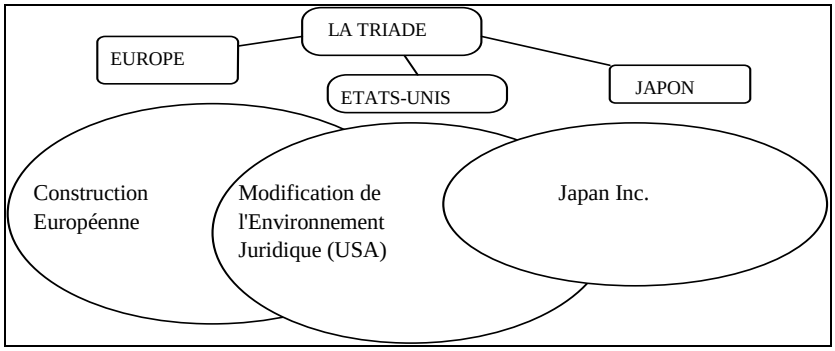


Figure I.4 : formes de coopération interentreprises et question nationale

Ces espaces de solidarité se développent à diverses fins. Initialement, elles sont pour les pays en voie de développement des opportunités pour limiter l'accès des investisseurs étrangers aux richesses de leurs pays tout en consolidant leur structure industrielle. Les formes coopératives sont alors des **espaces de partage**. Au Japon, ces espaces de partage vont se transformer en **espaces d'apprentissage**. Enfin, ces formes plutôt défensives cèdent la place à des coopérations plus offensives. Certains états ou blocs d'état suscitent des regroupements autour de la question technologique. Les formes coopératives deviennent alors des **espaces d'innovation**. Plus enveloppants, apparaissent des **espaces de conquête**, où fonctions de conception, de production et de commercialisation/distribution sont intégrées.

CHAPITRE II

ENVIRONNEMENT DE LA FIRME ET OBSERVATION DES PRATIQUES DE COOPERATIONS INTERENTREPRISES

L'environnement des firmes constitue une structure qui conditionne leur fonctionnement et provoque l'apparition de formes coopératives. Il existe **un déterminisme étroit de l'environnement sur les formes d'entreprises**. Cette médiation de l'environnement est analysée par la sociologie et l'économie industrielle. Dans ces approches le rôle de l'individu est limité. L'individu est soumis à son environnement et agit par l'intermédiaire de l'entreprise. Nous nommons les approches qui se réclament de ce paradigme **les théories de l'environnement**.

D'abord, les approches fondées sur l'environnement ont incité de nombreux travaux qui visent à **quantifier le phénomène de la coopération interentreprises**. En effet, ces analyses nécessitent une information sur des populations suffisamment larges d'entreprises pour pouvoir réaliser les traitements adéquats. Dans certains cas, elles utilisent des sources d'information secondaires, c'est-à-dire des bases de données constituées à d'autres fins. Dans d'autres cas, les chercheurs bâtissent eux-mêmes des bases de données soit par recours à la presse spécialisée, soit par entretiens, soit en croisant les deux approches.

Ensuite, certaines **théories sociologiques** qui se fondent sur la primauté de l'environnement par rapport à l'acteur étudient l'existence et l'évolution des formes d'entreprises. L'environnement est défini de différente manière. Il résulte de l'interaction d'entités de trois natures différentes.

Produit d'unités économiques en interdépendance il devient un environnement optimisateur. Deux théories sociologiques adoptent cette perspective : **la théorie de la contingence structurelle et l'écologie des populations**.

Modelé à partir d'entités symboliques et culturelles, il devient "une contrainte" à laquelle, les entreprises s'adaptent inévitablement. C'est le point de vue des **théories historiques et sociétales et de la théorie de l'institutionnalisation**.

Engendré par l'interaction permanente d'institutions au caractère politique, en quête de pouvoir, l'environnement rend nécessaire la coopération des entreprises. Ce point de vue est celui de **la théorie de "l'interdépendance des ressources"**.

Enfin, l'**économie industrielle** apporte un autre regard sur la question de l'interdépendances des entreprises. L'environnement est étudié sous l'angle des structures du secteur économique dans lequel la firme évolue. Cette analyse conduit à rechercher un effet "position" de l'entreprise dans son secteur. La stratégie de coopération interentreprises est un moyen en vue d'un positionnement optimum.

Section I - La quantification des formes de coopération interentreprises

Pour rendre compte d'une régularité des comportements des entreprises, les chercheurs ont donc suscité la construction de larges bases de données incluant un questionnement sur les FCIE.

L'enjeu est ici d'inclure la variable coopérative dans les bases de données. Pour réaliser cette inclusion, les initiateurs de cette collecte s'appuient sur les typologies reconnues de stratégies génériques. Or, pour la plupart, elles n'incluent pas les formes coopératives. Si les FCIE ont fait l'objet de nombreuses analyses, la littérature en management stratégique ne s'en est pas fait réellement l'écho. NIELSEN[256] constate ce fait en parcourant le "Strategic Management Journal". Avant 1988, seules deux contributions se focalisent sur les stratégies de coopération [257]alors que les stratégies génériques non coopératives abondent dans la littérature. GALBRAITH et SCHENDEL par exemple en relèvent sept et en proposent une huitième à partir de leur analyse des données du

[256]NIELSEN R.P., (1988), "Cooperative strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.476-477

[257]WRIGHT P., (1984), "MNC - Thirld world business unit performance : application of strategic elements", Strategic Management Journal, Vol.5, pp.231-240. THORELLI H.B., (1986), "Networks : between markets and hierarchies", Strategic Management Journal, Vol.7, pp.37-51. On peut noter toutefois que l'année 1988 marque justement l'irruption des FCIE dans le champ du management stratégique au niveau de la littérature avec notamment la publication de l'ouvrage collectif de CONTRACTOR et LORANGE.

PIMS[258] sans mentionner la stratégie de coopération. Ainsi, il n'est pas étonnant que la considérable base de données du PIMS n'en comporte aucune relative à la coopération.

Les échantillons d'entreprises sur lesquels se fondent les recherches orientent fortement la portée et la généralité des études. Leur utilisation doit donc tenir compte des critères constitutifs. Quelles entreprises ont été incluses ? Quels types d'accords ont été enregistrés ? D'autre part, la phase de recueil des données présente un certain nombre de limites.

§ 1 - Les limites inhérentes au recueil de données

La plupart de ces échantillons sont constitués en compilant des données secondaires recueillies dans la presse, données soumises à la bonne volonté des milieux d'affaires, ou à travers les organismes qui collectent des données légales sur les FCIE.[259]

Or, nombreuses sont les opérations coopératives réalisées sous le sceau du secret et donc non détectables de cette manière. Le caractère hautement stratégique de certaines opérations les rendent souvent délicates à médiatiser. Les formes juridiques diverses applicables dans le cadre de coopérations interentreprises ne soumettent pas toujours celles-ci à une quelconque obligation de publicité. En particulier, le contrat peut rester totalement secret. Aux Etats-Unis, les pratiques coopératives ont longtemps revêtu un caractère condamnable notamment parce qu'exploitable par la concurrence pour initier des procès en pratique anticoncurrentielle.

D'autre part, même lorsqu'elles sont médiatisées, les informations fournies peuvent être volontairement biaisées pour brouiller leur compréhesion par les concurrents[260].

---

[258]GALBRAITH C., SCHENDEL D., (1983), "An empirical analysis of strategy types", Strategic Mangement Journal, Vol.4, n°2, pp.153-174. BUZZEL, GALE et SULTAN (1975) : building, holding, harvesting. UTTERBACK, ABERNATHY (1975) : performance maximiszing, sales maximization, cost minimizing. HOFER, SCHENDEL (1978) : share increasing, growth, profit, market concentration and asset reduction, turnaround, liquidation. WISSEMA, VAN DER POL, MESSER (1980) : explosion, expansion, continuous growth, slip, consolidation, contraction. PORTER (1980) : cost leadership, differentiation, focus. MILES (1982) : domain defense, domaine offense. GALBRAITH, SCHENDEL (1983) :pour les produits de consommation (harvest, builder, continuity, climber, niche, cashout) et pour les produits industriels (low commitment, maintenance, growth, niche).

[259]Ibid., p.38

Le recours à la presse porte en lui également le risque d'une surmédiatisation. Les accords spectaculaires entre grandes firmes symbolisent tantôt les "affres" de la mondialisation des affaires, par exemple lorsque les sociétés américaines contractent avec les sociétés japonaises dans le domaine de la production, tantôt la consécration de la globalisation comme dans le cas de certaines coopérations "triadiques". Des coopérations technologiques deviennent aussi des emblèmes d'une solidarité européenne, d'une revitalisation économique, etc.

Finalement, comme on l'a vu lors de l'évocation du débat pratique, l'étude des coopérations s'est largement focalisée sur trois catégories parfois associées : les coopérations internationales, c'est-à-dire impliquant des partenaires d'au moins deux nationalités, les coopérations dans le domaine de la recherche et du développement technologique et les bases de données généralistes incluant les opérations purement nationales. Ces trois catégories permettent de regrouper les différentes bases de données à la disposition des chercheurs en vue de l'étude des FCIE.

§ 2 - L'observation des accords internationaux

Fondamentalement, les bases de données s'alimentent des accords internationaux à l'exclusion des accords domestiques. Les accords étudiés les premiers sont les coentreprises.

Les accords entre firmes américaines et japonaises ont donné lieu à des inventaires détaillés[261]. Il en est de même des accords entre entreprises privées et publiques dans le

---

[260]HERGERT M., MORRIS D., (1988), "Trends in international collaborative agreements", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988a), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, p.99

[261]GOLDENBERG S., (1988), "International JVs in action", Cambridge : Harvard Business School Press. L'ouvrage collectif dirigé par CONTRACTOR et LORANGE, central dans l'étude des FCIE, est dédié à l'étude des coopérations internationales. La quatrième partie est consacrée à l'étude des coopérations avec le Japon. HULL F., SLOWINSKI G., WHARTON R., AZUMI K., "Strategic partnerships between technological entrepreneurs in the United States and large corporations in Japan and the United States", pp.445-456, TYEBJEE T. T., "Japan's joint ventures in the United States", pp.457-472 in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988a), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books

cadre de l'économie du développement[262]. Pour l'essentiel, on peut considérer que les tentatives de recensement des accords coopératifs jusqu'à la fin des années 1980 concernent l'activité des grandes firmes multinationales à l'étranger.

A HARVARD, un programme d'études est lancé sous la direction de VERNON, "Harvard Multinational Entreprise and the Nation State". La base de données se compose de 187 entreprises américaines, faisant toutes partie du classement "Fortune" des cinq cents premières sociétés américaines, et recense plus de cinq mille filiales étrangères. Elle permet donc d'étudier les coentreprises développées par ces firmes à l'étranger. Seules sont incluses des coentreprises avec des partenaires locaux où la firme américaine possède une participation comprise entre cinq et 95 pour cent du capital. La classification des activités est semblable à celle du PIMS.

Les résultats des analyses sont fournis par FRANKO d'une part et STOPFORD et WELLS[263] d'autre part. La coentreprise avec un partenaire étranger est un moyen d'arbitrer entre la nécessité d'un contrôle sans ambiguïté sur la filiale à l'étranger et son intégration dans une stratégie internationale et, par ailleurs, la recherche de ressources supplémentaires.

Les données disponibles ont été mises à jour pour la dernière fois en 1975. Sur cette base, HLADIK[264] trace un historique des coentreprises formées par les multinationales américaines de 1950 à 1975. Il complète cette base à partir de données issues du "Funk & Scott Index of Corporate Change[265]" et des articles référencés dans cet index entre 1974 et 1982.[266]Pour entrer dans la base, les accords doivent être situés à l'extérieur des Etats-Unis et la participation de la firme américaine comprise entre dix et 90 pour cent.

GOMES-CASSERES utilise aussi les données de cette base pour étudier les cycles des coentreprises dans lesquels entrent les multinationales américaines. Son étude s'étend de 1945 à 1975. Deux cycles sont identifiés. Jusqu'en 1955, on est dans une phase

---

[262]Organisation des Nations Unies, Département de la coopération technique pour le développement. Division de l'administration pour le développement, (1989), "La gestion des coentreprises publiques : Généralités, analyses et état actuel", New York

[263]Certaines études se sont spécifiquement interessées aux coentreprises. FRANKO L.G., (1972), "Joint ventures survival in multinational corporations", New York : Praeger. STOPFORD M., WELLS L., (1972), "Managing the multinational enterprise : Organization of the firm and ownership of the subsidiaries", New York : Basic Books.

[264]HLADIK K.J., (1985), "International Joint ventures : An economic analysis of U.S.-Foreign Business parnerships", Lexington, Ma. : Lexigton Books

[265]Publié par PREDICASTS, Inc.

[266]HLADIK K.J., (1988), "R&D and International Joint ventures", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988a), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.195-196

d'expansion. Les coentreprises accompagnent les efforts de reconstruction des économies européennes et japonaises. De 1955 à 1970, on assiste à un retournement de la tendance en raison d'une phase d'intégration et de consolidation des activités des sociétés américaines au plan international.

En Europe, des travaux identiques sont réalisés par GULLANDER[267] qui obtient des résultats similaires à ceux de STOPFORD, WELLS et FRANKO. Les coentreprises sont d'abord liées aux questions de l'efficacité du contrôle. Il intègre également les éléments légaux, fiscaux et nationaux. Selon lui, la formation des coentreprises est à mettre en relation avec les incitations politiques que peuvent recevoir les industriels.

Dans la même veine, les travaux de Kathryn Rudie HARRIGAN analysent les accords conclus impliquant au moins une firme américaine. Au départ, elle centre son analyse sur les coentreprises, les filiales communes, administrées par des firmes américaines[268]. Puis, elle étend l'analyse à d'autres formes coopératives.[269]

La base est alimentée à partir des publications "Merger and Acquisitions" et le "Funk&Scott index of Corporate Change" déjà mentionné. La période couverte va de 1970 à 1984 pour la première analyse. Elle couvre la période de 1970 à 1986 pour la deuxième.

GHEMAWAT, PORTER et RAWLINSON[270] recensent l'ensemble des coalitions internationales formées entre 1970 et 1982 et publiées par le Wall Street Journal. Ces données sont complétées par le recours à une autre banque de données de Harvard, "PICA database" qui fournit des informations sur de nombreuses sociétés américaines.

Si, comme le reconnaissent les auteurs, la base de données reste très centrée sur les Etats-Unis (78 pour cent des accords impliquent une entreprise américaine), l'intérêt réside également dans l'extension faite à des formes coopératives autres que les coentreprises. La base inclut tous les accords stratégiques et à long terme. Il en ressort

---

[267]GULLANDER S., (1976), "Joint ventures in Europe : Determinants of entry", International Studies of Management and Organizations, Vol.6, pp.85-111. (1976), "Joint ventures and corporate strategy", Columbia Journal of World Business, Vol.11, pp.104-114

[268]HARRIGAN K.R., (1986), "Managing for joint ventures success", Toronto : Lexington Books

[269]HARRIGAN K.R., (1988a), "Strategic alliances and partner assymetries", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988a), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.205-206. On trouve également le résultat des travaux dans HARRIGAN K.R., (1988b), "Joint ventures and competitive strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.141-158

[270]GHEMAWAT P., PORTER M.E., RAWLINSON R.A., (1986), "Patterns of International Coalition Activity", in PORTER M.E., "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, p.346

que les accords de coopération internationaux n'ont pas évolué pendant la période considérée, ni positivement, ni négativement. Il s'agit donc d'une constante.

La définition donnée de la coopération est large. Elle englobe tous les accords, officiels ou officieux que deux ou plusieurs entreprises concluent afin d'instaurer un certain degré de collaboration entre elles, qu'ils comprennent ou non une prise de participation au capital ou contribuent à la création de nouvelles sociétés. Cette définition inclut des accords non écrits. Elle se fonde surtout sur la notion d'engagement à long terme et rejoint la définition retenue précédemment dans les travaux de MARITI et SMILEY[271]

La banque de données de l'INSEAD à Fontainebleau intègre des accords de coopération internationaux. La collecte a démarré au milieu des années 1970, sur la base des annonces faites dans le "Financial Times" et "The Economist". Elle couvre finalement la période 1975-1986. A l'inverse de la base utilisée par GHEMAWAT, PORTER et RAWLINSON, elle est donc plutôt centrée sur l'Europe. D'autre part, la définition de la coopération est large, entre les simples relations de marché "au comptant" et les fusions/acquisitions[272]. Quatre critères affinent cette définition : **1. Le partage des responsabilités, 2. un champ d'intervention qui n'inclut pas l'ensemble des activités des partenaires, 3. l'existence d'une relation continue par l'intermédiaire d'un octroi d'inputs par les partenaires tout au long de la coopération, 4. une interdépendance des travaux réalisés par chacun.**

La base de données du cabinet d'études privé de Rome FOR (Futuro Organizzazione Risorse) est constituée à partir de la presse. Elle intègre un grand nombre d'opérations coopératives conclues entre les entreprises des pays de l'OCDE, de la Chine, de Singapour, de Hong Kong, de Taïwan et de Corée du Sud. La période de référence va de 1982 à 1986.[273]

La Communauté Européenne, dans le cadre de l'intégration européenne, fournit des données sur les accords européens transnationaux. Entrent dans les statistiques, les **opérations qui concernent au moins une entreprise de dimension européenne et ayant un impact sur le marché communautaire. Les accords recensées impliquent les entreprises de dimension européenne (les mille plus grandes entreprises industrielles et les principales du secteur tertiaire), la création de filiales communes**

---

[271]MARITI P., SMILEY R.H., (1983), "Cooperative agreements and the organization of industry", Journal of Industrial Economics, Vol.31, n°4, pp.437-451

[272]HERGERT M., MORRIS D., (1988), op.cit., p.100

[273]RICOTTA E., (1987), "Accordi di collaborazione : strumenti flessibili per strategie globali", FOR/START, Rome.

et sont recensées dans la presse spécialisée. Les données ne sont disponibles pour les entreprises industrielles que depuis 1982 et les services depuis 1984.

A son initiative et par le biais du Bureau de Rapprochement des Entreprises et le Commissariat Général du Plan français, le CESAG[274] a accumulé un nombre important de données sur la réalité coopérative en Allemagne et en Italie. Les résulats portent sur des échantillons d'entreprises coopérantes et non coopérantes bâties en Allemagne avec le concours du RKW et en Italie avec la COFINDUSTRIA à Rome et le CESPRI de l'Université Boconi de Milan. Sabine URBAN et Serge VENDEMINI utilisent leurs propres typologies des accords coopératifs que nous présenterons ultérieurement.[275]Deux cents entreprises sont étudiées en Allemagne en 1984 et 816 en Italie en 1987.

Signalons enfin les travaux de MYTELKA qui fournit également une analyse générale du phénomène des alliances internationales[276] et la constitution d'une banque de données sur les alliances au niveau mondial constituée à HEC de 1980 et 1987 à partir des articles économiques du quotidien "Le Monde"[277].

§ 3 - L'observation des accords de recherche et de développement technologique

Nombreuses sont également les bases de données concernant les accords dans le domaine de la recherche et des nouvelles technologies. La plupart des études se limitent aux coopérations transnationales et elles sont le plus souvent associées à une perspective de construction européenne.

La base de données "Advanced Research Program on Agreements", (ARPA) est développée à l'initiative du Département d'Electronique de l'Ecole Polytechnique de Milan. Elle ne regroupe que les accords conclus dans le secteur des technologies de

---

[274]Centre d'Etudes des Sciences Appliquées à la Gestion. IECS, Univeristé Robert Schuman, 47 avenue de la Forêt Noire, 67082 STRASBOURG Cédex

[275]URBAN S., VENDEMINI S., (1992), "European Strategic Alliances", Oxford : Basic Blackwell

[276]MYTELKA L.K., (1991), "Strategic partnerships and the world economy", London : Printer Publishers. MYTELKA L.K., (1987), "The political economy of strategic partnering", Investment, Canada, Mars.

[277]Cette banque de donnée est mentionnée par Jacky VASSEUR, (1991), op.cit., p.23

l'information (semi-conducteurs, équipements informatiques et équipements en télécommunications). Sur la période 1980-86, 2014 accords sont recensés.[278]

Aux Pays-Bas, la base de données "Cooperative Agreements and Technology Indicators", (CATI) est mise au point par le "Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology", (MERIT), de l'Université de Limburg[279]. Cette base ne concerne que les industries technologiques et donne des informations sur dix mille coopérations qui impliquent 3500 sociétés mères différentes. Elle a été constituée par l'introduction systématique d'informations provenant de nombreuses sources différentes depuis 1987 mais avec le souci d'intégrer des données antérieures.

L'accord de coopération selon CATI suppose un intérêt mutuel de la part de partenaires industriels qui ne sont pas liés par une participation capitalistique majoritaire. Seuls les accords impliquant un transfert de technologie ou de recherche en commun sont comptabilisés.

La base de données du LAREA-CEREM contient les accords recensant au moins une firme européenne dans des secteurs de haute technologie. Elle est administrée à partir de l'Université Paris-X Nanterre[280]. La définition des accords inclut également les opérations de croissance externe comme les fusions-absorptions. La source est la presse

---

[278]CAINARCA G.C., COLOMBO M.G., MARIOTTI S., CIBORRA C.U., DE MICHELIS G., LOSANO M.G., (1989), "Tecnologie dell'Informazione E Accordi Tra Imprese", Fondazione Adriano Olivetti, Edizioni di Comunità, Milan. CAINARCA G.C., COLOMBO M.G., MARIOTTI S., (1991), "Agreements between firms and the technological life cycle model : Evidence form Information Technologies", Research Policy, Vol.21, n°1. COLOMBO M.G., (1981), "Firm-Specific determinants of cooperation ; Evidence form the Information Technologies", Politecnica di Milano, Dipartimento di Economia e Prodzione, Mimeo. COLOMBO M., (1992), "Les accords de coopération entre firmes de haute technologie", in NOEL A., (Ed.), "Perspectives en Management Stratégique", Economica, pp.389-420

[279]HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1994), "The effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", Strategic Management Journal, Vol.15, p.295. HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1990), "Leading companies and the structure of strategic alliances in core technologies", MERIT, Université de Limburg. HAGERDOORN J., (1990), "Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer", Technovation, Vol.10, n°1, pp.17-30. HAGERDOORN J., (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering : Inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences", Strategic Management Journal, Vol.14, n°5, pp.371-386.

[279]HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1990), "Strategic partnering and technological cooperation", in DANKBAAR B., GROENEWEGEN J., SCHENK H., (Eds.), "Perspectives in Industrial Economics", Dordrecht : Kluwer, pp.171-191. [279]HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1990), "Interfirm partnerships and co-operative strategies in core technologies", in FREEMAN C., SOETE L., (Eds.), "New explorations in the Economics of Technical Change", London : Pinter Publications, pp.3-28.

[280]DELAPIERRE M., ZIMMERMANN J.-B., (1986), "Les stratégies d'accords des groupes de la CEE : Intégration ou éclatement de l'espace industriel européen", LAREA-CEREM, Université Paris X, Nanterre, Rapport au Commissariat Général au Plan.

économique européenne entre 1980 et 1985. 497 accords sont recensés dans les secteurs des ordinateurs, des nouveaux matériaux, des biotechnologies et de l'aéronautique civile.

JACQUEMIN, LAMMERANT et SPINOIT ont étudié les accords de recherche et développement impliquant au moins une firme européeenne entre 1978 et 1984. 212 accords ont été examinés.[281]

On mentionnera également quelques travaux dont la portée géographique dépasse le cadre européen. La base de données de Mc Kinsey ventile des accords coopératifs (entreprises communes internationales) impliquant au moins une entreprise américaine dans le secteur de la haute technologie en 1976, 1980 et 1987[282] comme l'équipement de transport, les équipements informatiques, les semi-conducteurs et disques optiques, les équipements électroniques, la pharmacie et la chimie.

Les travaux de HAKLISCH analysent 21 accords formels et informels conclus par 41 firmes dans le seul secteur des semi-conducteurs entre 1978 et 1984[283] recensés dans la presse économique américaine et par interviews de 1982 à 1985.

§ 4 - Les accords incluant des formes coopératives interentreprises "domestiques"

Un petit nombre de bases de données ont un caractère général en ce qui concerne la nationalité des partenaires et ne limitent pas la portée de la coopération à un certain stade de la "chaîne de valeur". Ces travaux s'intéressent tout particulièrement à des coopérations entre rivaux sur des marchés domestiques.

Historiquement, l'étude quantitative des FCIE dans un contexte national est d'abord associée aux questions d'entrave au principe de libre-concurrence[284]. D'autre part,

---

[281]JACQUEMIN A., LAMMERANT M., SPINOIT B., (1986), "Compétition européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche et développement", Commission des Communautés européennes, Université Catholique de Louvain

[282]HLADIK L., LINDEN L.H., (1989), "Is an international joint venture in R&D for you ?", Research Technology Management, Vol.32, n°4, juillet-août

[283]HAKLISCH C.S., (1986), "Technical Alliances in the Semiconductor Industry", Center for Science and Technology Policy, New York University

[284]GHEMAWAT, PORTER, RAWLINSON, (1986), op.cit., p.317

l'ancienneté des études montre la permanence historique du phénomène au plan national et notamment aux Etats-Unis.

Un premier courant d'études cherche à montrer d'éventuels effets anticoncurrentiels des coentreprises. L'étude de FUSFELD[285] (1958) concerne les pratiques coopératives au sein d'une même industrie et analyse les industries du fer et de l'acier. L'auteur montre l'impact de ces arrangements sur l'industrie. La coentreprise fournit l'occasion aux industriels d'organiser la compétition en leur faveur. Ainsi, deux groupes de firmes atteignent par coopération une taille suffisante pour faire face à US Steel, principale société du secteur. La pratique coopérative agit comme un "forum" pour permettre aux compétiteurs de s'organiser. Dans le cas de marchés émergents, ces liens protègent les intérêts des industriels. Cette étude est confortée par les travaux de DIXON[286] et BOYLE[287] qui étendent l'analyse à plusieurs secteurs industriels et non industriels.

WEST[288] se propose d'intégrer d'autres aspects que la seule limitation de la concurrence. Il met l'accent sur le partage de l'information pour expliquer le développement des coentreprises dans les secteurs du pétrole, de l'acier, des métaux non ferreux et de la chimie. PATE[289] approfondit l'étude du lien entre concurrence et opérations communes. D'après ses observations, 80 pour cent des coentreprises sont formées dans un même secteur ou à travers une relation verticale acheteur-vendeur. Les travaux de STUCKEY complètent l'approche des relations verticales de coopération. Ils étudient tout spécialement les secteurs primaires de l'extraction de l'aluminium et de la bauxite[290].

A compter de 1976 avec PFEFFER et NOWAK[291], l'étude des coentreprises met plus systématiquement en lumière les effets positifs induits sur l'organisation industrielle.

---

[285]FUSFELD D.R., (1958), "Joint subsidiaries in the Iron and Steel Industry", American Economic Review, Vol.48, May, pp.578-587.

[286]DIXON P.R., (1962), "Joint ventures : What is their impact on Competition ?", Antitrust Bulletin, Vol.7, pp.394-410

[287]BOYLE S.E., (1968), "An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries", Antitrust Law and Economic Review, Vol.1, Spring, pp.81-92

[288]WEST M.W., (1959), "The jointly owned subsidiary", Harvard Buisness Review, vol.37, n°4, July-August, pp.31-34, pp.165-172

[289]PATE J.L., (1969), "Joint venture activity, 1960-1968", Economic Review, Federal Reserve Bank of Cleveland, pp.16-23

[290]STUCKEY A., (1983), "Vertical Integration and Joint ventures in The Aluminium Industry", Cambridge : Harvard University Press

[291]PFEFFER J., NOWAK P., (1976a), "Joint ventures and Interorganizational Interdependence", Administrative Science Quaterly, Vol.21, pp.398-418. (1976b), "Patterns of Joint venture activity : Implications for antitrust policy", Antitrust Bulletin, Vol.21, pp.315-339

Leur travail montre qu'au sein d'une industrie donnée, l'existence de coentreprises avec d'autres secteurs est liée à l'intensité des transactions commerciales existantes. D'une logique anticoncurrentielle, on passe à une logique industrielle. L'étude de BERG, DUNCAN et FRIEDMAN (1976) confirme cette approche au niveau de l'activité de recherche et développement[292] où les coentreprises sont les moins susceptibles de conduire à des pratiques anticoncurrentielles car elles sont plus dispersées à travers les secteurs industriels[293].

KOGUT utilise l'ensemble de ces travaux dont il fait la synthèse[294] pour proposer une étude du cycle de vie des coentreprises[295]. Elle porte sur 148 cas localisés aux Etats-Unis mais incluant des partenaires de diverses nationalités pour éliminer l'impact du contexte politique.

Au niveau français, on mentionne les travaux de PATUREL[296] et VERNA[297] à l'Université de Grenoble. Ils ont bâti une base de données regroupant des accords comprenant au moins une firme française. Ces accords sont pris au sens large, filiales communes et autres accords de coopération. Obtenues à partir de la presse, de sources statistiques comme l'INSEE et des rapports d'activité des entreprises, les informations exploitées par PATUREL couvrent les périodes 1980 à 1986 et 1990-91 et concernent 941 accords. Les données utilisées par VERNA, quant à eux, portent sur 378 projets durant la période 1980-87.

Les bases de données sont nombreuses mais elles recensent des informations souvent hétérogènes. Les chiffres indiquent globalement une augmentation du flux des accords interfirmes. Il convient de les relativiser.

---

[292]BERG S.V., DUNCAN J., FRIEDMAN P., (1982), "Joint venture Strategies and Corporate Innovation", Cambridge, Ma : Oelgeschlager, Gunn & Hain. BERG S.V., FRIEDMAN P., (1978), "Technological complementarities and Industrial patterns of joint venture activity, 1964-1975", Industrial Organization Review, Vol.6, pp.110-116

[293]PORTER, (1986), op.cit., p.317

[294]KOGUT B., (1988b), "Joint Ventures : theoretical and empirical perspectives", Strategic Management Journal, Vol.9, p.324

[295]KOGUT B., (1988a), "A study of the life cycle of joint ventures", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988a), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.169-185

[296]PATUREL R., (1992), "Analyse des manoeuvres stratégiques des principales entreprises françaises", Revue d'Economie Industrielle, n°62, pp.106-117. (1991), "Les grandes tendances de la restructuration des entreprises françaises en 1990", Revue d'Economie Industrielle, n°58, pp.121-132. (1987), "Le rôle des acteurs dans l'évolution des structures industrielles françaises", Revue d'Economie Industrielle, n°42, pp.74-88

[297]VERNA J., (1989), "Les stratégies conjointes des frimes françaises depuis 1980 : Des comportements différenciés", Thèse de doctorat, Grenoble

D'abord, l'étude de RAWLINSON, PORTER et GHEMAWAT met plutôt en exergue la permanence des pratiques coopératives et donc la stabilité du phénomène sur une longue période. Ce fait est incompatible avec l'idée d'un fort développement récent de ce type d'organisations.

Ensuite, les chiffres ne portent pas toujours sur le même type de coopérations. Ainsi, les études se situant dans le prolongement du Projet de Harvard (HARRIGAN, HLADIK) incluent à la fois des coentreprises implantées dans des pays en voie de développement et des alliances stratégiques avec des entreprises européennes et asiatiques. Enfin, l'évolution spectaculaire des accords technologiques vient-elle consacrer une augmentation des opérations générales liées au développement technologique ou consacrer une modification qualitative des pratiques coopératives ?

	A1	A2	A3	A4	ET1	ET2	ET3	EF1	EF2	EF3
1970		14								
1971		13								
1972		20								
1973		13		346						
1974	64	31	134		169					
1975	29	23								
1976	28	65		253						
1977	23	50	246							
1978	28	58								
1979	54	36		218	317					
1980	72	63				15	85	36		33
1981	68	54				31	169	34		40
1982	54	54		233		58	197	42	46	79
1983		269	630			97	292	49	69	81
1984		99			1504	131	346	59	82	110
1985						149	487	67	81	92
1986			763				438	30	90	101
1987								61	111	
1988									129	
1989					2629				156	
1990									127	120
1991										285

A1 HLADIK 1984
A2 HARRIGAN 1986
A3 HARRIGAN 1988
A4 GHEMAWAT, PORTER et RAWLINSON 1986
La première donnée correspond à la période 1970-73, la seconde à la période 1974-76, la troisième à celle de 1977-79 et la quatrième à celle de 1980-82
ET1 CATI
La première donnée correspond aux accords recensés avant 1974, la seconde à la période 1975-79, la troisième à la période 1980-84 et la quatrième à la période 1985-89
ET2 LAREA-CEREM 1986
ET3 ARPA (in GUGLER 1991)
EF1 VERNA 1989

EF2 Commission des CE (1982-1991)
EF3 PATUREL (1981-1992)

Tableau II.1 : Evolution du recours aux opérations partenariales

De la même manière, l'augmentation des accords interentreprises européennes représente plus le signe d'une intégration économique qu'une modification de comportement par rapport aux pratiques coopératives. Il est possible qu'une augmentation de l'engagement coopératif au plan des programmes européens ne coresponde qu'à un changement d'échelle géographique de ces accords. De régionaux ou nationaux, ils deviendraient internationaux.

Il est essentiel de séparer les question technologiques et d'internationalisation des firmes de celle d'une plus grande propension à entrer dans des coopérations interentreprises. Cette dernière tendance est sûrement mieux perçue par l'observation du comportement dans un cadre national. Il semble que la coopération interentreprises à caractère national est observable dans les pays occidentaux depuis fort longtemps.

Cependant, le recours à ces vastes banques de données n'a pas seulement pour fonction d'étudier l'existence des accords de coopération interfirmes mais aussi de tenter de l'expliquer. A partir d'importants échantillons de firmes, on peut identifier certaines constances et régularités dans le comportement des firmes.

La multiplication des banques de données sur les stratégies et les caractéristiques des organisations permet l'épanouissement de nombreux courants de recherche qui se focalisent sur le rapport Environnement-Firme. Ils conduisent à une approche déterministe qui considère la firme comme une "boîte noire". Ces courants ont dominé le devant de la scène à partir des années 1950 et ils ont largement été utilisés pour l'interprétation des FCIE. En premier lieu, nous présenterons les approches sociologiques qui correspondent à cette logique puis nous nous attarderons sur l'analyse que les économistes industriels proposent des FCIE.

Section II - La sociologie, éclairante des nouvelles formes d'entreprises

L'analyse des entreprises a longtemps reposé sur l'idéal type wébérien de la bureaucratie. L'entreprise est considérée comme une entité homogène. Chaque entreprise tend à évoluer vers une forme organisationnelle unique. Les travaux de sociologie des organisations que nous présentons tendent à montrer au contraire la diversité des formes organisationnelles, de leurs interrelations et de leurs trajectoires.

Nous distinguerons quatre courants particulièrement importants pour l'interprétation des formes de coopération interentreprises (FCIE).

L'approche de la **contingence structurelle** et l'**écologie des populations** qui en découle sont présentés principalement comme base de cette évolution. Leur apport est relativement restreint en ce qui concerne la notion de coopération et d'apparition des FCIE. Cependant, les analyses faites conditionnent fortement les autres courants. L'environnement résulté d'une interdépendance d'unités économiques. Son intervention optimise les formes d'organisation.

L'analyse sociétale et historique se fonde sur une modélisation de la dynamique sociale considérée sur le "temps long" de l'histoire. Elle permet d'étudier les transformations des organisations en fonction d'un environnement qui résulte d'une interdépendance d'entités symboliques et culturelles.

L'approche **institutionnaliste** qui se définit souvent par référence aux travaux des écologistes des populations, est ouverte à d'autres théorisations économiques, sociologiques et cognitivistes. Le choix d'une forme d'organisation dépend d'éléments culturels institutionnalisés.

Enfin, nous présentons ici la perspective "**de l'interdépendance des ressources**", "resource dependence", qui modifie sensiblement la représentation de l'environnement tout en restant déterministe dans ses fondements. Le pouvoir et l'influence jouent dans cette perspective un rôle décisif.

§ 1 - Contingence structurelle et écologie des populations

Max WEBER[298] a largement contribué à poser les fondements d'une analyse des entreprises. Il définit l'idéal type de la firme bureaucratique, construction théorique qui permet de rendre compte de l'apparition et du développement de ce type d'entreprise dans la société moderne. L'entreprise bureaucratique détient une autorité légitimée par l'existence d'un ensemble impersonnel de règles administratives. Son développement est issu de sa légitimité elle-même assise sur la plus grande efficacité[299].

Cependant, l'idéal type wébérien, utile pour rendre compte du passage à une société d'entreprises et qu'il faut replacer dans une production théorique plus dense, n'a pas vocation à rendre compte de la diversité des formes organisationnelles.

A. Les théories de la contingence

Au milieu des années soixante, l'analyse du lien entre l'environnement, les structures et le fonctionnement des entreprises s'impose. Le courant de recherche de la contingence structurelle place cette étude au centre des travaux sur les entreprises[300]en même temps qu'il permet l'installation du champ de la réflexion sur elles[301]. L'entreprise idéale n'existe pas. Les entreprises se doivent d'être adaptées à leur environnement. Le courant de la contingence s'assigne deux tâches fondamentales :

- définir, identifier et opérationaliser la notion de structure des entreprises en trouvant une grille de lecture pertinente de ces structures,

- évaluer empiriquement les interrelations des structures des entreprises avec le contexte environnemental.

Ce courant part d'une définition de l'entreprise comme une entité autonome ayant des buts explicites, une structure formalisée et un corps de règles pour modeler les comportements en vue de la réalisation de ses buts. Les recherches s'inscrivent donc en rupture avec une tradition axée sur l'étude interne d'entreprises particulières.

---

[298]WEBER M., (1964), "Wirtschaft und Gesellschaft", Berlin/Cologne : Kiepenheuer und Witsch (1ère édition 1920)

[299]FRIEDBERG E., (1993), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamiques de l'Action Organisée", Editions du Seuil, p.56

[300]FRIEBERG consacre un développement synthétique sur la question : Bref retour à la théorie de la "contingence structurelle", Ibid., pp.81-86

[301]On assiste à cette époque à l'ouverture des départements "Organizational Behaviour" dans les "business Schools" aux Etats-Unis. En 1956 paraît le premier numéro de Administrative Science Quaterly.

> "(Le nouveau paradigme) s'est [...] détourné de la tradition des études monographiques et a développé une méthodologie comparative et quantitative pour l'étude statistique poussée d'échantillons d'organisations, en vue d'établir progressivement une science des formes organisationnelles, de leur efficacité et de leur évolution."[302]

De manière générale, la nature de l'environnement se qualifie selon trois critères. Le **potentiel de l'environnement** détermine l'intensité de la pression environnementale. Ainsi, les entreprises adaptent-elles plus volontiers leur structure à l'environnement pendant les périodes difficiles. Deuxièmement, **la complexité de l'environnement** a un impact sur le niveau de spécialisation des sous unités de l'entreprise. La complexité est fonction du nombre et de l'hétérogénéité des composantes de l'environnement. Enfin, **l'incertitude de l'environnement**, son dynamisme ou son instabilité, entraînent une difficulté accrue de la prévision et impliquent une entreprise plus souple.[303]

Trois études sont particulièrement représentatives du projet initial de la contingence structurelle. BURNS et STALKER[304] mettent en évidence deux modèles d'entreprises opposées. Le **modèle mécanique** s'articule autour d'un organigramme rigide. La communication suit la ligne hiérarchique et le pouvoir est fortement centralisé. Le **modèle organique** s'oppose au premier. Le modèle mécanique correspond à des situations d'environnement stable (marché régulier et prévisible et peu d'innovations technologiques). Le modèle organique apparaît dans un environnement turbulent (taux d'innovation élevé et marché très concurrentiel).

Dans la même veine, EMERY et TRIST[305] suggèrent quatre types d'environnement, "calme et dispersé", "calme et groupé", "perturbé et réactionnel" et "turbulent". WOODWARD[306] met tout spécialement l'accent sur les liens entre technologie, structures et performances.

Enfin, LAWRENCE et LORSCH[307] centrent l'analyse sur le dilemne qui se présente à toute entreprise lors de l'arbitrage entre degré de **différenciation** et d'**intégration** de ses

---

[302]Ibid., p.79

[303]STRATEGOR, (1988), "Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique Générale d'Entreprise", InterEditions, p.223

[304]BURNS T., STALKER G.M., (1961), "The Management of Innovation", Londres : Tavistock

[305]EMERY F.E., TRIST E.L., (1964), "La texture causale de l'environnement des organisations", Sociologie du Travail, pp.337-350

[306]WOODWARD J., (1958), "Management and Technology", Londres : HMSO. (1965), "Industrial Organization : Theory and Practice", Londres : Oxford University Press.

[307]LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., (1967), "Organization and Environnment : Managing diffrentiation and integration", Cambridge, Mass. : Harvard Business School

différents éléments. L'environnement de la firme n'est pas homogène mais hétérogéne et segmenté. Pour traiter avec cet environnement, l'entreprise est nécessairement amenée à différencier et à spécialiser ses différentes composantes internes. Mais ce processus de différenciation conduit également à gérer une tendance à l'éclatement centrifuge de l'entreprise qui lui est inhérent. Des procédures d'intégration sont donc également indispensables d'où le paradoxe.

Il existe un lien entre différents états de l'environnement caractérisés en termes d'incertitude, de diversité, de turbulence et la structuration de la firme en termes de différenciation et d'intégration. La performance de l'entreprise dépend de la correspondance entre état interne et externe.

Lorsque l'environnement se complexifie, l'entreprise se doit de valoriser la différenciation de ses sous structures. Elle intensifie d'autant l'efficacité de ses mécanismes d'intégration. Le premier mécanisme d'intégration est la hiérarchie associée à des systèmes formels tels que procédures, systèmes de planification et de contrôle, mais il peut alors se révéler insuffisant. L'entreprise recherche d'autres mécanismes d'intégration qui viennent compléter la coordination hiérarchique.

Trois modes d'intégration supplémentaires sont envisageables. Ils se fondent sur la mise en relation active et plus intense de certains individus dans l'entreprise.

Les hommes de liaison mettent en communication des responsables concernés par un même problème mais appartenant à plusieurs divisions. L'homme de liaison[308] provoque une réflexion commune, suscite la coordination entre des entités séparées et contribue au consensus ou du moins à des arbitrages.

Les groupes d'intégration réunissent un ensemble de personnes dont les compétences sont indispensables à la résolution de certains problèmes. Ils forment un comité dont l'objet est soit la prise de décision, soit l'instruction d'un dossier en vue de faciliter la prise de décision. Doté d'un budget, le groupe d'intégration devient un groupe de travail ou "task force" qui développe un projet. Ses membres y travaillent à temps partiel ou à plein temps jusqu'à sa dissolution.

[308]Par exemple, les chefs de produit et chefs de marque en marketing ou les chefs de projet.

Lorsque la situation devient plus délicate à administrer, des **processus complexes d'intégration** peuvent se révéler indispensables[309]. Il s'agit de croiser les différentes méthodes d'intégration en vue d'une transformation radicale de l'entreprise.[310]

Pour administrer les systèmes de coordination interne, GALBRAITH[311] propose une grille d'analyse en fonction de la complexité et de l'incertitude que l'environnement fait peser sur la structure. Elle comporte trois dimensions :

- l'incertitude sur les tâches et les activités à accomplir par l'entreprise,

- la diversité des tâches et des activités (le nombre de facteurs pris en compte dans la décision),

- l'interdépendance entre tâches et activités.

Trois catégories d'instruments se dégagent pour l'entreprise. La catégorie I traite l'incertitude et l'interdépendance (traitement informatique, la planification, etc). La catégorie III regroupe les outils qui influent directement sur l'incertitude et la diversité en permettant l'autonomisation des unités de l'entreprise. La catégorie II permet une action simultanée sur l'incertitude, la diversité et l'interdépendance. Elle regroupe les instruments de coordination des entreprises ayant des activités étroitement liées. La catégorie II rassemble donc les solutions fondées sur une activité relationnelle.

Facteurs de complexité	Incertitude	Diversité	Interdépendance
Moyens d'action	↓	↓	↓
Comités spécialisés - Task force	Conception de traitements différenciés	Association de spécialistes	Mise en communication
Comités de coordination	Mise en évidence des points communs	Confrontation des opinions	Mise en Communication
Liaisons latérales	Conception de traitements différenciés	Confrontation des opinions	Mise en Communication

[309]C'est notamment le cas lors de l'introduction d'innovations majeures.

[310]Une bonne illustration de cette façon de faire évoluer la structure organisationnelle est fournie par SONY France. Son organisation interne est devenue "polycellulaire" en réseau. "Les principes de fond de l'organisation cellulaire, en réseau, sont la délégation maximale des responsabilités (et) l'hypercommunication qui passe par le réseau, hors hiérarchie, la qualité des pilotes. [...] Il y a dans toute entreprise des gens qui ne sont pas des spécialistes et qui sont unanimement reconnus parce qu'ils sont ouverts, dialoguant, faisant avancer les choses et les hommes." Interview faite de Alain PIVETEAU, directeur des ressources humaines de Sony France. BATTLE A., (1992), "Dossier : Un modèle qui bouscule les structures hiérarchiques traditionnelles. Management en Réseau : la fin de l'entreprise forteresse", Les Echos MANAGEMENT, Mardi 10 mars, p.16

[311]GALBRAITH J.K., (1973), "Designing Complex Organization", Reading, Mass. : Addison-Wesley

Liaisons obliques	Conception de règles communes	Confrontation des opinions	Mise en Communication
Hiérarchies multiples (matrices)	Compatibilité de traitements différenciés	Confrontation des objectifs	Mise en Communication

Tableau II.2 : moyens d'intégration de catégorie II (d'après GALBRAITH, (1973), op.cit.)

La théorie de la contingence ouvre une nouvelle perspective de l'analyse des entreprises. Outre la consécration académique, elle diversifie les perspectives d'analyse et introduit la métaphore biologique de l'entreprise "organique". En ce qui concerne les FCIE, elle a surtout fait émerger les concepts d'intégration et de différenciation. La gestion de la contradiction entre différenciation et intégration conduit les entreprises à entités multiples à en visager des modes de coordination nouveaux qui se fondent sur des coopérations transversales aux différentes unités de l'entreprise.

B. L'écologie des populations

Dans la continuité des travaux sur la contingence mais dans une perspective dynamique d'analyse des entreprises, l'écologie des populations concentre ses analyses sur l'étude du rapport déterministe environnement --> entreprise.

L'analyse porte sur le développement à long terme des formes organisationnelles et le langage est celui de l'évolution biologique. L'étude porte essentiellement sur deux éléments : les caractéristiques d'adaptation, "determinants of fitness" et les mécanismes de sélection qui conduisent à une évolution et à une stabilisation de certaines "espèces d'entreprises".[312]

Au coeur de cette approche se trouve une interrogation sur la fonction d'optimisation de l'environnement. Pour que les populations évoluent et s'adaptent, il faut que l'environnement assume un rôle optimisateur de sélection des espèces en correspondance avec l'optique darwinienne. La problématique qui en découle dégage plusieurs thèmes importants. La sélection est à la fois aléatoire, hasardeuse et systématique. L'optimisation mise en oeuvre par l'environnement est donc calquée sur celle exercée par la nature avec un élément irréductible de hasard mais aussi un caractère de nécessité[313].

Certains débats portent sur la description faite de l'environnement. Quel est l'agent optimisateur ? D'autre part, l'environnement est-il mouvant ou stable ? Certains relativisent aussi l'intensité du mécanisme optimisateur. Plutôt qu'une sélection des espèces d'entreprises les plus adaptées, n'y a-t-il pas seulement une lutte pour la survie ? L'environnement permet-il d'assurer une véritable sélection en fonction de l'efficacité des entreprises ? La pression exercée par l'environnement n'est pas forcément intense, rigoureuse et énergique.

L'écologie des populations[314] adopte une logique résolument darwinienne. Après une présentation de sa logique, nous montrerons l'apport de cette théorie qui interprète les FCIE comme une "population d'entreprises". Quantitativement, l'apport est en réalité

---

[312]NELSON R.R., (1994), "Evolutionary theorizing about economic change", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Pirncenton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, pp.108-136

[313]Ibid., p.117

[314]HANNAN M.T., FREEMAN J., (1984a), "The Population of Ecology", American Journal of Sociology, Vol.82, n°5, pp.929-964. (1984b), "Structural Inertia and Organizational Change", American Sociological Review, Vol.49, April, pp.149-164

assez limité. L'impact de ces travaux est néanmoins important au plan conceptuel. C'est surtout à l'écologie des populations comme tradition de recherche et à sa logique que nous nous réfèrerons.

Deux traductions de cette orientation, applicables aux FCIE, sont présentées : la notion d'**équivalence structurale** développée par BURT opérationalisant le principe d'une coopération implicite au sein des populations et les **travaux d'inspiration écologiste** de BUTERA interprétant l'apparition d'une nouvelle population d'entreprises-réseau par l'émergence d'un phénomène de tertiarisation de l'économie et des technologies de l'information.

Le projet de l'écologie des populations est d'étudier les raisons de l'émergence, de la survie ou de la disparition de certaines populations d'entreprises. Il s'agit de formuler une théorie générale des formes organisationnelles et de leur évolution. L'analyse se fonde sur une étude empirique et statistique des taux de naissance, de croissance et de mortalité.

L'unité d'analyse est la population d'entreprises, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises qui partagent le même "destin" face à la pression de l'environnement. La structuration des entreprises en populations est conditionnée par la compétition pour l'accession à différentes ressources. Chaque population dépend d'une combinaison spécifique de ressources qui constitue une **niche** dans l'environnement[315]. Les entreprises sont supposées en interdépendance compétitive. Lorsque deux entreprises appartenant à une même population sont en compétition avec d'autres entreprises extérieures, elles peuvent coopérer[316]. Deux caractéristiques de l'écologie des populations limitent cependant sa portée pour une étude des FCIE.

D'une part, l'unité d'analyse est située au niveau des populations d'entreprise ce qui implique que le niveau "micro" n'est pas abordé.

D'autre part, l'accent est mis sur le début et la fin du cycle de vie des populations. Entre ces deux moments critiques et dont l'observation peut se réaliser sous la forme de taux de création ou de taux de dissolution, les écologistes des populations considèrent que l'entreprise est structurellement inerte. L'environnement sélectionne. Il est créateur et destructeur et pas adaptateur. L'inertie est néanmoins plus forte au niveau des activités

---

[315]HANNAN, FREEMAN, (1984a), op.cit., p.934

[316]ALDRICH H.E., (1992), "Incommensurable Paradigms ? Vital sign from three perspectives", in REED M., HUGHES M., (Eds.), "Rethinking Organization : New directions in organization theory and analysis", Londres : Sage, p.18

centrales de l'entreprise, de son coeur de compétence, qu'au niveau des activités périphériques.[317]

Cet aspect des choses introduit déjà une possible interprétation de l'apparition de FCIE au niveau d'entités périphériques de l'entreprise. Le coeur de compétences doit être protégé et renforcé alors que les activités périphériques sont susceptibles d'être sous-traitées ou réalisées en coopération. Les facteurs de stabilité de l'entreprise sont néanmoins les plus puissants.

L'écologie des populations est plutôt mal "outillée" pour étudier des formes organisationnelles aux frontières mal établies et souvent difficiles à saisir dans de larges échantillons. Cette difficulté est particulièrement nette lorsqu'il faut interpréter le développement spectaculaire dans certains pays du nombre de petites et moyennes entreprises.

Les statistiques disponibles identifient ces entités à partir de leur existence et de leurs frontières juridiques. Elles sont très peu informatives en revanche sur les liens qui peuvent exister au-delà de l'aspect juridique entre ces firmes. Quelle est la population étudiée ? S'agit-il de celle des petites et moyennes entreprises ou plutôt des systèmes de petites et moyennes entreprises ? C'est le sens de la critique faite par Robert REICH concernant le débat sur l'avenir des grandes firmes par rapport à l'émergence de petites structures en apparence plus dynamiques. Il relève l'incapacité des statistiques officielles à rendre compte d'une transformation qualitative des grandes entreprises en réseaux décentralisées d'unités plus petites.

> Le système de statistique industrielle [...] définit un "établissement" comme n'importe quelle entreprise, y compris s'il fait partie d'une société plus vaste. [...] Il n'est pas surprenant que, selon les statistiques officielles, le nombre des petits "établissements" ait quasiment doublé entre 1975 et 1990, et qu'ils aient créé des millions d'emplois, exactement au moment où la firme hiérarchisée de production de masse se transformait en une entreprise-réseau décentralisée de production personnalisée."[318]

[317]HANNAN, FREEMAN, (1984b), op.cit., p.156
[318]REICH R., (1993), "L'Economie Mondialisée", Dunod, p.85

C. Equivalence structurale et coopération implicite au sein des populations d'entreprise

En ce qui concerne la **pratique coopérative**, l'écologie des populations lui "préfère" la **compétition**. Néanmoins, le fait de distinguer entre deux niveaux de compétition, directe et indirecte, permet l'analyse d'une **coopération implicite**. Les entreprises peuvent être en compétition directe au sein d'une même niche ou de manière plus diffuse. Cette compétition peut également être indirecte lorsque deux populations sont en compétition. Dans ce cadre, chaque entreprise produit un effet infinitésimal pour la communauté des entreprises.

Alors, indirectement une coopération peut s'établir entre les entreprises d'une même population qui peut se traduire par exemple par la diffusion de nouvelles méthodes de production au plan technologique ou sur le marché du travail lorsque les salariés se déplacent d'une entreprise à l'autre.

Le niveau de coopération envisagé est donc davantage celui d'une **équivalence structurale**[319], c'est-à-dire d'une coopération résultant d'une position similaire par rapport à l'environnement et qui conduit les entreprises à adopter des comportements coopératifs sans en avoir conscience et sans tisser de liens directs entre elles.

L'idée d'une équivalence structurale définie comme une position similaire dans un environnement se traduit sous la forme d'un réseau : deux entreprises sont considérées comme structuralement équivalents et donc faisant partie d'une même population, pour reprendre le vocabulaire de l'écologie des populations, si elles entretiennent les mêmes relations avec les autres groupes même si ces deux entreprises ne sont pas directement liées[320]. L'équivalence structurale traduit sous l'angle des relations le concept d'un regroupement des entreprises en populations[321].

---

[319]La notion d'équivalence structurale est notamment développée par 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, pp.730-780. On peut aussi se référer aux travaux de Ronald BURT. BURT R.S., (1982a), "Toward a structural theory of action : Network models of social structure, perception, and action", New York : Academic Press, p.pp.42-49. On aura l'occasion lors de l'analyse des théories des réseaux sociaux de revenir sur la notion d'équivalence structurale (troisème partie).
Il peut être utile dès à présent d'attirer l'attention sur la passerelle existant entre écologie des populations et réseaux sociaux.

[320]DI MAGGIO P.J., POWELL W.W., (1983), "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, Vol.48, April, p. 148. DI MAGGIO qui adopte une attitude critique vis-à-vis de l'Ecologie des Populations, il est à la base de la théorie institutionnaliste, est le premier à avoir attiré l'attention sur cette compatibilité entre les deux approches.

[321]BURT R.S., (1992a), "Structural Holes : The Social Structure of Competition", Cambridge, Mass. : Harvard University Press, p.210

Les intérêts de l'acteur sont influencés par sa position dans la structure sociale. Or, l'action commune des membres d'une même population est susceptible de faire évoluer la structure sociale en leur faveur et au détriment des autres groupes. Les acteurs strcuturalement équivalents confrontés aux mêmes contraintes vont être portés à coopérer pour modifier ensemble leur contexte social.[322]

L'équivalence structurale traduit donc la latence d'une action collective. On peut rapprocher cette idée des concepts de "quasi groupe"[323], de "groupes latents"[324], de "coalitions de nivellement"[325] et "d'acteurs organisationnels latents"[326].

D. L'entreprise-réseau, une nouvelle population d'entreprises adaptée à une société de l'information

Si les écologistes ont peu étudié les mécanismes coopératifs inhérents à la configuration des entreprises en populations, il en va de même de l'apparition d'une nouvelle forme d'entreprise, la firme réseau. Pourtant, des travaux suggèrent un cadre d'analyse inspiré de l'écologie des populations pour expliquer l'apparition d'une nouvelle population d'entreprises qui regroupent les entreprises-réseau. La primauté est mise sur l'interaction déterminée environnement-entreprise. L'environnement se transforme. L'économie devient "tertiaire" ou "de service". Les entreprises se métamorphosent en réseau.

Sur ce sujet, BUTERA fournit une analyse approfondie[327]. Bien qu'il ne se réclame pas explicitement de l'écologie des populations, son interprétation de l'apparition d'un nouveau modèle d'entreprise, l'entreprise-réseau, emprunte à cette tradition. Elle est fondée sur la reconnaissance d'une transformation radicale de l'environnement à partir de la diffusion et de l'adoption de nouvelles technologies de l'information. Par la suite, il tempère ce déterminisme technologique. D'autres phénomènes l'atténuent et modifient de façon positive ou négative l'influence de la technologie. BUTERA cite notamment

---

[322]Ibid., p.330

[323]GINSBERG M., (1934), "Sociology", Londres : Butterworth, p.40

[324]OLSON M., (1965), "The Logic of Collective Action", Cambridge : Harvard University Press, p.50

[325]THODEN VAN VELZEN H.U.E., (1973), "Coalitions and Network Analysis", in BOISSEVAIN J, MITCHELL J.C., (Eds.), Network Analysis : Studies in Human Interactions, Paris : Mouton, pp.241-242

[326]BURT R.S., (1975), "Corporate Society : A time series analysis of network structure", Social Science Research, Vol.4, pp.271-328

[327]BUTERA F., (1991), "La Métamorphose de l'Organisation : Du Château au Réseau", Paris : Les Editions d'Organisation, pp.1-95

les philosophies de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines, la culture et les structures préexistantes, les objectifs des firmes, etc. [328].

Nous analysons la première étape de son cheminement qui illustre bien, selon nous, ce que peut être une interprétation écologiste de l'apparition d'une nouvelle population d'entreprises, les entreprises-réseau ou entreprise hybrides. Le point de départ de BUTERA se situe au niveau de l'environnement. Le développement des nouvelles technologies, et en particulier de celles de l'information, entraînent un bouleversement complet de l'environnement.

Face à ces changements, les grandes entreprises sont confrontées à deux difficultés :

- l'**entropie**, c'est-à-dire le coût élevé de leur gestion,

- le **conservatisme**.

De nouvelles formes d'entreprise apparaissent à la recherche d'économies de flexibilité. Elles ne se définissent plus en référence à une ligne hiérarchique, ou à une logique de patrimoine, mais à des processus économiques regroupant au-delà des frontières juridiques des entités hétérogènes associées dans un même projet.

BUTERA constate une "tertiarisation" de l'économie. La plus grande partie des salariés des sociétés occidentales est employée dans le tertiaire. Délaissant les activités agricoles et la production de biens industriels, les salariés vont en priorité effectuer des activités de traitement de données, de coordination et de contrôle de la production, de fourniture de biens immatériels et de vente. L'émergence de ce phénomène tient à l'environnement et à la manière dont les entreprises répondent aux changements[329].

Parallèlement, les nouvelles technologies de l'information provoquent une accélération des mutations. Elles interviennent au niveau des produits et à celui des processus de production des produits et des services. Les technologies de l'information constituent une véritable révolution.

Quatre conséquences en découlent. L'informatique permet une augmentation de l'efficience et de l'efficacité des entreprises, elle constitue un facteur déterminant en vue

---

[328]"L'importance croissante des métiers (anciens et nouveaux métiers institutionnnalisés, métiers naissants et "quasi-métiers") est l'un des phénomènes marquants de ces dernières années. Le métier est une manière d'exercer en toute responsabilité un rôle (ou une série de rôles) ayant pour objectif la gestion et l'innovation de processus définis (le métier comme ressource productive)." Ibid., p.114

[329]Ibid., p.29

de l'établissement de positions concurrentielles sur les marchés. L'informatique transforme les missions de l'entreprise et son portefeuille d'activités. Enfin, **les nouvelles technologies décident de la vie et de la mort des entreprises**[330].

Plus qu'une recherche d'efficacité qui se traduit généralement en termes d'économies d'échelle, les entreprises mettent l'accent sur un nouveau critère d'efficience, le critère d'adéquation de la réponse au marché : le temps écoulé entre le moment où un besoin apparaît sur le marché et le moment où ce besoin est satisfait, c'est-à-dire dès la livraison du produit[331].

Tertiarisation de l'économie et introduction des nouvelles technologies de l'information sont donc à la base de l'apparition d'une nouvelle population d'entreprises qui regroupe des entreprises variées partageant néanmoins certains traits communs. :

1. les entreprises qui apparaissent quand on opère une décentralisation des activités d'une entreprise centrale vers des entreprises sous-traitantes :

- les entreprises industrielles non manufacturières" dont le rapport "effectif global/effectif non manufacturier" est inférieur à un pour cent,

- les "hollow corporation", "société creuse" ou "société vide" qui jouent un rôle de direction industrielle et sous-traitent souvent à l'étranger la production de pièces détachées ou parfois même de produits finis[332].

2. Des ensembles d'entreprises liées les unes aux autres par un cycle de production, les "constellations d'entreprises"[333]. L'entreprise n'est pas fondée principalement sur une structure ou un arsenal juridique mais sur un "puissant système de coopération fonctionnelle".

3. Les systèmes d'entreprises, homogènes ou hétérogènes, à base territoriale ou districts industriels[334].

---

[330]Ibid., p.37

[331]Ibid., p.24

[332]Plusieurs exemples peuvent être donnés. General Electric importe pour 1.4 milliards de dollars de produits qu'elle commercialise ensuite sous sa marque. KODAK et MOTOROLA fonctionnent aussi sur ce mode.

[333]Terminologie empruntée à LORENZONI. LORENZONI G., (1985), "Dalla singola impresa agli aggregati di imprese : la costellazione", in BALLONI V., "Esperienze di ristrutturazione industriale", Bologne : Il Mulino

[334]Terminologie empruntée à BECATTINI. BECATTINI G., (1979), "Dal settore industriale al disretto industriale", Rivista di economica e politica industriale, Vol.1

4. Les groupements d'entreprises juridiquement autonomes mais soudés par des liens associatifs générateurs de services (confédérations d'artisans, coopératives de production) ou de valeurs (coopératives de consommation).

5. Les grandes entreprises qui se font petites. Elle évoluent vers des structures de "quasi firmes" pratiquement autonomes, situées en interface du marché et de la hiérarchie.[335]

Cependant, ces entreprises partagent des traits communs[336] :

1. (Il) s'agit dans tous les cas "d'entreprises hybrides", situées à la frontière de l'organisation et du marché,
2. la technique et de la gestion ne coïncident pas forcément avec les domaines du juridique et de l'organisation,

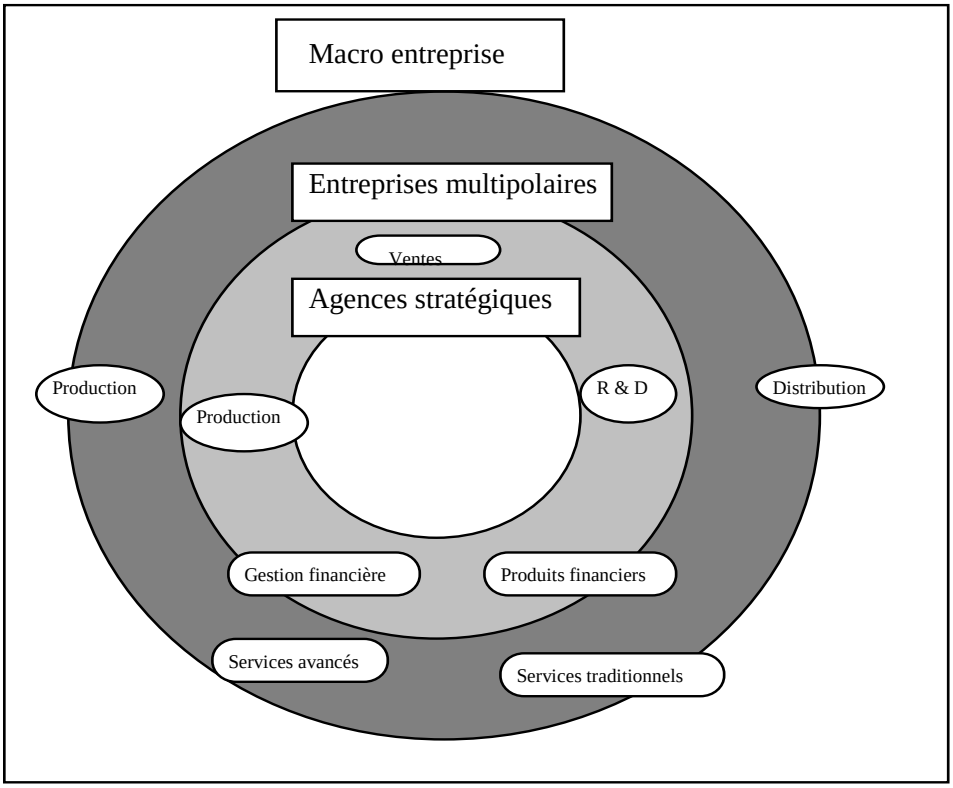


Figure II.1 : les trois niveaux de l'entreprise-réseau (BUTERA, (1991), op.cit., p.61)

3. les processus économiques et l'organisation ne dépendent pas de la structure de chaque entreprise mais des relations des entreprises entre elles.

[335]Ibid., p.57
[336]Ibid., p.58

De manière plus générale, ces entreprises ont en commun une nouvelle manière d'arbitrer le dilemne intégration/différenciation en ayant recours à des mécanismes de coordination externes. Elles vont simultanément développer une centralisation et une déconcentration accrues. BUTERA propose un modèle intégrateur de l'entreprise-réseau structuré autour des trois éléments essentiels.

En premier lieu, une centralisation des ressources stratégiques s'opère dans le cadre des **agences stratégiques**. Il s'agit soit d'entreprises autonomes (holdings, etc.), soit de fonctions de l'entreprise (comité de direction, etc.).

En second lieu, cette organisation gère les économies d'échelle par l'intermédiaire des **pôles opératoires**. Ce deuxième niveau permet de rassembler des compétences "multiclients" ou "multifonctions". Le pôle opératoire permet un premier stade de différenciation. Il se traduit par des entités "multipolaires".

En troisième lieu, les entités directement en contact avec les clients, activités manufacturières et de service aux clients, s'articulent comme une myriade de petites et moyennes entreprises. Cette configuration en PME-PMI autorise une économie de la flexibilité. L'organisation peut donc se diversifier facilement dans une multitude de couples produit-marché. BUTERA définit l'ensemble de ces PME-PMI comme des **macroentreprises**[337] ou entreprises système.

Enfin, le modèle permet de distinguer quatre variantes en fonction du système de contrôle adopté[338].

L'**entreprise-réseau "à base hiérarchique"**, où domine la stucture hiérarchique interne mais où les relations d'influence et de commerce avec les autres petites et moyennes entreprises sont fortes.

L'**entreprise-réseau "à centre de gravité concentré"** sur une seule agence stratégique.

L'**entreprise-réseau dotée de "multiples centres de gravité"** dans laquelle le système fonctionne successivement autour de diverses agences stratégiques.

L'**entreprise-réseau sans centre**.

---

[337]Terminologie emprunté à DIOGUARDI. DIOGUARDI G., (1983), "Macrofirm : Construction firms for the computer age", Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, Vol.1

[338]Ibid., p.66

BUTERA distingue aussi, à la manière de MINTZBERG, entre les entreprises-réseau émergentes, **"naturelles"**, et les entreprises-réseau délibérées, **"orientées".**

> "L'entreprise-réseau **naturelle** se définit comme un système doté d'une multiplicité de structures et de connexions identifiables, au sein desquelles opèrent des "noeuds" autorégulés (systèmes ouverts vitaux, capables de coopérer entre eux (ou d'effectuer divers types de transactions) en vue d'objectifs communs ou partagés."[339]

> "Lorsque plusieurs sujets entreprenants déterminés, individuels ou collectifs, privés ou publics assurent de manière intentionnelle la conception, la gestion, la maintenance de l'ensemble d'un système ressemblant à celui que nous avons décrit, nous nous trouvons en présence d'une entreprise-réseau **orientée**."[340]

Les travaux du groupe de réflexion stratégique PROMETHEE animé par Albert BRESSAND et Catherine DISTLER adoptent une logique de pensée similaire[341]. Pour les auteurs, nous assistons à une deuxième révolution "Chandlerienne". Le télégraphe et le chemin de fer entraînent l'intégration des marchés locaux et l'apparition des grandes entreprises et de leurs hiérarchies, "main visible des managers"[342], en particulier des "middle managers", en opposition à celle invisible du marché.

BRESSAND et DISTLER, à travers une relecture de CHANDLER, relèvent un aspect peu médiatisé de ses travaux. Les économies d'échelle rendues possibles par les grandes entreprises sont un point très souvent mentionné. Mais CHANDLER insiste sur un autre aspect plus fondamental dans les évolutions industrielles de la fin du XIX^{ème} siècle : les "économies de vitesse" ou "économies relationnelles"[343].

Pour traduite l'expression de CHANDLER "economies of speed", ils préfèrent "économies relationnelles" car la vitesse est la source en non l'aboutissement de ces

---

[339]Ibid., p.67

[340]Ibid., p.73

[341]Créé en 1985, PROMETHEE a été classé parmi les vingt meilleurs "think tanks" mondiaux par The Economist.

[342]CHANDLER A.D., (1977), "The Visible Hand, the Managerial Revolution in American Business", The Belknap Press of Harvard University Press, Mass. and London, Cambridge (tr. française : (1988), "La Main Visible des Managers : une analyse historique", Paris : Economica

[343]BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion, p.56. Sur les économies de mouvement et de régularité, les auteurs renvoient à la version française de CHANDLER, op.cit., p.207 et p.235.

économies qui portent en fait sur le nombre et la complexité des relations administrés.[344]

On peut alors reformuler l'apport de CHANDLER à la théorie des entreprises de la manière suivante : traditionnellement, l'économie considère la firme à travers les inputs et les outputs montrant qu'entre ces deux éléments, il y a le passage **à travers** l'entreprise. Entre le in et le out, il y a le "through"[345].

A la base de cette nouvelle transformation, on trouve un nouveau type de machines, les "machines relationnelles" qui concrétisent les "économies relationnelles". Ces machineries relationnelles sont omniprésentes dans l'environnement des entreprises et permettent de reconfigurer les entreprises en réseaux.

> "Logique relationnelle et logique industrielle sont de plus en plus étroitement imbriquées : sous nos yeux prend forme l'entreprise-réseau."[346]

La traduction organisationnelle dépasse largement le simple cadre de l'apparition d'une nouvelle forme d'entreprise. Nous avons déjà mentionné la typologie du groupe PROMETHEE[347], les **réseaux intraentreprises,** les **réseaux transentreprises,** les **réseaux interentreprises et** les **métaréseaux**.

Traduite dans le vocabulaire de l'écologie des populations, cette typologie résulte d'un emboîtement de populations les unes dans les autres. Les réseaux intra et transentreprises forment un premier échelon. Les réseaux interentreprises constituent un deuxième échelon. Chaque membre d'un réseau interentreprises intègre celui-ci avec son propres réseau transentreprise. Il en va de même lorsque l'on passe des réseaux interentreprises aux métaréseaux[348].

Il apparaît finalement que l'écologie des populations fournit une logique de réflexion intéressante concernant l'apparition d'une nouvelle forme d'organisation à travers la

---

[344]Ibid., p.56

[345]Ibid., p.57

[346]BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.204

[347]BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989), "Vers une économie de réseaux", Politique Industrielle, Hiver, pp.155-168

[348]Au-delà de l'analyse de l'apparition d'une nouvelle forme d'organisation, le groupe PROMETHEE s'efforce plutôt de montrer l'émergence d'une nouvelle société qualifiée de "planète relationnelle". Nous ne reproduisons ici qu'un élément de la démonstration. Nous reviendrons sur d'autres éléments plus loin dans l'analyse.

relation environnement-firme. Elle présente cependant de nombreuses limites par rapport à l'observation des FCIE qui font qu'elle appoelle à un dépassement théorique et au recours à d'autres éléments théoriques pour rendre compte de leur fonctionnement concret.

§ 2 - L'analyse sociétale et historique des coopérations interentreprises

Nombreux sont les auteurs qui relèvent les similitudes entre des modes d'organisation prémodernes et les entreprises en réseau d'aujourd'hui. Le recours à une forme d'entreprise semble être parfois un retour dans le passé. Leur histoire laisse son empreinte dans le présent et oriente le futur. Aucune forme organisationnelle n'est créée ex nihilo mais résulte plutôt d'un "bricolage" qui associe des héritages du passé à des innovations qui conduisent vers le futur. Le facteur historique agit donc aussi sur les entreprises comme un environnement. Deux courants viennent illustrer son influence.

L'**analyse historique et sociétale de l'évolution des entreprises** apporte un éclairage riche de signification sur les évolutions récentes. L'environnement est représenté par une interdépendance d'institutions politiques et historiques.

Pour introduire cette approche, nous présentons un modèle général de la dynamique sociale construit par **Alain TOURAINE** qui donne une définition des différentes catégories sur lesquelles peuvent porter des variations à travers l'histoire. Ce modèle montre à quel point **les formes d'entreprises ne sont qu'un élément subordonné et partiellement déterminé par d'autres niveaux du fonctionnement social**.

La société apparaît comme une hiérarchie de trois systèmes, **l'historicité, le politique et l'organisationnel**. Chaque système rend compte d'un niveau de la réalité sociale. L'historicité détermine partiellement le fonctionnement du système politique lequel détermine partiellement le fonctionnement des entreprises.

Au stade le plus haut, on trouve l'historicité définie comme l'action de transformation de la société par elle-même. Les sociétés ne se définissent pas par leur fonctionnement mais par leur capacité à se transformer. L'historicité est constituée de trois composantes en interrelation.

1. **Un mode d'accumulation** : on passe ainsi de l'accumulation de grains dans des greniers ou de forces de travail à une accumulation des moyens d'échange, monnaies et métaux précieux. Ensuite, l'accumulation se porte sur le capital par l'organisation du travail. Enfin, les sociétés les plus avancées économiquement accumulent la capacité de création, la connaissance scientifique et technologique.[349]

[349]TOURAINE A., (1974), "Pour la Sociologie", Points, p.95

2. Un **modèle culturel**, c'est-à-dire une représentation collective de la créativité. L'idée de créativité est d'abord considérée sous un angle religieux qui l'empêche d'être "pratique". On est dans le cadre d'une reproduction plus que d'une production. A mesure que se développe la créativité "pratique", on change de modèle culturel. La modernité s'est nourrie d'un modèle culturel de développement. Cependant, pour TOURAINE, l'historicité ne répond à aucun fonctionnalisme. Il n'y a pas d'amélioration ou de régression. Le modèle culturel ne définit pas de bonnes ou mauvaises conduites. Le développement économique n'est donc pas une finalité sociétale mais correspond à une historicité particulière.

3. Un **modèle de connaissance** ou état de nature. Par exemple, l'accumulation de la créativité et le modèle culturel de développement s'accompagnent d'un état de nature systémique.

> "Une culture qui exerce une capacité en principe illimitée d'action sur soi ne peut se concevoir et s'analyser autrement que par l'interdépendance de ses éléments, donc comme un système, au lieu de recourir à des essences ou à des forces vitales dans ses explications."[350]

L'historicité, qui gère la dialectique de l'engagement et du dépassement de la société, gouverne deux autres niveaux. Le second niveau est celui du système politique où s'échafaudent les décisions. Les centres de décision ne se définissent pas par la concurrence qu'ils se font mais par les relations qui les associent. Les acteurs essaient dans ce cadre de s'influencer les uns les autres.

> "Une pluralité d'acteurs, possédant un certain degré d'influence et placés dans les limites prédéterminées par une certaine culture et par un certain système de domination sociale, intervient dans l'élaboration de décisions à l'intérieur d'un territoire donné où elles deviennent légitimes et applicables."[351]

---

[350] Ibid., p.96

[351] Ibid., p.107

Le dernier niveau est celui de l'organisation considérée simultanément sous deux aspects :

- elle est composée d'entreprises, unités différenciées et opérationnelles en interaction avec un environnement auquel elle cherche à s'adapter.

- Elle est également la résultante des systèmes supérieurs, historicité et système politique, qui détermine en particulier la forme qu'elle revêt.[352]

Le modèle de TOURAINE introduit une hiérarchie entre, d'un côté, un système de représentation qui définit le sens que les acteurs donnent à leurs actions et qui va déterminer les décisions prises, et la forme la firme choisit pour s'adapter aux évolutions.

L'intérêt de son approche pour la suite de l'analyse est de fournir une description nouvelle et précise de l'environnement des firmes. L'environnement est décrit en termes sociétaux. Il s'agit d'un environnement culturel et politique.

Alfred KIESER utilise une perspective historique du changement organisationnel qui emprunte à cette conceptualisation de l'environnement. Il ne cherche pas uniquement à réunir des faits historiques mais à les utiliser pour percevoir les conséquences des modifications des systèmes de représentations et des groupes sociaux sur l'entreprise.[353]La perspective historique présente quatre avantages pour l'analyse des entreprises.

1. les structures et le comportement des entreprises est la conséquence d'événements historiques spécifiques à une culture nationale. Les différences d'un pays à l'autre ne peuvent être comprises sans recours à une interprétation historique

2. Le recours à l'histoire permet de mieux s'affranchir des "modes" et des idéologies qui influencent l'analyse théorique et la pratique dans les entreprises.

---

[352]Ibid., p.107

[353]KIESER A., (1994), "Why Organization Theory Needs Historical Analyses - And How This Should Be Performed", Organization Science, Vol.5, n°4, Novembre, pp.608-620.
(1989), "Organizational, Institutional, and Societal Evolution : Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations", Administrative Science Quaterly, Vol.34, pp.540-564. (Nous utilisons une présentation de cet article dans le cadre de CONDOR suivi d'une discussion des arguments. (1992), Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, Vol.V, Octobre 1992 - Juin 1993, Séance du 7 octobre 1992, pp.1-27)

3. Les analyses historiques conduisent à interpréter les structures actuellement en place non pas comme résultantes de lois mais de décisions prises dans le passé en fonction de diverses opportunités. Certaines ont été prises intentionnellement, d'autres implicitement. On retrouve l'importance du système politique tel que le définit TOURAINE.

4. L'analyse historique est un outil de validation des théories de l'organisation. Les mécanismes de l'évolution des entreprises décrits par une approche théorique sont-ils valides au regard des évolutions passées ?

En réalité, les mécanismes d'évolution des entreprises sont eux-mêmes sujets à des transformations. A chaque période sa propre logique d'évolution.

Pour KIESER, cependant, les sociétés sont en progrès constant et les formes d'entreprise s'améliorent progressivement. Une progression régulière, donc un développement qualitatif de la société, est observable même s'il survient certaines discontinuités. Le facteur de progrès est caractérisé par **l'adaptabilité** des sociétés, donc leurs capacités à se transformer efficacement au plan économique.

Cette adaptabilité est déterminée par la rapidité d'évolution des représentations du monde, des institutions et du comportement humain. [354]

Une mise en perspective historique de l'objet de notre étude, les formes de coopération interentreprises, est particulièrement riche d'informations. Elles apparaissent plus régulièrement et prématurément dans certains pays. Le recours à l'histoire fournit une explication de ces différences. Toutes les nations n'ont pas connu les mêmes évolutions de leurs entreprises. En particulier, le passage des formes prémodernes à l'entreprise moderne, et en particulier à la grande entreprise, ne s'est pas opéré de la même manière. Cet enracinement culturel et historique plaide en faveur d'une importante diversité des formes organisationnelles.

On relève souvent les différences culturelles entre japonais et occidentaux. Ces différences tiennent d'abord à l'histoire des deux cultures. Le Japon n'a pas suivi la même trajectoire culturelle que les pays occidentaux. La relation des individus à l'entreprise n'est pas la même. Les salariés occidentaux entretiennent un rapport d' inclusion partielle par rapport à leur entreprise. Tout en acceptant de se soumettre à des mécanismes de coordination, les individus conservent la maîtrise de leur comportement.

---

[354]KIESER, (1992), op.cit., pp.5-6

Au Japon, l'individualité s'exprime moins au travail. Seule la dimension du groupe est valorisée socialement.

Cette absence de dimension individuelle et le primat accordé au groupe s'exprime bien dans le style de management japonais. L'apparition des "keiretsu" peut se concevoir historiquement. En premier lieu, le Japon n'a pas connu les mouvements intellectuels et culturels, comme le Renaissance par exemple, qui ont suscité l'individualisme comme valeur et norme sociétale dans les pays occidentaux et entraîné l'avènement de philosophies comme le libéralisme ou l'utilitarisme.

L'industrialisation du Japon s'est fondée sur un système de valeurs inspiré de l'éthique collectiviste "samurai"[355]et du confucianisme, alors qu'en Europe on l'associe à une éthique protestante[356]qui se fonde sur un ascétisme individuel. D'autre part, l'ancêtre des "keiretsu" est déjà présent sous la forme des maisons de commerce bien avant les temps modernes.

De cette manière, on arrive à une compréhension plus claire de l'apparition des "keiretsu" en lieu et place des "zaibatsu" (entreprises conglomérales interdites par les Etats-Unis). Face aux exigences du vainqueur américain, les dirigeants japonais retrouvent à travers les "keiretsu" la logique de groupe traditionnelle. D'une multitude de petites et moyennes entreprises qui devaient conduire, d'après les autorités américaines d'occupation, à un système libéral de marché, on passe à des groupements d'entreprises parfaitement organisés et hiérarchisés.

Mais les divergences historiques dans les trajectoires des systèmes productifs ne concernent pas seulement le Japon ou l'Asie. Il en va de même de certaines régions européennes. D'une manière générale, l'histoire des entreprises se fait en trois grandes étapes. On passe des **guildes médiévales**[357] et des **corporations**[358] au système de travail disséminé autour du personnage du **marchand entrepreneur**[359]. Puis les manufactures vont ouvrir la voie à un autre modèle productif, la **firme intégrée capitaliste**.

---

[355]YOSHINO M.Y., (1968), "Japan's managerial system : Tradition and Innovation", Cambridge, Ma. : MIT Press

[356]WEBER M., (1964), "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", Paris : Plon

[357]Au moyen âge, les guildes étaient des associations de secours mutuel entre marchands (dans la Hanse), artisans ou bourgeois.

[358]Les corporations étaient des associations d'artisans groupés en vue de règlementer leur profession et de défendre leurs intérêts.

[359]FRERY F., (1993), "Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ?", Actes du Colloque des IAE, p.146

Parmi ces formes d'entreprise, la firme intégrée est le seul modèle formel si l'on se réfère à la définition de COLEMAN. Une entreprise est définie comme une institution qui reçoit ses ressources des acteurs individuels ou d'autres entreprises. Ces ressources sont ensuite investies ou désinvesties à la discrétion de l'entreprise ou des personnes qui la contrôlent[360]. En ce sens, les corporations ne sont pas des entreprises car elles ne marquent pas un principe de séparation entre elles et les personnes individuelles qui la composent. Il n'existe pas de sphère personnelle.[361]

En fait, à l'intérieur de la corporation, la coopération supplante largement la concurrence. Cet esprit de coopération résulte avant tout d'une entreprise communautaire fondée sur les liens du sang et de la famille.[362]

KIESER montre que le passage des corporations à la fabrique disséminée, en anglais "putting-out system", en allemand "Verlagssytem" s'explique par l'entrée en modernité et par un nouveau rapport à l'innovation. Les corporations se définissent d'abord par rapport à l'immuabilité de leurs productions. L'innovation dans les techniques est généralement découragée, souvent punie.

Gouvernées par les artisans et fonctionnant sur le modèle communautaire où l'individualité n'a pas sa place, les guildes et les corporations vont se fermer de plus en plus sur elles-mêmes. L'entrée dans leurs rangs va dépendre de critères toujours plus exigeants et leurs effectifs vont décroître progressivement.

Les fabriques disséminées sont des systèmes concurrents mais plus ouverts. La figure emblématique du système est le marchand, le grand négociant ou encore "l'impanattore" italien. Leur rôle consiste à mettre en relation une demande et une offre qu'ils organisent par le recours à des artisans au sein des corporations, ou en dehors par une main-d'oeuvre à domicile, généralement paysanne.

Ces acteurs sont souvent des voyageurs. Ils constituent donc des vecteurs d'ouverture et d'innovation. Le système est évolutif car différents niveaux intermédiaires peuvent se placer entre le négociant et la main-d'oeuvre. Le passage des corporations à la fabrique disséminée est donc la traduction d'un changement dans le système politique, l'ordre des artisans cédant la place à celui des marchands.

---

[360]COLEMAN J.S., (1975), "Review Essay : Inequality, Sociology, and Moral Philosophy", American Journal of Sociology, Vol.80, p.760

[361]KIESER, (1993), op.cit., p.3

[362]Ibid., p.10

C'est aussi la marque d'un changement de système de pensée. On passe d'un principe de tradition, de respect des rites et des coutumes à un principe de changement, d'innovation, d'expérimentation. De la même manière avec les fabriques disséminées, l'individu commence à s'émanciper de la communauté. Son travail est rémunéré à la pièce et représente souvent un complément d'une activité agricole.

Le système de la fabrique disséminée ou diffuse correspond à bien des égards à la notion d'entreprise-réseau. KIESER analyse son introduction en Allemagne dès le XIIIème siècle. Plusieurs formes différentes se succèdent. Les corporations d'artisans entrent dans une logique de division du travail de plus en plus poussée[363]. Cette division du travail appelle une organisation pour faire face à ce que Durkheim a appellé l'anomie, c'est-à-dire en l'occurence l'affaiblissement des règles et des usages habituellement appliqués.

Dès le XIIIème siècle, certains artisans au début ou à la fin du processus de production vont assumer cette coordination. Ils vont devenir les donneurs d'ordre, "putter-outers", pour les autres artisans membres de différentes corporations. Les premières fabriques disséminées sont donc des **réseaux de corporations**.

Au XVIème siècle un autre système émerge. La coordination repose alors sur des **marchands au "long cours",** les grands négociants décrits par Fernand BRAUDEL[364], qui contractent avec les corporations pour alimenter en marchandises leur réseau commercial international. Ces grands marchands profitent d'un effet position pour acquérir une puissance économique importante. En France, l'activité "au loin" permet de "laisser le roi derrière soi"[365]. D'autre part, les marchands se tiennent à la meilleure place dans les filières qui vont de la matière première au produit final. Ils constituent un "goulot d'étranglement" inévitable entre l'amont et l'aval, entre les artisans et les clients.

> "C'est la supériorité de position, une condition sine qua non pour que le faisceau des lignes de commerce se réduise à une confluence et, au-delà, diverge à nouveau. [...] La liberté de mettre le prix à sa marchandise est l'âme du commerce".[366]

---

[363]Pour l'étude de cette division du travail, on peut se référer à l'étude magistrale de DURKHEIM qui interprète cette transformation sociale comme le passage d'une solidarité mécanique à une solidarité organique. Cette transformation de la société aurait notamment comme fondement la densification des échanges et des cités. DURKHEIM E., (1893), "De la Division du Travail Social", Paris : Alcan

[364]BRAUDEL F., (1980), "Civilisation matérielle, économie et capitalisme", Tome II, Paris : Armand Colin. Pour BRAUDEL les grands négociants sont des vecteurs essentiels de l'introduction d'une "économie-monde".

[365]Ibid., p.317

[366]Ibid., pp.318-319

Le marchand et les artisans s'engagent contractuellement en vue d'un profit mutuel. Le premier avance une certaine somme pour payer les matières premières. Les seconds s'engagent à fournir des produits à une certaine qualité dans un délai donné. [367] Ces artisans atteignent un niveau de vie supérieur à ceux qui ne participent pas au système.

A compter de la Guerre de Trente Ans, les corporations des villes sont remplacées par les ateliers ruraux ou les fermes des paysans. De cette manière, les marchands recrutent une main-d'oeuvre plus abondante et meilleur marché dans le monde rural. L'absence d'une entreprise communautaire du type de la corporation autorise également une plus grande flexibilité permettant une plus grande adaptation des produits.[368]

Ainsi, les fabriques disséminées se densifient. En 1707 à Wuppertal, une poignée de donneurs d'ordre fournissent du travail à plus de trente mille producteurs individuels[369]. Autour de Saint-Etienne, une énorme nébuleuse d'ateliers regroupe au total 26500 personnes dans la rubannerie[370].

Elles vont également se complexifier. Sans devenir de véritables entreprises, une différenciation des rôles apparaît. Les donneurs d'ordre emploient également des superviseurs et des sous-donneurs d'ordre. Les producteurs individuels s'adjoignent des employés en plus de leur femme et de leurs enfants. Dans l'Allemagne de 1800, cinquante pour cent de la main-d'oeuvre est employée en dehors des corporations et 85 pour cent de ces travailleurs sont intégrés dans un système de fabriques disséminées.

> "Les plus connues de ces structures précapitalistiques étaient l'industrie lainière de Prato, près de Florence (qui employait 60000 personnes en 1350, c'est-à-dire autant qu'en 1990), l'industrie métallurgique de Cologne, de Lyon ou de Brescia, ou la coutellerie de Thiers (qui comptait déjà 85 ateliers en 1272). Dans tous les cas, il s'agissait d'activités florrissantes, centrées autour du personnage du marchand entrepreneur, dont on retrouve la trace en la personne de l'impannatore pratésien."[371]

---

[367] BRAUDEL F., (1986), "L'Identité de la France, Les Hommes et les Choses", Paris : Arthaud Flammarion, p.276

[368] Ibid., p.272

[369] KISCH H., (1981), "Die Hausindustriellen Textilgewerbe am Niederrhein vor der industriellen Revolution", Göttingen, Germany : Vandenhoek & Ruprecht

[370] BRAUDEL, (1986), op.cit., p.278

[371] FRERY F., (1994), "La réduction de l'espace des transactions et les structures néo-médiévales", Actes du Colloque International de Management des Réseaux (CIRME 94), Ajaccio, 24-26/06, p.357

Le système de la fabrique disséminée présente de fortes ressemblances avec l'entreprise-réseau et les sytèmes de production organisée autour d'un recours important à la sous-traitance.[372]

Deux points de vue sont exprimés par rapport à cette résurgence d'un modèle considéré en général comme historiquement dépassé. Certains considèrent que l'on assiste à un retournement de l'histoire. FRERY voit dans cette résurgence l'aboutissement de la mondialisation de l'économie et la conséquence des nouvelles possibilités offertes par les technologies de l'information : les réseaux de communication (téléphone, télécopie, etc), l'informatique de gestion, la prolifération des canaux d'information, etc.[373]

L'entreprise intégrée nous a fait découvrir et conquérir le monde. Elle a largement contribué à élargir notre champ d'action et a suscité un développement technologique sans précédent. Le développement des nouvelles technologies a eu l'effet inverse. Les technologies de l'information contribuent à abolir les distances et le temps. Nous redécouvririons alors les "nébuleuses" d'entreprises et les fabriques disséminées comme nouvel idéal type d'entreprise.[374]

Pour d'autres et nous sommes plus portés à adopter ce point de vue, plutôt qu'un retour au passé, la survivance de la logique de la fabrique disséminée peut manifester la pérennisation d'un système qui a su s'adapter aux transformations de l'environnement. Il a pu devenir une alternative suffisamment efficace à la firme intégrée qui avait dominé à partir du XIX^{ème} siècle.[375]

Ainsi ce système continue à exister dans certaines régions européennes. KIESER cite notamment le cas de l'industrie du tricot à Modène et y constate une renaissance du phénomène de la fabrique disséminée. Il s'appuie sur les nombreuses descriptions contemporaines faites du fonctionnement des **sytèmes industriels diffus** très présents en Italie du Centre et du Nord-Est.[376] Ces systèmes sont généralement nommés

---

[372]KIESER, (1994), op.cit., p.613

[373]FRERY, (1994), op.cit., pp.53-354

[374]FRERY, (1993), op.cit., p.147

[375]Fernand BRAUDEL relève, de son côté, le pouvoir que ce type d'organisation donne à l'entrepreneur et qu'il observe aujourd'hui dans certains pays comme en Inde ou à Hong Kong :
"Tout cela est favorable en diable à l'entrepreneur, fait pour séduire un capitalisme industriel d'aujourd'hui qui, sans le savoir, reste ainsi très vieux jeu." BRAUDEL, (1986), op.cit., p.279

[376]LAZERSON M.H., (1990), "Subcontracting in the Modena Knitwear Industry", in PYKE F., BECATTINI G., SENGENBERGER W., (Eds.), "Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy", International Institute for Labour Studies, pp.108-133. (1993), "Factory or Putting-out ? Knitting Networks in Modena", in GRABHER G., (Ed.), "The Embedded Firm : On the Socio-Economics of Industrial Networks", Londres : Routledge, pp.203-226.

districts industriels. Le district industriel est une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné. Il existe une "osmose parfaite" entre communauté locale et entreprises.[377]

Dans l'Italie du Nord-Est et du Centre (notamment les régions d'Emilie-Romagne et de Toscane), les grandes entreprises ne sont pas devenues les unités économiques dominantes comme dans de nombreuses régions d'Europe et des Etats-Unis. L'absence de montée en puissance de grandes entreprises aurait permis aux constellations de firmes de se maintenir malgré l'existence d'une forme d'entreprise concurrente[378].

Barrington MOORE[379] fournit une explication de la spécificité du développement des régions italiennes du Sud. La modernisation qui est survenue a été conservatrice. Le développement qui s'est opéré a préservé la stabilité politique de ces régions. Le système politique y est particulier. La petite bourgeoisie représente une frange plus importante de la population (de vingt à trente pour cent) que dans les régions du Nord (de huit à douze pour cent).

Le clientélisme, c'est-à-dire des arrangements interpersonnels fondés sur une pratique du donnant-donnant, est resté une pratique courante, centrée sur l'Eglise, le groupe social ou la famille, quelquefois la mafia. Cette "modernisation conservatrice" est en toile de fond pour les régions du Nord-Est et du Centre mais elle n'est pas entrée en stagnation comme pour les régions du Sud. A la place, la petite bourgeoisie s'est transforméé en un groupe d'entrepreneurs riches et privilégiés.

Pour SALAIS et STORPER, la capacité des districts industriels de l'Italie du Nord-Est et du Centre à s'adapter à un environnement concurrentiel plus intense et international tient avant tout à une particularité du système politique local. La structure sociale est constituée de cinq groupes distincts. **Les acheteurs, concepteurs et innovateurs, les entrepreneurs de la classe moyenne, les artisans et nouveaux entrepreneurs et les**

---

[377]BECATTINI , (1992), op.cit., pp.36-37

[378]Fernand BRAUDEL montre que dans les sociétés industrielles, le développement rapide des grandes organisations n'a pas empêché une expansion des petites et moyennes entreprises. Sans pouvoir toujours quantifier le phénomène, on peut alors imaginer une pérennisation de structures associant entre elles des PME-PMI dans de nombreux pays à travers le monde. BRAUDEL, (1980), op.cit. Même aux Etats-Unis, on trouve des systèmes de ce type. NIELSEN présente le cas de Ocean Spray Cranberries, Inc. qui regroupait en 1985 815 fermiers récoltant les canneberges (cranberries). Créé en 1930, ce regroupement a permis aux fermiers de voir leur chiffre d'affaires passer de moins de un million de dollars en 1930 à plus de 542 millions de dollars en 1985. NIELSEN R.P., (1988), "Cooperative Strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, p.475

[379]MOORE B., (1966), "Social Origins of Dictatorship and Democracy", Boston, Ma. : Beacon Press

travailleurs à domicile. Ce qui est frappant, c'est la mobilité sociale qui existe entre ces groupes.

> "En Toscane, les concepteurs sont les héritiers des goûs aristocratiques, leurs rangs ne furent jamais aussi fermés que ceux des corporations françaises. En Emilie, plus que les concepteurs, ce sont les innovateurs de produit qui comptent. La majorité d'entre eux ne sort pas des rangs fermés des milieux scientifiques ou d'une classe capitaliste bien affirmée; ce sont souvent d'anciens ouvriers qui sont passés par des écoles techniques ou ont fait équipe avec des scientifiques et des techniciens dans ces écoles."[380]

Cette mobilité sociale existe aussi dans les autres groupes. Le fonctionnement social est basé sur un esprit égalitaire et un niveau de mobilité ascendante des ouvriers vers les classes des entrepreneurs. Les inégalités de revenus sont moins fortes que dans l'Italie du Nord et du Sud. Cela explique en définitive l'existence d'un vivier toujours renouvelé d'entrepreneurs, d'un "stock entrepreneurial". Après les années 1960, le taux d'entrée dans l'activité entrepreneuriale a été extraordinairement élevé. Cette activité a compensé les défections de certains entrepreneurs sortant de la logique du réseau pour utiliser d'autres ressources extra-régionales ou intégrer les différentes activités habituellement partagées avec des entrepreneurs différents du district.

L'importance des entrepreneurs est symbolisée par la figure emblématique de "l'impannatore" de Prato en Italie.[381]

D'autre part, les districts industriels intègrent efficacement les innovations technologiques. Il existe un consensus dans le district sur la nécessité de l'introduction des innovations. L'introduction de nouvelles technologies n'est pas vécue comme une mesure douloureuse en raison de l'inertie qui prévaut souvent dans les entreprises intégrées.

> "**Le système de valeurs et de comportements** qui prévaut dans le district [...] prend en compte la fierté d'être à la pointe de la technologie. "[382]

---

[380] Ibid., p.289

[381] BECATTINI G., (1992), "Le District Marshallien : une Notion Socio-Economique", in BENKO G., LIPIETZ A., "Les Régions qui Gagnent, Districts et Réeseaux : Les nouveaux paradigmes de la géorgraphie économique", PUF, Economie en Liberté, pp.42-43

[382] BECATTINI, (1992), op.cit., p.49

L'entreprise-réseau telle que la définit BUTERA ou BRESSAND et DISTLER constitue donc la continuation d'un système industriel inventée dès le XIIIème siècle et qui a continué à exister tout au long de l'histoire sans être toujours le modèle de référence. Il a en quelque sorte vécu dans l'ombre des grandes entreprises. Lorsque le modèle de la grande firme entre en crise, on redécouvre alors les vertus du système des anciennes fabriques disséminées. Sous la contrainte d'un milieu d'implantation approprié, une certaine culture et un système politique et social particulier, elles constituent un système industriel qui a su s'adapter aux nouvelles exigences de la compétitivité internationale.

Nous constatons d'autre part, que l'entreprise-réseau remet en question la définition fournie par COLEMAN de ce qu'est une entreprise car la séparation entre les ressources de l'individu et celles de l'entreprise n'est pas clairement identifiée en raison de la perméabilité des frontières de cette dernière. Nous sommes donc à la recherche d'une nouvelle définition de l'entreprise.

§ 3 - L'institutionnalisation de la forme réseau

Les institutionnalistes adoptent un raisonnement qui est compatible avec l'approche historique. Ils analysent le phénomène d'institutionnalisation et de déinstitutionnalisation de certaines formes d'entreprise. A la base de leurs travaux, on trouve SELZNICK[383] qui analyse l'instituitionnalisation comme l'inculcation de valeurs dans l'entreprise. Ses recherches sont poursuivies par PERROW[384] et CLARK[385]. Par ailleurs, les institutionnalistes font aussi référence à l'ethnométhodologie de BERGER et LUCKMANN qui met l'accent sur la construction sociale de la réalité.[386]Les acteurs s'entendent à travers leurs relations quotidiennes sur ce qu'est la réalité. La réalité du monde est donc socialement **construite** à partir des relations intersubjectives.

Elle est objectivée à partir de l'institutionnalisation des pratiques et de certaines croyances. Lors d'une interaction première, les individus doivent négocier une

---

[383]SELZNICK P., (1957), "Leadership in Administration", New York : Harper and Row

[384]PERROW C., (1986), "Complex Organizations", New York : Scoot Foresman

[385]CLARK B., (1972), "The Organization Saga in Higher Education", Administrative Science Quaterly, Vol.17, June, pp.178-184

[386]BERGER P., LUCKMANN T., (1986), "La Construction Sociale de la Réalité", Librairie des Méridiens, Klincksieck. BERGER et LUCKMAN ne se considèrent pas comme des tenants de la théorie institutionnaliste mais ont développé des concepts utilisés par cette théorie.

représentation commune de la réalité pour pouvoir s'entendre et se comprendre. Mais, ils ne renégocient pas à chaque fois les termes de la réalité. Certains éléments sont tenus pour "allant de soi", comme étant "pré-définis". Ils sont institutionnalisés.[387]

Les interactions permettent d'étendre en permanence le "stock social de connaissances" qui constitue la dimension objective du monde. Le "stock social de connaissances" est en évolution. Certaines catégorisations sont oubliées et remplacées par d'autres. Il existe donc aussi un processus de "déinstitutionnalisation".

La réalité a donc un caractère historique. Entre le moment de l'institutionnalisation et celui de sa déinstitutionnalisation, elle revêt un caractère objectif pour une société humaine qui fonctionne à partir d'un même stock social de connaissances.

L'institutionnalisme a largement été appliqué à l'analyse des entreprises dans une perspective qui va d'un environnement de nature symbolique imagé par un stock social de connaissances au recours à certaines formes d'entreprise et à des conduites stratégiques particulières.

Une nouvelle fois, les acteurs fonctionnent selon un déterminisme qui leur est extérieur mais qu'ils contribuent néanmoins à maintenir et à transformer à partir de la multitude de leurs relations. De fait, les institutionnalistes mettent l'accent sur des relations de coopération et de compétition entre les acteurs. Pour présenter la logique de l'institutionnalisme, il est courant de la comparer à celle de l'écologie des populations.

Les institutionnalistes considèrent une autre unité d'analyse que la "population d'entreprises". L'unité est **le champ organisationnel** constitué de l'ensemble des acteurs interdépendants, fournisseurs, consommateurs de ressources et de produits, agences de régulation, et d'autres entreprises, engagés dans la production d'un bien ou d'un service.

L'intérêt de cette définition est multiple. D'abord, elle permet d'étudier simultanément la coopération implicite que nous avons nommé "équivalence structurale" et explicite en terme de contacts directs entre entreprises, leur "connectivité". En effet, l'institutionnalisation d'un champ organisationnel ou sa structuration se définit à partir des relations entre les entreprises qui le composent.

---

[387] Ibid., p.82

Quatre éléments sont constitutifs de cette structuration et résultent de la configuration des interactions entre les entreprises :

- le premier élément structurant est la **densification des relations** entre les entreprises du champ.

- La deuxième composante est l'existence de structures interentreprises dominantes et de coalition.

- La troisième est l'augmentation de la masse d'informations que les entreprises s'échangent.

- Enfin, les entreprises doivent prendre conscience de leur destin commun.[388]

Il devient alors nécessaire d'étudier la structure de pouvoir du champ. Les entreprises dominantes jouent un rôle déterminant dans une "mise en conformité" de l'ensemble. Elles constituent des modèles passifs et actifs. Leurs politiques et leurs structures sont copiées par les autres entreprises du champ organisationnel.[389]

La deuxième différence de la perspective institutionaliste tient au fonctionnement de l'environnement. Plus qu'une sélection, la "soumission" à un environnement se traduit par une adaptation progressive des entreprises qui en viennent à se resssembler par isomorphisme. L'**isomorphisme**, principe constitutif d'une homogénéité de la structure des entreprises procède de trois manières[390] :

- l'**isomorphisme coercitif** qui provient d'une pression de certaines entreprises sur une autre en vue de se conformer à un certain comportement. La coercition peut être ressentie comme l'emploi de la force, de la persuasion ou de l'invitation. Elle peut provenir de l'imposition de certains règlements juridiques.

- L'**isomorphisme mimétique** qui consiste à répliquer une réponse standardisée face à une incertitude.

- L'**isomorphisme normatif** qui résulte du respect de certaines normes de conduite héritées d'une socialisation. Cette socialisation est notamment réalisée par le biais de la professionalisation de certaines fonctions. Ainsi, l'université ou les "business schools"

---

[388]Ibid., p.148

[389]DI MAGGIO P.J., POWELL W.W., (1983), "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, Vol.48, April, p.153

[390]Ibid., p.150

contribuent fortement à encourager un isomorphisme normatif car elles forment les dirigeants et les cadres[391].

Ce dernier processus isomorphique représente le fondement d'un comportement coopératif et permet d'appréhender un phénomène collusif explicite alors qu'il n'était qu'implicite dans l'écologie des populations. Les acteurs individuels sont en relation directe de coopération. L'isomorphisme agit à travers le développement et l'élaboration de réseaux professionnels qui s'étendent dans et au-delà de l'entreprise et constituent des "matrices" pour la circulation des informations et des circulations de personnel entre les entreprises.[392]

La troisième différence provient de l'absence de logique fonctionnaliste. Les choix effectués dans les champs organisationnels ne sont pas obligatoirement les plus efficaces. En plus d'une sélection par la compétition entre entreprises, un autre principe de sélection est la légitimité d'une forme particulière. Les entreprises peuvent dans une certaine mesure trouver des configurations qui les protègent de la compétition[393].

La légitimité d'une forme d'entreprise n'est pas seulement la résultante d'une plus grande efficacité. Elle émane aussi d'une absence de remise en cause. Une forme institutionnalisée n'est plus questionnée, discutée pendant une certaine période car elle est considérée comme un fait acquis, "taken for granted".

Cette légitimité fournit un cadre pour analyser l'existence et les effets de la réputation d'une entreprise[394]. La "bonne" réputation d'une entreprise A s'explique par un processus historique institutionnaliste. Elle incite un individu ou une entreprise à donner sa confiance à A (ce qui n'empêche pas de vérifier la légitmité de cette confiance à d'autres stades de l'échange). Les institutionalistes fournissent au tenant du courant "resource-based" en management stratégique le moyen de conceptualiser la réputation comme actif intangible[395].

---

[391]Ibid., p.152

[392]Ibid., p.153

[393]ALDRICH, (1992), op.cit., p.14

[394]ZUCKER L.G., (1986), "The production of trust : Institutional sources of economic structure : 1840-1920", in STAW B., CUMMINGS L.L., (Eds.), "Research in Organizational Behavior", Vol.8, Greenwhich, CT : JAI Press, pp.53-111

[395]HAYAGREEVA R., (1994), "The Social Construction of Reputation : Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American Automobile Industry : 1895-1912", Strategic Management Journal, Vol.15, pp.29-44

L'approche institutionnaliste postule donc dans ses fondements une approche relationnelle de l'analyse des entreprises. Mais elle a aussi incité de nombreux chercheurs à étudier l'institutionnalisation d'une nouvelle forme d'entreprise, la **firme-réseau**. Le point de départ de ces travaux est le constat d'un processus de déinstitutionnalisation des formes d'entreprises traditionnellement acceptées par les différents acteurs concernés par les procédures d'isomorphisme.

Ces acteurs sont en particulier les enseignants-chercheurs, les consultants et les praticiens qui mobilisent les entreprises et la société sur le sujet d'une transformation nécessaire de l'entreprise. Nombreux sont les publications, conférences, séminaires, analyses produits à cette fin. On peut donc observer cette déinstitutionnalisation. Deux archétypes sont ainsi pris pour cibles comme forme dépassée, déligitimée : la grande entreprise conglomérale et l'entreprise multidivisionnelle.

On a déjà mentionné plus haut l'analyse du déclin de la firme conglomérale[396]. Avec ce cas, on observe un exemple de forme d'entreprise qui même décriée au plan de son efficacité par de nombreux travaux atteint néanmoins un haut degré de légitimité. Cependant, après une vague exceptionnelle d'OPA et de cession d'actifs, la firme conglomérale est déinstitutionnalisée et avec elle, c'est le modèle de la firme comme un portefeuille d'activités qui est déligitimé.[397]

Puis, un certain nombre de modèles sont mobilisés pour proposer une forme alternative. La déinstitutionalisation de la firme conglomérale est basées sur une analyse historique suffisamment profonde pour être convaincante. L'analyse de l'institutionalisation de la firme réseau est plus délicate à interpréter. L'analyse porte sur des phénomènes en émergence. Elle a peu de recul historique.

Dans un premier temps, certains auteurs considèrent la forme réseau comme une possible phase de transition dans certains champs organisationnels. Confrontées à de nouveaux problèmes stratégiques, les firmes se tournent vers de nouvelles réponses. Elles vont alors rechercher de nouveaux partenaires et reconfigurer le champ organisationnel en leur faveur. La coopération n'est alors qu'une manoeuvre stratégique qui n'affecte pas fondamentalement la structure et les frontières de la firme.[398]

---

[396]DAVIS F., DIEKMANN K.A., TINSLEY C.H., (1994), "The Decline and Fall of the Conglomerate Firme in the 1980s : The Deinstuitionalization of an Organizational Form", American Sociological Review, Vol.59, August, pp.547-570

[397]Ibid., p.563

[398]POWELL W.W., (1987), "Hybrid Organizational Arrangements : New Form or Transitional Development ?", California Management Review, Fall, p.84

La question de la stabilité de la forme réseau est donc posée. Mais dans l'approche institutionnaliste, la stabilité d'une firme réseau particulière, et la stabilité de la forme réseau en général sont deux questions différentes. DAVIS, DIEKMANN et TINSLEY ont proposé de regrouper les nouvelles formes d'entreprise dans l'apparition d'un nouveau modèle global que constituerait la firme réseau.

On passe de la métaphore de l'entreprise comme une "entité sociale" pourvue de frontières strictes qui permettent de situer la firme par rapport à son environnement à une nouvelle analogie, la firme comme un ensemble de contrats individuels, c'est-à-dire une firme sans frontières.[399]

Les institutionnalistes accordent une place importante aux métaphores[400] dans l'analyse des entreprises. Elles constituent un élément cognitif important qui influence la stabilité des formes d'entreprises. Le passage à un nouveau modèle d'entreprises s'accompagne d'un changement de métaphore.[401] En abandonnant le modèle de la "firme portefeuille", on cesse également de se représenter l'entreprise comme une entité sociale, c'est-à-dire une analogie entre l'entreprise et le corps humain. On lui préfère une analogie juridique. La firme est une abstraction juridique, un "ensemble de contrats"[402] .

La perspective instituitionnelle comme le courant historique a recours à l'environnement symbolique de l'entreprise. Dans le cadre d'une perspective exogène qui conditionne l'entreprise à l'environnement, les systèmes de représentations[403] symboliques qui définissent le modèle culturel dans le sens de TOURAINE gouvernent partiellement mais de manière significative les représentations collectives et individuelles.

Avec une approche fondée sur l'environnement symbolique, on aboutit à une explication sophistiquée de l'apparition des FCIE mais qui a donné lieu à peu d'études empiriques.

---

[399]ZUCKIN S., DiMAGGIO P., (1990), "Introduction" in "Structures of Capital : The Social Organization of the Economy", Cambridge, England : Cambridge University, pp.1-36
DAVIS, DIEKMANN, TINSLEY, (1994), op.cit., p.565

[400]Une métaphore est une figure de rhétorique, c'est-à-dire un procédé de langage qui consiste dans un transfert de sens (l'introduction d'un terme concret dans un contexte abstrait) par substitution analogique.

[401]MORGAN G., (1989), "Images de l'Organisation", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, p.3

[402]JENSEN M., MECKLING W.H., (1976), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol.3, pp.310-311
COASE R.H., (1937), op.cit., p.143

[403]Les représentations sont des "création(s), sociales ou individuelles, de schémas pertinents du réel dans le cadre d'une idéologie ; elle(s) consiste(nt), soit à évoquer des objets en leur absence, soit, lorsqu'elle double la perception en leur présence, à compléter la connaissance perceptive en se référant à d'autres objets non naturellement perçus." BAILLY A., (1992), "Les représentations en géographie, in BAILLY et alii., (Eds.), "Encyclopédie de géographie", Economica, pp.371-385

L'intuition est la suivante. **Nous passons d'un modèle culturel défini par la modernité à un autre modèle qui cherche encore son nom mais que beaucoup définissent comme un état post-moderne**[404].

Ce nouveau modèle post-moderne contribue à une redéfinition globale des catégories sociales, aussi bien les représentations sociales que les frontières des groupes sociaux, le système politique et l'entreprise. Ce nouveau modèle social pris sous l'angle d'une "hypermodernité" inclut un élément de retour à certains principes communautaires, de recherche de nouveaux principes de solidarité dans le cadre d'un espace social qui se définit par une consommation de plus en plus rapide de langages et de signes.

L'étude de la société post-moderne ne se réalise pas à partir des catégories traditionnelles de la sociologie. Les chercheurs se fondent sur des méthodologies nouvelles. Certains auteurs ont recours à une étude des structures de l'imaginaire introduits par Gilbert DURAND[405]. Entre production du sujet et réalité des objets, les images forment un matériau informationnel de première importance pour expliquer les représentations individuelles et les comportements qui en découlent. DURAND parle des structures de l'imaginaire comme d'un **bassin sémantique**[406].

Sur cette base méthodologique, Michel MAFFESOLI étudie les nouvelles formes de la post-modernité. La consommation et la communication faite sur les produits commercialisés génèrent des images collectives et contribuent à la constitution de nouveaux groupes sociaux. La communication faite autour des objets de consommation les "spiritualise". En rupture avec l'individualisation et la rationalisation du monde moderne, le **monde "imaginal"** post-moderne se caractérise au contraire par une tendance à un réenchantement du monde et par un retour à un certain tribalisme[407].

---

[404]Le concept de post-modernité a été médiatisé à partir d'un écrit de Jean-François LYOTARD, (1979), "La Condition Post-Moderne", Editions de Minuit. TOURAINE dresse un panorama des courants qui se réclament du post-modernisme. Constatant le manque d'unité et de cohérence des productions intellectuelles regroupées sous ce vocable "La culture qu'on pourrait appeler post-moderne [...] n'a pas de principe central détectable" (TOURAINE, 1992, p.116) , il les classifie en quatre catégories : Hyper-modernité et Anti-modernité d'une part, Post-historicisme, c'est-à-dire le dépassement du temps et de l'espace qui remplace la succession des périodes historiques par leur simultanéité et la dissolution de la dynamique sociale dans le Marché. TOURAINE A., (1992), "Critique de la Modernité", Paris : Fayard, pp.216-226

[405]DURAND G., (1969), "Les Structures Anthropologiques de l'Imaginaire : Introduction à l'archétypologie générale", Bordas

[406]Ibid., p.38

[407]MAFFESOLI M., (1988), "Le Temps des Tribus : Le Déclin de l'Individualisme dans les Sociétés de Masse", Réédition (1991), Livre de Poche. (1992), "La Transfiguration du Politique, la Tribalisation du Monde", Paris : Grasset.

> "Ce n'est plus l'individu, isolé dans sa forteresse de sa raison qui prévaut, mais bien l'ensemble tribal communiant autour d'un ensemble d'images qu'il consomme avec voracité."[408]

Cependant, le tribalisme dont il est question est bien différent d'un retour à l'archaïsme des sociétés primitives ou moyenâgeuses. Le lien est moins rigide, plus évanescent. Ce qui réunit c'est la communion autour de l'image et donc le partage d'une certaine "esthétique du monde", d'un style de vie, de valeurs "éphémères".[409]

Deux principes ressortent de cette approche symbolique du social :

Premièrement, le retour à une représentation "tribale" du monde fondée sur un idéal communautaire peut être considéré comme un élément explicatif du développement d' entreprises-réseau bâties sur un principe d'alliance plutôt que de citadelle. Pascale WEIL, directeur de la recherche de Publicis observe également cette tendance générale à l'alliance à travers

> "une dualité dynamique des produits : on va voir en alimentaire des produits sains et gourmands, une technologie performante et esthétique, des cosmétiques alliant science et la nature. Ainsi après la phase de déstructuration des années 75-85, on arrive à une phase de recomposition qui, pour répondre à la complexité, tisse de nouvelles passerelles et alliances."[410]

Deuxièmement, le principe inhérent à cette quête de nouveaux principes de solidarité n'a rien à voir avec celui qui a cimenté les communautés d'autrefois. Les regroupements s'organisent à partir d'émotions partagées et d'expériences vécues en commun au quotidien. Ce n'est plus l'appartenance, souvent héréditaire, à un groupe qui réunit mais des principes d'adhésion à un certain style de vie lui-même constitué d'un "patchwork" d'éléments disparates : un "bassin sémantique" commun.

> "C'est [...] un patchwork élaboré avec un extrait philosophique hindou, une posture spirituelle zen, une pièce de vêtement nègre, une pratique culinaire sud-américaine, une

---

[408] MAFFESOLI M., (1993), "La Contemplation du Monde : Figures du Style Communautaire", Paris : Grasset, p.201

[409] Ibid., p.203

[410] WEIL P., Marketing Mix, n°73, p.19. Pascale WEIL développe cette analyse plus longuement dans un ouvrage : WEIL P., (1993), "A quoi rêvent les années 90 ? Les nouveaux imaginaires, consommation et communication", Seuil

utilisation de telle ou telle médecine "douce", le tout formant un syncrétisme donnant le ton à l'esprit du temps."[411]

Cette philosophie des temps post-modernes laisse entrevoir maints vecteurs possibles pour bâtir "ex-nihilo" une communauté d'acteurs autour d'un projet économique commun. Après le tout communautaire des temps prémodernes et l'individualisme quelque peu "forcené" des temps modernes, nous rentrerions dans le temps des communautés librement choisies. Sans fonder notre analyse sur le recours à une sociologie de l'esthétique et de l'air du temps, nous retenons tout de même ce principe d'alliances comme "bassin sémantique commun" et pensons qu'il exerce son influence dans nombre de phénomènes, même difficilement observables, dans et entre les entreprises.

§ 4 - Coopérations interentreprises et interdépendance des ressources

Toujours dans une optique exogène, les travaux sur la notion d'interdépendance des ressources, "resource dependence", introduisent les relations de pouvoir dans l'analyse des FCIE. Menées par plusieurs auteurs, les recherches sur la dépendance de ressources sont le plus souvent associées à PFFEFER[412]. Les FCIE résultent d'une gestion de la dépendance à l'égard de l'environnement et l'incertitude qui en résulte.[413]

---

[411]Ibid., p.206

[412]L'ouvrage le plus couramment cité est PFEFFER J., SALANCIK G.R., (1978), "The External Control of Organizations", New York : Harper & Row. On peut consulter également : PFEFFER J., (1981), "Power in Organizations", Marshfield, Mass. : Pitman. PFEFFER J., (1987), "A resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations", in MIZRUCHI M.S., SCHWARTZ M., (Eds.), "Intercorporate Relations", Cambridge : Cambridge University Press, pp.25-55
D'autres travaux antérieurs ont introduit cette approche. Concernant la perspective inter-organisationnelle, on peut mentionner : YUCHTMAN E., SEASHORE S.E., (1967), "A system Resource Approach to Organizational Effectiveness", American Sociological Review, Vol.32, pp.391-403. WHITE P.E., (1974), "Resources as Determinants of Organizational Behaviour", Adminstrative Science Quaterly, Vol.19, pp.366-379. MINDLIN S.E., ALDRICH H., (1975), "Interorganizational Dependence : A review of the Concept and a reexamination of the findings of the Aston Group", Administrative Science Quaterly, Vol.20, pp.382-392.

[413]Pour une synthèse de ces travaux, on peut se référer à plusieurs publications : NORD W.R., (1980), "The Study of Organizations through a resource-exchange paradigm", in GERGEN J.K., GREENBERG M.S., WILLIS R.H., (Eds.), "Social Exchange : Advances in Theory and Research", New York : Plenum Press, pp.119-139 et FRIEDBERG E., (1993), op.cit., pp.87-90.

L'environnement est considéré comme un fournisseur de ressources dont dépendent les entreprises et d'incertitudes en ce qui concerne leur accès. Cet accès est facile en période d'abondance mais difficile en période de rareté[414]. Les entreprises sont conduites à échanger les ressources qu'elles contrôlent contre d'autres qu'elles souhaitent acquérir. Elles sont en interdépendance. Néanmoins, ces relations sont rarement équilibrées et de cette asymétrie découlent une dépendance de certaines entreprises à l'égard d'autres. Le pouvoir est défini comme le contrôle de certaines ressources rares. Finalement, l'approche "de l'interdépendances des ressources" justifie l'existence des relations interentreprises.

Elle possède deux bases conceptuelles.

En premier lieu, l'analyse utilise la tradition psychosociologique américaine pour conceptualiser l'échange social[415]. Dans cette tradition, EMERSON[416] opère une traduction relationnelle du pouvoir à partir de l'étude d'une relation interpersonnelle. Le pouvoir n'est plus l'attribut d'une personne ou d'une entreprise[417] mais résulte d'une interaction sociale. Les acteurs sont liés à travers une dépendance mutuelle.

La dépendance d'un acteur A envers un acteur B (Dab) est :

1) directement proportionnel à l'implication de A dans des buts qui impliquent l'entremise de B,
2) inversement proportionnel à la possibilité que A a d'atteindre de tels buts sans avoir recours à la relation A-B.[418]

Le pouvoir d'un acteur A sur un acteur B (Pab) est mesuré par la part de résistance dont peut faire preuve B et qui peut être surmontée par A.[419]Le pouvoir se définit comme

---

[414]FRIEDBERG, (1993), op.cit., p.88

[415]BLAU P., (1964), "Exchange and Power in Social Life", New York : Wiley. A la base d'une théorie de l'échange social, on trouve également : THIBAULT J.W., KELLEY H.H., (1959), "The Social Psychology of Groups", New York : Wiley et HOMANS G.C., (1961), "Social Behavior : Its elementary Forms", New York : Harcourt, Brace, and World. Le fondement de ces théorisations de l'échange social est d'ordre psycho-sociologique.

[416]EMERSON R.M., (1962), "Power-Dependence Relations", American Sociological Review, Vol. 27pp.31-41

[417]Construit à partir d'expériences menées sur des groupes restreints, EMERSON souhaite que ses propositions soient généralisables à toutes sortes de communautés.
"While the theory presented here is an anchored msot intimately in small groups research, it is meant to apply to more complex community relations as well. [...] We shall speak of relations among actors, wher an actor can be either a person or a group.[...] Any relation discussed can be person-person, group-person or group-group relation." Ibid., p.32

[418]Ibid., p.32

[419]Ibid., p.32

une résistance, c'est-à-dire la capacité d'un acteur ne pas se laisser influencer par les buts d'un autre. Le pouvoir comme capacité à surmonter la résistance de l'autre est donc avant tout une potentialité, c'est-à-dire l'expression d'une latence, qui peut à l'occasion être explorée, testée et occasionnellement utilisée.

La relation mutuelle de pouvoir-dépendance est donc ramenée à un système d'équation qui s'écrit :

$$Pab = Dba$$
$$Pba = Dab$$

Elle fournit un moyen d'étudier trois catégories sociologiques essentielles :

- la différence (Pab - Pba) définit l'avantage en terme de pouvoir (ou le déficit de pouvoir d'un acteur sur un autre),

- la cohésion d'une relation résulte d'une interdépendance mutuelle et se mesure par exemple par le calcul de la moyenne des dépendances unilatérales (Dab + Dba / 2),

- l'équation permet d'étudier le processus d'équilibration qui va résulter d'une relation déséquilibrée.

Ce processus entraîne un changement structurel de la relation en vue de réduire le cas échéant un avantage en terme de pouvoir. Un autre mécanisme d'adaptation consiste à réduire le coût de la tension qui résulte d'une asymétrie dans le partage du pouvoir mutuel. Il conduit à une transformation des "valeurs" sociales, personnelles ou économiques pour réduire la difficulté qui résulte du fait d'être dominé.

EMERSON décrit plusieurs stratégies d'équilibration possibles en vue de réduire la dépendance d'un acteur à l'égard d'un autre acteur. Soit un acteur A plus puissant qu'un acteur B, quatre mouvements peuvent être opérés par B.

B peut choisir le **renoncement "motivationnel"**. Dominé dans le cadre d'une activité, B réduit Pab et Dba car il perd sa motivation pour cette pratique et réoriente ses centres d'intérêt.

B peut aussi chercher à transformer la structure du pouvoir par **une extension du réseau de pouvoir**. Considérons un troisième acteur C qui dépend de la même manière que B de A. Cette dépendance partagée conduit B et C à nouer une relation pour transformer la structure du pouvoir, c'est-à-dire la configuration des liens entre A, B et C. D'une

configuration (A-B, A-C), la structure se mue en (A-B, A-C, B-C). Un rééquilibrage s'opère en faveur de B et C.

Mais, ce rééquilibrage ne s'opère de manière durable et efficace, que si B et C forment un acteur collectif, c'est-à-dire **une coalition**.

Lorsque cette "collectivisation" des intérêts s'élargit jusqu'à définir des objectifs communs vis-à-vis d'un environnement général, on assiste alors à l'émergence d'un **groupe organisé**. La coalition représente une catégorie particulière du groupe organisé. Par rapport à la situation précédente, la notion d'entreprise émerge quand l'environnemment est "déshumanisé". Le but n'est plus d'intégrer C pour un rééquilibrage mais d'utiliser C pour atteindre un objectif X poursuivi par les acteurs du groupe.

A l'intérieur du groupe organisé, les coalitions se stabilisent et une structuration se réalise qui conduit à l'établissement de **prescriptions de rôles**, l'adoption d'un comportement que le groupe attend d'une ou plusieurs personnes, et de **normes de groupe**, un comportement attendu par le groupe de la part de tous ses membres.

En deuxième lieu, le courant "de l'interdépendances des ressources" emprunte aux travaux antérieurs sur les entreprises, notamment ceux de la contingence structurelle, le thème de l'**incertitude environnementale**. Les entreprises, pour mieux gérer leurs activités, exercent un certain contrôle sur l'environnement et en particulier sur leur environnement immédiatement pertinent, "task-environment".[420] L'environnement est considérée comme une source majeure d'incertitudes auxquelles l'entreprise doit faire face.

La capacité à traiter cette incertitude constitue une ressource valorisable[421]. Les travaux de WOODWARD[422] et de LAWRENCE et LORSCH montrent qu'une entreprise dans une industrie donnée peut acquérir une position dominante en raison d'une capacité plus développée de "scanner" l'environnement et donc de mieux traiter les incertitudes.

---

[420]THOMPSON J.D., McEWEN W.J., (1958), "Organizational Goals and Environment : Goals-setting as an Interaction Process", American Sociological Review, XXIII, p.23-31. THOMPSON J.D., (1967), "Organizations in Action", New York : McGraw Hill.

[421]PFEFFER, (1981), op.cit.

[422]WOODWARD, (1965), op.cit., LAWRENCE, LORSCH, (1967), op.cit.

Les relations interentreprises, la constitution de coalitions d'entreprises, voire la création de coentreprises[423], sont interprétées sur ces bases conceptuelles. Elles dérivent d'une volonté de s'assurer un accès aux ressources de l'environnement et de répondre aux incertitudes plus ou moins fortes en provenance de l'environnement en vue de permettre une bonne gestion de l'entreprise. L'interdépendance des entreprises prend deux formes. La dépendance **"symbiotique"** intervient quand l'output d'une entreprise est l'input d'une autre. Plus les transactions entre deux entreprises sont importantes, plus la dépendance est forte. La dépendance est **"commensalistique"** quand les entreprises sont en compétition dans un même niche. Dans ce cas, plus la concentration d'un secteur d'activité est forte, plus la dépendance est forte.

Ces travaux amènent plusieurs avancées pour comprendre les FCIE. D'abord, l'entreprise est considérée comme un système ouvert sur l'environnement. On envisage la possibilité de déplacer les frontières de la firme pour être en contact direct avec certains éléments de l'environnement.

> "(Les travaux de ce courant) conçoivent les organisations comme poussées, en quelque sorte "naturellement", à appliquer des stratégies de réduction de cette dépendance par la construction d'alliances et d'accords au-delà des frontières strictes de l'organisation, bref à déplacer sélectivement les frontières de l'organisation et à constituer un 'environnement négocié' ".[424]

Simultanément, l'environnement est décrit d'une manière plus précise par l'introduction de la notion "d'environnement immédiat" avec lequel l'entreprise est en contact direct. L'environnement peut être conceptualisé de manière plus précise et concrète comme **"matrice relationnelle"**[425]. De cette manière, il peut être également caractérisé en différents segments d'environnement.

Les recherches menées sur la stratégie des PME-PMI à l'ERFI[426] fournissent une description de l'environnement qui illustre bien cette avancée conceptuelle[427]. On distingue l'environnement "immédiat", l'industrie ou le secteur d'activité de l'entreprise,

---

[423]"Les coentreprises sont utilisées pour réduire l'incertitude quand la rivalité oligopolistique est difficile à stabiliser", PFEFFER, NOWAK, (1976a), op.cit. , cité par BOUTEILLER, (1995), op.cit., p.95

[424]FRIEDBERG, (1993), op.cit., p.88

[425]Le concept est introduit par EMERY, TRIST, (1965), op.cit.

[426]Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI) - Université Montpellier I, 39 rue de l'Université, 34080 MONTPELLIER Cédex, (tél. 67 61 54 73, Fax. 67 66 06 96).

[427]MARCHESNAY M., (1991a), "Economie d'Entreprise", Paris : Eyrolles. (1991b), "Transfert de technologie vers la PME : cas du Languedoc Roussillon", Economies et Sociétés, "série Progrès et Croissance", n°32, pp.163-185

son marché pertinent, et l'environnement "médiat" qui regroupe trois réseaux de nature différente, de savoirs, d'acteurs et de villes et pôles de compétences.

CHAPPOZ segmente l'environnement en trois éléments[428] :

- l'**environnement tutélaire** regroupe les diverses institutions qui servent de support d'aide, de conseils, de facilitateurs,

- l'**environnement expertal** fournit des structures spécialisées dans l'accès à des compétences particulières,

- l'**environnement partenarial**. Les environnements tutélaires et expertaux vont permettre à la firme de construire un environnement partenarial qui regroupe ses fournisseurs, clienst privilégiés, banques, etc.

Caractéristiques/ type	Tutélaire	Expertal	Partenarial
Acteurs	Administrations publiques et parapubliques Agences nationales collectivités locales, régionales, consulaires, etc	experts scientifiques experts techniciens	fournisseurs, clients, sous-traitants, donneurs d'ordre groupes professionnels (syndicats, lobby)
Rôles ou Informations apportées	rôle d'incitateur et de prescripteurs	connaissances scientifiques savoir-faire généralisé ou spécifique	dans la chaïne technologique savoir-faire formalisé ou non
Maîtrise nécessaire pour l'entrepreneur	coût de prospection coût de la communication institutionnelle et sociale	coût de prospection et de négociation	position concurrentielle pouvoir de négociation
Risques	non intégration sociale/institutionnelle coût d'accès aux ressources stratégiques	coût d'accès aux ressources technologiques contrainte institutionnelle	dépendance vulnérabilité degré d'hostilité
Actions à conduire	veille négociation avec les acteurs tutélaires	veille auprès des tutélaires formulation précise et négociation sous forme de contrats, de cahier des charges	gérer l'interdépendance impliquer les acteurs dans le processus

Tableau II.3 : la gestion de l'interdépendance (d'après CALLEJA, (1995), ERFI[429])

[428]CHAPPOZ Y., (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", Revue Internationale PME, Vol.4, n°3

[429]CALLEJA I., (1995), "Processus de Transfert de Technologie en Petite Entreprise et Réseaux", Actes de la Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris : 2-4/05, p.76

Les travaux de la perspective "de l'interdépendance des ressources" ont aussi un prolongement à l'intérieur de l'entreprise. Certains acteurs, individus ou sous unités de l'entreprise profitent, à leur tour, de leur position pour se définir par rapport à leur interdépendance et contribuent à faire émerger de nouvelles fonctions qui définissent elles-mêmes de nouvelles sources de pouvoir.

Ainsi, certains acteurs jouent un rôle d'interface avec l'environnement en vue d'un déplacement des frontières de l'entreprise[430]. Cette fonction est désignée comme "élargissement de frontière", "boundary spanning" et ses acteurs sont des "boundary spanners"[431].

Selon SYDOW, l'interdépendance des firmes ainsi que la dépendance de l'entreprise par rapport à son environnement externe a fortement augmenté. La fonction de "boundary-spanning" est devenue primordiale[432]. Dans l'entreprise en réseau la plupart des managers ont comme tâche principale de s'y consacrer. Il compare cette activité des managers avec celle des "impannatore" ou des "Verleger" des fabriques disséminées. Travaillant à la frontière de l'entreprise, ces acteurs sont tantôt à l'intérieur de l'entreprise, tantôt à l'extérieur et contribuent à rendre problématique le traçage de frontières exactes[433]. Leur pouvoir interne découle des incertitudes de l'environnement dont ils se nourrissent.[434]

---

[430]"managing across boundaries" PFEFFER J., BARON J.N., (1988), "Taking the workers back out : Recent trend in the structuring of Employment", in CUMMINGS L.L., STAW B.M., (Eds.), "research in Organizational Behavior", Vol.10, Greewhich, Conn. : JAI, p.294

[431]Nous conservons le terme anglais "boundary spanner" car il est difficilement traduisible en français. "Boundary-spanning role serve to functionally relate the organization to its environment" ADAMS J.S., (1980), "Interorganizational Processes and organizational boundaries activities", in CUMMINGS L.L., STAW B.M., (Eds.), "research in Organizational Behavior", Vol.2, Greewhich, Conn. : JAI, p.328

[432]SYDOW J., (1992), "Strategische Netzwerke : Evolution und Organisation", Wiesbaden : Gabler, (Neue betriebwirschfltlische Forschung 100)

[433]"One can sometimes say 'now I am inside' or 'now I am outside' but he can never confidently say 'this is the boundary". STARBUCK W.H., (1976), "Organizations and theirt environment", in DUNETTE M.D., (Ed.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Chicago, Ill. : Rand McNally, p.1069

[434]ASTLEY W.G., SACHDEVA P.S., (1984), "Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis", Academy of Management Review, Vol.9, n°1, p.106. En ce qui concerne l'idée de "boundary spanning", on se réfèrera à : ALDRICH H., HERKNER D., (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", Academy of Management Review, Vol.2, pp.217-230. SPEKMAN R.E., (1979), "Influence and Information : An explanatory investigation of the boundary role person's basis of power", Academy of Management Journal, Vol.22, pp.104-117. WHETTEN D.A., "Coping with incompatible expectations : An integrated view of role conflict", Administrative Science Quaterly, Vol.23, pp.245-271. On peut aussi retrouver l'importance de cette fonction dans le cas des coopérations technologiques : DOZ Y., (1988), "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : Some Critical Issues", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988a), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.331-336

Dans les réseaux stratégiques, la fonction de "boundary spanning" est principalement dévolue aux dirigeants. Les tâches traditionnelles des "boundary spanners" appartenant à une entreprise sont :

- la recherche et la collecte d'information,

- l'échange et la surveillance des inputs et des outputs,

- la représentation de l'entreprise à l'extérieur et une fonction de "tampon"[435] entre le réseau et son environnement.

Dans les réseaux stratégiques, le boundary spanners effectuent les même tâches mais pour le compte de plusieurs firmes. Ils motivent et contrôlent des entreprises plutôt que des salariés. Ils sont amenés à échanger et partager des informations avec des concurrents. Ils négocient et font le suivi des contrats. [436]

La perspective "de l'interdépendance des ressources" introduit une autre avancée significative avec l'idée d'une permanence historique des relations interentreprises même si, comme SYDOW, on considère que l'environnement actuel produit néanmoins une augmentation du degré d'interdépendance des entreprises. De ce fait, **une variation historique dans l'intensité de ces relations serait plus cyclique que tendancielle**.

Enfin, le courant "de l'interdépendance des ressources" a une représentation originale de la nature de la pression environnementale. L'impact de l'entreprise vu comme une interdépendance ou une dépendance met moins l'accent sur une adapatation en terme d'efficacité qu'en terme d'autonomie. Certes, les entreprises gèrent cette indépendance en vue de leur survie mais cela ne signifie pas forcément qu'elles cherchent à optimiser systématiquement leurs performances économiques. La gestion de l'environnement se traduit alors par une quête d'autonomie des entreprises. Sur la base des travaux

---

ADAMS J.S., (1976), "The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundaries Role", in DUNETTE M.D., (Ed.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Chicago, Ill. : Rand McNally, pp.1175-1199, LEIFER R., DELBECQ A., (1978), "Organizational environnment interchange : A model of boundary spanning activity", Academy of Management Review, Vol.3, n°1, pp.40-50, ALDRICH H.E., (1979), "Organizations and Environments", Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, pp.256-257, MULFORD C.L., (1982), "Interorganizational Relations", New York : Human Sciences Press, pp.112-130, SCHWAB R.C., UNGSON G.R., BROWN W.B., (1985), "Redefining the Boundary-Spanning Environment relationship", Journal of Management, Vol.11, n°1, pp.75-86,

[435]"buffering"

[436]SYDOW J., (1992), "On the Management of Strategic Networks", in ERNSTE H., MEIER V., "Regional Development and Contemporary Industrial Response : Extending Flexible Specialization", Londres, New York : Belhaven Press, p.122

d'EMERSON, Les auteurs insistent sur les stratégies développées en vue de s'affranchir de certaines dépendances d'où le recours aux alliances et aux coentreprises[437].

Les typologies des arrangements coopératifs fournies utilisent le degré d'interdépendance entre les entreprises comme critère de classement. PFEFFER et NOWAK distinguent quatre niveaux de dépendance[438] reliés à des motivations conduisant à la coopération et à une méthode de rétribution de chacun des partenaires (méthode de compensation).

FORMES DE COOPERATION	MOTIVATIONS	METHODE DE COMPENSATION
Coopération à Dépendance Négligeable	Assistance Technique	Dotation globale
	Assemblage de composants Accords de sous-traitance	Paiement Proportionnel
Coopération Faiblement Dépendante	Accord de licence Accords de franchise	Royalties
	Licence de savoir-faire Accord marketing	Royalties, participation aux frais
Coopération à Dépendance Modérée	Accords non paritaires de R&D et de production en commun	Partage des Revenus et des Coûts
Coopération à Haut Niveau de Dépendance	Entreprise commune à participation égalitaire	Dividendes, valeur des actions de la société commune

Tableau II.4 : typologie des coentreprises en fonction du niveau de dépendance (d'après CONTRACTOR, LORANGE, 1988, op.cit., p.6)

Cependant, la vision politique de la relation environnement-entreprise introduite par la "de l'interdépendance des ressources" est limitée. En particulier, la relation entre environnement et entreprise est considérée comme unilatérale. L'environnement reste une entité objective et stable. D'autre part, le pouvoir dans l'entreprise reste souvent associé aux décisions prises par ses dirigeants considérés à leur tour comme les représentants officiels de l'entreprise. La coalition dominante produit une évaluation objective et non-problématique des caractéristiques de l'environnement.

En effet, PFEFFER considère que les dirigeants servent les intérêts de l'entreprise et non pas les intérêts d'une classe dirigeante, d'une famille ou leur propre intérêt. Il reprend une argumentation institutionnaliste.

---

[437]PFEFFER J., (1982), "Organizations and Organization Theory", Putman, p.193

[438]PFEFFER J., NOWAK P., (1976a), "Joint ventures and Interorganizational Interdepence", Administrative Science Quaterly, vol.21, pp.398-418

La soumission du dirigeant aux intérêts de l'entreprise est assurée par une longue socialisation. En premier lieu, une uniformisation du comportement des dirigeants est obtenue à travers les formations au management comme les "Masters of Business Administration" aux Etats-Unis. PFEFFER rappelle que dans les années 1960, seize mille "MBA" étaient délivrés par an. En 1980, le nombre était passé à 60000.

> "La pratique du management a été codifiée, professionnalisée et institutionnalisée. [...] Le point de vue managérial est inculqué aux futurs managers."[439]

En second lieu, les dirigeants subissent une socialisation intense dans l'entreprise. Ils ont besoin d'acquérir une connaissance approfondie de l'entreprise et de l'industrie. Ils doivent également nouer des relations avec suffisamment de personnes à l'intérieur et à l'extérieur de la firme s'ils souhaitent que leurs décisions soient appliquées.

Finalement**, si l'approche est politique, elle n'est pas stratégique**. L'entreprise s'adapte à son environnement et peut en profiter pour en tirer des sources de pouvoir mais, en retour, elle n'a pas le pouvoir de transformer l'environnement.

Les approches sociologiques exogènes font apparaitre une variété de facteurs explicatifs des formes coopératives interentreprises. De manière synthétique, elles fournissent cinq interprétations de l'existence des FCIE.

INTERPRETATION	COURANT THEORIQUE
L'ENTREPRISE RESEAU COMME FORME TRANSITOIRE	INSTITUTIONNALISTE I
L'ENTREPRISE RESEAU COMME INSTITUTION	INSTITUTIONNALISTE II
L'ENTREPRISE RESEAU COMME POPULATION D'ENTREPRISES TECHNOLOGIQUEMENT AVANCEES	ECOLOGIE DES POPULATIONS
L'ENTREPRISE RESEAU COMME ADAPTATION TECHNOLOGIQUEMENT AVANCEE DE LA FABRIQUE DISSEMINEE	HISTORIQUE

[439]PFEFFER J., (1987), "A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations", in MIZRUCHI M.S., SCHWARTZ M., "Intercorporate Relations, the Structural Analysis of Business", Cambridge : Cambridge University Press, p.37

L'ENTREPRISE RESEAU COMME FORME D'ENTREPRISE PERMANENTE / CYCLIQUE	DE L'INTERDEPENDANCE DES RESSOURCES

Tableau II.5 : synthèse des interprétations exogènes de l'existence des FCIE

Les interprétations faites des FCIE n'en partagent pas moins certaines conclusions. D'une part, elles s'accordent sur une représentation problématique des nouvelles formes d'entreprises. Avec les formes hybrides ou formes résiliaires décrites, sommes-nous encore en présence d'entreprises au sens donné par les théoriciens de l'organisation ?

Deux anomalies justifient cette interrogation. La forme réseau rend délicate l'identification de frontières qui la sépare de son environnement ou des autres entreprises. Où et comment situer la frontière qui démarquera le dedans du dehors pour un système de production qui se reconfigure en permanence ? Ces frontières seraient-elles suffisamment stables dans le temps pour qu'elles aient une signification opératoire ?

D'autre part, ces courants sont discrets sur **la notion d'agent et d'intérêts**. Si les frontières de ce qu'il conviendrait d'appeler une "quasi entreprise" sont problématiques, qu'en est-il de la relation entre elle et les individus qui la "composent" ? Accepter l'entreprise comme un "noeud" de contrats individuels conduit à envisager un **agent actif** qui organise cette multiplicité de relations. Or, ces courants suggèrent un déterminisme de l'environnement peu compatible avec la figure d'un agent organisateur. Qui est responsable du choix d'une forme d'entreprise particulière ? Qui bénéficie de sa stabilité ou induit des changements ?[440] On ne peut donc pas se contenter d'une interprétation exogène des transformations dans une perspective de management des formes coopératives interentreprises. D'autres théories sont à chercher qui acceptent le postulat d'un acteur individuel stratégique.

Section III - Coentreprises et coalitions dans la vision de l'économie industrielle

[440] ALDRICH, (1993), op.cit., p.10

Le modèle de l'économie industrielle s'appuie sur une analyse économique de l'environnement des firmes représenté par l'industrie ou le secteur. La structure d'un secteur est le résultat des stratégies et des performances des entreprises qui y évoluent. Compte-tenu de la structure générale du secteur, certaines positions sont souhaitables afin de maximiser les profits de la firme.

§ 1 - Les coalitions selon PORTER

Les travaux de PORTER ont été déterminants et ont consacré cette approche au début des années 1980. Le premier intérêt porté par PORTER à la question des formes coopératives concerne les interconnexions entre unités d'une même firme multidivisionnelle. Elles sont primordiales du fait d'une nécessaire synergie horizontale. en raison d'une complexification de l'environnement. La question de la synergie horizontale et donc des interconnexions entre unités différenciées est la véritable mission de la haute direction. PORTER s'inspire des travaux de la théorie de la contingence[441].

Il met l'accent sur les liaisons qui existent au sein d'une chaîne de valeur entre les différentes fonctions et opérations réalisées. Ces liaisons peuvent conduire à un avantage concurrentiel de deux façons : par **optimisation** lors d'arbitrages entre activités pour arriver au même résultat d'ensemble et par **coordination** entre activités. Une meilleure coordination peut réduire le coût ou améliorer la différenciation.

> "Le changement d'attitude récent à l'égard de la fabrication et de la qualité -fortement influencé par la pratique japonaise - provient en grande partie de **la reconnaissance des liaisons**."[442]

Ces interconnexions sont de trois natures :

---

[441]PORTER M., (1986), "L'Avantage Concurrentiel", Paris : InterEditions. "La littérature sur le comportement des organisations donne des indications intéressantes sur le problème que pose l'exploitation des interconnexions entre les unités d'une entreprise, mais peu de travaux de recherche abordent directement le problème. La plupart des écrits étudient les problèmes d'organisation que posent la coordination au sein des unités ou la partition en divisions. Les travaux de Lorsch et Allen (1973) et de GALBRAITH (1973) présentent des idées extrêmement interessantes sur la coordination transversale des unités, mais les interconnexions n'y sont pas traitées comme un thème majeur." Ibid., p.454

[442]Ibid., p.67

- les **interconnexions tangibles** portent sur le partage d'activités rendu possible par l'exploitation de facteurs en commun.

- les **interconnexions intangibles** permettent le transfert d'un savoir-faire de gestion d'une chaîne de valeur à une autre.

- les **interconnexions de concurrence** sont importantes lorsque la firme a des concurrents communs dans plusieurs secteurs, des concurrents "multipolaires".

L'importance accordée par PORTER aux interconnexions est approfondie dans les travaux de PROMETHEE qui intègre les développements récents des technologies de l'information et en synthétise les conséquences sur la chaîne de valeur. Les réseaux d'échange de données informatiques (EDI) permettent de transformer la chaîne de valeur en un réseau transentreprises dont ils sont l'épine dorsale.

> "Les réseaux d'échange de données informatiques (EDI) qui se multiplient dans une trentaine de secteurs au moins, permettent ainsi de recueillir directement les commandes, de suivre les flux intermédiaires et de coordonner les nombreuses opérations sur lesquelles repose la production. C'est eux qui permettent une continuité de plus en plus forte entre "l'extérieur" et l'organisation interne des entreprises."[443]

[443]BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.215

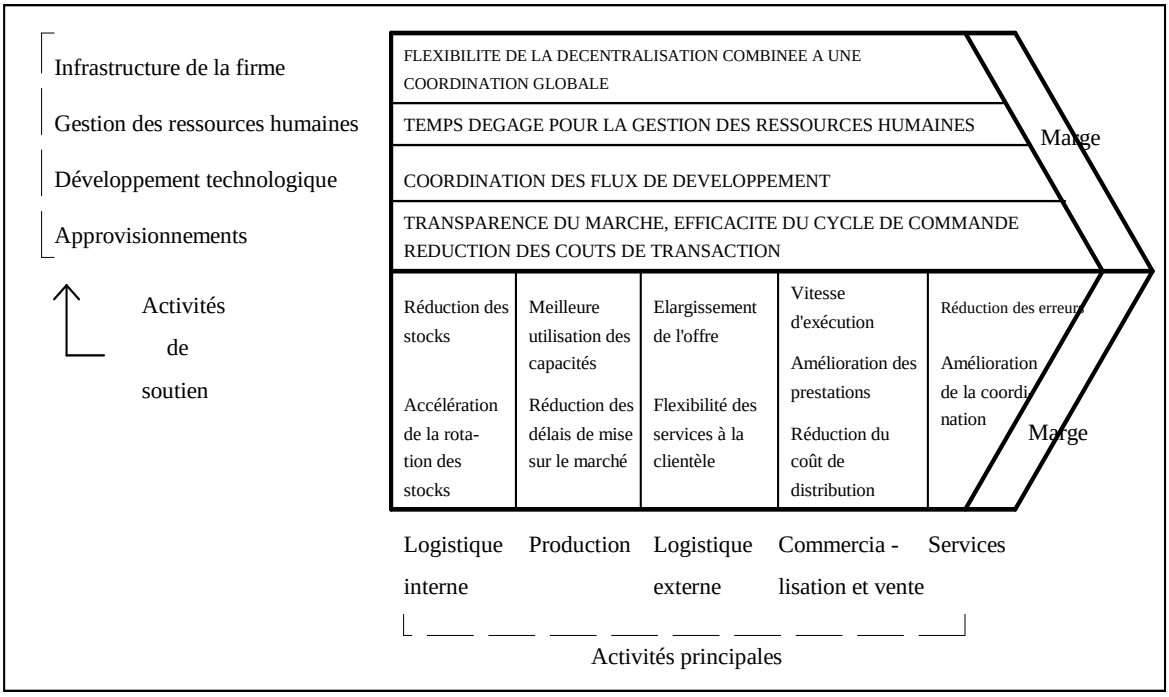


Figure II.2 : EDI, l'optimisation de la chaîne de valeur (BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.214)

L'intérêt persistant de PORTER pour la question de l'interconnexion des entités économiques ressort aussi d'un ouvrage plus récent. Il détaille les éléments qui facilitent la transmission d'informations dans l'entreprise et entre les entreprises.[444] Ainsi, il existe des "facilitateurs" des flux d'informations :

- les **relations personnelles** développées à l'occasion de la formation initiale, du service militaire, etc,
- les liens noués à travers **la communauté scientifique et les associations professionnelles**,
- les **liens communautaires** dûes à la proximité géographique,
- des **normes de comportement** qui conduisent à des relations continues et à long terme.

Les études menées directement par PORTER sur les FCIE l'ont conduit à appliquer le concept de coordination des chaînes de valeur dans les stratégies internationales globales. Les cinq forces de la structure industrielle fournissent des opportunités d'accords de coopération.

La coalition avec un partenaire permet pour mieux réaliser une stratégie générique classique. Ainsi, les firmes peuvent avoir intérêt à réaliser en commun certaines formes de stratégie internationale définies en fonction du degré de coordination entre activités

[444]PORTER M., (1990), "The competitive Advantage of Nations", The Macmillan Press, p.153

(élevé, faible) et du degré de dispersion des zones géographiques visées (dispersées, concentrées)[445].Quatre formes possibles sont proposées : l'**investissement international** avec forte centralisation du contrôle, les **multinationales** centrées sur divers pays, la **stratégie globale** et la **stratégie d'exportation**[446]. Chaque forme est susceptible d'induire une coalition. pouvant concerner un ou plusieurs pays.

D'autre part, le concept de chaîne de valeur permet aussi de bâtir une typologie des coalitions en fonction des activités concernées. On peut alors distinguer les coalitions en technologie et développement, dans la production et la logistique, dans le marketing, les ventes et le service. A ces catégories simples, on peut ajouter des combinaisons d'activités, les coalitions à activité multiple.

Toujours selon la logique de la chaîne de valeur, PORTER distingue des coalitions qui dépassent les frontières des activités réalisées par une firme[447]. Ce sont les **coalitions X**. Elles mettent en présence des firmes qui souhaitent s'associer en raison de leur caractère complémentaire. Chacune apporte un degré de spécialisation plus fort dans une ou plusieurs activités et peut ainsi continuer à se spécialiser dans celles-ci. **Les coalitions Y** concernent la mise en commun des mêmes activités. Dans ce cas, les firmes cherchent à peser directement sur l'industrie. Elles apparaissent en raison de la similarité des forces, des faiblesses et des objectifs des partenaires. Elles autorisent des économies d'échelle, la réduction de surcapacités de production, le transfert de connaissances et le partage des risques.

Dans l'étude de GHEMAWAT, PORTER et RAWLINSON, les coalitions X représentent 32 pour cent de l'ensemble contre 53 pour cent pour les coalitions Y[448]. On peut signaler que les coalitions Y suscitent plus souvent la création de coentreprises (56

---

[445]PORTER M., (1986), "Changing patterns of international competition", California Management Review, Vol.28, n°2, pp.11-40

[446]Cette typologie reprend l'approche proposée par PERLMUTTER qui distingue les multinationales ethnocentriques, polycentriques et géocentriques. PERLMUTTER H.V., (1965), "L'entreprise internationale - trois conceptions", Revue Economique et Sociale, 23. PERLMUTTER, (1969). Cependant, alors que PERLMUTTER utilise comme unité d'analyse la firme (les attitudes des managers, la nationalité des cadres et d'autres aspects), PORTER se positionne au niveau de l'industrie et considère que PERLMUTTER se déconnecte trop de l'industrie.
"It [...] is decoupled from industry structure. [...] Industry and strategy should define the organization approach, not vice versa." PORTER M.E., "Competition in Global Industries : A conceptual Framework", in PORTER M.E., (Ed.), "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, p.57

[447]PORTER M.E., FULLER M.B., (1986), "Coalitions and Global Strategy", in PORTER M.E., (Ed.), "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, pp.336-337

[448]Huit pour cent des accords sont inclassables.

pour cent) que les coalitions X qui prennent plus volontiers la forme de contrats d'approvisionnements (29 pour cent) ou d'autres formes particulières (31 pour cent).

Finalement, dans l'optique "Porterienne", le but essentiel de l'accord de coopération est de peser sur la structure de l'industrie. Une coopération peut modifier partiellement la structure du marché à travers une modification de l'une des cinq forces concurrentielles définies par PORTER. La position occupée par l'entreprise détermine son pouvoir de marché, somme du pouvoir de négociation avec ses fournisseurs et ses clients. Les firmes dominantes sont susceptibles de modifier l'environnement afin d'avoir plus d'influence sur leurs concurrents.

Cependant, on constate dans l'évolution des travaux de PORTER un intérêt de plus en plus marqué pour la question des liaisons entre activités et leur gestion en vue d'améliorer les stratégies de coût ou de différenciation. Au milieu des années 1985, il intègre la notion d'interconnexions. Au début des années 1990 apparaît le rôle de facilitateurs de l'échange d'informations dans une entreprise ou dans une industrie entre entreprises. Il peut alors intégrer dans ses travaux les spécificités des districts industriels ou des "keiretsu".

§ 2 - Applications du paradigme de l'économie industrielle

L'analyse de la structure économique des marchés introduit un certain nombre d'interprétations du comportement coopératif des firmes.

La position d'une entreprise est plus ou moins menacée par le degré de concurrence, d'entrants potentiels et la menace de produits de substitution. Dans cette idée, VICKERS[449] analyse la création d'une filiale commune de recherche et développement en vue de créer des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Le comportement des entreprises est également lié à la minimisation du risque et la maîtrise des incertitudes.

Dès 1952, GALBRAITH introduit l'alliance entre firmes comme une stratégie défensive utilisée par plusieurs compétiteurs contre un concurrent qui tend à monopoliser un

[449]VICKERS, J., (1985), "Pre-emptive patenting, joint ventures and the persistence of oligopoly", International Journal of Industrial Organization, Vol.3, pp.261-273

marché[450]. Il nomme cette stratégie "countervailing power". VERNON[451] perçoit également l'accord de coopération comme un investissement défensif en vue de se prémunir contre une incertitude stratégique, en particulier dans des secteurs à concentration modérée.

Dans le cadre des coalitions, ce pouvoir de marché s'exprime comme pouvoir de négociation.

> "Un partenaire fort dans une coalition peut s'approprier tous les avantages d'une organisation commune de commercialisation grâce aux conditions fixées dans l'accord."[452]

La manière de penser la coopération procède donc d'abord d'une analyse de la structure de l'environnement qui conduit certains auteurs à catégoriser les différents types d'environnement possibles. Puis dans ce cadre environnemental, certaines stratégies génériques de coopérations sont proposées.

HARRIGAN[453] conduit une recherche suivant ce schéma d'analyse. Elle analyse les conditions d'environnement spécifique à chaque secteur industriel et en parallèle le comportement des firmes en matière de coopération. Ainsi, il ressort de ces analyses un certain nombre d'explications déterministes du comportement coopératif interentreprises.

Une incertitude élevée sur la demande conduit à une plus forte fréquence dans l'utilisation des filiales communes. De la même manière, un fort pouvoir de négociation de la demande, notamment quand les produits sont sur mesure, suscite la création de filiales communes.

En ce qui concerne les accords contractuels de coopération sans constitution d'entités juridiques distinctes des partenaires, elle est fréquente dans les industries de haute technologie en vue de gagner en capacités d'adaptation.

---

[450]GALBRAITH J.K., (1952), "American Capitalism and the concept of 'Counter Wheeling Power' ", New York : North American Library.

[451]VERNON R., (1983), "Organizational and institutional responses to international risk", in HERRING R., (Ed.), "Managing international risk", New York : Cambridge University Press

[452]PORTER M., (1987), "L'avantage concurrentiel", Interéditions, p.78

[453]HARRIGAN, (1986, 1988b), op.cit.

La typologie des FCIE proposée par HARRIGAN inclut en plus de la filiale commune et de l'accord contractuel, la coopération en "toile d'araignée" qui associe plusieurs entreprises autour d'une firme pivot.

§ 3 - L'approche coûts-avantages de CONTRACTOR et LORANGE

L'analyse en terme de coûts et d'avantages de CONTRACTOR et LORANGE[454] entre également dans cette perspective à différents égards. Même si leur analyse n'est pas adossée à une analyse chiffrée, ils proposent un cadre général d'analyse quantifiable des coopérations internationales. CONTRACTOR et LORANGE situent leur analyse en dehors des considérations culturelles et behavioristes. Ils considèrent qu'elles ont été largement étudiées antérieurement mais aussi, ils considèrent qu'elles sont subordonnées à une analyse industrielle et stratégique de la question.[455]

Les auteurs, comme PORTER, insistent sur la prise en compte, lors de la formulation de la stratégie, de l'**ensemble des coûts et bénéfices** prévisibles de la coopération et affectant les divers activités de la chaîne de valeur impliquées[456] ainsi que leur coordination[457].

L'idée est de considérer une entrée en coopération non pas comme un acte isolé mais comme faisant partie de la stratégie globale de la firme. On considère les coûts et les bénéfices directs mais aussi indirects. Les effets indirects représentent l'impact d'une entrée en coopération sur l'environnement global de la firme. On est donc proche d'un schéma de pensée "Porterien".

Un des aspects cruciaux des effets indirects est celui d'une modification immédiate et à terme de la structure concurrentielle. En coopérant avec une autre entreprise et en lui

---

[454]CONTRACTOR F.J., LORANGE P., (1988a), "Why should firms cooperate ? The strategy and economics basis for cooperative ventures", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.3-30

[455]Ces problèmes incluent notamment la facilité avec laquelle les membres de l'entreprise peuvent travailler avec les représentants du partenaire : les difficultés de langage, les différences culturelles, les incompatibilités de style, et les différences de valeurs et de normes de comportement. Sont également mentionnés le "climat politique" au sein de l'organisation du partenaire et l'existence d'un "champion" du partenariat suffisamment fort pour le promouvoir.

[456]PORTER, (1986), op.cit., p.321

[457]CONTRACTOR, LORANGE, (1988a), op.cit., p.7

transférant certaines ressources, la firme prend le risque de créer un futur concurrent sur un marché particulier.

Un autre risque indirect est de **créer un concurrent global**. La coopération sur un marché donné permet à un partenaire d'améliorer ses capacités financières et technologiques. Il peut transférer ces capacités vers d'autres secteurs d'activité ou d'autres espaces géographiques où il est en concurrence avec la firme. La coopération a indirectement renforcé la concurrence.

DIRECTES	INDIRECTES
- Connaissance du marché par le partenaire - Actifs spécifiques détenus par le partenaire[458] - Liens du partenaire avec le gouvernement et d'autres acheteurs importants - Diminution du nombre des compétiteurs et donc augmentation de la part du marché potentielle - Diminution des barrières à l'entrée et entrée accélérée	- Ligne de produits plus complètes - Apprentissage de techniques ou d'idées de nouveaux produits diffusés dans l'ensemble de la firme - Fournitures de composants ou de services à la coentreprise ou au partenaire

Tableau II.6 : augmentation des bénéfices dues à la coopération en comparaison de la filiale

DIRECTES	INDIRECTES
- Economies d'échelle dûes à une part de marché plus importante - Rationalisation tirée de l'avantage concurrentiel propre à la nation de chaque partenaire - Incitations gouvernementales offertes aux coentreprises seulement - Dimution du coût du capital et des sous-utilisations de production - Moindre besoin en personnel de direction - Accès à des approvisionnements moins élevés à travers le partenaire - Amélioration de la productivité administrative ou technologique au contact du partenaire	- Diffusion au sein de l'entreprise des améliorations de productivité et des nouvelles technologies

Tableau II.7 : réduction de coûts dûes à la coopération en comparaison de la filiale

DIRECTES	INDIRECTES
- La coopération ne permet pas à la firme de développer certaines nouvelles gammes de produits - Les profits futurs du partenaire sont supérieurs à ses futures contributions - Diminution des prix réclamée par le partenaire	- Les exportations du partenaire ont un impact sur les autres entités de l'entreprise - Le partenaire devient un compétiteur global dans le futur

[458]L'analyse de CONTRACTOR et LORANGE emprunte également à l'économie des coûts de transaction. Elle reste tout de même en priorité fondée sur l'économie industrielle.

Tableau II.8 : diminution des bénéfices dûes à la coopération en comparaison de la filiale

DIRECTES	INDIRECTES
- Coût de la transmission de technologie et d'expertise - Augmentation des coûts de "gouvernance" et de coordination - Pressions exercées par le partenaire pour utiliser certaines sources d'approvisionnement ou certains de ces canaux de distribution - Une optimisation globale au plan international du partenariat n'est pas possible en raison de divergence en terme d'approvisionnement, de flux financiers, de taxes, des prix de cessions, rationalisation de la production	- Augmentation des coûts de l'administration de la direction générale siège - Coûts dûs à l'opportunisme des cadres et/ou techniciens affectés à la JV

Tableau II.9 : augmentation des coûts dûes à la coopération en comparaison de la filiale

Cette évolution des rapports concurrentiels renforce la nécessité d'une approche globale incluant la prise en compte de l'impact de la coopération dans l'industrie[459].

Les effects directs et indirects (coûts et bénéfices de la coopération sont résumés dans les tableaux II.6 à 9. Pour juger de l'opportunité de la création d'une coentreprise internationale, CONTRACTOR et LORANGE comparent les coûts et bénéfices provenant de l'acquisition d'une filiale détenue à cent pour cent et ceux provenant d'une coopération dans une coentreprise. L'entreprise aura intérêt a créer une coentreprise plutôt que de détenir une filiale à cent pour cent lorsque :

- le bénéfice du mode coopératif est supérieur à zéro mais aussi supérieur à la part du profit du partenaire,

- le risque est diminué par le fait de coopérer[460].

§ 4 - Le modèle conceptuel de la coopération interentreprises de URBAN et VENDEMINI

[459]Ibid., pp.8-9

[460]Ibid., p.24

Sabine URBAN et Serge VENDEMINI s'appuient également sur les théories de l'économie industrielle. Leur approche s'enrichit d'une approche comptable et juridique. Le modèle conceptuel s'appuie en premier lieu sur une décomposition matricielle de l'entreprise. En ligne, on trouve les fonctions assurées et en colonne les activités. Cette décomposition opérationnalise quantitativement le concept de chaîne de valeur. L'unité d'analyse est la valeur de l'offre ramenée à l'unité facturable homogène et la valeur du coût supporté par l'entreprise.

La fonction est le lieu où se mobilisent les compétences et où s'enclenchent les coûts. L'activité, qui combine un ensemble de fonctions, ce qui détermine un profil de coûts particulier, est le lieu où s'exerce la concurrence. La compétence se lit à l'intersection entre une activité et une fonction particulière. Le degré de compétence, estimé par l'importance du coût par rapport aux entreprises exerçant la même activité, dépend de barrières quantitatives (effet volume et expérience, effet coût des facteurs et coût d'approche) et de barrières qualitatives (savoir faire requis).

L'entreprise est l'instance où s'impose la cohérence globale à partir de la combinaison d'activités. Elle assume deux catégories de décisions stratégiques : externes (choix, maintien, désengagement d'activité) et internes (gestion des fonctions pour être à niveau sur une activité). Les décisions prises dépendent de la comparaison de la matrice de la firme avec celle des principaux concurrents. L'analyse s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs bâtis autour d'une décomposition des coûts entre fonctions et activités.

La somme des coûts d'une activité retranchée de la valeur de l'offre détermine la marge nette, c'est-à-dire la rentabilité financière. On peut alors, en estimant la moyenne de ces valeurs et leur distribution autour de la moyenne, en fonction des principaux compétiteurs, calculer les indicateurs suivants par activité : taux moyen structurel de marge nette, valeur moyenne de l'offre, niveau moyen des coûts.

A partir de ces grandeurs, une typologie des activités apparaît qui permet de se positionner par rapport à une configuration particulière. Cinq catégories se distinguent : les activités **fragmentées**, **émergentes**, **à maturité**, **en déclin** et les activités **à rayonnement mondial**. Leurs caractéristiques sont présentées dans le tableau II.10 ci-dessous.

Chaque catégorie d'activité détermine des facteurs clés de succès structurels qui dépendent de l'environnement concurrentiel, de la valeur de l'offre et de la maîtrise de la gestion des compétences. L'effet position sur une catégorie délimite une logique

stratégique déclinable. Par exemple, pour les activités fragmentées, la logique est soit de transformer la structure de l'offre (nombre d'intervenants), soit rechercher une standardisation de l'offre.

ACTIVITES	FRAGMENTEE	EMERGENTE	MATURITE	DECLIN
CARACTERISTIQUES				
n	ELEVE	ELEVE	MOYEN	FAIBLE
D	ELEVE	ELEVE	FAIBLE	FAIBLE
F	FAIBLE	ELEVE	FAIBLE	FAIBLE

Légende :

n : nombre d'acteurs

D : écart-type autour de la moyenne de la valeur de l'offre
indication de la capacité à échapper au critère du prix

F : écart-type autour de la moyenne des coûts indicateurs de degré de liberté dans la mise en oeuvre

Tableau II.10 : analyse concurrentielle et identification du statut des activités

Reprenant l'articulation externe/interne de PORTER, Sabine URBAN et Serge VENDEMINI considèrent que la structure particulière de l'activité sur laquelle opère l'entreprise doit être en cohérence avec la situation de l'entreprise, unité juridique de référence. Cette cohérence est financière (équilibre des flux de liquidité) et s'exprime aussi en termes de savoir-faire (en vue de maîtriser les facteurs-clefs de succès de chaque activité).

La recherche de cette cohérence située dans le cadre de l'intégration européenne permet d'identifier trois fonctions essentielles remplies par les coopérations interentreprises.

> "1. La coopération est un moyen efficace pour reculer l'horizon temporel des entreprises, et stabiliser les marchés.
>
> 2. La coopération est un réducteur de risques et de temps pour la gestion des fonctions et/ou la mise en place de produits.
>
> 3. La coopération est un accélérateur des apprentissages en savoir-faire technique ou commercial."[461]

Trois types de coopérations ressortent de l'analyse : les coopérations d'adaptation, les coopérations fonctionnelles et les coopérations de coordination.

[461]URBAN S.M.-L., VENDEMINI S., (1992), "European Strategic Alliances", Oxford : Basic Blackwell

Les **coopérations d'adaptation** s'intéressent à la gestion et au changement des activités. Elles visent à faciliter l'accès à de meilleures positions quantitatives (développement et renforcement des compétences aval, commerciales et de distribution) et qualitatives (compétences amont, technologiques).

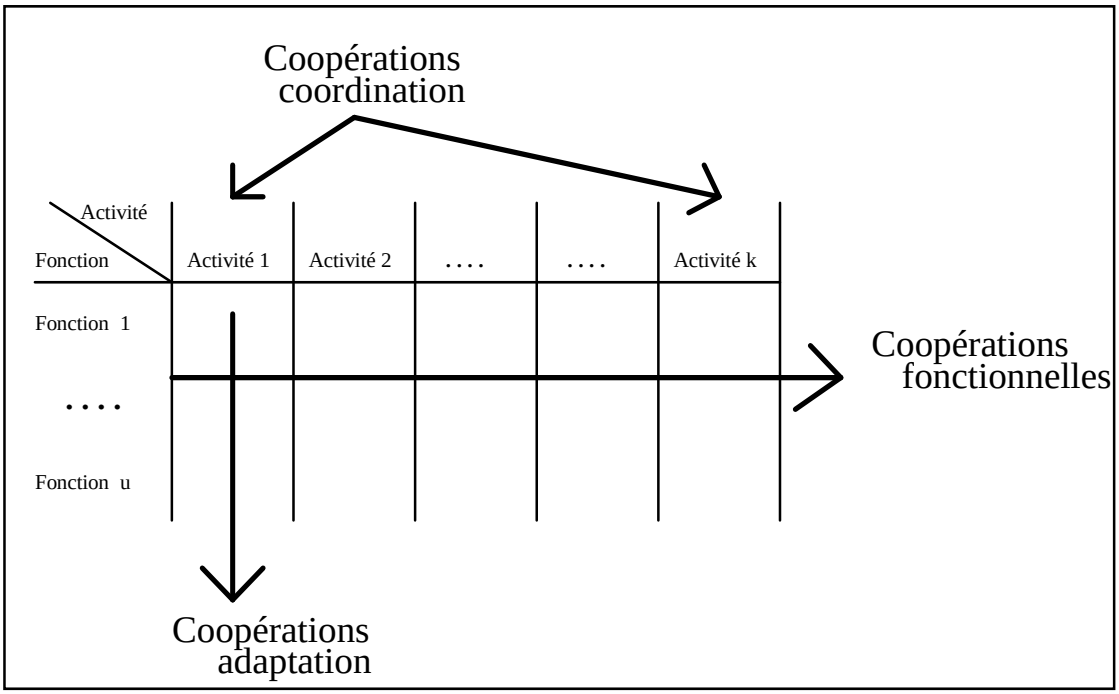


Figure II.3 : représentation des types de coopération (URBAN, VENDEMINI, (1993) p.177)

Les **coopérations fonctionnelles** visent à rationaliser la gestion des fonctions. La logique de ces coopérations concerne le partage des coûts sur l'ensemble des activités de l'entreprise. La gestion des fonctions se lit à trois niveaux :

1. la fonction joue un rôle déterminant comme facteur clé de succès. On retrouve ici la notion de "coeur de compétence". La logique est de **conserver en interne les fonctions stratégiques et d'externaliser les autres**. Cependant, cette volonté d'externalisation par déintégration de certaines fonctions doit être atténuée par deux autres considérations.

2. Quelles performances atteignent **les principaux concurrents** sur ces fonctions ?

3. Une lecture horizontale de la matrice montre qu'**une fonction est partagée par différentes activités**. La fonction associée à une activité peut être autonome. Elle peut également être articulée sur plusieurs activités. On retrouve alors la problématique de l'interconnexion déjà définie par PORTER comme interconnexion tangible ou intangible.

Les **coopérations de coordination** sont centrées sur le métier de l'entreprise. Elles ont pour objectif d'assurer la cohérence de l'entreprise en termes d'équilibre des flux financiers et de savoir-faire. Les deux logiques sont celles de spécialisation et de diversification.

La spécialisation peut se réaliser de manière stricte (développement du métier actuel) ou souple (enrichissement de métier). La spécialisation stricte par meilleure coordination peut, soit consister à associer des atouts complémentaires, soit coordonner des atouts identiques. La spécialisation souple conduit plutôt l'entreprise à intégrer une innovation importante. Dans un tel cadre, la coopération de coordination est un outil pour répartir les coûts d'apprentissage ou pour accélérer le développement et la concrétisation commerciale de l'innovation.

En matière de diversification, les coopérations ont principalement pour objet les diversifications liées[462], c'est-à-dire l'exploitation sur d'autres activités de compétences déjà détenues. La diversification par coopération facilite l'entrée dans une nouvelle activité et autorise la réalisation "d'économies d'éventail", "economies of scope". L'économie d'éventail est une réduction de coûts résultant de l'introduction d'une nouvelle activité.

Pour réaliser ces types de coopérations, onze formes sont définies en fonction de leur point d'ancrage dans la chaîne de valeur. L'on distingue le contrat de recherche, la recherche en commun, les achats en commun, le contrat de sous-traitance, l'accord d'ingénierie, l'accord de fabrication en commun, la licence de brevet, le contrat de communication de savoir-faire, la licence de marque, le contrat de consortium de vente et les accords de distribution.

Enfin, cinq formes juridiques viennent parachever le modèle. A côté du contrat, on trouve la filiale commune, la structure type groupement d'intérêt économique, la société en participation et le groupement momentané d'entreprises.

---

[462]La notion d'activités liées est associée aux travaux de RUMELT sur le rapport entre diversification et performance. Partant d'une analyse du degré de connexité, c'est-à-dire de l'importance du plus grand groupe d'activités connexes dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise et du degré de spécialisation, importance de la plus grande activité dans le chiffre d'affaires global, il dresse une typologie en quatre catégories : les firmes à activités non liées, les firmes à activité unique, les firmes à activité dominante et les firmes à activités liées (degré de spécialisation faible et degré de connexité fort). RUMELT R.P.., (1974), "Strategy, structure and economic performance", Harvard University Press, p.287

CONCLUSION

Eléments exogènes de management des coopérations interentreprises

Les différentes approches introduisent des facteurs explicatifs différents et souvent complémentaires de l'apparition des coopérations interentreprises comme formes d'entreprises et comme formes stratégiques.

La circonscription quantitative offre un panorama contrasté et partiel du phénomène. Il en ressort la certitude que les coopérations entre firmes de nationalités différentes et en ce qui concerne le développement technologique et la recherche et développement sont en forte augmentation. Cependant, de manière générale, les chiffres les plus anciens semblent indiquer une permanence des coopérations depuis une période antérieure aux années 1980. Des coopérations significatives sont d'ailleurs observables dès le début du siècle dans un contexte national ou régional.

Les théories de l'environnement justifient l'existence des coopérations interentreprises de deux manières.

L'approche de la contingence structurelle et l'économie industrielle s'interrogent sur **l'optimalité économique de telles pratiques**. Une coopération interentreprises est justifiée dès lors que les caractéristiques de l'environnement lui sont favorables. Les théories de la contingence relèvent la primauté de la relation entre unités économiques dès lors que l'environnement se complexifie et devient incertain. L'écologie des populations, peu appliquée aux formes coopératives a néanmoins été utilisée pour lier l'apparition des firmes réseau aux mutations technologiques et en particulier aux nouvelles possibilités offertes par les technologies de l'information. L'économie industrielle identifie des environnements industriels dans lesquels une coopération interentreprises est souhaitable ou du moins profitable d'un point de vue économique et managériale.

L'analyse historique et sociétale considère plutôt la légitimité sociale de ces pratiques. La justification se fonde plutôt sur **l'adéquation entre un environnement culturel et une pratique coopérative**. La question est de savoir si la société est prête à recevoir une telle organisation comme légitime. Elle met aussi l'accent sur l'adaptabilité des formes d'organisation : les coopérations interentreprises peuvent être des formes transitoires qui débouchent sur des innovations organisationnelles. Ainsi, le passage de la corporation à la firme intégrée se fait à travers les fabriques disséminées organisées

sur l'initiative des marchands. Les formes coopératives peuvent aussi s'institutionnaliser. Une forme d'organisation fondée sur la coopération entre entreprises devient légitime par isomorphisme. Enfin, les coopérations interentreprises sont également une réponse en terme de survie face à la conjugaison de l'interdépendance des firmes et d'un environnement incertain.

Une tentative de synthèse des éléments exogènes est proposée par WACHEUX.

WACHEUX propose un schéma synthétique de l'interprétation des FCIE par la perspective classique de la contingence par l'environnement (contingence, écologie des populations et économie industrielle) sur la base des travaux de JAMES[463].

- Changement des Conditions économiques - Augmentation du niveau de concurrence - Nouvelles technologies, produits et processus	➔	- Changement dans l'environnement - Se prémunir des attaques, dissuader - Avoir la taille mondiale	➔	- Développement des Alliances - Combiner les forces

Tableau II.11 : la contingence par l'environnement, WACHEUX[464]

Les apports concrets sur la question du **comment** manager les coopérations interentreprises sont limités mais néanmoins réels. Ils se caractérisent d'une part par l'identification des déterminants exogènes de la réussite des coopérations interentreprises et d'autre part, par l'explicitation de certains mécanismes structurels, facteurs de succès de ces coopérations.

SYDOW synthétise **les déterminants de la réussite d'une coopération interentreprises**, par quasi internalisation ou quasi externalisation, en quatre facteurs :

- sa **cohérence** en terme de compatibilité des partenaires et des structures spécifiques à la coopération,
- sa **légitimité**, c'est-à-dire la reconnaissance de son efficacité et de sa rationalité par les membres du réseau constitué,
- sa **flexibilité** interne et externe,
- sa **contingence** à l'environnement externe et interne.

463JAMES B.G., (1985), "Alliances : The New Strategic Focus", Long Range Planning, Vol.18, n°3, pp.76-81

464WACHEUX F., (1994), "Coopérations et Alliances à travers les Recherches sur les Relations Inter-Organisationnelles", Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (UA-CNRS 936) : Cahiers de la Recherche, n°94/1, p.9

SYDOW établit une synthèse de ces différents courants et suggère la construction d'une théorie éclectique du management de réseau[465]. Chaque courant identifie une fonction particulière du réseau et contribue à fournir une conceptualisation intégrative.

Flexibilité Stratégique

	Différenciation	Intégration	
Contingence	Interaction interentreprises		***Cohérence***
	quasi externalisation	quasi internalisation	

Légitimité

Tableau II.12 : les fondements d'une théorie éclectique du management des réseaux (d'après SYDOW, (1992), op.cit., p.117)

En premier lieu, le noyau commun à ces théories repose sur l'idée que le réseau augmente la flexibilité stratégique, capacité à s'adapter à un environnement turbulent. A la flexibilité de l'entreprise, on adjoint une **flexibilité interentreprises**. L'inertie structurelle sera donc plus faible dans le réseau que dans la firme intégrée.

Cette dualité des sources de flexibilité est également introduite par VENDEMINI[466]. La **flexibilité interne** découle d'une capacité à faire coïncider structure juridique et taille économique minimale afin de concilier la souplesse et la variété au niveau de l'entreprise avec la réalisation de performances économiques minimales. La **flexibilité externe** provient d'une capacité à penser le développement en terme d'harmonie et à lire le moyen terme. Pour ce faire, les entreprises en réseau savent créer autour d'elles un **"placenta relationnel"**, c'est-à-dire devenir partie prenante d'un réseau incluant des entreprises et des institutions financières et territoriales.

L'interaction entre les entreprises appartenant au réseau provoque une différenciation, à tendance centripète, entre les membres et dépend des décisions stratégiques de "faire ou de faire-faire" et des restructurations de la chaîne de valeur. L'intégration, tendance "centrifuge" du réseau, se réalise par différents mécanismes : d'établissement de règles de coordination mutuelles, la création de comités interentreprises, l'implémentation de systèmes d'information interentreprises, la circulation interentreprises du personnel et des technologies, le développement de la loyauté, de la confiance et de l'identité ainsi que, de similitude des buts à l'intérieur du réseau.

[465] SYDOW, (1992), op.cit., pp.116-118

[466] VENDEMINI S., (1990), "La Flexibilité des PME Italiennes", Présentation faire à l'occasion du Colloque "Les Secrets du Management Italien", Sophia-Antipolis, 21 et 22 Juin

Le moteur de cette activité complémentaire visant à la différenciation et à l'intégration du réseau tient aux interactions interentreprises qui donne au réseau un degré suffisant d'autonomie vis-à-vis de ses différents éléments.[467]

Il existe deux stratégies différentes pour construire un réseau :

- la première est la **quasi externalisation**. Les firmes verticalement intégrées se dé-intègrent. Les firmes diversifiées se recentrent sur leur "noyau dur" d'activités.

- La seconde est la **quasi internalisation**. Des entreprises autonomes coopèrent avec d'autres, en alternative à la fusion et à la croissance interne.[468]

Ces différents éléments du réseau doivent encore se conformer à des nécessités internes et externes de contingence, de cohérence et de légitimité.

Dans le langage de la théorie de la **contingence**, l'efficacité dépend de l'adaptation de la structure et des cultures de chaque entreprise à un environnement direct composé des entreprises appartenant au réseau avec qui elles traitent directement. Ce sont les **contingences internes** au réseau. **Au plan externe**, les structures du réseau doivent être adaptées à son environnement. Par exemple, les structures industrielles oligopolistiques favorisent l'action collective alors qu'au contraire, certains gouvernements nationaux ou régionaux rendront sa réalisation problématique.

De plus, le réseau doit montrer un niveau minimum de **cohérence**. En particulier, cette cohérence se retrouve dans la compatibilité des orientations stratégiques, des styles et des valeurs des entreprises du réseau, et de l'existence de forces complémentaires qui neutralisent ses faiblesses.

Enfin, les réseaux stratégiques doivent savoir se **légitimer**, c'est-à-dire prouver le caractère rationnel des rôles, des programmes et de l'organisation du réseau.. Le développement de structures institutionnalisées lui assurent l'adhésion des entreprises du réseau ainsi que celle de ses principaux bailleurs de fonds.

D'autre part, on distingue quatre types d'apports en terme de **mécanismes structurels** : une représentation matricielle de l'environnement, de nouveaux outils d'analyse stratégique, de nouveaux mécanismes d'intégration et de nouvelles fonctions.

---

[467] Ibid., p.117

[468] Ibid., p.118

- **une représentation nouvelle de l'environnement permet de distinguer des leviers d'action en vue du management des coopérations interentreprises**. Sous l'impulsion des recherches du courant de "l'interdépendance des ressources", l'environnement devient une **"matrice relationnelle"** pour l'obtention de ressources ou **"un placenta relationnel"**, sources de flexibilité externe. Les travaux de l'ERFI distinguent l'**e**nvironnement **médiat et immédiat** et l'environnement **tutélaire**, **expertal** et **partenarial**.

- **Des outils d'analyse stratégique** sont proposés à la suite des travaux de l'économie industrielle. Les recherches de Sabine URBAN et Serge VENDEMINI et ceux de CONTRACTOR et LORANGE sont des avancées importantes dans une approche formalisée d'une véritable analyse stratégique des coopérations interentreprises.

- L'introduction de **mécanismes d'intégration** permet de réguler une tendance centripète des entreprises soumises à des forces environnementales complexes. BUTERA fournit un cadre général de l'entreprise-réseau qui repose sur trois structures essentielles : la **macroentreprise**, l'**entreprise multipolaire** et l'**agence stratégique**. PORTER suggère une typologie des interconnexions entre unités d'une même chaîne de valeur, les **interconnexions tangibles**, **intangibles** et **de concurrence**. GALBRAITH a consacré un développement important au management des structures complexes où il dresse un panorama des mécanismes d'intégration : **hommes de liaison**, **groupes d'intégration**, **mécanismes complexes**.

- La fonction de **"boundary spanning"** est essentielle dans les réseaux stratégiques. Les "boundary spanners" jouent un rôle clé dans le contrôle des transactions entre firmes du réseau et en ce qui concerne la facilitation de l'échange d'informations. PORTER souligne également le rôle de **facilitateur** joué par certaines entités sociales : les relations personnelles, la communauté scientifique et les associations professionnelles, les liens communautaires et l'adoption de normes de comportement permettant des relations continues et à long terme.

Cependant, les interprétations exogènes laissent dans l'ombre une question essentielle.

E**n portant son attention sur l'environnement, elles étudient peu l'acteur et, en particulier, l'acteur individuel**. Par conséquent, elles nous renseignent peu sur les caractéristiques des acteurs des réseaux.

Qui initie la quasi internalisation ou la quasi externalisation ? Qui assume la responsabilité de la contingence interne et externe de l'entreprise ? Qui se porte garant

de la cohérence et de la légitimité de l'entreprise ? Qui introduit les mécanismes structurels nécessaires au bon fonctionnement du management des coopérations interentreprises ?

La plupart de ces théories ont comme point commun essentiel de laisser dans l'ombre la rationalité de l'acteur individuel. C'est à cette rationalité individuelle et aux théories qui introduisent des hypothèses concernant le caractère stratégique de l'acteur individuel que nous consacrerons la partie suivante de notre travail.

DEUXIEME PARTIE

LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LES THEORIES DE L'ACTEUR

Nous avons envisagé des théories qui n'accordent pas de statut stratégique à l'acteur. Il est supposé que son comportement, qu'il soit individuel ou organisationnel, et la stratégie qui s'en suit, sont fonction de son environnement. Cette conclusion ne nous satisfait pas.

L'interprétation des coopérations interentreprises par les théories de l'environnement fournit de nombreux éléments de légitimation de telles pratiques. Cependant, le management des coopérations interentreprises est étudié de façon partiel. Si les facteurs de réussite d'une coopération et la formulation d'une stratégie de coopération sont appréhendés, l'implémentation est très peu analysée. Seuls certains mécanismes d'intégration et fonctions sont explicités.

Pourtant, l'étude du management de la coopération ne peut faire l'économie d'une analyse précise de l'implémentation. D'une part, la coopération interentreprises implique l'interaction entre des acteurs concrets, entreprises et individus. D'autre part, stratégie et structure évoluent de concert car les acteurs sont interdépendants et ne possèdent donc qu'une autonomie de décision partielle. La coopération interentreprises dépend largement d'une négociation entre acteurs. Formulation et implémentation de la stratégie sont donc inséparables.

L'implémentation d'une coopération interentreprises dépend d'un comportement coopératif des acteurs et nécessite une analyse approfondie de théories qui lui accordent une rationalité.

Cette capacité à agir de l'acteur est présente dans trois approches qui ont donné lieu à des travaux sur les FCIE :

- la **théorie néo-institutionnaliste ou économie organisationnelle**, dont nous étudions deux courants, l'**économie des coûts de transaction et la théorie de l'agence**,

- la **théorie des jeux** en micro-économie,

- la **théorie évolutionniste**.

Dans ces approches, l'acteur possède un caractère "téléologique", c'est-à-dire orienté vers la réalisation de buts qu'il s'est fixé. Ces théories s'accordent pour reconnaître un caractère rationnel à l'acteur même si des différences sensibles de ce qu'est cette rationalité sont manifestes. Elles se proposent d'étudier le comportement des acteurs tel qu'il résulte de leurs interactions sans l'intervention d'un principe d'organisation

supérieure et mettent en pratique un "individualisme méthodologique". Ces approches sont également des théories de l'action qui exclut une prise en compte des intentions, désirs, et en règle général tous les projets non actualisés des acteurs.[1]

Dans un premier chapitre, nous procédons à l'analyse de la rationalité coopérative de l'acteur.

L'analyse de **la rationalité mise en oeuvre** par les acteurs dans ces différentes théories conduit à identifier un contenu précis et différencié à **la définition de l'intérêt de l'acteur** :

- rationalité "opportuniste" de l'économie néo-institutionnelle (section I),

- rationalité "expérimentale" de la théorie des jeux (section II),

- rationalité "apprenante" de l'économie évolutionniste (section III).

Ces prémisses déterminent **la possibilité d'une relation de coopération**, soit comme un rapprochement des intérêts individuels des acteurs, soit comme une coopération naturelle, c'est-à-dire une compatibilité possible ex ante des intérêts des acteurs.

Dans un deuxième chapitre, nous procédons à une analyse des **différentes applications de ces théories aux formes de coopération interentreprises**. La définition donnée du comportement coopératif permet d'identifier les mécanimes nécessaires à sa pérennisation dans des coopérations interentreprises.

- La théorie des jeux expérimente différentes formes de rationalité, coopérative et non coopérative. Elles introduisent principalement la durée dans l'analyse qui conduit à envisager la problématique de la confiance et de la formation du contexte social de la coopération ainsi que le traitement de l'opportunisme.

- La théorie évolutionniste introduit une rationalité "apprenante" qui met l'accent sur **les** mécanismes d'apprentissage interentreprises, d'échange d'informations et de constitution des compétences.

Ces deux courants soulignent **la nécessité de la coopération** en vue d'une action efficace et sont présentés dans une première section.

---

[1]GIRIN J., (19), "L'analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode", in MARTINET A.C.(Ed.), "Epistémologies et Sciences de Gestion", Economica, p.150

- la théorie néo-institutionnaliste classique accentue le caractère opportuniste de l'acteur et insiste sur les mécanismes d'incitation et de contrôle dans le cadre de contrat juridique. Elle est présentée dans une deuxième section.

- Enfin, des évolutions récentes de ces courants s'intéressent à des acteurs engagés dans des jeux de concurrence et de coopération croisés. Ils permettent d'identifier des modes de management originaux. Elles sont introduites dans une troisième section.

CHAPITRE III

LA RATIONALITE COOPERATIVE

La coopération correspond à des contenus variés au gré des théories de l'acteur. Il est essentiel d'expliciter clairement la signification que revet l'idée de coopération entre acteurs lorsque l'on se situe dans l'une ou l'autre de ces théories. Ce travail de clarification conduit, en outre, à fournir une typologie des formes élémentaires de la coopération.

La rationalité à l'oeuvre dans l'économie traditionnelle est une rationalité omnisciente. Cette conception implique trois postulats concernant l'acteur.

- il est **omnipotent**. Il possède toutes les informations qu'il souhaite et est capable de les traiter sans limites cognitives,
- les **préférences** de l'acteur lui apparaissent comme non-problématiques et comme stables définitivement,
- l'acteur **optimise** ses choix car il est capable d'envisager simultanément toutes les solutions possibles et leurs conséquences futures en terme de résultat atteint.

Dans les trois courants proposés, la rationalité de l'acteur est limitée et relative. Il ne cherche pas le choix optimal car il n'en a pas les moyens mais une solution satisfaisante. Cette conception de la rationalité est héritée des travaux menés par Herbert SIMON[2].

A partir de cette définition de base, chaque courant que nous souhaitons analyser apporte une conception originale de la rationalité et en particularité d'une inclination "naturelle" à coopérer :

- une rationalité "opportuniste" dans l'économie néo-institutionnelle,

- une rationalité "expérimentale" en théorie des jeux,

- une rationalité "apprenante" en théorie évolutionniste.

---

[2]FRIEDBERG E., (1993), "Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'Action Organisée", Seuil, p.45

Section I - La rationalité "opportuniste" de l'économie néo-institutionnelle

L'approche néo-institutionnelle s'appuie sur une rationalité radicalement opportuniste de l'acteur qui constitue "l'homo contractor"[3]. Elle associe le droit des contrats, l'économie et la théorie des organisations.

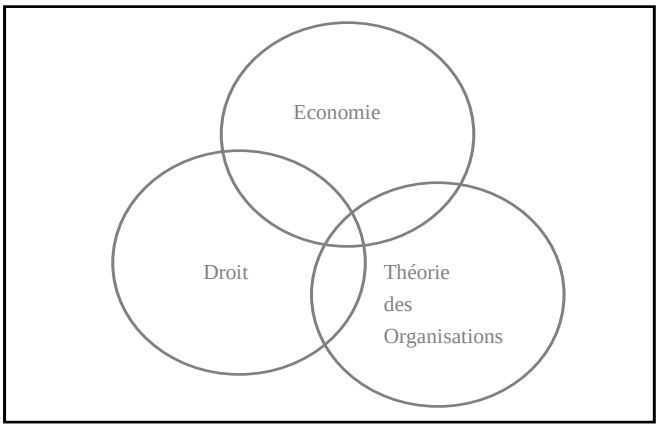


Figure III.1 : la théorie néo-institutionnelle, théorie aux "trois pieds interdisciplinaires[4]"

Se fondant sur l'article précurseur de COASE[5], l'entreprise est analysée comme un ensemble de contrats formels liant les individus à un entrepreneur coordinateur.

---

[3]WILLIAMSON O.E., (1994a), "Les Institutions de l'Economie", InterEditions (tr. française de : (1985), "The Economics Institutions of Capitalism", New York : The Free Press)

[4]"Ses "trois pieds interdisciplinaires sont "le droit (particulièrement le droit des contrats), l'économie (avec une insistance constante sur la réduction des coûts), et la théorie des organisations (qui explique son plus grand contenu comportemental)." WILLIAMSON O.E., (1985b), "Reflections on the New Institutional Economics", Journal of Institutional and Theoritical Economics", n°140, p.190 cité par GABRIE H., JACQUIER J.-L., (1994), "La Théorie Moderne de l'Entreprise, l'Approche Institutionnelle", Economica, p.16

[5]COASE R.H., (traduction Cécile THIEBAULT), (1987), "La nature de la firme", Revue Française d'Economie, Vol.II, n°1, Hiver, avec un commentaire de X. GILLIS, pp.157-163. COASE R.H., (1937), "The Nature of the Firm", Economica N.S.G., Novembre, pp.386-405. Repris dans STIGLER G.J., BOULDING K.E., (Eds.), (1952), "Readings in price theory", Homewood : Richard R. Irwin, pp.331-351

> "Comme D.H. ROBERTSON[6] le souligne, nous trouvons "des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente, comme des morceaux de beurre flottant dans le babeurre."[7]

La relation est analysée comme un contrat entre deux acteurs. La combinaison des différentes approches de l'économie néo-institutionnaliste conduit à envisager toutes sortes de contrat[8]. D'autre part, l'économie néo-institutionnaliste a progressé avec le souci de rapprocher la réalité observable de la théorie économique et donc d'approfondir les hypothèses fondamentales qui la sous-tendent[9].

Son principal attrait, et probablement l'une des raisons essentielles de son succès, est d'avoir fourni une interprétation satisfaisante de l'existence des firmes au côté du marché. Les différents travaux qui se réclament de cette théorie s'accordent à reconnaître le caractère rationnel de l'acteur individuel.

§ 1 - Un "opportunisme méthodologique"

L'individu est d'abord à la recherche de son intérêt personnel et de fait, il est opportuniste dans ses actes. La seule existence de règles n'est pas suffisante pour l'empêcher de produire des actions contraires à la "morale économique"[10]. Sa rationalité inclut la possibilité de la tromperie (le mensonge, le vol ou la tricherie). WILLIAMSON

---

[6]ROBERTSON, D.H., (1933), "Control of Industry"

[7]Ibid., pp.136,143,144,145

[8]G., (1987), "La théorie Positive de l'Agence : Une synthèse de la Littérature", in CHARREAUX G., COURET A., et alii., "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Economica, p.24
BROUSSEAU E., (1993b), "L'Economie des Contrats, Technologie de l'information et Coordination Interentreprises", PUF "Economie en Liberté", p.34

[9]COASE, (1987), op.cit., p.134

[10]WILLIAMSON ne propose pas une véritable définition de ce qu'est cette morale. Tout au moins, suggère-t-il en conclusion d'approfondir les problèmes moraux et notamment l'éthique, et la nécessaire confiance entre les acteurs économiques. "Derrière des marchés utilitaires se tient une société authentique, une société qui est placée en amont des contrats utilitaires entre individus (citant T. PARSONS). [...] Le caractère calculateur peut entraver la confiance. [...] Des éléments éthiques entrent dans tout contrat. Sans eux, aucun marché ne pourrait fonctionner. Il y a un élément de confiance dans toute transaction. (citant ARROW). [...] Mais l'opérationnalisation de la confiance a connu des difficultés exceptionnelles. Une orientation non calculatrice peut aider à faire ressortir ces problèmes. Les théoriciens de l'organisation semblent les mieux préparés pour cette tâche." Ibid., pp.367-368

se réfère à Nicolas MACHIAVEL qui conseille de "prendre les hommes comme ils sont".[11]

La tromperie touche en particulier à la révélation d'informations erronées ex ante ou à la non-communication d'informations qui ont des conséquences ex post.

Elle s'exprime notamment quand une partie à un contrat cherche à passer sous silence un certain nombre de risques qu'il fait peser à l'autre partie. On parlera alors de "sélection adverse" ou "d'anti-sélection". La disymétrie d'informations qui existe entre les contractants produit une allocation non-optimale des ressources et de ce fait, une rente de situation pour le contractant favorisé.

Le contrat, lui-même, génère des "asymétries informationnelles"[12]. L'action d'une des parties du contrat n'est pas observable par l'autre partie alors que le bien-être de ce dernier dépend du comportement du premier. On parlera alors d' "aléa moral" ou encore de "passager clandestin", "free rider".[13]

La coopération comme l'obéissance n'apparaissent pas spontanément mais résultent d'un arrangement institutionnel particulier qui incite les individus à se conformer aux termes des contrats qui les engagent. Le contrat doit assurer des engagements crédibles.

> "L'opportunisme est une source embarrassante d'incertitude "comportementale" dans les transactions économiques - incertitude qui s'effacerait si les individus étaient totalement ouverts et honnêtes dans leurs efforts de réussite personnelle, ou bien si la subordination totale, l'abnégation ou l'obéissance pouvait être présumées."[14]

La coopération des différents acteurs nécessaires à la concrétisation de nombreux biens s'obtient à un certain coût qui s'ajoute aux coûts de production. L'efficacité d'un tel arrangement suppose une structure de gouvernance particulière.

---

[11]Ibid., p.72
[12]BROUSSEAU, (1993b), op.cit., p.67
[13]Ibid., pp.67-68
[14]Ibid., p.72

§ 2 - L'économie des contrats

La théorie néo-classique de l'entreprise définit la firme comme une fonction de production. En écononomie néo-institutionnelle, la firme devient une structure de gouvernance[15]. L'existence des organisations se fondent sur la nécessité de coordonner les "transactions"[16]entre les agents individuels[17].

La structure de gouvernance recherche une maximisation du profit à partir de la coordination du réseau complexe de contrats qui caractérise l'entreprise. Le contrat[18] concerne en premier lieu la relation d'emploi. Le contrat de travail se différencie du contrat qui porte sur les marchandises de deux manières principales. Premièrement, il est fondé sur une relation d'autorité.[19]

Deuxièmement, le contrat de travail est rendu nécessaire en raison de l'incertitude qui pèse sur les termes exacts du contrat et l'évolution future du contenu du travail. L'employeur a besoin de flexibilité.[20]

Les contrats portent sur la production et sur l'échange. Deux courants essentiels s'organisent à partir de cette différenciation. La coordination des activités de conception et de production conduit à la théorie des droits de propriété et d'agence qui s'intéresse à

---

[15]La firme néo-classique n'a pas d'organisation. Elle est une "boîte noire", une "entité inexistante" (CYERT), un "réacteur imaginaire" (MACHLUP).

[16]L'économie néo-institutionnaliste se définit au départ par référence aux travaux institutionnalistes qui furent influents des années 1920 à 1940 avec des auteurs comme Thorstein VEBLEN, J.R. COMMONS et W.C. MITCHELL. Le projet des institutionnalistes auxquels se conforment seulement partiellement les néo-institutionnalistes, était d'abandonner la méthode déductive néo-classique au profit d'une méthode empirique, historique et institutionnelle. Un des principes essentiel, introduit par Commons, est de considérer la transaction est l'unité de base de l'analyse. Une transaction se réalise en trois étapes : la négociation qui conduit à un accord sur les intentions, l'établissement de standards de performance et de paiements et enfin, la réalisation des obligations réciproques. COMMONS, (1950), "The Economics of Collective Action", Madison, Wi. : University of Wisconsin Press.

[17]GABRIE, JACQUIER, (1994), op.cit., p.15

[18]"Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou pluieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose." Code Civil, article 1101.

[19]ARROW K.J., (1976), "Les Limites de l'Organisation", Paris : PUF, p.27

[20]SIMON H.A., (1957), "Models of Man", New York : John Wiley and Sons, p.185

l'économie des coûts de coordination et d'agence[21]. La coordination des échanges conduit à l'économie des coûts de transaction.

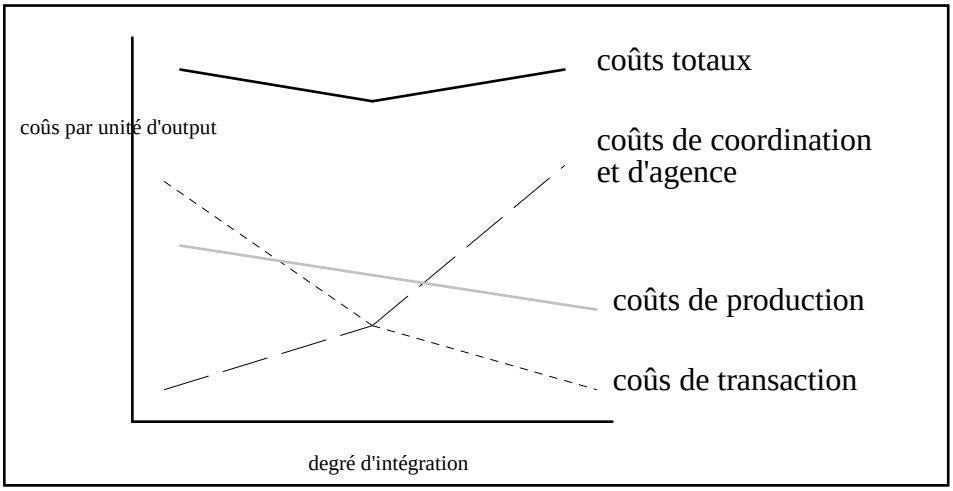


Figure III.2 : les coûts de l'intégration et de la désintégration verticales

§ 3 - Coûts de coordination et coûts d'agence

ALCHIAN et DEMSETZ[22] se penchent tout particulièrement sur l'entreprise vue comme une "équipe" à coordonner[23]. De nombreux biens ne peuvent être produits qu'en

[21]Nous n'insistons pas sur la division des travaux sur les théories de l'Agence en deux branches distinctes : la théorie normative et positive. L'approche normative affirme que les choix contractuels des individus s'expliquent par la recherche d'une plus grande efficacité et que des mécanismes tels que la concurrence assurent une convergence vers une efficaité sociale maximale. La démarche positive considère que les comportements d'agents individualistes et maximisateurs permettent de comprendre leur décision et non pas de prouver leur efficacité. Les choix contractuels sont faits par les individus et rien ne garantit que cela ne conduise à un optimum social. La théorie positive s'intéresse directement aux problèmes de fonctionnement des organisations. JENSEN et MECKLING et ALCHIAN, DEMSETZ sont les principaux représentants de l'approche positive. Pour une présentation détaillée et synthétique des deux approches, de leurs différences et convergences, on se reportera à CHARREAUX, (1987), op.cit., pp.26-27 Par ailleurs, il convient de noter le rapprochement entre la théorie des droits de propriétée et celle de la théorie de l'agence. La théorie des droits de propriété est fondée sur l'idée que l'existence de droits de propriété est une condition essentielle de l'initiative individuelle. La maximisation des utilités individuelles assure alors un accroissement du bien-être général. Cette théorie a notamment contribué à la prise en compte d'éléments juridiques en économie et vice et veras. " Les conclusions de la théorie positive en matière de théorie de la firme sont d'essence libérale et s'inscrivent dans le courant de l'économie des droits de propriété". Ibid., p.27

[22]ALCHIAN A.A., DEMSETZ H., (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", The American Economic Review, Vol.62, n°5, décembre, pp.777-795

équipe. La productivité marginale de chaque salarié ne peut être évalué car elle est intégrée dans le bien final. Pour éviter le risque de "flânerie" et l'inefficacité, il est nécessaire de contrôler le travail individuel. Cette activité de contrôle et d'évaluation du travail individuel incorporé dans un bien collectif suscite l'émergence de **coûts de coordination**. Dans la firme capitaliste définie comme une propriété individuelle, le propriétaire-contrôleur est incité à s'approprier le surplus. Elle est alors considérée comme la structure de gouvernance la plus efficace.

JENSEN et MECKLING[24]s'intéressent plus au niveau de motivation des travailleurs. La fonction de production de la firme néo-classique est une fonction limite qui fournit le niveau "d'output" maximum réalisable pour toutes combinaisons "d'input". En pratique, ce niveau, théoriquement atteignable, le sera rarement. Tout dépend du niveau de motivation des travailleurs et de leur rémunération.

D'autre part, ils incluent dans leur analyse l'entreprise capitaliste moderne dont le capital est souvent diffus et où managers et apporteurs de capitaux ne sont pas une seule et même personne. La théorie de l'Agence se fonde sur la séparation partielle de la propriété de la firme et de son management.

JENSEN et MECKLING analysent la relation d'agence définie comme

> "contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou les principaux) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir en leur nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel."[25]

Les intérêts entre agent et principal engendrent des coûts d'agence qui prennent trois formes : des coûts de contrôle du principal sur l'agent, des coûts d'engagement qui garantissent le principal contre d'éventuelles actions contraires à ses intérêts par l'agent et une perte résiduelle irréductible[26].

Les dépenses de contrôle proviennent de la rédaction et de la surveillance du respect des "conventions"[27] passées entre le principal et l'agent qui limitent la liberté de ce dernier.

---

[23]Ibid., p.779
[24]JENSEN M.C., MECKLING W.C., (1976), "Theory of the Firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, Vol.3. JENSEN M.C., MECKLING W.C., (1979), "Rights and Production Functions : an Application to Labor-managed Firms and Codetermination", Journal of Business, Vol.52, n°4
[25]JENSEN, MECKLING, (1976), op.cit., p.313
[26]GABRIE, JACQUIER, (1994), op.cit., pp.247-248
[27]Ibid., p.247

Les coûts d'engagement résultent de la rédaction par l'entreprise de rapports financiers et de la réalisation d'audits par des experts extérieurs à l'entreprise.

A ces coûts de contrôle, on peut ajouter ceux qui proviennent des incitations que le principal peut produire en direction de l'agent, par exemple la participation au capital. L'incitation est un mécanisme de rémunération, pris dans un sens large, des agents qui les conduisent à avoir intérêt à respecter leurs engagements.[28]

§ 4 - Les coûts de transaction

WILLIAMSON étudie les conditions d'existence de différents arrangements institutionnels qui assurent la coordination des activités. **Il intègre donc l'activité de production et d'échange**. Cette angle de vue le conduit à introduire les coûts de transaction définis à l'origine par COASE dans l'analyse. L'entreprise se substitue au marché lorsque l'arbitrage entre coûts de production et d'organisation, d'une part, et coûts de transaction par rapport aux conditions du marché, d'autre part, lui est favorable. L'entreprise se constitue à la manière d'une intégration plus ou moins intense des différentes opérations productives.

Le contrat est donc une "structure de gouvernance"[29] composée d'un mécanisme de direction, de procédures de contrôle et d'un système d'incitations au respect des termes du contrat. La firme subsiste lorsqu'elle est efficace sinon elle disparaît. Cette adaptation, fruit des transactions entre agents élémentaires du marché se réalise par des mécanismes de sélection[30].

Il est nécessaire de présenter les travaux de WILLIAMSON dans leur continuité[31]car sa pensée a fortement évolué. Ses travaux évoluent selon deux grandes étapes

---

[28]BROUSSEAU, (1993b), op.cit., p.77

[29]WILLIAMSON utilise l'expression "governance structure". On trouve différentes traductions. BROUSSEAU parle de "structure de régulation". GARETTE préfère "mode de gouvernance".

[30]Ibid., p.41

[31]C'est notamment le plan suivi par les présentations générales de JOFFRE et GARRETTE dont nous nous inspirons : JOFFRE P., (1987), "L'Economie des Coûts de Transaction", in CHARREAUX G., COURET A., et alii., "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Economica, pp.79-102. GARRETTE B., (1991), "Les Alliances entre Firmes Concurrentes : Configurations et Déterminants du Management Stratégique", Thèse pour l'obtention du titre de Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, pp.138-169

corespondant à l'édition de ses deux principaux ouvrages, "Markets and Hierarchies" en 1975[32] et "The Economic Institution of Capitalism" en 1985 traduit en France en 1994[33].

Le propos de départ de WILLIAMSON est d'expliquer les déterminants de la substitution de la hiérarchie au marché. Au plan conceptuel, hiérarchie et marché sont placés sur un même plan. Ils représentent deux structures de gouvernance distinctes des contrats dans lesquels entrent les individus en vue de l'activité économique. Dans "Markets and Hierarchies", l'auteur applique son analyse aux questions d'intégration verticale mais aussi à celles des concentrations verticales et aux diversifications regroupées sous le terme "intégration latérale".[34]

Le raisonnement s'appuie en premier lieu sur le schéma des imperfections organisationnelles qui identifient les déterminants de la substitution d'un mode de gouvernance à un autre.

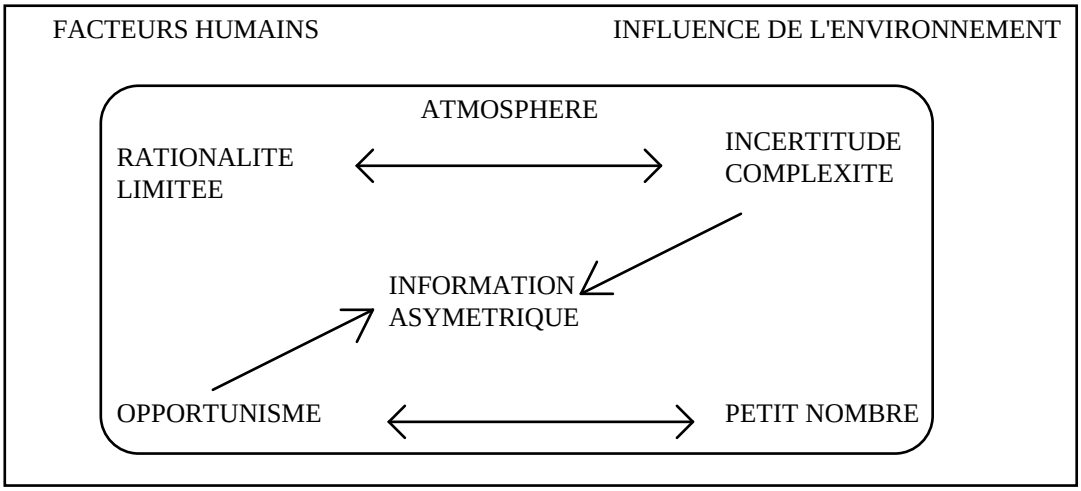


Figure III.3 : les facteurs qui influencent les coûts de transaction, JOFFRE, (1987), p.91

[32]WILLIAMSON O.E., (1975), "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications", New York : The Free Press

[33]WILLIAMSON, (1994a), op.cit. Les contributions plus récentes sont utilisées pour analyser l'approche par les coûts de transaction appliqués à la question des alliances.

[34]On a déjà présenté l'argumentation de WILLIAMSON en faveur de certains conglomérats pour faire face à une coordination inefficace par le marché.

Les imperfections constituent des déterminants qui influencent la formation des coûts de transaction car ils empêchent l'établissement de contrat complet, c'est-à-dire qui inclut toutes les dispositions nécessaires "ex ante". L'acteur est limité dans sa rationalité et ne traite que partiellement les incertitudes et à la complexité de l'environnement. L'opportunisme des acteurs n'est pas source de coûts de transaction tant que l'environnement offre un nombre important de partenaires de remplacement possibles en cas de tromperie.

Cependant, la présence de partenaires substituables nombreux n'est pas garantie. La firme peut avoir en face d'elle un petit nombre de partenaires dès le départ de la transaction, "ex-ante small number". Mais, WILLIAMSON s'intéresse tout particulièrement à un second cas de figure, "ex-post small number". L'exécution du contrat conduit à transformer une situation de grand nombre en petit nombre. Les firmes contractantes deviennent dépendantes car elles acquièrent une expérience ou investissent dans des actifs spécifiques à la transaction. Lorsqu'elles doivent renouveller le contrat, elles se sont plus ou moins "enfermés" dans des échanges bilatéraux.

Lorsqu'un comportement opportuniste rencontre dans une transaction une situation concurrentielle de petit nombre, l'internalisation des échanges concernés est profitable pour au moins trois raisons. Premièrement, la hiérachie réduit le marchandage qui est remplacé par le respect de procédures internes. Deuxièmement, l'échange interne est plus facile à auditer car l'accès à l'information est facilitée. Enfin, en cas de conflit, l'existence d'une hiérarchie fournit une source de pouvoir décisionnaire qui peut trancher à moindre de coût.

La présence de l'atmosphère dans laquelle "baigne" les transactions rappelle que la transaction n'est pas seulement une question de calcul, "metering". Les transactions s'accompagnent d'échanges sociaux. Une atmosphère moins calculatrice peut favoriser l'efficacité des transactions[35].

Dans la deuxième période, WILLIAMSON réduit le champ d'application de ses travaux à l'intégration verticale mais cherche à préciser et opérationaliser les concepts qu'il introduit.

---

[35]WILLIAMSON O.E., (1994b), "Transaction Cost Economics", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton University Press, p.92

La transaction s'effectue entre deux entités élémentaires définies comme des unités de production séparées par des technologies de production différente. Il y a transaction lorsqu'un bien passe d'un stade à un autre pour subir des transformations faisant appel à des technologies différentes.

Les coûts de transaction apparaissent aux différents stades de la production et de l'échange du produit et s'additionnent aux coûts de production. Il correspondent aux différentes étapes des contrats qui sous-tendent la relation : trouver un partenaire, parvenir à un accord, faire respecter les termes de l'accord.[36]

Les coûts de production sont fonction d'économie d'échelle et d'économie de diversité[37], c'est-à-dire les économies réalisées à partir de la valorisation d'une même ressource dans des activités ayant par ailleurs des exigences différentes. Le marché agrège différentes demandes et permet donc de faire profiter de ces deux sources d'économie simultanément. Il minimise les coûts de production.

Par contre, la hiérarchie est plus efficace pour économiser sur les coûts de transaction. ces coûts dépendent de trois facteurs essentiels.

La fréquence avec laquelle se répète la transaction détermine si les parties ont intérêt à retourner à chaque fois vers le marché ou à mettre en place une autre structure de gouvernance qui permette d'administrer cette transaction en interne.

En second lieu, **le degré d'incertitude** qui pèse sur la transaction joue le même rôle. Plus l'incertitude de l'environnement est forte, plus il est délicat d'écrire un contrat qui envisage tous les événements possibles. Le contrat marchand est envisageable dans un environnement stable. Dans les autres cas, on préfèrera une autre forme de gouvernance.

Enfin, **la spécificité des actifs**, le fait de réaliser des investissements spécifiques à une transaction particulière ou à un acteur particulier, constitue le déterminant principal de l'importance des coûts de transaction. La spécificité de l'investissement garantit normalement une économie sur les coûts de production mais a pour conséquence une augmentation des coûts de transaction car l'actif est difficilement redéployable sur d'autres transactions[38]. Les actifs spécifiques sont tangibles et intangibles[39].

---

[36]BROUSSEAU, (1993b), op.cit., p.42
JOFFRE, (1985), op.cit., p.89
[37]Aussi appelés : économies d'éventail, de champ ou d'étendue. An anglais, "economies of scope".
[38]"Switching costs"

Leur spécificité provient de quatre sources différentes : la localisation, c'est-à-dire le caractère immobile de l'implantation, la spécificité physique (technique), la spécificité humaine (expérience) et l'affectation de l'actif à un usage précis.

A ce stade de son analyse, WILLIAMSON considère que la distribution des structures de gouvernance tient plus d'un continuum que d'une dichotomie. Cette reconnaissance de l'existence de formes intermédiaires entre marché pur et hiérarchie marque une évolution importante et débouche sur l'analyse des FCIE par l'économie des coûts de transaction.

> "Auparavant, je pensais que les transactions du type intermédiaire étaient plus difficiles à organiser et de ce fait instables [...]. Je suis à présent convaincu que les transactions du type intermédiaire sont beaucoup plus communes. [...] Une plus grande attention envers les transactions de type intermédiaire aidera à éclairer notre compréhension de l'organisation économique complexe. Si de telles transactions se portent vers les extrêmes, quelles en sont les raisons ? Si de telles transactions peuvent être stabilisées, quels en sont les processus de gouvernance ?"[40]

Section II - La théorie des jeux, expérimentation d'une rationalité égoïste

La théorie des jeux, instrument de modélisation économique, permet de modifier les hypothèses sur le type de rationalité inhérente au jeu étudié. Un des traits communs à ces travaux est la reconnaissance de l'interdépendance des décisions prises par les acteurs.[41]

D'autre part, la théorie des jeux fait l'hypothèse d'une absence d'autorité centrale organisatrice, c'est-à-dire que l'on cherche à reconstituer les stratégies suivies par des joueurs à partir des seules interactions individuelles.

---

[39]GARRETTE, (1991), op.cit., p.152
[40]WILLIAMSON, (1994b), op.cit., p.111
[41]SCHLEICHER H., (1979), "Jeux, Information et gropupes", Paris : Economica, p.129

Enfin, comme précédemment, l'individu est "égoïste", c'est-à-dire qu'il agit uniquement dans son propre intérêt. A priori, il ne coopère pas. Cependant, son intérêt peut rejoindre dans certains cas celui d'autres joueurs et dans ce cas, il devient coopératif. La coopération dont il est question n'est pas un acte altruiste mais intéressé. C'est la formation de cet intérêt qui fait l'objet d'hypothèses diversifiées.

A partir de ces prémisses communs, chaque modélisation fait des hypothèses et étudie les conséquences induites sur les stratégies suivies par les joueurs. La coopération fait l'objet d'un traitement varié qui dépend des hypothèses. On peut alors définir la recherche autour de la coopération à la manière de AXELROD.

> "Sous quelles conditions est-ce que la coopération peut émerger dans un monde d'égoïstes sans autorité centrale."[42]

L'environnement des jeux est pris en compte. On distingue **jeux à somme nulle et non nulle**. La coopération est **implicite ou explicite**. Dans certains travaux, la coopération explicite reste partielle. On parle de **quasi-coopération**.

§ 1 - Jeu à somme nulle ou non nulle

En premier lieu, la répartition des paiements entre joueurs a un impact sur leur intérêt à coopérer. Le plus souvent, le jeu est considéré à somme nulle ou à somme négative. Les joueurs cherchent à capter la part la plus importante d'un marché en stagnation ou en déclin. Dans ce cas, la pression concurrentielle va croissante et l'intérêt "naturel" du joueur est d'aller vers moins de coopération.

Cependant, le jeu peut aussi être à somme positive. La partie s'engage dans un marché en croissance comme un nouveau marché par exemple. Dans une telle configuration, l'intérêt des joueurs n'est pas "naturellement" opposée et la coopération est facilitée. NIELSEN suggère que l'on introduise une quatrième variante dans le cas où les stratégies suivies transforment un jeu à somme nulle en un jeu à somme positive.[43]

---

[42]AXELROD R., (1984), "The Evolution of Cooperation", New York : Basic Books, p.3
[43]NIELSEN R.P., (1988), "Cooperative Strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, p.478

§ 2 - Coopération implicite

La coopération est envisagée de manière implicite ou explicite. Dans le premier cas, les joueurs ne communiquent jamais. Ils se contentent d'observer les décisions des autres joueurs. La coopération ne peut être qu'implicite ou **tacite**. Cette hypothèse conduit à définir un ensemble de **"jeux non coopératifs"**. Pour pouvoir envisager une coopération le jeu doit être à somme positive. Mais, il faut aussi que **le temps de l'observation** soit présent. La périodicité des parties jouées est multiple. Cette multipériodicité est soit finie, soit infinie. Lorsqu'elle est finie, les joueurs anticipent un comportement opportuniste généralisé lors du dernier jeu.

Le joueur coopère quand un autre joueur fait preuve de coopération. D'autre part, il coopère aussi parce qu'il sait qu'il a la possibilité de riposter en cas de révocation d'une stratégie de coopération par un autre joueur. Le temps introduit donc la capacité accrue d'information par l'observation qui se traduit par un effet de **réputation** des différents joueurs, notamment en ce qui concerne leur "esprit de coopération". Il permet aussi de faire peser une menace de représaille en face d'un comportement opportuniste.

Le temps rend aussi possible l'anticipation de gains futurs. Un taux d'**actualisation** est appliqué au gain présent en fonction de l'anticipation qui est faite des gains futurs. Une coopération peut s'engager au présent sur la base de gains anticipés. L'espérance de gains futurs plus importants que les gains présents est source de coopération entre les joueurs. L'actualisation du gain est différée. Dans le cas d'un jeu non coopératif, l'absence de communication entre les joueurs associée à une incertitude exogène forte rend ce comportement très peu réaliste.

§ 3 - Coopération explicite

De nombreux jeux incluent une communication entre joueurs. Ce type de jeu constitue la catégorie des **"jeux coopératifs"**. Dans ce cas, la coopération peut être négociée. Les modèles incluent une procédure de **négociation**, de marchandage qui conduit à une répartition des gains entre les joueurs. L'accord auquel parviennent les joueurs est considéré comme irrévocable. La coopération est envisagable sans l'introduction du

facteur temps. En outre, les stratégies peuvent devenir coopératives même dans un jeu à somme nulle ou à somme négative.

Les jeux coopératifs introduisent la possibilité de multiplier le nombre des joueurs. On distingue des jeux à deux joueurs et des jeux à "n" joueurs. Dans le cas des jeux à deux joueurs, des avancées sont faites dans le domaine des menaces qu'un joueur peut proférer à l'encontre de l'autre joueur avec qui il négocie une coopération. La menace peut être fixe, en particulier, l'absence d'entente. Elle peut assi prendre des formes variables. Le joueur a le choix entre diverses stratégies de menaces applicables en cas de désaccord.

Le jeu à "n" joueurs permet d'observer la formation d'une **coalition** de joueurs qui consiste à considérer l'existence d'ententes entre certains joueurs à l'insu des autres. Une coalition constitue un sous-ensemble des joueurs concrétisé dans un accord irrévocable.[44]

Les jeux coopératifs se fondent sur une hypothèse d'irrévocabilité des accords de négociation. La multipériodicité est absente.[45]

Par contre, le temps est introduit dans la procédure de négociation ce qui conduit à une théorisation du marchandage. Les joueurs sont évalués sur leur capacité à résister à la tension émanant d'un conflit durant une phase de négociation. Dans un jeu où l'information est incomplète[46], le temps de la négociation conduit à un processus d'**apprentissage du taux de concession** des différents joueurs. Le niveau de concession est également influencé par le fait que plus la durée de la négociation s'allonge, plus les joueurs ont intérêt à faire des concessions car l'utilité procurée par l'accord éventuel diminue.

---

[44]GUGLER P., (1991), "Les alliances stratégiques transnationales", Editions Universitaires, Fribourg, Suisse, p.57

[45]CROSS J.G., (1969), "The Economics of Bargaining", Basic Books, p.45

[46]"Un joueur dispose d'une information complète lorsqu'il connaît toutes les composantes de la matrice du jeu qui décrit la situation de décision. Le nombre et l'identité des autres joueurs, les stratégies qui sont à la disposition de ce joueur et des autres joueurs, ... [...]. A partir du moment où un joueur ignore ne serait-ce qu'une des composantes, son information est incomplète. [...] (I)l convient de ne pas confondre information complète et information parfaite : il n'y a information parfaite que lorsque chaque joueur, au moment où il prend sa décision, connaît tous les coups joués jusque là par lui-même et par ses partenaires; ce qui exclut, en particulier, des décisions simultanées et l'oubli de ses propres décisions." HOLLER M.J., (1995), "Nash, Harsanyi et Selten, prix Nobel d'économie 1994 : Une contribution fondamentale à la théorie des jeux non-coopératifs", Problèmes Economiques, n°2.422, 3 mai, p.5 (traduction fr. de (1994), "Wirtschaft als Spiel oder das Spiel der Wirtschaft ? Anmerkungen zum Nobelpreis 1994", Wirtschaftsdienst, décembre)

§ 4 - Quasi-coopération

Les deux premières catégories de jeux, implicite et explicite, présentent deux grandes faiblesses au regard des situations observées de manière empirique.

Le caractère totalement révocable (jeux non coopératifs) ou totalement irrévocable (jeux coopératifs) ne correspond pas à une réalité plus complexe. Les accords, même tacites, sont toujours partiellement contraignants. Les contrats qui sont à la base des accords ne prévoient jamais l'ensemble des situations conflictuelles qui peuvent remettre en cause l'accord. D'autre part, le contrat ne peut jamais être formulé de manière à éviter une interprétation conflictuelle des obligations de chacun. Cette tricherie légale ne peut être évitée.

En outre, les hypothèses qui concernent la communication entre les joueurs ne sont ni totalement ouvertes et parfaites, ni totalement absentes. Dans une négociation, les joueurs ne révèlent pas toute l'information dont ils disposent. Une part des informations fournies est déformée en vue d'un accord en leur faveur. Le caractère tacite d'un accord ne signifie pas forcément une absence de communication. De nombreux comportements résultent d'accords tacites entre des joueurs sans qu'un accord ait été négocié. Mais une communication peut s'instaurer en dehors d'une procédure de négociation pour que les joueurs perçoivent un intérêt à coopérer même momentanément.

Pour remédier à ces problèmes, une troisième catégorie de jeu est introduite par HARSANYI[47]. Avec le souci d'être le plus proche possible des situation observables, il redéfinit le jeu de manière à ce qu'un joueur puisse être partiellement coopératif, c'est-à-dire que ses stratégies soient marquées d'une dose de coopération et de défection, ou strictement non coopératif. On introduit alors des "**jeux quasi non coopératifs et quasi coopératifs"** selon que les joueurs communiquent, "vocal game" ou pas, "tacit game".

Un jeu strictement non coopératif est défini comme un jeu où un accord entre joueur n'est jamais irrévocable. Un jeu quasi non coopératif est un jeu où le joueur coopère tant

[47]HARSANYI J.C., (1977), "Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Institutions", Cambridge University Press, Cambridger, Mass.

qu'il ne tire pas un intérêt à violer l'accord négocié. On distingue alors trois types de jeux.

NATURE DU JEU	NATURE DE L'IRREVOCABILITE DE L'ACCORD
jeux strictement coopératifs	irrévocabilité inconditionnelle
jeux strictement non coopératifs	irrévocabilité nulle
jeux quasi non cooperatifs	irrévocabilite conditionnelle

Tableau III. 1 : les jeux quasi non coopératifs et quasi coopératifs

Le joueur de la théorie des jeux, guidé par ses intérêts, adopte une rationalité compatible avec celle de "l'homo contractus" de l'économie néo-institutionnelle. La théorie des jeux permet, par contre, de démontrer la possibilité d'un comportement coopératif dans un univers organisé par l'intérêt individuel sans autorité centrale. A cette fin, elle opérationnalise le facteur temps, une augmentation du nombre des joueurs et une complexification progressive des hypothèses comportementales des joueurs.

Section III - L'acteur "apprenant" de la théorie évolutionniste

L'approche évolutionniste ne s'est cristallisée que récemment autour des travaux de NELSON et WINTER[48]. Leur but est d'expliquer les règles de sélection des formes organisationnelles mais d'une manière très différente des théories de l'environnement déjà présentées.

[48]Trois articles essentiels peuvent être mentionnés.
NELSON R.R., WINTER S.G., (1982), "An Evolutionnary Theory of Economic Change", Cambridge : Belkhap Press of Harvard Univeristy press.
DOSI G., TEECE D.J., WINTER S.G., (1990), "Les Frontières des Entreprises", Revue d'Economie Industrielle, 1er trimestre
NELSON R.R., (1994), "Evolutionary Theorizing about Economic Change", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "Handbook of Economic Sociology", Princeton : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, pp.108-136

§ 1 - L'introduction d'une métaphore biologique

Les auteurs adoptent la métaphore biologique déjà introduite en économie et en sciences des organisations[49]. Cependant, si l'Ecologie des Populations considèrent l'espèce organisationnelle comme unité d'analyse, NELSON et WINTER utilisent les structures de l'entreprise. C'est à elle qu'il faut se référer pour comprendre l'évolution continue des organisations. Pour reprendre la métaphore biologique, plutôt que de s'intéresser aux "phénotypes" : les organisations qui naissent, vivent et meurent, ils analysent le "génotype" des organisations : les structures permanentes en évolution continue.[50]

§ 2 - Les routines : "gènes" de l'entreprise

L'objet de la théorie évolutionniste de l'entreprise est alors de rechercher dans les comportements des agents trois éléments.

En premier lieu, les agents mettent en pratique des **routines** qui représentent leur gène. Ces routines forment **des éléments organisationnels permanents hérités**. Les routines sont l'équivalent organisationnel des savoir-faire individuels et se présentent comme une réponse automatique appliquée par les agents en fonction de certain stimulus. Elles sont définies comme des modèles d'interaction qui constituent des solution efficaces à des probblèmes particuliers.

L'ensemble des routines organisationnelles constitue la structure de l'entreprise vue comme **un "répertoire" de réponses** possibles face aux événements. Ainsi, la structure résulte d'un principe d'auto-organisation.

Dans certaines conditions, les entreprise sont confrontées à des menaces qui contraignent les individus à élaborer de nouvelles réponses. Ils adoptent alors des comportements de recherche, "**search**", qui pousse l'entreprise à évoluer.

---

[49]Par exemple, dans l'Ecologie des Populations
[50]NELSON, (1994), op.cit., p.116

Enfin, l'environnement constitue un mécanisme de sélection dans la mesure où il filtre les routines et les comportements de "search" pour n'en retenir que certains.

La rationalité est "ultra-individualiste"[51]. Les individus sont rationnels mais en fonction de schémas cognitifs qui leur sont propres. Pour pouvoir se coordonner, ils ont besoin d'adopter des routines communes. Au coeur du dispositif conceptuel se trouve par conséquent un principe de coopération représenté par la routine.

NELSON et WINTER considèrent ensuite que les acteurs possèdent une rationalité limitée et procédurale. Ces derniers vont alors utiliser le "stock" des routines disponibles dans l'entreprise en priorité. Tant que les routines sont satisfaisantes, ils ne cherchent pas à modifier leur comportement.

Le principe fondamental de l'évolution de la firme est par conséquent l'apprentissage, c'est-à-dire un processus de répétition et d'expérimentation qui conduit à réaliser certaines tâches de manière toujours plus efficace et en expérimentant en permanence d'autres manières de faire. L'apprentissage met l'accent sur l'importance des flux d'informations qui transitent d'un individu à l'autre.

§ 3 - La nature des apprentissages

Il convient d'opérer des distinctions entre différents types de mode d'apprentissage, de types de compétences[52] et aussi de hiérarchiser les changements introduits dans l'entreprise par les processus d'apprentissage[53].

On distingue, en premier lieu, un **apprentissage à dominante cognitive**, c'est-à-dire fondé sur l'acquisition de connaissances formelles que l'on peut généralement découpées

---

[51]Nous reprenons l'analyse proposée par CORIAT et WEINSTEIN. CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995), "Les nouvelles théories de l'entreprise", Le Livre de Poche, pp.114-116

[52]Ces distinctions sont clairement exposées par Jackie VASSEUR. VASSEUR J., (1995), "Apprentissage Organisationnel et gestion des alliances", in Perspectives en Management Tome III, Economica, pp.293-322

[53]LEROY et RAMANANTSOA réalisent une synthèse des classifications de la nature hiérarchique des changements organisationnels par apprentissage. LEROY F, RAMANANTSOA B., (1995), "Dimensions Cognitives et Comportementales de l'Apprentissage Organisationnel : un Modèle Intégrateur", in Actes de la Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris : 2-4/5, pp.67-68

en sous-ensembles, **un apprentissage à dominante "expérientielle" et comportementale** qui permet d'acquérir des savoir-faire en faisant les choses et enfin un **apprentissage par "l'observation à l'usage"**.

Deux types de compétences apparaissent dans ces apprentissages : **les compétences tacites**, d'une part, (concept introduit par Karl POLANYI[54]) sont des compétences difficilement formalisables et codifiables ce qui rend difficile leur diffusion et nécessite un apprentissage comportemental et **les compétences formelles**, d'autre part, sont facilement codifiables et peuvent faire l'objet d'une protection par un brevet.

Il convient enfin de hiérarchiser les apprentissages en fonction de l'importance de leurs conséquences sur l'entreprise. L'apprentissage introduit dans tous les cas des changements comportementaux et cognitifs. Dans certains cas, la structure de l'entreprise reste inchangée tandis que des adaptations mineures s'opèrent. On parle alors d'**apprentissage à "simple boucle"**[55]. Dans d'autres cas, ils induisent une transformation globale des mécanismes de fonctionnement et de la structure de l'entreprise, on est alors dans **un apprentissage à "double loupe"**.

> "Nous avons donc d'un côté, un apprentissage qui puise ses réponses dans un répertoire déjà construit, de l'autre un apprentissage qui modifie les cadres d'action, de connaissance et de croyance au sein de l'organisation."[56]

L'apprentissage est cumulatif. Les agents s'enrichissent en permanence de savoir-faire nouveaux et plus complexes. Pour être mobilisable dans l'entreprise, il requiert des codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions. La connaissance engendrée par l'apprentissage se cristallise dans des routines. Les connaissances sont incrustées dans l'entreprise et difficilement transférables en dehors.

Les routines peuvent être statiques, c'est-à-dire orientées vers la répétition des mêmes comportements ou dynamiques, c'est-à-dire tournées vers la recherche de nouvelles solutions.

---

[54]POLANYI K., (1958), "Personal Knowledge : Toward a Post Critical Philosophy", Chicago : University of Chicago Press. POLANYI K., (1967), "The Tacit Dimension", New York : Doubleday

[55]On doit la distinction entre simple boucle, "single loop" et double boucle, "double loop" à ARGYRIS et SCHÖN. ARGYRIS C., SCHÖN D., (1978), "Organizational Learning", Londres : Addison-Wesley

[56]LEROY, RAMANANTSOA, (1995), op.cit., p.67

Adaptation	Apprentissage	Auteurs
Single-loop	Double-loop	Argyris et Schön (1978)
Behavioral level learning	Strategic level learning	Duncan (1974)
Adjustment learning	Turnover learning Turnaround learning	Hedberg (1981)
Adaptation	Unlearning	Hedberg (1981)
Behavioral development	Cognitive development	Fiol et Lyles (1985)
Lower level learning	Higher level learning	Lyles (1985) et (1988)
Maintenance learning	Innovative learning	Ventriss et Luke (1988)
Adaptative learning	Generative learning	Sange (1990)
Tactical learning	Strategic learning	Dodgson (1991)
Operational learning	Conceptual learning	Kim (1993)

Tableau III.2 : hiérarchie des effets du changement introduit par apprentissage (d'après LEROY, RAMANANTSOA, (1995), op.cit., p.67)

Enfin, les routines constituent des actifs spécifiques et, à ce titre, ne sont pas transférables. Les routines sont donc à la base d'une différenciation des firmes[57]en fonction de ressources internes.

L'évolution des organisations est déterminée par un "sentier dépendant", "dependancy path". Ce sentier est principalement lié aux routines qu'elles développent et donc à leur configuration interne. Il se modifie en fonction de la nature des actifs spécifiques de l'entreprise et de leur transformation. Les actifs spécifiques réclament des actifs de soutien, dits secondaires ou périphériques qui peuvent devenir spécifiques.

[57]Pour une traduction des routines en management stratégique, on renvoit à la notion de "resource-based" et à l'école du process qui fondent la notion de "capability" et de compétences sur les travaux de NELSON et WINTER. De la même manière, la notion de "coeur de compétences" est directement empruntée aux travaux évolutionnistes.

§ 4 - Firme évolutionniste et "unités actives"

Il existe une remarquable proximité entre le courant évolutionniste et les travaux de François PERROUX[58] à travers leur référence commune aux travaux de SCHUMPETER[59]. SCHUMPETER a notamment consacré dans ses travaux la fonction d'innovation et de création de l'entrepreneur qui se traduit par une activité transformatrice de son milieu. PERROUX donne toute son importance à la notion d'anticipation créatrice[60]. En ce qui concerne le courant évolutionniste, CORIAT et WEINSTEIN situe son origine dans les travaux de C. FREEMAN.[61]Comme dans la théorie évolutionniste, PERROUX fait référence à une métaphore biologique quand il définit la firme comme une "unité active"[62]. Il attribue à la firme une énergie de changement, de transformation de son milieu. Cette conception précède celle que donne DOZ, HAMEL et PRAHALAD du "dessein" stratégique, "strategic intent". L'énergie de la conduite du "dessein" stratégique de l'entreprise se mesure par l'écart entre la performance actuelle de ces sociétes et celle qu'elles souhaitent atteindre.[63]PERROUX insiste également sur le caractère structurant de l'information. Les unités actives sont engagées dans des démarches d'apprentissage alimentées par l'énergie de changement qui leur est propre.

> "Chaque agent est une unité énergétique. Il est porteur d'une énergie de cahngement du milieu dans lequel il se trouve : choses et autres agents. Il reçoit, il transforme et il émet des messages : il est un centre de condensation et de diffusion de l'information."[64]

---

[58]HIGGINS, SAVOIE, (Eds.), (1988), "Regional Economic Development Essays in Honour of François PERROUX", Boston : Unwin Hyman, p.40. Cet ouvrage comporte probablement les dernières contributions significatives de PERROUX faites à l'occasion d'une conférence à Grand Pré au Canada en 1986. Il est décédé le 25 avril 1987.

[59]SCHUMPETER J.A., (1935), "La Théorie de l'Evolution Economique", Paris : Dalloz (la version original est datée de 1912). PERROUX F., (1935), "The Economic Thought of Joseph SCHUMPETER : a Pure Theory of Capitalist Dynamics", Paris : Dalloz

[60]"Un agent ou des agents se représentent en une situation neuve; ils la jugent possible ; ils en assurent les risques de sa réalisation." PERROUX F., (1955), "Note sur la notion de pôle de croissance", Economie Appliquée, Vol.8, p.312

[61]CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.109

[62]PERROUX F., (1975), "Unités Actives et Mathématiques Nouvelles : Révision de l'Equilibre Economique Général", Paris : Dunod

[63]Ibid., p.67

HAMEL, (1995), op.cit., p.8

[64]PERROUX, (1975), op.cit., p.90

CONCLUSION

Une typologie des comportements coopératifs

Les trois approches théoriques de l'acteur stratégique présentées partagent le prémisse d'un acteur volontaire et qui possède une autonomie. Elles partagent aussi le souci de tenir compte de la complexité comportementale des acteurs. Cependant, ces trois théories se différencient en se complétant sur un certain nombre de points.

L'économie néo-institutionnelle concentre son attention sur la nature des contrats qui associent les acteurs. L'étude empirique des contrats leur fournit un levier essentiel en vue d'un approfondissement de leurs hypothèses et concepts. Dans ce cadre, la coopération n'est pas naturelle.

La théorie des jeux est, par essence, une discipline tournée vers l'expérimentation et constitue un laboratoire d'observation de la rationalité en fonction d'hypothèses variées. La coopération est un des éléments de l'expérimentation.

La perspective évolutionniste fournit un cadre conceptuel au changement incrémental. Il permet une prise en compte du temps continu alors que les deux autres courants ont une approche inter-temporelle par période "discrète". La coopération entre agents est au coeur des routines, elles-mêmes fondements de l'entreprise et de son évolution.

Globalement, deux axes déterminent le comportement coopératif : le caractère explicite ou implicite de la coopération, son caractère naturel (ex ante) ou émergent (ex post). Quatre types de comportement coopératif sont donc observables.

L'économie néo-institutionnaliste et la théorie des jeux non coopératifs définissent une coopération-produit, résultant d'un contrat explicite entre acteurs opportunistes pour la première (coopération contractuelle), implicite pour la seconde (coopération implicite). L'économie évolutionniste et la théorie des jeux coopératifs introduisent un comportement coopératif ex ante qui se fonde sur l'échange d'informations pour la première (coopération routinière), sur la négociation pour la seconde (coopération négociée).

COOPERATION	Explicite	Implicite
Ex ante	Coopération négociée (théorie des jeux coopératifs)	Coopération routinière (théorie évolutionniste)
Ex post	Coopération contractuelle (théorie néo-institutionnaliste)	Coopération implicite (théorie des jeux non coopératifs)

Tableau III.3 : typologie de la nature coopérative des acteurs

La **coopération contractuelle** s'instaure entre des individus opportunistes qui tout au long du contrat sont susceptibles de revenir sur leur accord. Elle fait l'objet d'une négociation continuelle.

La **coopération implicite** est celle de la stratégie "donnant-donnant" (TFT). Elle repose sur l'observation du comportement de l'acteur à la fin de la réalisation du contrat. Le comportement coopératif est choisi en réponse à l'observation ex post du comportement coopératif d'autrui.

La **coopération routinière** est implicite dans la communication entre les acteurs en vue de la consolidation ou de l'adaptation des routines qui existent dans l'entreprise. La coopération est naturelle et demande à être contrôlée pour ne pas aller au-delà d'une certaine limite.

La **coopération négociée** résulte d'un accord entre les parties qui est considéré comme irrévocable pendant les étapes suivantes. Les joueurs se font confiance pendant l'exécution du contrat et ne cherche pas à se contrôler.

CHAPITRE IV

LES MECANISMES FORMELS DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES

La reconnaissance de la possibilité et des conditions nécessaires à l'adoption par l'acteur d'un comportement coopératif fait des théories de l'acteur les approches les plus utilisées dans l'analyse des mécanismes du management des coopérations interentreprises. Les différences que nous avons notées entre les différentes approches de l'acteur ont souvent contribué à une dispersion des travaux relevant des différents paradigmes. Nous pouvons à présent tenter de réunir dans un même chapitre les applications et tenter une synthèse des mécanismes formels du management de la coopération interentreprises.

Coopération négociée, coopération routinière et coopération implicite définissent **une nécessité coopérative** étudiée dans la première section. S'ils veulent optimiser leur fonctionnement économique, les acteurs doivent coopérer. La théorie des jeux différencie une coopération implicite qui apparaît après observation du comportement d'autrui d'une coopération exprimée qui se traduit par une négociation ouverte (coopération négociée) et dont le caractère est irrévocable (coopération explicite) ou révocable (quasi-coopération). La coopération routinière s'exprime dans la notion d'apprentissages interentreprises. Nous présentons, d'abord, la définition des formes coopératives faite par à partir des concepts de la théorie évolutionniste et les déterminants de l'efficacité de l'apprentissage interentreprises. Puis, les conditions de circulation de l'information sont analysées à partir d'une réflexion sur les mécanismes de contrôle et d'interface.

La coopération interentreprises est analysée sous l'angle du contrat. **L'approche traditionnelle de l'économie néo-institutionnaliste** est intensément associée à l'étude des mécanismes de la coopération interentreprises. Tel est l'objet de la deuxième section. La coopération est étudiée sous l'angle de la théorie de l'agence comme un réseau de "principaux et agents". Ensuite, les justifications des activités collectives de recherche et développement ont été abondamment réalisées à partir de la théorie des contrats. Celle-ci a évolué sous l'influence des observations des coopérations interentreprises vers une prise en compte des formes intermédiaires entre marché et

hiérarchie. Cette évolution culmine dans celle récente de la pensée de WILLIAMSON, initiateur du projet de l'économie des contrats.

La complexité des jeux d'acteurs engagés dans un enchevêtrement de relations marchandes et coopératives a suscité **un élargissement des problématiques du contrat et de la relation d'agence appliquées aux coopérations interentreprises**. La troisième section est consacrée à cette activité. Des approches hétérodoxes ont conduit à un élargissement de la palette des mécanismes de management de la coopération interentreprises : l'introduction du concept de clan, les théorisations faites du fonctionnement des entreprises japonaises. D'autre part, la volonté de réaliser une synthèse des approches amène à construire une grammaire "opérationnelle" des formes coopératives et à mettre en exergue la nécessité impérative de l'existence d'un centre stratégique de la coopération interentreprises.

Section I - La nécessité coopérative

La théorie des jeux rend possible l'expérimentation à différents types de coopération. En particulier, elle permet de "paramétrer" les conditions dans lesquelles se déroule l'interaction entre participants à une même situation. Mais elle montre aussi que dans certaines situations le caractère optimal des choix n'est atteint qu'en présence d'un comportement coopératif mutuel. **La coopération devient une nécessité**. Les deux premiers paragraphes sont consacrés à la coopération vue par le prisme de la théorie des jeux. Le premier étudie la possibilité d'**une coopération implicite** en l'absence de communication préalable. Le second introduit la possibilité du dialogue qui fonde **une coopération exprimée**.

De la même manière, la théorie évolutionniste démontre le caractère nécessaire de la coopération. Sans elle, les routines qui sont au fondement des compétences ne peuvent être développées et pérennisées. Les deux sections suivantes sont consacrées à l'**application des concepts évolutionnistes à la coopération interentreprises** dans le cadre de l'apprentissage organisationnel. La première introduit **la notion de coopération interentreprises** et la seconde, **le management de cet apprentissage**.

§ 1 - Coopération implicite et théorie des jeux

L'étude la coopération dans le cadre d'un jeu non coopératif, c'est-à-dire lorsque les joueurs ne coopèrent pas et que les accords sont révocables, se fonde sur un modèle de jeu fondamental, "le jeu du prisonnier". Le perfectionnement de ce modèle de départ démontre qu'il est possible de faire émerger une coopération implicite entre des joueurs "naturellement" opportunistes.

A. Le modèle du "jeu du dilemme du prisonnier"

Le jeu du "dilemme du prisonnier" représente le jeu de base qui conduit à étudier l'émergence d'une coopération entre des "égoïstes", c'est-à-dire des joueurs non coopératifs. Il se fonde sur la situation suivante. Deux personnages ont commis un crime ensemble ainsi que quelques actions malfaisantes mineures supplémentaires. Ils ont été arrêtés et sont placés dans des cellules distinctes sans qu'ils puissent à aucun moment communiquer entre eux.

Un juge, décidé à obtenir leurs aveux, décide de leur proposer à chacun un marché. Son contenu est le suivant :

- si les deux avouent leur crime, ils sont condamnés à 8 ans de prison,
- si les deux prisonniers nient, c'est-à-dire s'ils coopèrent entre eux, seuls les délits mineurs sont retenus contre eux et ils sont condamnés chacun à un an de prison,
- si l'un des deux nie mais que l'autre avoue, c'est-à-dire que l'un des compères adopte un comportement opportuniste, le premier compère est condamné à 10 ans de prison et le second, l'opportuniste, ne purge qu'une peine de 3 mois.

Ce jeu se traduit dans le langage de la théorie des jeux. Les joueurs A et B ont chacun deux choix possibles, coopérer (C) ou être opportuniste, ici faire défection à son partenaire, (D). Les décisions sont prises simultanément sans communication entre A et B. Les paiements associés aux différentes situations sont déterminés en fonction des choix des deux joueurs. Conformément au principe de la théorie des jeux, le résultat du jeu est fonction de l'interdépendance entre les joueurs.

On traduit les peines de prison en utilité individuelle. Plus la peine est minime, plus le paiement est important.

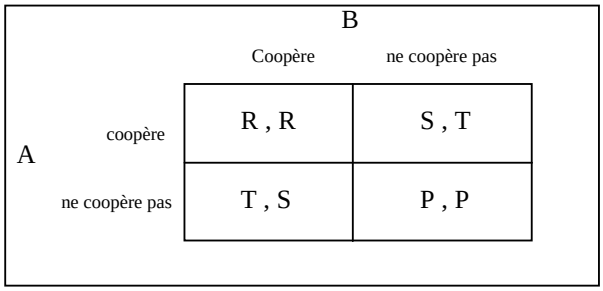


Figure IV.1 : le modèle du dilemme du prisonnier

- Si A et B coopèrent, le paiement de chaque joueur est **R** (récompense de la coopération,),
- Si A et B sont tous deux opportunistes, leur paiement est **P** (punition obtenue après aveux mutuels),
- Si l'un coopère alors que l'autre est opportuniste, le premier obtient un paiement de **S** (il subit la défection de l'autre joueur et le second obtient **T** (la tentation d'exploiter l'autre joueur, la récompense de la ruse).

Quelles que soient les valeurs exactes accordées au paiement, elles respectent les deux règles suivantes pour se conformer aux hypothèses fournies par le juge.

(1) $T > R > P > S$

(2) $\frac{T + S}{2} < R$

La première condition rend la défection toujours préférable dans l'absolu. Chaque joueur est naturellement enclin à l'opportunisme. La deuxième condition est introduite pour que la solution coopérative (R) apporte un gain supérieur à la situation dans laquelle les joueurs ont une chance égale d'exploiter ou d'être exploités.

Loque le jeu est joué sur une seule période, les joueurs ont intérêt à ne pas coopérer quel que soit le choix de l'autre joueur. Leurs choix vont porter sur une solution qui n'est pas un optimum "paretien" (P).

B. Sortir du dilemme du prisonnier par l'introduction d'une multipériodicité infinie

Pour sortir du dilemme du prisonnier qui choisit invariablement une solution non optimum, le jeu est approfondi grâce à l'introduction du facteur temps. Il devient

multipériodique. Le renouvellement des parties fait émerger un stock d'information relatif au comportement de chaque joueur par l'observation de ces choix successifs dans les parties précédentes.

Cependant, une multipériodicité finie aboutit à une défection mutuelle systématique[65] et l'entrée dans une situation qualifiée de "chain store paradox". En effet, les joueurs ont intérêt à se montrer coopératif, jusqu'à la n-unième partie, puis à faire défection car la partie finie, ils ne risquent plus de représailles de la partie adverse. Chaque joueur est conduit à anticiper cet opportunisme final de son adversaire lors de l'étape précédente. De fil en aiguille, le comportement devient radicalement opportuniste dès le début du jeu. En procédant par induction rétrograde, les joueurs en arriveront toujours à la conclusion que la meilleure stratégie est la défection systématique.

Une condition pour que le jeu soit coopératif consiste donc à considérer que la périodicité est infinie.

> "L'hypothèse d'horizon infini peut signifier deux choses différentes. Soit les joueurs s'imaginent être confrontés à une situation qui n'a pas de terme, soit ils ignorent réellement où se situe le terme exact de leur relation, et continuent d'affecter une probabilité non négligeable, à chaque instant, au fait que leur relation puisse encore durer à l'avenir."[66]

Le renouvellement des parties fournit un élément de rationalité supplémentaire à chaque joueur, l'exercice d'une réciprocité. Chaque joueur adapte son comportement à celui de l'autre joueur. Il a la possibilité d'être coopératif à la condition que l'autre le soit. Mais surtout, l'opportunisme est puni de "représailles"[67]. Il a un coût.

L'expression d'une réciprocité conduit les joueurs à faire des "paris" sur l'avenir. Ils tiennent compte dans leurs choix des conséquences futures. Le calcul des gains inclut un taux d'actualisation des gains futurs. Dans le "jeu du prisonnier", si le joueur A décide de faire défection à la période 3, il peut alors percevoir un paiement T supérieur à R. Il anticipe, cependant, des représailles de la part de son partenaire en période 4 et prévoit

---

[65]LUCE R.D., HAIFFA H., (1957), "Games and Decisions", Wiley

[66]COORDONNIER L., (1993), "Normes de réciprocité et comportement stratégique", in MAUSS, Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales, "ce que donner veut dire, don et intérêt", Editions La Découverte/Textes à l'appui, p.150

[67]SHUBIK M., (1970), "Game Theory, Behaviour and the Paradox of the Prisonner's Dilemna : three solutions", Journal of Conflict Resolution, Vol. XIV, n°2

d'être opportuniste également en période 4. Dans ce cas, il perçoit un gain P. Il est fort probable que les joueurs continuent à ne plus coopérer par la suite.

Ces anticipations conduisent à appliquer un taux d'actualisation w qui est compris entre 0 et 1 car les joueurs accordent une importance accrue aux gains présents qu'aux gains futurs. En effet, les joueurs ne savent pas d'avance quand le jeu va s'arrêter (multipériodicité infinie). D'autre part, l'incertitude pesant sur le futur conduit à privilégier le présent.

Dans le jeu précédent, le paiement final atrribué aux deux joueurs s'écrit de la manière suivante :

$G_a = R + wR + w^2T + w^3P + w^4P + ...$
$G_b = R + wR + w^2S + w^3P + w^3P + ...$

Pour qu'un joueur choisisse de ne plus coopérer à partir d'une période donnée, il faut que la valeur de w respecte la condition suivante :

$$w < \frac{T - R}{T - P}$$

Le "comportement collusif non coopératif" apparaît donc lorsque l'anticipation des gains futurs est relativement plus importante que la réalisation des gains futurs.

C. La théorie de la coopération d'AXELROD

AXELROD a réalisé une synthèse du comportement coopératif dans des jeux non coopératifs. Il identifie les conditions dans lesquelles se développent un esprit coopératif dans des jeux multipériodiques. Le travail d'AXELROD analyse le passage possible d'un comportement opportuniste "inné" à une attitude coopérative "acquise" par un apprentissage effectué pendant les différentes parties du jeu.

L'originalité de l'approche d'AXELROD tient en premier lieu à la méthodologie qu'il choisit pour ses travaux. Il invite quatorze experts en théorie des jeux à participer un tournoi informatisé de jeu du dilemme du prisonnier. Ces experts proviennent de la psychologie, de l'économie, des sciences politiques, des mathématiques et de la sociologie. Chacun fournit une stratégie. Le tournoi est structuré en "round robin" où chaque entrée est associée aux autres entrées. Chaque jeu consiste en 200 entrées. Le tournoi comporte cinq tours. Au total, le tournoi comporte 120 000 mouvements, soit

240 000 choix séparés. Le tournoi est remporté par psychologue Anatol RAPAPORT qui déploie une stratégie nommée "Tit for Tat" (TFT) ou "donnant donnant" en français. La stratégie TFT démarre avec un choix coopératif et à partir de là répond positivement à un mouvement coopératif de la part de l'autre joueur et négativement dans le cas contraire.

Un deuxième tournoi inclut 62 participants de 6 pays différents dont les quatorze premiers joueurs et d'autres joueurs recrutés sur invitation à partir d'annonces passées dans des revues spécialisées en micro-informatique. Chaque joueur prend connaissance des différentes étapes du premier tournoi. TFT remporte une nouvelle fois le tournoi.

La stratégie TFT est résumée dans la figure IV.2.

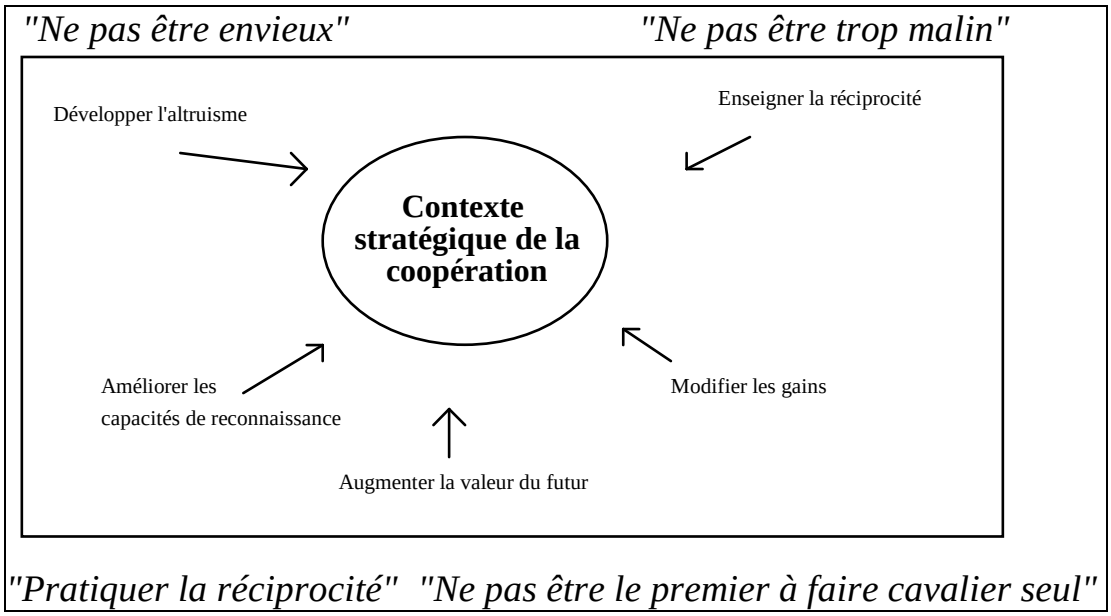


Figure IV.2 : la stratégie Tit For Tat (d'après AXELROD, 1984)

AXELROD infère de la stratégie TFT les conditions d'une coopération entre des joueurs non coopératifs. Le succès de TFT repose sur un apprentissage par différents joueurs d'un comportement coopératif qui les conduit à un gain mutuel.[68]

Le principe de base du succès de TFT est la robustesse de la réciprocité. La réciprocité se renforce un peu plus à chaque coup joué. La valeur accordée au futur par les

[68]AXELROD, (1984), op.cit., p.112

particpants augmente à partir d'un accroissement de la durée et de la fréquence des interactions. Il en résulte un véritable apprentissage de la coopération. En définitive, la manifestation de l'altruisme provient d'une éducation et d'une socialisation des joueurs.

La stratégie TFT est propice à cet apprentissage car elle combine quatre critères : un caractère amical, un recours systématique aux représailles en cas de défection, la possibilité du pardon et la clarté de son fonctionnement.[69]

Les acteurs en interaction développent une structure sociale de leur coopération. Cette structure comporte quatre facteurs principaux.

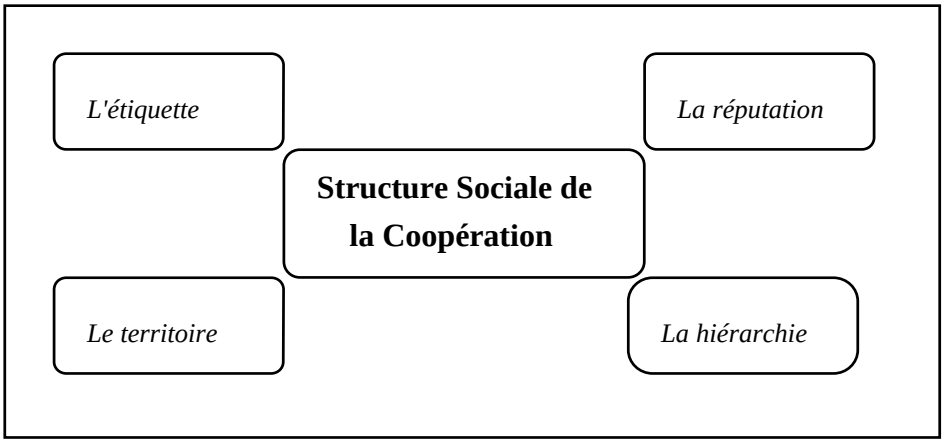


Figure IV.3 : la structure sociale de la coopération (d'après AXELROD, (1992), op.cit.)

En premier lieu, l'observation du comportement de chaque joueur par les autres lui donne une certaine **réputation**.[70]

En second lieu, chaque joueur possède une "**étiquette**" qui est fonction de caractéristiques observables dès le début du jeu.

En troisième lieu, la **hiérarchie** est suscepetible de favoriser la coopération lorsque les différentes relations d'autorité qui en sont la conséquence sont légitimes. Ce phénomène est observable dans les "keiretsu" japonais où hiérarchie et coopération sont intimement liés.

[69]Ibid., p.54
[70]AXELROD, (1992), op.cit., p.151

Enfin, les attitudes coopératives du fait qu'elles résultent d'interaction fréquente et concrète entre joueurs définissent un "**territoire**" géographique ou plutôt abstrait. L'évolution de la coopération dépend du territoire où elle se situe. Chaque stratégie individuelle a des conséquences sur certains territoires (ou partie). Un type de comportement, collusif ou non, se répand dans un territoire donné soit par imitation, soit par contagion (ou invasion). Un territoire n'est jamais complètement acquis à la coopération. Il convient de s'assurer en permanence que la coopération est bien la stratégie perçue comme la plus profitable aux différents joueurs.

D'une situation de non coopération, on aboutit à des coopérations entre acteurs individuels qui s'organisent en territoires de coopération. L'analyse des interactions individuelles sur une périodicité multiple engendre un acteur collectif et sociologique, la structure sociale dans laquelle évoluent les joueurs.

Cependant, le risque d'une défection généralisée de la part de l'ensemble des joueurs, continue à exister dès lors qu'en cas de défection de l'un des joueurs, tous les joueurs ont intérêt à faire défection à leur tour. La règle du "donnant donnant" n'est pas un équilibre en elle-même. Un joueur peut la faire basculer à tout moment vers la règle de la défection systématique.

D. Le don pour initier la coopération : le jeu du courtisan

COORDONNIER critique la résolution du modèle du dilemme du prisonnier par AXELROD. Une défection permanente est inévitable tant que l'un des participants n'a pas décidé unilatéralement de proposer une coopération à un autre joueur partant du principe que l'autre sait qu'il a intérêt à respecter la règle du jeu de TFT.

> "Cela signifie qu'un des deux joueurs respecte déjà la règle d'action décrite par ladite stratégie, en dehors du fait de savoir s'il est bien dans son intérêt de la faire. [...] Cela ne peut être donné que si l'on affaire à une règle d'action déjà bien établie : soit qu'elle relève de la tradition, soit qu'elle tienne de la loi morale ou de la contrainte sociale."[71]

Cette connaissance préalable de la règle du jeu est incompatible avec les hypothèses de départ de la théorie des jeux non coopératifs. COORDONNIER cherche alors à définir

[71]CORDONNIER, (1993), op.cit., p.156

"l'Argument Contre la Défection Généralisée"[72] (ACDG). La question essentielle est celle de la première partie du jeu. Un joueur doit "faire don" de sa coopération à l'autre pour que la défection généralisée soit évitée. Exprimée dans les termes de la théorie des jeux non coopératifs, un des joueurs doit être "fou" pour coopérer en première période quoi qu'il arrive[73]. Mais ce don doit avoir le pouvoir d'inciter l'autre joueur à la réciprocité.[74]

CAMERER[75] suggère un modèle, le "jeu du courtisan". Le jeu fonctionne par homologie avec le jeu amoureux. Les deux partenaires ne s'engagent pas de suite dans une relation durable qui s'accompagne de l'éducation d'enfants, de l'investissement dans une maison, etc. Avant cela, chacun s'assure de la volonté d'engagement (de coopération) de l'autre. Dans ce cadre, les cadeaux donnés permettent d'identifier les velléités réelles du partenaire.

La version de ce jeu en économie s'observe par exemple entre deux futurs associés ou dans la relation entre un entrepreneur et son banquier. L'apport de l'associé ou de l'entrepreneur n'est pas seulement apprécié sous l'angle de son utilité économique mais aussi sous l'angle d'un marquage du niveau d'engagement. Ce qui est recherché, c'est un engagement irrévocable.

> "Le moyen de s'assurer de la volonté d'engagement de l'autre partie est de voir si elle risque effectivement à "jouer gros" dans l'affaire. On peut, par exemple, convenir de fixer le capital initial à un niveau supérieur à ce qu'aurait exigé comme garantie le banquier. Un joueur qui s'apprêterait à "tirer au flanc" ne signerait pas un contrat pareil. "[76]

Le jeu du courtisan s'apparente au dilemme du prisonnier. Chaque joueur a deux stratégies possibles : s'engager complètement dans une entreprise conjointe (I) ou rechigner, négoter (R). Les solutions possibles se présentent de la manière suivante.

---

[72]COORDONNIER L., (1994), "L'Echange, la Coopération et l'Autonomie des Personnes", in La Revue du MAUSS, "A qui se fier ? Confiance, Interaction et théorie des jeux", La Découverte "Recherches", p.105

[73]KOENIG C., (1995), "Les Alliances Interentreprises et la Coopération Emergente", papier non publié, p.6

[74]Ibid., p.109

[75]CAMERER C., (1988), "Gifts as Economics Signals and Social Symbols", American Journal of Sociology, Vol.94, pp.180-214

[76]COORDONNIER, (1993), op.cit., p.158

Les joueurs ne sont pas forcément égoïstes. En fait, ils préfèrent coopérer quand l'autre coopère. Ils vont donc chacun faire une hypothèse sur le profil de l'autre joueur en lui assignant une probabilité d'être coopératif. Cependant, cette probabilité n'est jamais de cent pour cent et par conséquent il en résulte toujours un risque de blocage de la coopération par manque de confiance.

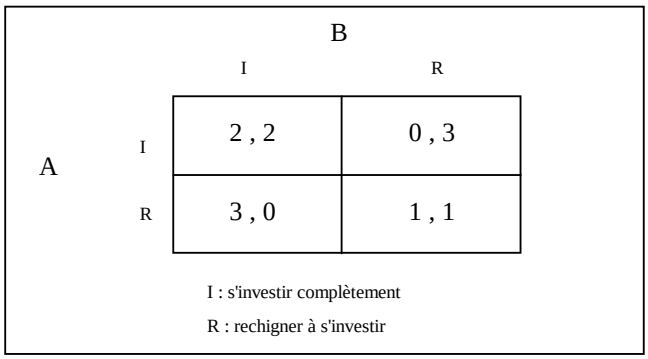


Figure IV.4 : le modèle du courtisan (d'après CAMERER, (1988), op.cit.)

Pour surmonter cette difficulté, CAMERER suggère une seconde phase de jeu durant laquelle chaque joueur échange des cadeaux. On entre dans un échange de type "don-contre-don". Dans cette phase, la réflexion porte sur les vertus signalétiques des cadeaux échangés. En effet, le cadeau donné révèle le véritable profil des joueurs.

Les caractéristiques du cadeau révélateur d'une volonté de coopérer sont les suivantes :

- la valeur du cadeau doit être suffisante pour dépasser les gains attendus par un joueur non coopératif au cas où il exploiterait son partenaire tout en n'excédant pas les gains émanant de la coopération,

- plus les dons sont dénués d'utilité pour le récepteur, et plus ils jouent efficacement leur rôle signalétique car ils évitent le risque d'un don unilatéral[77].

Finalement, la portée des travaux de CAMERER et de COORDONNIER consiste à montrer que la rationalité de l'individu n'est envisageable que dans une perspective de

[77]"Le joueur coopératif signale par le montant de sa dépense sa volonté de s'investir dans une relation, et dissuade tout joueur attiré par la seule phase inaugurale de l'échange des cadeaux d'essayer de tirer profit de ce petit rite." COORDONNIER, (1993), op.cit., p.162

lien social. Ce n'est qu'à travers l'entrée en relation que les actions d'un joueur prend un sens pour l'autre joueur.[78]

La rationalité à l'oeuvre devient celle définie par BOLTANSKI et THEVENOT[79]. L'action rationnelle est celle qui est justifiable. Le lien social, c'est-à-dire le principe de "commune humanité", implique l'impératif d'une justification des actes de chacun par rapport à autrui. En fait, le déploiement des stratégies des joueurs nécessite une "convention" de départ, celle de l'impératif du lien social. Il y a donc bien un ordre supérieur à l'oeuvre dans le jeu.

D'autre part, la justification proposée ne suit pas toujours l'odre de la rationalité économique. Dans le jeu des courtisans, la justification des cadeaux emprunte aux règles du "monde domestique" qui apparaît chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens.[80]

Ainsi, que ce soit dans les travaux d'AXELROD ou de CAMERER, on retrouve toujours la nécessité du social en corollaire de celle de l'efficacité économique dès lors que l'on souhaite sortir durablement du dilemme du prisonnier.

§ 2 - Coopération exprimée et théorie des jeux

La possibilité d'un dialogue préalable à un accord de coopération irrévocable entre les acteurs modifie radicalement les stratégies suivies. Elle introduit une phase préalable de négociation, légitime l'existence des coalitions et multiplie les alternatives de jeux coopératifs.

L'accord de coopération peut aussi posséder un caractère partiellement irrévocable. Il est irrévocable à certianes conditions. Accepter cette hypothèse revient à envisager des quasi-coopérations.

---

[78]Ibid., pp.110-111
[79]BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), "De la Justification : Les Economies de la Grandeur", Paris : Gallimard
[80]Ibid., p.206

A. La coopération explicite

Les jeux coopératifs[81], c'est-à-dire lorsque les acteurs ont la possibilité de communiquer entre eux et lorsque l'accord est irrévocable, envisagent aussi bien les coopérations dans des jeux à somme nulle que des jeux à somme non nulle (positive ou négative). Deux perfectionnements considérables sont introduits avec la possibilité accordée aux joueurs de communiquer.

En premier lieu, la stratégie des joueurs résultent d'une négociation préalable où les joueurs s'entendent sur le partage des gains de leur accord de coopération. En second lieu, les joueurs entrent dans des coalitions. Dans des jeux à plus de deux joueurs, des sous-ensembles coopératifs peuvent se constituer en opposition au reste des joueurs.

a. La négociation de l'accord coopératif dans un système de deux joueurs

Les joueurs ont cette fois la possibilité d'entrer en négociation et de s'entendre sur le partage des gains qu'ils retireront de leur coopération. Les modèles incluent une phase de négociation préalable à l'accord réputé irrévocable. A partir d'une situation de "statu quo" qui représente les gains associés à une absence d'accord et donc de non-coopération, les joueurs cherchent à s'entendre sur une autre répartition qui sera mutuellement favorable aux deux joueurs. L'attention se porte en priorité sur la modélisation de la phase de négociation. NASH[82] s'interroge en particulier sur la nature des représailles négociées par les joueurs. D'autres chercheurs complexifient l'analyse par l'introduction du temps de la négociation.

[81]Notre présentation prend appui sur la synthèse proposée par GUGLER. On peut s'y référer, en particulier, pour trouver le détail mathématique des différents modèles que nous ne présentons pas ici. GUGLER, (1993), "L'accord coopératif", "L'accord quasi-coopératif", op.cit., pp.37-88

[82]NASH J. F., (1953), "Two-Person Cooperative Games", Econometrica, Vol.21, n°1, janvier, pp.128-140

NASH[83] introduit une distinction en fonction de la menace qui pèse en cas d'absence d'accord. Il distingue les négociations à menace fixe, le refus de l'entente et celle à menace variable quand les joueurs ont le choix entre diverses stratégies de menaces en cas de désaccord. Dans le cas d'une menace fixe, la répartition des gains résultant d'une coopération est symétrique à celle issue du point de "statu quo". La situation de "statu quo" détermine le pouvoir de négociation de chaque joueur. Dans le cas de menaces variables, la négociation consiste à étudier le choix de stratégies de représailles par les deux joueurs.

L'introduction du temps amène des avancées dans la prise en compte de cette phase de négociation. ZEUTHEN[84] propose un modèle qui inclut plusieurs phases de marchandage. A chaque étape de la négociation, les joueurs proposent une répartition des gains. Chaque joueur a la possibilité de maintenir sa position ou d'accepter la proposition de l'autre joueur. Si les joueurs refusent de faire des concessions, le jeu s'arrête et les paiements sont ceux du point de "statu quo" (menace fixe).

Le niveau de concession accordée par chaque joueur dépend du risque que chaque joueur prend quand il fait échouer la négociation. Le risque est introduit sous la forme d'une probabilité, la probabilité perçue par un joueur que son refus de faire une concession à l'autre joueur aboutisse à un échec des négociations. ZEUTHEN introduit une dimension psychologique dans la négociation.

Perfectionnement supplémentaire : diverses analyses partent du principe que l'utilité associée à la conclusion d'un accord diminue alors que la négociation se prolonge. Dans ce cas, la tentation de faire des négociations est déterminée par la durée de la négociation. Le pouvoir de négociation provient d'une capacité à supporter le

---

[83]Le nom de NASH est associé à la notion d'équilibre d'une stratégie. Une définition de l'équilibre de Nash est fournie par HOLLER :
"Soit un vecteur de stratégies s* = (s1*, s2*, ...sj*, ... sn*), qui pour chaque joueur i appartenant à une population de n joueurs, décrit une stratégie ou plan d'action spécifique, on dira que s* définit un équilibre de Nash si aucun i de n à la possibilité d'améliorer sa situation en choisissant une stratégie si distincte de si* dès que les autres joueurs ont opté pour les stratégies d'équilibre sj*. [...] L'équilibre de Nash équivaut à une maximisation d'utilité, dans la mesure où, les stratégies des autres joueurs étant données, chaque joueur choisit la stratégie qui est la meilleure pour lui. Il n'y aurait aucune différence si chaque joueur [...] connaissait la stratégie des autres joueurs."HOLLER M.J., (1995), "Nash, Harsanyi et Selten, prix Nobel d'économie 1994 : Une contribution fondamentale à la théorie des jeux non-coopératifs", Problèmes Economiques, n°2.422, 3 mai, p.2 (traduction fr. de (1994), "Wirtschaft als Spiel oder das Spiel der Wirtschaft ? Anmerkungen zum Nobelpreis 1994", Wirtschaftsdienst, décembre)

[84]ZEUTHEN F., (1930), "Problems of Monopoly and Economic Warfare", Londres : Routledge & Kegan Paul Ltd

prolongement de celle-ci. BISHOP[85] considère que le joueur, capable de supporter le plus longtemps la tension d'un conflit pendant une négociation concède le moins. CROSS[86] fait l'hypothèse d'un apprentissage tout au long de la négociation du taux de concession de chaque joueur car chacun révèle progressivement des informations.

On peut mentionner des développements complémentaires de la théorie des jeux dans le cadre d'une théorie comportementale de la négociation. Ces développements fournissent des présentations plus réalistes et qualitatives du processus de négociation et de ses déterminants. On cite deux exemples significatifs de l'apport de ces travaux.

LAX et SEBENIUS[87] considèrent que la négociation est un processus de création de valeur pour les négociateurs. Cette création de valeur a deux origines : l'appropriation par un négociateur d'avantages liés à une différence quant à la relation entretenue avec l'objet de la négociation. Un actif peut avoir une valeur stratégique différente pour les deux négociateurs. Le partenaire le moins dépendant de cet actif peut espérer en profiter pour obtenir un maximum de concessions. La négociation génère en elle-même des biens communs aux négociateurs et notamment la qualité de la relation entre eux, la confiance, etc.

D'autre part, le concept de "Zone d'Accord Possible" (ZAP)[88] introduit l'idée d'un décallage entre la "position affichée" par chaque négociateur au démarrage de la négociation et de la position réaliste qu'il peut espérer atteindre. Ce décallage permet à chaque négociateur une marge de maneuvre. La ZAP ou plage de négociation est la zone qui se situe entre la position affichée au départ et le point de rupture, exigence minimum que le négociateur doit atteindre dans la négociation.

b. L'étude des coalitions dans un jeu coopératif à plus de deux joueurs

Dès que les joueurs d'un jeu coopératif sont plus de deux, deux au moins peuvent s'entendre pour former une coalition. La formation et la pérennisation d'une coalition suppose que le joueur qui y adhère se voit attribuer une compensation en référence au

---

[85]BISHOP R.L., (1964), "A Zeuthen-Hicks Theory of Bargaining", Econometrica, Vol.32, pp.410-417

[86]CROSS J.G., (1969), "The Economics of Bargaining", Basic Books

[87]LAX D.A., SEBENIUS J.K., (1986), "The manager as negociator", New York : The Free Press

[88]DUPONT C., (1990), "La Négociation : Conduite, théorie, application", Dalloz. Pour une présentation détaillée des travaux comportementalistes, on se réfèrera à : BOUTEILLER C., (1995), "Déterminants processuels et contextuels de la coopération interentreprises", Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de Nancy II, Faculté de droit, Sciences Economiques et Gestion, IAE, pp.58-81

gain qu'il perceverait en restant à l'extérieur. Pour étudier les coalitions, on admet que l'utilité associée à l'appartenance à une coalition équivaut à la somme des utilités individuelles des joueurs qui la constituent.[89]

L'attribution des gains associés à une coalition est déterminée par une "fonction caractéristique", "forme coopérative" notée Y(N,v). La fonction caractéristique d'un jeu coopératif à n personnes (formant l'ensemble N) est le scalaire de la fonction v(S). Celui-ci associe v(S) à chaque coalition S.

Pour calculer la valeur de cett fonction caractéristique, deux méthodes sont utilisées.

Premièrement, VON NEUMANN et MORGESTERN[90] oppose la coalition à une "anticoalition" qui se donnerait pour rôle de réduire le plus possible le paiement attribué à la coalition. Les auteurs montrent alors qu'il existe une valeur-équilibre où le "maximin" de la coalition équivaut au "minimax" de l'anticoalition.

La deuxième méthode est introduite par MASCHLER[91] accepte le principe d'une répartition entre coalitions et joueurs. Le paiement accordé aux coalitions est une imputation lorsqu'il satisfait à la fois la rationalité individuelle et celle du goupe.

> "Une imputation est un élément d'un sous-ensemble de configurations possibles de paiements qui satisfait à la fois le principe d'une rationalité individuelle et collective."[92]

L'ensemble des imputations est notée I(N,v). Le principe de l'imputation constitue une deuxième méthode de calcul.

La notion de "noyau" permet de déterminer la stabilité de la configuration du jeu en différentes coalitions. Le noyau représente l'ensemble des imputations non dominées[93]. Lorsque l'imputation des paiements accordés aux n membres de la grande coalition, c'est-à-dire celle constituée de l'ensemble des joueurs, appartient au noyau, les joueurs n'ont pas intérêt à constituer des coalitions plus petites.

---

[89]Ibid., p.58

[90]VON NEUMANN J., MORGESTERN O., (1947), "Theory of games and Economic Behavior", Princeton : Princeton University Press, pp.238-245

[91]MASCHLER M., "The Power of a Coalition", Management Science, Vol.10, pp.8-29

[92]ZAGARE F.C., (1986), "Game Theory : Concepts and Applications", Sage University Paper. La domination d'une coalition est définie comme le pouvoir de négociation d'une coalition face à la concurrence des autres coalitions.

[93]GILLIES D.B., (1953), "Some Theorems on n-Person Games", PhD. Dissertation, Department of Mathematics, Princeton University, cité par GUGLER, (1993), op.cit., p.62

La configuration du jeu selon une partition de coalitions plus petites est analysée par MORGESTERN et VON NEUMANN[94] sous l'angle de la stabilité. Contrairement au noyau, un "ensemble stable" de coalitions, c'est-à-dire une partition stable de l'ensemble des joueurs (s_1, s_2, s_3,..., s_n) s'analyse comme un ensemble d'imputations.

> "Un ensemble d'imputations I° est un ensemble stable, si aucune de ses imputations n'est dominée par d'autres imputations de I° et si toute imputation extérieure à I° est dominée par une imputation de I°."[95]

Le concept "d'ensemble de négociation"[96] décrit la structuration des coalitions comme un processus de marchandage. Un joueur n'est pas satisfait de la répartition des gains dans une coalition S, il émet une objection qui fonde une menace de développer une nouvelle coalition. A cette objection doit répondre une contre-objection en vue d'une stabilisation de la structure des coalitions.

L'introduction d'une multiplicité de joueurs nous renvoie à un contexte beaucoup plus réaliste. Rares sont les structures industrielles réduites à deux compétiteurs. La présence du tiers modifie fondamentalement les relations entre les joueurs et introduit une propension à former des coalitions qui réunit des joueurs contre d'autres.

c. La typologie illustrée des jeux coopératifs de NIELSEN

Types de Jeux/Marchés				
Stratégie	**Déclin**	**Mature**	**Croissance**	**Modification -> Croissance**
Mise en commun	1. Keindaren-MITI 2. Lincoln-Sudbury	1. Life Insurance Information 2. United Way	1. Intelsat 2. SPC	1. Ocean Spray 2. NCCE
Echange	1. US-Brazil Steel 2. US-Mexico Oil/$	1. GM-Toyota 2. HCHP-Hospitals	1. IBM-Rolm 2. AE-Shearson	1. Japan-China Trade 2. International Telephone
Dé-escalade	1. Anti-dumping treaty 2. US-Soviet SALT	1. Electrical Price Fixing 2. CEFIC	1. IBM-Hitachi Spying 2. Matsushita-VCR	1. GATT 2. UAW-Chrysler

[94]VON NEUMANN, MORGESTERN, (1947), op.cit., pp.263-266
[95]GUGLER, (19893), op.cit., p.66
[96]AUMANN R.J., MASCHLER M., (1964), "The bargaining set for cooperative games", Annals of mathematics Studies, Vol.52, pp.443-476

Contingente	1. Trigger Prices 2. OPEC	1. NSC-NTA 2. UIDC-Perini	1. MCC 2. Biotech-Chemical	1. Newstock joint marketmaking 2. Joint Currency trading

Tableau IV.1 : une typologie des stratégies de coopération (d'après NIELSEN (1984), op.cit., p.479)

Dans cette voie, NIELSEN[97] propose une typologie illustrée par des exemples réelles de jeux coopératifs. Ces jeux sont répartis selon quatre stratégies de coopération.

Il ventile ensuite ces quatre stratégies selon quatre configurations de marché, le jeu à somme négative/marché déclinant, le jeu à somme nulle/marché mature, le jeu à somme positive/marché en croissance et enfin, la transformation d'un marché déclinant en marché croissant. NIELSEN démontre que ces seize situations sont observables dans la réalité. Il fournit deux exemples de chaque cas que nous ne détaillons pas.

La stratégie de mise en commun réduit la duplication et la redondance. D'autre part, elle permet d'atteindre le seuil critique au delà duquel des économies d'échelle peuvent être réalisées. La stratégie d'échange fait coopérer deux entreprises spécialisées dans des secteurs d'activité complémentaires. La stratégie de dé-escalade se traduit par une réduction de l'intensité des attaques concurrentielles entre deux ou plusieurs compétiteurs. Cette stratégie peut être bénéficiable à l'ensemble d'un marché. Elle peut aussi lui être préjudiciable si elle ne s'accompagne pas d'une augmentation de l'efficacité correspondante. La stratégie contingente consiste à envisager une des trois stratégies précédentes dans le présent ou le futur selon l'occurence d'événements imprévisibles.

B. La quasi-coopération

Dans la réalité, les actes des individus sont partiellement coopératifs et partiellement opportunistes. Les jeux quasi-coopératifs sont des jeux où l'information entre les joueurs et l'irrévocabilité des accords ne sont pas parfaites. Ils font apparaître de nombreuses situations intermédiaires entre les jeux dits "strictement coopératifs" et "strictement non coopératifs".

GUGLER introduit un modèle de jeu à deux joueurs où chacun a trois stratégies possibles :

[97]NIELSEN., (1988), op.cit.

"- ne pas coopérer (c'est-à-dire adopter une stratégie autonome);

- coopérer en parfaite honnêteté;

- coopérer avec l'arrière-pensée d'exploiter son partenaire."[98]

L'idée d'une quasi-coopération est une avancée vers une intégration des modèles de jeu coopératifs et non coopératifs. C'est également une direction de recherche qui rend possible un réalisme plus grand des situations de jeu analysées.

La théorie des jeux introduit dans l'analyse des relations de coopération de nombreuses dimensions essentielles. Elle insiste notamment sur le caractère non-altruiste des coopérations. Deux joueurs fondamentalement "égoïstes" peuvent trouver un intérêt à coopérer. Cette coopération repose notamment sur la prise en compte du futur dans leur décision et la menace de représailles en cas de défection.

Elle met également l'accent sur la phase de négociation précédent l'accord et fait entrer dans l'analyse des processus de communication informelle. L'introduction de plus de joueurs permet d'envisager l'existence de coalitions plus ou moins stables.

La distinction entre comportement "strictement" coopératif et "quasi" coopératif permet d'envisager des acteurs partiellement coopératifs de plus en plus réalistes.

Nous mettons en exergue le caractère socio-économique de plusieurs analyses de la théorie des jeux :

- le travail d'AXELROD qui montre la structuration sociale à l'oeuvre dans un jeu à multiples joueurs et sur une multipériodicité,

- les travaux de CAMERER et de COORDONNIER qui démontrent l'impératif de règles sociales pour sortir définitivement du dilemme du prisonnier,

- la possibilité de l'apparition d'acteurs collectifs, les coalitions.

§ 3 - La notion d'apprentissage interentreprises

[98]GUGLER, (1993), op.cit., p.80

Comme nous avons été amené à le souligner dans l'analyse des débats pratiques irriguant les alliances stratégiques, la question de l'acquisition de compétences figure parmi les motivations essentielles des partenariats interentreprises.

Mais, à la différence de l'apprentissage dans une seule entreprise où la notion de "routine" fait référence à un comportement coopératif hérité par les agents, l'apprentissage interentreprises ne va pas de soi. Les routines interentreprises n'existent pas ex ante.

A. Evolutionnisme et formes coopératives

L'approche évolutionniste est fondée sur un principe de coopération qui provient de la définition de la routine. La "rationalité apprenante" est naturellement coopérative. Nous présentons deux applications du courant évolutionniste qui explique dans quelles conditions les formes coopératives sont efficaces et proposent une typologie des différentes formes organisationnelles.

Les travaux de TEECE en collaboration avec PISANO, RUSSO et WEIJIAN se focalisent sur la question de la complémentarité entre actifs spécifiques et actifs périphériques dans les activités de recherche et développement. BRESSAND, DISTLER dans le cadre des activité du groupe de reflexion analyse le fonctionnement des réseaux transentrentreprises sous l'angle d'une complémentarité d'actifs virtuels, invisibles et partagés. La typologie de DOSI, TEECE et WINTER essentielle des organisations construite à partir de cette théorie[99] intègre d'emblée deux formes coopératives, la firme réseau et la "société creuse", "hollow corporation".

a. Actifs spécifiques, actifs complémentaires

TEECE[100] analyse la complémentarité des actifs de la recherche-développement avec d'autres actifs de nature différente. La capacité à valoriser commercialement une innovation implique qu'elle soit combinée à d'autres actifs, par exemple, un réseau de distribution efficace.

---

[99]DOSI, TEECE, WINTER, (1990), op.cit.

[100]L'approche évolutionniste de TEECE est très proche des travaux de WILLIAMSON. Dans les deux cas, l'accent est mis sur la complémentarité des actifs dans une transaction bilatérale.

La question est alors de savoir de quelle manière l'innovateur accède aux actifs complémentaires. Trois types d'interdépendance découlent de la nature des actifs complémentaires. TEECE distingue les actifs génériques (pas d'adaptation nécessaire à l'innovation), spécialisés (l'innovation dépend des ressources complémentaires ou vice versa : un lien de dépendance unilatérale existe) ou co-spécialisés (dépendance mutuelle).

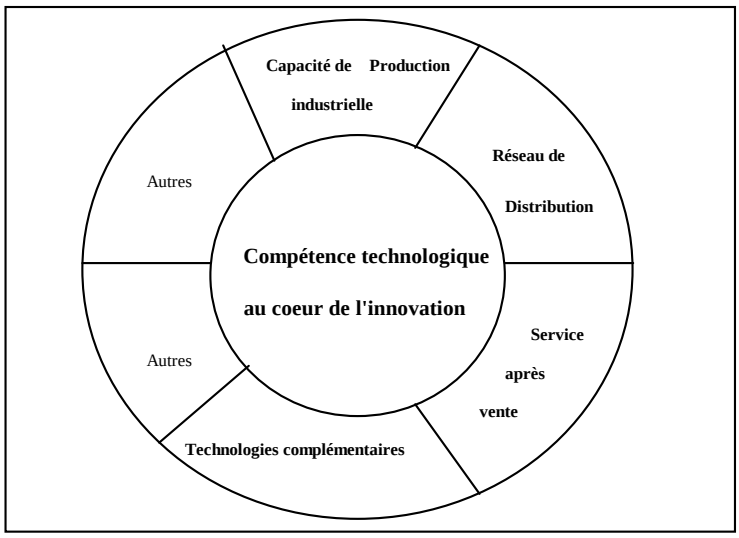


Figure IV.5 : complémentarité des actifs (d'après TEECE (1986), op.cit.)

Pour décider d'intégrer les actifs complémentaires ou de collaborer avec d'autres entreprises pour y accéder, l'entreprise tient, en outre compte, de sa position dans le cycle de développement technologique d'une industrie.

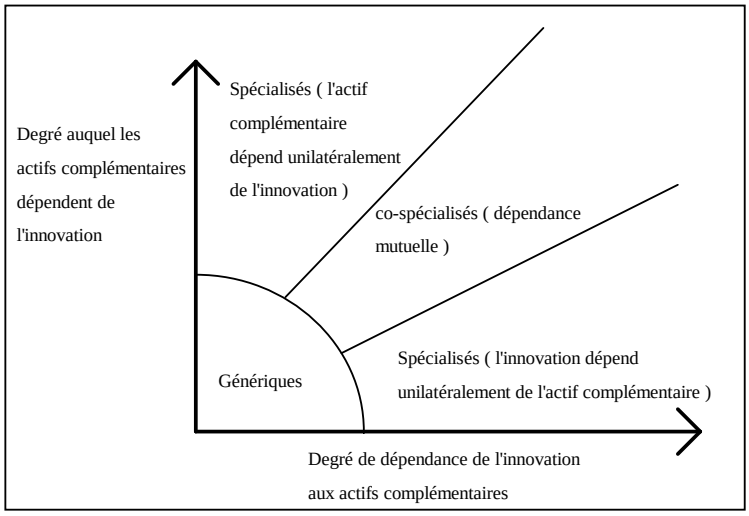


Figure IV.6 : typologie des actifs complémentaires (d'après TEECE (1986), op.cit.)

Avant l'émergence d'un "design dominant", c'est-à-dire d'une manière de faire dominante ou d'un standard, les différents compétiteurs sont en compétition pour imposer leur solution technologique. Tant que le cycle n'est pas entré dans sa phase de maturité, des imitateurs peuvent s'imposer au profit d'une légère adaptation d'une solution concurrente imitée.

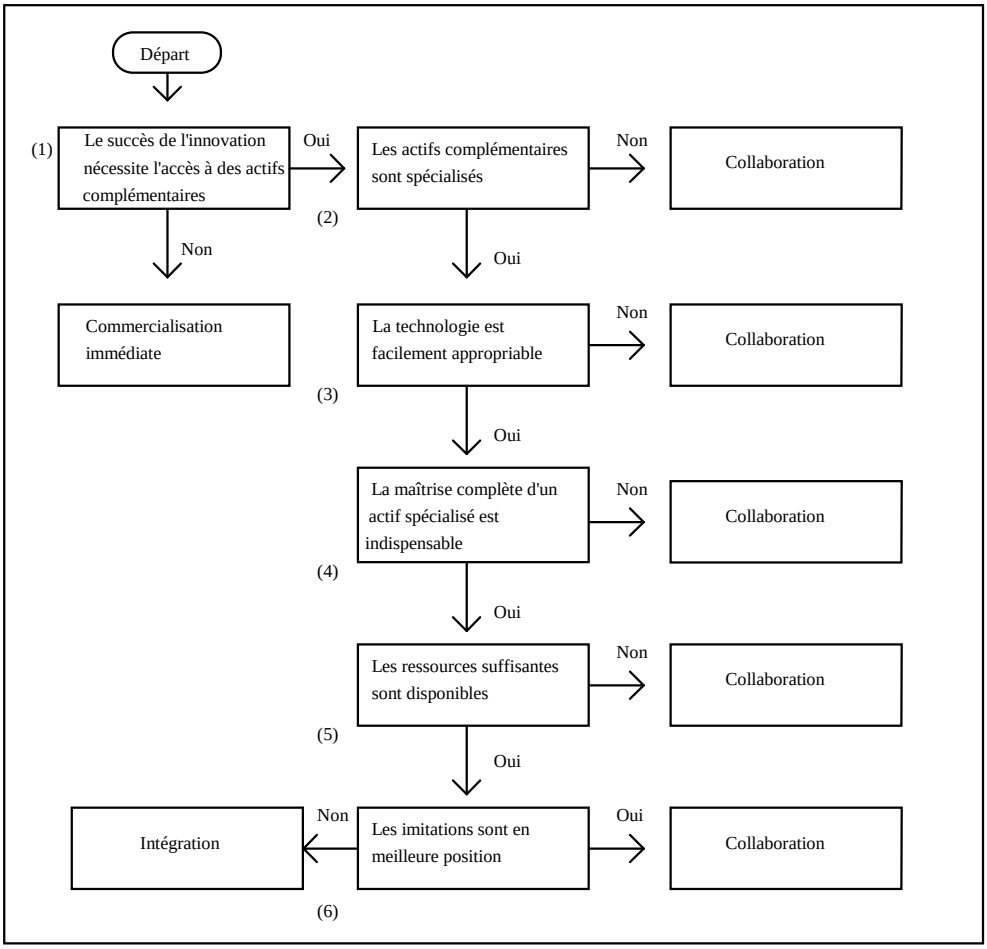


Figure IV.7 : intégration ou collaboration (d'après PISANO, RUSSO, TEECE (1986), op.cit.)

L'intégration des actifs complémentaires est souhaitable lorsque :

- les actifs complémentaires sont spécialisés et déterminants dans l'échec ou le succès de la commercialisation d'une innovation (forte dépendance)
- le régime d'appropriation de la propriété industrielle est faible,
- les investissements nécessaires au développement des actifs complémentaires supportables,
- aucun concurrent ne tend à surpasser la firme.

La collaboration est envisageable dans les autres cas et notamment lorsque les actifs complémentaires sont co-spécialisés. La décision dépend également du caractère appropriable des actifs, de la nécessité d'une maîtrise complète, des ressources disponibles et de la position concurrentielle des entreprises-suiveurs dans le cycle de vie

de l'innovation. Le choix de la collaboration suit un arbre de décision résumé dans la figure IV.7.

b. Actifs virtuels, actifs invisibles et actifs partagés

Un réseau transentreprises tel que défini par BRESSAND et DISTLER[101] est un ensemble de firmes qui s'associent dans la perspective de gains de productivité liée à une meilleure gestion des relations externes de l'entreprise. Le réseau coopère en vue de fournir au marché des assemblages complexes de biens et de services, les "compacks"[102]. Il s'appuie sur trois types d'actifs : les actifs virtuels, les actifs invisibles et les actifs partagés.

Les **actifs virtuels** représentent les actifs que l'entreprise ne possède pas mais dont elle peut s'assurer l'accès à partir de la structure des échanges entretenus avec d'autres entreprises. Le contrôle institutionnel et stratégique ne coïncident pas.

Les **actifs invisibles** sont des ressources informationnelles qui permettent ce contrôle virtuel : le capital de confiance, la réputation de la firme (images de marque, etc), l'influence qu'elle a sur la distribution, les qualités managériales de ses dirigeants, etc.

> "Il s'agit de ressources que l'argent seul ne peut pas permettre d'acquérir, que l'on ne peut développer qu'en y mettant du temps"[103]

Les **actifs partagés** sont détenus par l'entreprise mais soumis aux normes d'utilisation du réseau donc dépendants des décisions des autres entreprises.

Ces trois types d'actifs se combinent aux facteurs exogènes (concurrence, demande, etc) selon deux axes :

- un **axe classique** régi par la logique de la trasaction et du marché,

- un **axe relationnel** régi par la logique du réseau.

---

[101]BRESSAND, DISTLER, (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion, pp.216-219
[102]Ibid., p.218
[103]ITAMI H., ROEHL T.W., (1987), "Mobilizing Invisible Assets", Cambridge, Ma. : Harvard University Press, pp.12-13, cité par BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.217

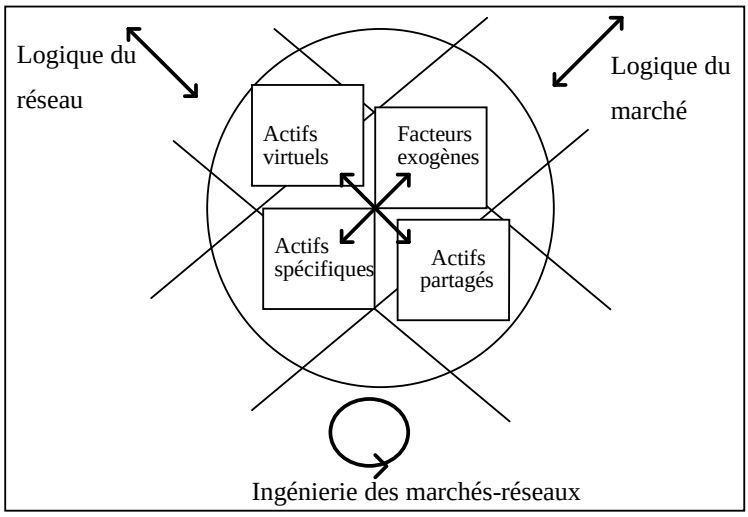


Figure IV.8 : actifs virtuels, actifs invisibles et actifs partagés dans les réseaux transentreprises (BRESSAND, DISLER, (1995), op.cit., p.218)

c. Firmes réseau et "entreprises creuses"

Les formes organisationnelles sont définies en terme d'agglomération d'actifs spécifiques, "coeur de compétences", et d'actifs supports complémentaires ou périphériques. Leur efficacité est fonction de leur cohérence. Elle se détermine en fonction de l'interaction entre des éléments internes et externes. Les éléments internes sont l'apprentissage, les "contraintes de sentier" introduits par la nature des actifs spécifiques de la firme et les opportunités, principalement technologiques. Les éléments externes sont les actifs complémentaires hérités et la sélection opérée par l'environnement et qui se traduit en particulier par la difficulté de l'accès aux liquidités du système financier.

Six catégories de firmes sont proposées. Un apprentissage rapide et des "contraintes de sentier" importantes conduisent à des **firmes spécialisées** produisant un bien unique.Un apprentissage lent, de fortes contraintes de sentier et des actifs spécialisés conduisent à l'apparition de **firmes intégrées verticalement**. Un apprentissage rapide, des fortes contraintes de sentier fondés sur la mise en oeuvre de technologies génériques et une étroite sélection amènent aux **firmes diversifiées et cohérentes**. Les **conglomérats** surviennent dans le cadre de fortes contraintes de sentier, d'un apprentissage lent et d'une sélection faible.

La **firme réseau** combine un apprentissage rapide, des contraintes de sentier qui s'entrecroisent face à une sélection étroite. Les firmes s'associent dans un

enchevêtrement de relations interentreprises avec prises de participation minoritaires croisées et apprentissage conjoint.

Les **"entreprises creuses"** surviennent à l'initiative de plusieurs entrepreneurs qui s'associent à travers des mécanismes contractuels qui réunissent dans des délais courts différentes compétences en vue de concevoir et commercialiser un produit particulier. Cependant, elles ne sont viables qu'à deux conditions. Il faut d'abord que plusieurs contraintes de sentier convergent. D'autre part, la sélection doit être faible.

L'analyse de la firme réseau est approfondie par de nombreuses analyses de l'apprentissage interentreprises. Deux types de contributions sont notables : l'étude des déterminants de l'efficacité des modes d'apprentissage et des propositions concernant le management de l'apprentissage.

B. Les déterminants de l'efficacité de l'apprentissage interentreprises

L'étude des déterminants de l'apprentissage interentreprises se fonde sur une conceptualisation d'une transmission mutuelle de compétences d'une entreprise à l'autre par l'intermédiaire d'une "membrane coopérative"[104]. HAMEL analyse le fonctionnement de cette membrane à partir d'entretiens en profondeur avec 74 individus provenant de onze sociétés américaines, japonaises et européennes et impliqués dans neuf alliances stratégiques internationales.

Le bon fonctionnement des alliances en terme d'apprentissage présente trois déterminants fondamentaux :

- les intentions stratégiques manifestées par chaque partenaire,
- la transparence du dispositif,
- le degré de réceptivité de chaque partenaire.

Les **intentions** qui poussent deux organisations à s'engager dans un apprentissage interentreprises ne sont pas forcément symétriques. Différents objectifs peuvent être poursuivis dans une alliance qui ne sont pas sans conséquences sur la qualité de l'apprentissage.

[104]"A collaborative membrane, through which flow skills and capabilities between the partners." HAMEL G., (1991), "Competition for Competence and International Learning within International Strategic Alliances", Strategic Management Journal, Vol.12, p.100

Certaines entreprises s'engagent dans des alliances exclusivement pour éviter un investissement avec une "intention de substitution". Si chaque firme manifeste à un certain degré cette intention, celles qui poursuivent uniquement un objectif d'économie à court terme sont les moins réceptifs en terme d'apprentissage.

Une toute autre attitude est envisageable. Elle consiste à rendre explicite pour les salariés d'une entreprise l'objectif d'apprentissage contenu dans la décision d'entrer dans une alliance. D'un **apprentissage par défaut**, on passe alors à un **apprentissage délibéré**. la différence entre les deux attitudes transparaît des réflexions de deux managers interrogés. Le premier a subi un apprentissage, l'autre l'a suscité.

> "Nos ingénieurs étaient aussi bon que ceux de notre partenaire. En fait, les leurs étaient moins forts au plan technique mais ils avaient une bien meilleure compréhension de ce que leur firme essayait d'accomplir. Ils savaient qu'ils étaient là pour apprendre; nos salariés ne le savaient pas. [...] Nous voulions faire de l'apprentissage une attitude automatique. Nous demandions au personnel tous les jours, 'qu'est-ce que vous avez appris de notre partenaire aujourd'hui ?' L'apprentissage était soigneusement évalué et enregistré."[105]

D'autre part, l'intention délibérée d'apprendre du partenaire dans l'alliance dépend également des incitations de l'environnement de chaque firme. BADARACCO[106] insiste notamment sur l'importance de l'apprentissage du fait d'une réduction des durées de vie des produits et d'une intensification de la compétition sur les marchés. L'abondance des ressources et une position dominante, réelles ou perçues, d'un des partenaires le conduit à être moins actif dans son apprentissage.

Le deuxième déterminant du dispositif d'apprentissage est le **degré de transparence** de chaque partenaire par rapport au contrôle qu'il met en place pour ne pas révéler certaines informations. Une nouvelle fois, on distingue une transparence par défaut qui résulte d'une mauvaise protection de certaines ressources informationnelles et une transparence délibérée en vue d'une collaboration efficace.

La transparence d'une entreprise est largement tributaire de la perméabilité du contexte social qui est le sien. Par exemple, la langue parlée détermine les relations entre les partenaires surtout lorsqu'elle est très différente (par exemple, les relations entre

---

[105]Ibid., p.91

[106]BADARACCO J.L., (1991), "The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances", Boston, Ma. : Harvard Business School, pp.42-45

européens et japonais ou coréens). Dans ce cas, elle constitue un outil pour réguler la transparence. Le membre d'une entreprise peut filtrer les informations révélées au partenaire en les soumettant préalablement dans sa langue à ses collaborateurs.

De la même manière, l'organisation sociale en clan, conduit à réduire la perméabilité à des personnes extérieures à celui-ci. Même dans une structure commune, les comportements de certains salariés peuvent être influencés par leur appartenance à un clan. Ils adoptent alors un principe de double solidarité. Solidaire de l'alliance par rapport à un tiers, solidaire de leur entreprise d'origine dans des conflits internes à l'alliance.

D'autre part, la nature tacite ou non codifiable des compétences rend plus délicat l'apprentissage. Elle réclame une durée plus longue qui dépend de la capacité d'apprentissage du partenaire qui souhaite s'approprier ces compétences.

Enfin, la distance géographique joue un rôle important dans la transmission des compétences. Lorsque l'information n'est pas codable comme dans le cas des innovations, elle circule mieux dans des relations sociales face à face hors hiérarchie. De ce fait, l'innovation se réalise plus facilement dans des espaces géographiques restreints.

> "Sur les réseaux quotidiens d'information, aux chaînes polyvalentes, les symboles nouveaux moins standardisés ne circulent pas. Seuls les contacts personnels, groupes, tables rondes, colloques assurent leur transfert. [...] C'est pourquoi les réseaux de création sociale, où les transferts sont spécialisés et intermittents, sont localisés de façon différente des réseaux d'autorité. Ils doivent être regroupés sur un espace restreint."[107]

Le troisième élément essentiel est **la réceptivité** de l'entreprise. Si l'intention mesure la volonté, la transparence l'opportunité, la réceptivité évalue la capacité d'apprendre dans une coopération interentreprises.

> "Les unités sont différentes et inégales en ce qui concerne leur capacité de recevoir, de créer, d'émettre de l'information."[108]

Elle est principalement fonction de trois éléments.

---

[107]BOUDEVILLE J. R., (1972), "Aménagement du Territoire et Polarisation", Paris : M.Th. Génin, p.109. BOUDEVILLE accompagne les travaux de PERROUX sur la polarisation économique.
[108]PERROUX F, (1969), "L'Economie du XXème siècle", Paris : PUF, p.430 (troisième édition)

En premier lieu, certaines structures internes sont plus réceptives que d'autres à l'apprentissage interentreprises.

En second lieu, la réceptivité dépend d'un mécanisme qui agrège les informations collectées par les différents individus en contact avec le partenaire et assure ensuite une diffusion dans les unités internes de l'entreprise.

Enfin, la réceptivité est aussi une attitude générale qui découle de la stratégie d'alliance poursuivie. Une forte réceptivité est positivement corrélée à un comportement "humble", c'est-à-dire la reconnaissance de la supériorité du partenaire en ce qui concerne l'objet de l'apprentissage.

Cette relative humilité est fonction du choix d'une stratégie d'apprentissage. HAMEL distingue la stratégie d'alliance du **retardataire**, "latecomer" et celle du **"traînard"**, "laggard". Dans le premier cas, la firme entre dans une alliance consciente de son retard relatif. La majorité des salariés perçoivent la stratégie comme un choix pro actif nécessaire aux ambitions de la firme. Les salariés sont très réceptifs.

Dans le second cas, la firme est à la "traîne" et l'alliance se traduit par une domination accrue par le partenaire. La stratégie du "traînard" est décriée par REICH et MANKIN[109] dans leur article sur les alliances "nippo-américaine" et l'alliance comme un "cheval de Troie". Cette stratégie conduit à une situation de crise en raison d'une inadaptation technologique importante.

Si l'apprentissage interentreprises est favorisé par une remise en question partielle des manières de faire, il est rendu très problématique par une situation de crise intense pour trois raisons.

Premièrement, l'apprentissage réclame, dans ce cas, un "désapprentissage" préalable. Deuxièmement, l'apprentissage demande une marge de manoeuvre, "slack"[110], pour l'expérimentation de nouvelles méthodes que ne possède pas la firme en pleine crise. Enfin, l'apprentissage nécessite un processus par étapes qui constituent autant d'apprentissages intermédiaires. Une des compétences les plus importantes est la capacité à définir les étapes intermédiaires. La firme en crise ne possède ni cette capacité ni le temps de l'acquérir.

---

[109]REICH, MANKIN, (1986), "Joint-Ventures with Japan give away our future", HBR, March-April, pp.78-86

[110]Littéralement : "du jeu"

En définitive, HAMEL insiste sur un principe d'auto-organisation qui doit systématiser l'ensemble des facteurs déterminants. La réussite de l'apprentissage interentreprises s'organise dans la durée. L'entreprise efficace détient la capacité à mettre en oeuvre **un mécanisme d'apprentissage qui s'auto-entretient**.

§ 4 - Eléments sur le management de l'apprentissage interentreprises

Deux entreprises qui souhaitent coopérer sont conduites à développer des "routines statiques". Pour être opérationnelles, elles doivent être managées efficacement. Les routines développées à cette occasion sont susceptibles de générer des "routines dynamiques" dont l'objet est précisément l'acquisition d'un savoir-faire relationnel.

Le management de l'apprentissage consiste essentiellement à gérer les flux d'informations d'une entreprise à l'autre puis à les diffuser en interne. Il s'agit de traiter ces flux qui proviennent de l'autre entreprise ou qui résulte de l'interaction entre les deux organisations.

Nous envisageons, dans un premier temps, la nature des informations et leur support. Dans un deuxième temps, on présentera les mécanismes de gestion des flux. Ces mécanismes sont de deux types : de contrôle de l'information (contrôle) et de facilitation du transfert (interface).

A. Les informations circulant entre partenaires d'un réseau et leur support

L'apprentissage est d'abord un transfert d'informations. Nous présentons les différents types d'informations qui circulent d'une entreprise à une autre et constituent la substance de l'apprentissage interentreprises. A chaque type d'informations correspond un support de communication adapté.

Les informations entre organisations sont de quatre natures[111] :

[111]HAUCH V., (1995), "Management de la Coopération : Apprentissage et Changement", in RAINELLI, GAFFARD, ASQUIN, "Les Nouvelles Formes Organisationnelles", Economica, pp.141-160

- les **informations utilitaires** sont des données formalisées de nature technique, financière ou comptable. Elles circulent souvent par les voies hiérarchiques. Ces informations peuvent emprunter des réseaux électroniques dans le cadre d'un système d'échange de données informatiques (EDI).

- Les **informations spontanées** découlent des rencontres fréquentes entre les membres des différentes organisations. Les discussions dépassent souvent le cadre de la profession et du métier pour concerner la vie en dehors du travail. Les relations peuvent évoluer vers des relations d'affinité ou d'estime autant que professionnelles.

Information / Caractéristiques	Utilitaire	Spontanée	De présentation	De cohésion
Enjeux	Création de normes et de procédures communes en vue d'une coordination des actions	Création de réseaux d'affinités et de communication informelle qui favorisent l'émergence d'une culture commune	Création d'un cadre de référence commun à l'intérieur duquel la communication entre organisations est facilitée	Création de synergies supplémentaires
Supports	Fiches techniques, directives, notices transmises par voie hiérarchique, réunions formelles ou échanges de salariés prévus par contrat	Groupe de travail mixte, réunions d'échanges, visioconférences, séminaires, messagerie électronique, réseau informatique	Conférences, plaquettes, visite des entreprises, réunions d'échanges vidéo, journal d'entreprise, lettre au personnel	Groupes de travail réunissant des niveaux hiérarchiques supérieurs, équipes de réflexion mixtes, compte-rendu de réunion
Dangers	Excès de formalisation et de normalisation	Différences trop marquées de conditions sociales qui peuvent créer des tensions	Révéler plus que nécessaire Considérer l'allié comme un client et ne pas personnaliser la communication qui lui est adressée	Excès de formalisation et mauvaise transmission au reste de la hiérarchie des résultats et des projets (rétention d'information)

Tableau IV.2 : enjeux, supports et dangers de l'échange d'informations (d'après HAUCH, (1995), op.cit., p.149)

Les réseaux d'individus informels qui fonctionnent sur ce mode sont souvent plus efficaces et rapides que les réseaux formalisés.

- Les **informations de présentation** sont utiles pour apprendre à connaître son partenaire, son histoire et sa culture. Elles permettent de comprendre le mode de fonctionnement du partenaire. Elles conduisent à développer un répertoire commun aux deux partenaires.

- Les **informations de cohésion** cherchent à faciliter la coordination entre les partenaires, c'est-à-dire à maximiser le fonctionnement à partir des synergies possibles. Les informations échangées dans des comités mixtes relativement formels sont susceptibles de modifier la stratégie des organisations. Le tableau IV.2 synthétise les principaux supports de transmission par type d'information ainsi que les dangers associés aux différents échanges.

La mise en relation des acteurs économiques dans un réseau peut emprunter des voies variées, rencontres informelles, réunions formalisées, réseaux électroniques, etc. On peut, cependant, regrouper ces supports de communication en **trois catégories : l'infrastructure, l'infostructure et l'infoculture** qui s'appuient sur trois modes d'interaction complémentaires : le contact, le contrat et la connivence[112].

	Fonction	Nature	Acteurs
Infrastructure	Contact	Physique	Opérateur
Infostructure	Contrat	Organisation-nelles et juridique	
Infoculture	Connivence	Stratégique	Utilisateurs

Tableau IV.3 : les trois composantes d'un réseau (BRESSAND, DISTLER - PROMETHEE)

L'échange d'informations se représente comme le dépassement d'une triple barrière : physique, organisationnelle ou juridique et culturelle.

[112]BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion, pp.188-191.
BRESSAND A., (1994), "Réseaux et marchés-réseaux", in DE BANDT J., GADREY J., (Eds), "Relations de Service, Marchés de Service", CNRS Editions, pp.270-272
BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989), "Vers une Economie de Réseaux", Politique Industrielle, pp.155-168

L'interaction physique, c'est-à-dire le dépassement d'une barrière physique par l'entrée en communication, définit l'**infrastructure**. Elle se réalise face à face ou par l'intermédiaire d'une communication électronique et se traduit par des **contacts**.

Le **contrat** permet de dépasser une frontière organisationnelle ou juridique. L'objectif du contrat, au sens de conventions, est d'établir un ensemble de règles acceptées par tous les membres du réseau et qui définit l'**infostructure**.

La **connivence** exprime une interaction complémentaire aux deux premières. Dans certains cas, le réseau acquiert une dimension stratégique. L'importance du réseau nécessite alors un rapprochement des projets de chacun des partenaires qui vont s'attacher à partager une culture commune, l'**infoculture**. C'est à ce niveau que se décident les adaptations de l'infostructure et de l'infrastructure du réseau.[113]

L'idée de connivence traduit aussi la formation d'un contexte social spécifique au réseau. Il conditionne la confiance entre les participants et assure une compréhension mutuelle ainsi qu'une communauté d'attentes. L'infoculture joue un rôle de **stabilisateur des attentes**[114].

L'arrivée des nouvelles technologies et en particulier, les réseaux électroniques accélèrent le transfert de l'information entre entreprises. La communication emprunte alors alternativement deux médias : **le face à face (FF) ou la communication électronique (CE)**. Cependant, le choix d'un médium de communication est totalement dépendant de la structure de l'échange. Celle-ci comporte deux éléments : la nature de l'information traitée et la structure sociale de l'échange d'informations constituée par un réseau de décideurs travaillant dans les différentes entreprises.

Le choix entre une communication FF et CE est fonction de la nature de l'information divisée en deux catégories : la résolution de problème ou l'organisation.

La résolution de problème tend à réduire ou à éliminer l'ambiguïté et du caractère équivoque d'une situation nouvelle. Elle conduit à construire un schéma d'interprétation des événements nouveaux partagés. Cette activité se réalise principalement par l'échange face à face. Le contact direct permet un échange plus riche d'informations plus complexes. Il permet une relation basée sur un dialogue qui se construit par interaction directe entre deux personnes.

---

[113]BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.190
[114]BRESSAND, (1994), op.cit., p.271

L'organisation s'inscrit dans le schéma d'interprétation de la phase de résolution de problème en vue de réduire l'incertitude liée à la réalisation des activités. La communication électronique est un moyen plus efficace pour l'organisation des tâches, pour contrôler, répartir les ressources et modifier les priorités de l'organisation.

En réalité, la communication entre les membres d'un groupe en vue de répondre à des situations nouvelles en raison d'une modification de l'environnement donne lieu à l'établissement de routines. Elles coordonnent les activités simultanées de résolution de problème et la modification en conséquence de l'organisation. Ces routines se traduisent par des réseaux d'informations qui combinent CE et FF.

Finalement, les technologies de l'information et les réseaux électroniques sont des "facilitateurs" de communication qui ont un impact favorable sur certains types d'échanges d'informations. Cependant, leur fonctionnement dépend d'abord de la structure sociale de l'échange et du réseau d'informations qui en résulte.

> "La communication entre managers repose sur un réseau [...]. Sa forme varie d'une rencontre à deux (dyade) à des réunions plus larges et ses fonctions vont du simple échange de faits à la mise en place de schémas de compréhension adaptés et à l'établissement de liens sociaux et politiques pour maintenir le réseau lui-même. [...] Les routines et les modes de communication établis pour réaliser des tâches individuelles s'ajoutent à une 'macro routine' globale."[115]

C'est bien l'infocultuture qui détermine l'utilisation de l'infrastructure et les règles constitutives de l'infostructure.[116]

B. Les mécanismes de contrôle et d'interface

---

[115]MAC KENNEY, J.L., ZACK M. H., DOHERTY V.S., (1992), "Complementary communication media : A comparison of Electronic Mail and Face-To-Face Communication in a Programming Team", in NOHRIA N., ECCLES R.G., (Eds.), "Networks and Organizations, Structure, Form, and Action", Boston, Ma. : Harvard Business School press, pp.266-267.
Pour de plus amples développements sur la relation entre contexte social et infrastructure technologique de communication, on se réfèrera au numéro spécial de Organization Science sur le thème "Communication Electronique et Formes Organisationnelles en Transformation". Organisation Science, (1995), Focused Issue, Vol.6, n°4, July-August

[116]BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.195, (citant BARCET A., BONAMY J., "Qualité et qualifications des services")

Le management des coopérations interentreprises est basé sur une intensification des échanges entre les partenaires. Il se fonde donc sur des mécanismes de diffusion et de facilitation de ces échanges que nous appelons des mécanismes d'interface. Cependant, au plan qualitatif, cette ouverture a ses limites. Les travaux de HAMEL ont montré que le degré de transparence d'une entreprise doit procéder d'un choix et non pas établi par le partenaire "par défaut". Des **mécanismes de contrôle** sont donc indispensables.

Les mécanismes de contrôle sont envisagés à plusieurs niveaux : celui de la délégation de la responsabilité (centralisation ou décentralisation), la conservation de l'information,

L'assignation de **la responsabilité du contrôle du management** de l'apprentissage interentreprises doit être explicite. YOSHINO et RANGAN situent l'alternative entre la centralisation ou de la décentralisation et posent la question du contrôle direct ou indirect des flux par la direction générale[117]. La **centralisation** du contrôle par la direction générale assure le bien-foné et la cohérence de l'accord entre les partenaires. Par contre, ce mécanisme n'est pas adapté aux situations qui impliquent des rencontres fréquentes entre managers assurant différentes fonctions. Ce type de réunions donne lieu à des prises de décisions opérationnelles rapides ou à de la création de valeur comme dans les activités de recherche et développement. Un dirigeant ou une équipe trop restreinte peuvent très rapidement être totalement dépassés par l'importance des flux d'informations à maîtriser.

Ces situations réclament une **décentralisation**. Dans cette configuration, le management de la coopération s'apparente plus à un guidage qu'à un contrôle. Une des activités importantes du responsable est alors de préparer les réunions communes aux partenaires avec les membres de son entreprise, en particulier les membres de la direction générale et les ingénieurs. Ensemble, ils explicitent les raisons de la réunion, les buts à atteindre, les informations recherchées auprès du partenaire et les moyens de ne pas révéler certaines informations sans paraître "cachottier".

Le déroulement de la coopération doit être **conservé** progressivement pour mémoriser le plus gos volume d'informations possibles. Les individus impliqués dans le management des coopérations sont parfois remplacés par d'autres. L'information ne doit pas seulement se situer dans leur propre mémoire au risque de ne plus pouvoir y accéder. A cette fin, des comptes-rendus précis des discussions peuvent être établies

---

[117]YOSHINO M.Y., RANGAN U.S., (1995), "Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization", Boston, Ma. : Harvard Business School Press, pp.127-134

Un principe de **cloisonnement** est nécessaire. Une coopération interentreprises peut conduire une entreprise à se réorganiser pour réduire les possibilités de contact de certaines de ses sous-unités avec le partenaire. C'est notamment le cas dans la recherche et développement. Une réorganisation s'attachera à séparer la recherche pré compétitive des activités de développement de produits nouveaux. Seules les recherches pré compétitives seront organisées en commun.

Une **sensibilisation** des salariés en contact avec le partenaire est importante. On explicite les "niveaux de savoir-faire et les technologies 'hors limite'"[118].

La sophistication des mécanismes de contrôle dépend des **risques liés à la coopération**, c'est-à-dire, le caractère stratégique des actifs sur lesquels porte l'apprentissage du partenaire. Si le risque est important, la coopération peut se traduire uniquement dans une structure d'échanges et de discussions sans que des activités opérationnelles soient réalisées en commun.

L'information peut être différenciée selon sa nature stratégique. La décision de transmettre l'information peut être prise selon la matrice présentée ci-dessous. Sur le premier axe, on répond à la question : l'information peut-elle être rendue publique ?

L'information renforce-t-elle la position du partenaire ?	L'information peut-elle être révélée ? Oui	Non
Oui	Consulter d'autres managers avant de partager l'information avec le partenaire	Ne pas révéler l'information
Non	Partager l'information librement	?

Tableau IV.4 : évaluer préalablement l'importance de l'information (d'après YOSHINO, RANGAN, (1995), op.cit., p.133

[118]VASSEUR, (1995), op.cit., p.312

Sur le second, on s'interroge sur l'intérêt de l'information pour le partenaire.

L'entreprise est parfois amenée à formaliser une fonction de **portier**[119] qui contrôle l'ensemble des flux de personnel, d'information, d'actifs entre les deux partenaires. Ce rôle de portier est envisageable à la condition que les contacts soient limités et identifiables. Dans le cas contraire, le portier entre en conflit avec les mécanismes d'interface.

Les **mécanismes d'interface** sont nombreux. Ils peuvent être implicites ou explicites.

En premier lieu, ils sont **implicites et émergeants** au sens de MINTZBERG. En effet, les entreprises sont soumises en permanence à des contacts avec l'extérieur que ce soit au plan technologique ou au plan commercial. Des acteurs individuels ou collectifs vont assurer un rôle d'interface. Certaines structures d'entreprises sont plus ouvertes que d'autres et facilitent la transmission des informations de manière informelle.

> "Les structures qui ménagent des circuits d'informations horizontaux en dehors de la hiérarchie et multiplient les intégrateurs sont bien adaptées à l'intégration dans l'entreprise de savoir-faire externe."[120]

La répétition des contacts entre des acteurs de deux entreprises distinctes, des commerciaux, des ingénieurs ou des dirigeants, peut constituer une interface stable mais informelle et préfigurer une coopération plus organisée.

Cependant, les mécanismes d'interface réclament en général une organisation plus **explicite**. Certaines procédures sont susceptibles d'optimiser le fonctionnement de l'interface.

La **rotation du personnel** est un mécanisme efficace à plusieurs titres. D'abord, la présence dans l'alliance de plusieurs personnes de la même entreprise qui se connaissent déjà facilitent la communication et améliore l'efficacité de l'alliance. D'autre part, de retour dans l'entreprise, ces salariés sont plus qualifiés pour faire partager leur expérience vécue et transmettre le savoir-faire retiré[121].

---

[119]Ibid., p.312

[120]VASSEUR, (1995), op.cit., p.316

[121]On a déjà mentionné de tellles rotations dans les groupements d'entreprisers japonais. La rotation des cadres est habituelle et les comités interfirmes réunissent l'encadrement de manière transversale.Pour plus de détails, on se réfèrera à : GERLACH M.L., LINCOLN J.R., (1992), "The

La **localisation de l'alliance** joue un rôle important. La proximité entre les entités spécifiques à l'alliance et les entreprises qui l'ont constitué facilite les échanges. Lorsqu'une entreprise est proche et l'autre non, la première possède un avantage important en vue de l'apprentissage.[122]

Des **mécanismes contractuels** facilitent l'interface entre partenaires. D'une part, le contrat initial établit le recours à un certain nombre de **comités** mixtes. Le nombre, l'objet, la fréquence de réunions et la composition de ces comités sont fixés de manière contractuelle. D'autre part, l'évolution de l'alliance conduit à des révisions fréquentes et à l'établissement d'**accords intermédiaires**. Ces révisions sont l'occasion d'un large échange d'informations.

Enfin, la multiplication des alliances conduit certaines entreprises à constituer des **unités spécialisées dans le management des coopérations**. Elles jouent un rôle essentiel dans le management de l'apprentissage et orientent le choix des partenaires et les mécanismes utilisés pour le contrôle et l'interface. On voit apparaître des directeurs de la coopération[123].

La théorie évolutionniste est un terrain théorique propice à l'étude du management de la coopération interentreprises sous l'angle des flux d'informations et de l'apprentissage interentreprises. Dans un environnement en constante évolution, l'efficacité d'une firme est positivement corrélée à la capacité à capter l'information et à réaliser un apprentissage collectif qui conduit à une transformation progressive des routines. Les liens entre entreprises sont donc un mode efficace d'apprentissage. Les recherches effectuées ont cependant mis l'accent sur la nécessité de mécanismes de contrôle pour tenir compte de l'asymétrie qui peut exister entre les firmes en terme d'intentions stratégiques.

---

organization of business networks in the United States and Japan", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations", Harvard Business School Press, pp.497-498

[122]VASSEUR, (1995), op.cit., p.317

[123]Valérie HAUCH signale l'existence d'un directeur de la coopération au sein d'ICL, le constructeur anglais d'ordinateurs.

Section II - Contrats et coopérations : la "juridisation" croissante de l'économie marchande

L'économie néo-institutionnelle est probablement le courant dont les représentants sont les plus cités dans la littérature sur les formes de coopération interentreprises. WILLIAMSON est l'auteur qui apparaît le plus souvent dans les bibliographies. Les applications sont nombreuses et nous les présentons sous cinq angles différents.

En premier lieu, un ensemble de travaux s'intéresse à la relation d'**agence** qui apparaît lors du management des coopérations interentreprises.

En deuxième lieu, différents travaux sont consacrés aux activités d'innovation en commun soit pour envisager les "**régimes d'appropriation"**, soit pour envisager la nécessaire **complémentarité des actifs spécifiques à la recherche et développement** avec d'autres actifs organisationnels.

En troisième lieu, les concepts de l'économie des coûts de transaction se sont révélés fructueux pour bâtir des typologies des coopérations interentreprises en vue de dépasser la représentation réductrice d'une dichotomie marché/hiérarchie.

Enfin, l'**approfondissement de la notion de contrat** retenu dans la théorie permet de sortir définitivement d'une dichotomie marché/hiérarchie et de faire apparaître des formes intermédiaires stables et distinctes.

§ 1 - La coopération comme un réseau de "principaux-agents"

Le management de la coopération entre deux ou plusieurs entreprises est analysé sous l'angle de la théorie de l'agence. Dans le cas de la création de coentreprise dont le capital se répartit à part égale entre les deux partenaires, la coordination des opérations entre firmes aboutit à la création d'une agence. Le rôle de principal est assumé par une structure collégiale qui "coiffe" les opérations menées en commun.[124]

---

[124]HENNART J.-F., (1988), "A transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", Strategic Management Journal, Vol.9, p. 362

On peut alors définir la coentreprise à partir d'une relation principal-agent. Les coentreprises correspondent à la définition de l'**entreprise mutuelle** proposée par KOENIG et THIETART[125]. Chaque partenaire est à la fois principal et agent dans un réseau de co-traitant ou de "principaux-agents".[126]

La question essentielle est celle de l'efficacité et de la pérennité des coopérations du point de vue du principal. En particulier, le principal est attentif à minimiser le risque de conduite opportuniste des partenaires. Le risque de conduite opportuniste est maximum lorsque les partenaires sont des sociétés concurrentes.

A. L'échange d'otages mutuels à travers une coentreprise

L'existence de l'agence est manifeste quand la coopération se noue dans une coentreprise. Dans ce cas, la plupart du temps, la relation d'agence met en jeu deux sociétés-mères et une société-fille, la coentreprise, principal et agent simulanément.

Dans le cadre des coentreprises, deux organisations investissent dans un même objet. L'enjeu porte sur la crédibilité de leur engagement. WILLIAMSON[127]analyse la possiblité d'assurer cette crédibilité dans le cadre d'un échange bilatéral à long terme entre des entreprises rivales. Pour se prémunir plus efficacement que par le procès ou l'arbitrage[128], les organisations peuvent élargir leur relation et entrer dans une relation de dépendance mutuelle.[129]

Cette dépendance est atteinte par l'**échange d'otages**. Le coût de l'opportunisme du partenaire B survient d'un investissement de A dans des actifs spécialisés. Ces actifs sont dédiés à une production commanditée par B. Si B décide unilatéralement de rompre l'engagement d'acquérir cette production, A subit un coût en raison d'une impossibilité de redéployer ses actifs spécialisés. Si A et B possèdent des actifs spécialisés distincts mais qui est génératrice d'une dépendance mutuelle, le risque de défection de A ou de B

[125]THIETART R.-A., KOENIG C., (1987), "Programmes Aérospatiaux : la Stratégie de l'Organisation Mutuelle", Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai, pp.42-53
[126]Ibid., p.43 L'organisation mutuelle correspond à d'autres cas que les simples joint-ventures.
[127]WILLIAMSON O.E., (1983), "Credible Comittments : Using Hostages to Support Exchange", American Economic Review, Vol.73, n°4, pp.519-540
[128]Le recours à un tiers pour trouver une solution lors d'un conflit entre partenaires.
[129]Ibid., p.528

est réduit car chaque partenaire a une monnaie d'échange. D'autre part, ces actifs spécialisés n'étant pas échangeables entre A et B, ils assurent la pérennité de la relation.

BUCKLEY et CASSON[130] proposent une théorie économique des coentreprises. Ils associent les résultats obtenus dans l'étude des jeux non-coopératifs et dans les travaux des économistes néo-institutionnalistes en vue de l'étude de la coopération entre des acteurs "égoïstes".

Les partenaires qui investissent dans un coentreprise continuent à se comporter en fonction de leur intérêt propre. Un contrat définit les obligations minimales de chaque partenaire. Les partenaires sont également tenus de respecter des règles de fonctionnement informelles. La tromperie sera forte, "strong cheating" quand le partenaire déroge aux règles écrites, elle sera minime, "weak cheating" quand il déroge aux règles non écrites. D'autre part, la tromperie peut prendre deux formes différentes. La tromperie est soit active, "commit", ou passive, "omit".

Les partenaires tiennent leurs engagements quand leurs intérêts concordent. Cet engagement est crédibilisé par des incitations contractuelles et non-contractuelles.

- Les acteurs coopèrent d'autant plus facilement qu'ils adoptent une vision à long terme de leur engagement,
- leur degré d'opportunisme est fonction de leur vulnérabilité aux rétorsions possibles de leur partenaire et vice et versa,
- la coopération résulte d'une interdépendance mutuelle,
- la coopération est facilitée quand les partenaires possèdent la réputation de respecter les termes du contrat et de coopérer[131]

- la réputation est construite par les partenaires de la coentreprise au fur et à mesure.

La coopération a à la fois le statut d'input et d'output dans une coentreprise.[132]

L'analyse des coentreprises se définit en terme de relation avec les sociétés mères que par rapport aux propriétés de la coentreprise. L'étude de ces relations conduit à établir

---

[130]BUCKLEY P.J., CASSON M., (1988), "A theory of Cooperation in International Business", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.31--53

[131]On retrouve les principes établis dans la stratégie "Tif for Tat" d'AXELROD. AXELROD, (1984), op.cit.

[132]Ibid., p.37

plusieurs types de configurations possibles. La configuration des coentreprise[133] est envisagée en fonction de la symétrie ou non de la position des partenaires dans la chaîne de valeur et en fonction de la nature des produits intermédiaires qui sont échangés entre coentreprise et sociétés mères.

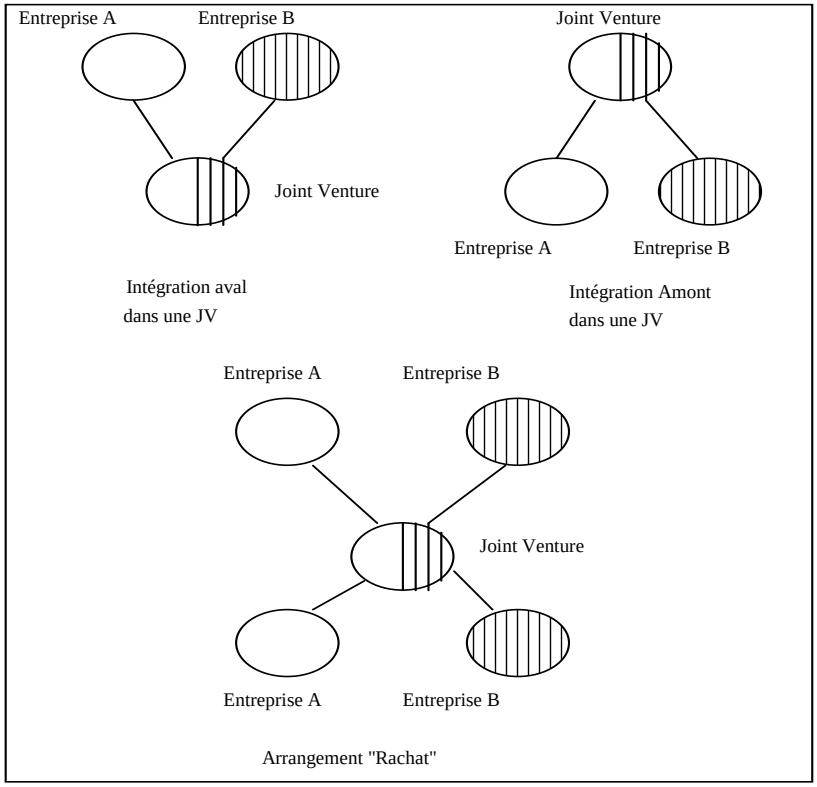


Figure IV.9 : les configurations symétriques (d'après BUCKLEY, CASSON, (1988), op.cit., pp.42-43)

Les configurations symétriques mettent en relation des entreprises qui évoluent au même stade de la production. Les configurations sont "symétriques" lorsque les partenaires sont positionnés au même stade de production et que l'échange entre eux et la coentreprise est de même nature. L'échange peut avoir lieu vers l'amont ou l'aval. Elles sont "symétriquement positionnées" lorsque les deux partenaires sont au même stade de production mais qu'ils ne fournissent pas les mêmes inputs à la coentreprise.

[133]Les joint ventures sont, par hypothèse, détenus à part égale par les deux partenaires (50/50 JV)

Les configurations sont asymétriques quand les partenaires n'occupent pas la même position dans le stade de production. KOGUT[134] et HENNART[135] introduisent une distinction entre la coentreprise qui associe deux partenaires de manière symétrique ou de manière asymétrique.

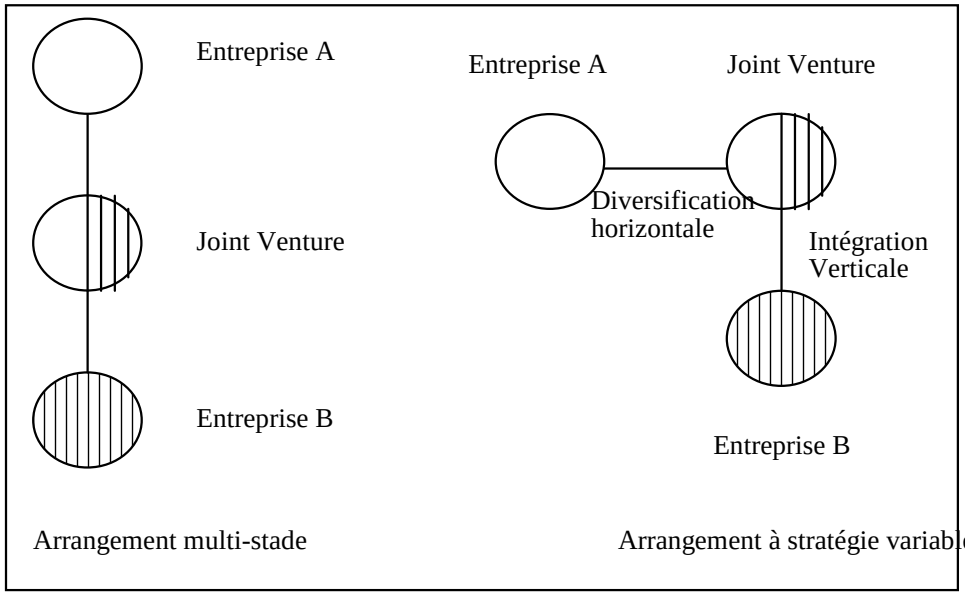


Figure IV.10 : les configurations assymétriques (d'après BUCKLEY, CASSON, (1988), et KOGUT, (1988))

KOGUT envisage le cas d'une coentreprise qui représente une intégration verticale pour une firme partenaire et une extension horizontale pour l'autre. Nous avons nommé cette configuration un arrangement à stratégie variable.

Dans ce cas, l'accord conclu est en fait un arrangement alternatif à un accord de fourniture de B par A figurant en amont. Le choix d'un tel arrangement est motivé par la volonté d'assurer une source d'approvisionnement, la possibilité de bénéficier de technologies nouvelles ou d'assurer une qualité des composants fournis supérieurs. La coentreprise s'efforce de stabiliser le partage des coûts et les bénéfices. L'échange d'otages se concrétise à partir des investissements des partenaires dans la coentreprise. Ces investissements assurent mieux le respect des engagements que ne le ferait un

[134]KOGUT B., (1988), "Joint Ventures : Theoritical and Empirical Perspectives", Strategic Management Journal, Vol.9, n°4, pp.319-332
[135]HENNART, (1988), op.cit., pp.361-374

contrat dont les clauses ne sauraient contrecarrer toutes les vélléités opportunistes de part et d'autre.

Pour KOGUT, les "scale joint-ventures" qui associent des entreprises qui suivent une stratégie similaire en entrant ensemble dans un même stade de production ou distribution ou sur un nouveau marché. Les "link joint-ventures" associent des partenaires dont les positions sont asymétriques.

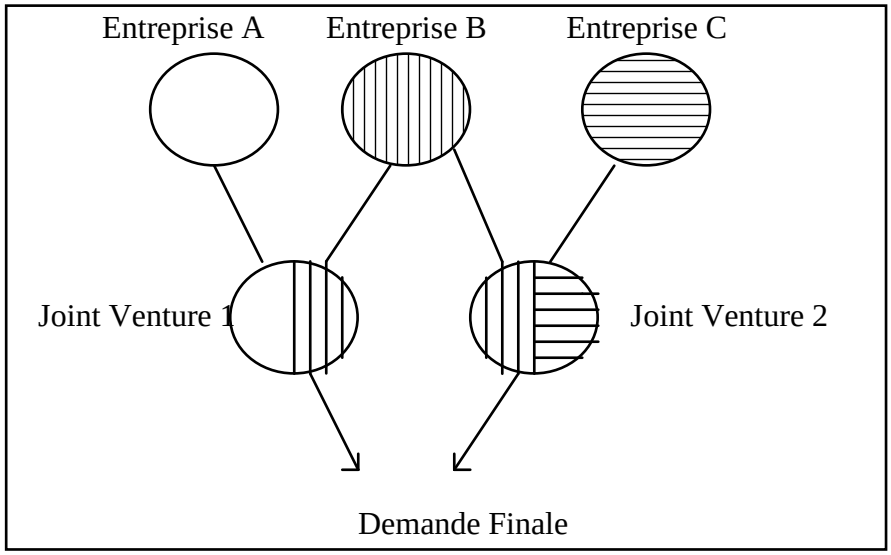


Figure IV.11 : le partenaire dominant dans un réseau (d'après BUCKLEY, CASSON)

Les configurations ont été analysées en terme de symétrie locale. Il convient aussi d'analyser les symétries globales. Lorsque la firme est engagée dans plusieurs coentreprises, elle peut être symétrique localement mais asymétrique globalement. Cette assymétrie est notamment source de domination quand l'accès à plusieurs coentreprises assure plusieurs débouchés possibles pour un même composant.

Lorsque l'asymétrie est trop importante entre deux partenaires A et B un rééquilibrage est nécessaire. Ce rééquilibrage de la symétrie de l'arrangement peut passer par la création d'une seconde coentreprise de nature différente qui devient l'otage que détient le partenaire le plus faible. A et B crée une coentreprise pour la production d'un composant X. A a plusieurs sources d'approvisionnement possibles tandis que B n'a que celle-là. B négocie la création d'une coentreprise en recheche-développement pour avoir une monnaie d'échange en cas de défection de A.

B. La stabilité des coopérations entre investisseurs et dirigeants

L'étude des "keiretsu" japonais a mis l'accent sur la stabilité des liens entre financement et management. L'originalité de la structure financière des entreprises japonaises tient à la très forte présence d'investisseurs clairement identifiés, en particulier des banques, en lieu et place d'actionnaires anonymes. Cette présence se traduit simultanément par des participations au capital et par des prêts abondants[136].

L'entretien de liens durables et étroits entre les établissements financiers et les différentes entreprises qui constituent les groupements d'affaires, permet de diminuer considérablement les coûts d'agence car les intérêts des investisseurs et des managers sont plus proches. Cet alignement des intérêts de chacun se traduit de deux manières. Premièrement, le risque d'un phénomène de "substitution d'actifs"[137] est limité. Deuxièmement, l'accès à l'information est facilité pour l'investisseur.

De manière générale, les coûts d'agence surviennent du fait que les managers ont une meilleure connaissance de l'utilisation faite des fonds amenés par les prêteurs mais qu'ils sont peu incités à en faire le meilleur usage du point de vue des investisseurs.

La substitution d'actifs est le processus par lequel les entreprises investissent dans des actifs plus valorisés par les actionnaires que par les banquiers-prêteurs[138]. Il existe une différence fondamentale dans l'évaluation des options d'investissement entre emprunteur et prêteurs. L'emprunteur a tendance à accorder une même valeur nulle à une situation d'échec total ou partiel. Le prêteur préfère nettement l'échec partiel. Des investssements qui maximisent l'intérêt de l'entreprise mais présentent un risque d'accomplissement partiel vont être abandonnés au profit d'investissements plus risqués.

Dans le cadre de coopérations durables et multiples, les investisseurs accèdent à une information sur la conduite des affaires dont ne dispose pas les actionnaires. Ils ont également le pouvoir d'agir sur le niveau d'information détenu par l'entreprise en l'améliorant. De cette manière les banques sont en mesure de tirer une meilleure évaluation de la valeur des investissements réalisés. Cette meilleure évaluation a des

[136]On rappelle que le ratio emprunt/capitaux est au Japon le plus élevé du monde occidental.
[137]JENSEN M.C., MECKLING W.H., (1976), "Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol.3, n°4, pp.305-360
[138]FLATH D., (1994), "Keiretsu Shareholding Ties : Antitrust Issues", Contemporary Economic Policy, Vol.XII, January, pp.28-29

conséquences directes sur le coût de l'argent pour les entreprises japonaises. Les taux d'intérêts sont plus faibles que dans beaucoup de pays.[139]

C. Le degré d'implication des partenaires

On peut élargir la problématique des relations d'agence à la notion de degré d'implication des partenaires. En effet, plus l'implication des deux partenaires dans le management est importante, moins les coûts d'agence sont importants.

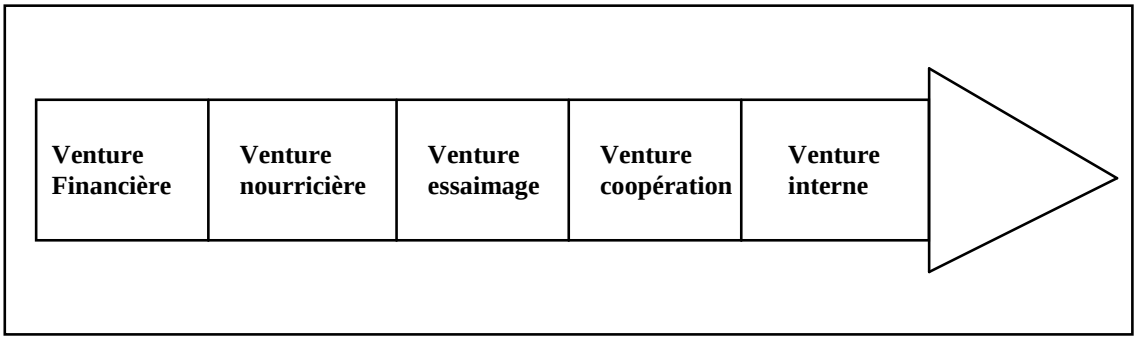


Figure IV.12 : coopération et degré d'implication des partenaires (d'après JOFFRE, KOENIG[140])

JOFFRE et KOENIG proposent une typologie des coopérations entre organisations à partir du degré d'implication des partenaires. La "venture financière" est une prise de participation accompagnée d'un transfert limité de personnel qui vise à se ménager un accès à certaines compétences. La "venture nourricière" apparaît avec la participation active des deux partenaires aux opérations conduites. Les actions croisées de production, de commercialisation ou de recherche conduisent à des échanges fréquents qui enrichissent (nourrissent) la pratique coopérative.

La "venture d'essaimage" est pratiquée lorsque l'objet de la coentreprise consiste à optimiser des actifs sous-utilisés par chacun des partenaires. La "venture coopération"

[139]Ibid., p.32
[140]JOFFRE P., KOENIG G., (1988), "Stratégie d'Entreprise, Anti-Manuel", Economica

réunit deux organisations différentes. L'apport de chacun est de nature différente et complémentaire. Elle réunit, le plus souvent, une grande entreprise et une PME.[141]

La coentreprise est donc une forme d'entreprise qui ne conduit pas forcément à une forte implication des deux partenaires. Un écart d'implication a des conséquences importantes en ce qui concerne l'efficacité et la pérennité de la coentreprise. En terme d'efficacité, l'évaluation diffère selon que l'on s'intéresse aux résultats de la coentreprise dans l'absolu ou par rapport à la stratégie globale d'un des partenaires.

L'asymétrie qui résulte des évaluations explique notamment des effets de domination dans la coentreprise, le partenaire qui s'implique le plus a toutes les chances de capter le plus des effets positifs induits par l'existence de la coentreprise.

Par ailleurs, il est délicat d'utiliser l'ancienneté de la coentreprise comme critère d'évaluation de sa performance. En effet, une coentreprise peut être efficace et disparaître du fait d'une modification de la stratégie globale d'un des partenaires qui le conduit à s'en retirer pour se redéployer dans un autre secteur d'activité.

D Théorie de l'agence et relations informelles

Une branche de la théorie de l'agence s'est intéressée aux relations informelles entre les acteurs. Ce prolongement conduit la théorie de l'agence à s'intéresser aux réseaux d'acteurs internes et externes. La théorie principale est celle de BRETON et WINTROBE[142]. Ils considèrent que les relations entre supérieurs et subordonnés sont essentiellement gouvernées par la confiance ou la loyauté plutôt que par la hiérarchie.

La valeur, la qualité et la quantité des services échangés entre personnes sont difficiles à mesurer. Les transactions informelles qui transitent dans le réseau interne se déclinent sur une longue période. Les échanges ont un caractère intertemporel.

Les services que se rendent les individus entre eux constituent des créances fondées sur un contrat implicite car un contrat explicite serait trop coûteux à rédiger car trop difficile

[141]Ibid.

[142]BRETON, WINTROBE, (1986), "Organizational Structure and Productivity", American Economic Review, Vol.76, n°3, juin. Nous utilisons la synthèse présentée par Gérard CHARREAUX. CHARREAUX G., (1990), "La Théorie des Transactions Informelles : Une Synthèse", Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°15, mai, pp.137-161

à formuler. D'autre part, la créance ne sera recouverte qu'ultérieurement avec un décalage dans le temps. Elle est garantie par la confiance.[143]

Ils la définissent de deux manières.

En premier lieu, la confiance est une **conjecture**, c'est-à-dire une probabilité subjective émise par un individu qu'un autre individu tiendra ses engagements. Plus le montant du remboursement est important, plus la probabilité diminue et le degré de confiance avec.

En second lieu, la confiance est approchée comme un **actif "collectif"** dont la valeur dépend des investissements et des désinvestissements en confiance réalisés par les acteurs. Le volume de confiance accordée à une entreprise dépend du volume investi dans les relations interpersonnelles. La confiance se définit comme le désir que manifeste un acteur A de faire confiance à un autre acteur B. Au fur et à mesure que se réalisent des transactions, la probabilité subjective émise par A que B rembourse va croissante si B remplit systématiquement ses obligations.

> "La prime de risque diminue et l'investissement supplémentaire en confiance fait par A diminue à chaque transaction de même que pour B. Au bout d'un certain temps, par suite des rendemenst décroissants de l'investissement en confiance, on aboutit à un montant optimal du "stock" de confiance."[144]

Le réseau rend compte des liens de confiance entre individus. La taille du réseau est proportionnelle aux flux de services informels qu'il a produit et fourni. Elle est également influencée par les barrières qui peuvent être posées par des groupes homogènes qui s'organisent autour d'indicateurs sociaux, religieux et ethniques. Ces groupes développent leur relation en priorité entre membres.

Pour WINTROBE et BRETON, l'efficacité de l'entreprise dépend de la distribution de la confiance en son sein. Celle-ci est influencée par la configuration des réseaux. Leurs hypothèses sont les suivantes :

> "1. les transactions verticales entre supérieurs et subordonnés, fondées sur les réseaux verticaux, sont principalement des transactions efficaces tendant à améliorer la productivité.

---

[143]CHARREAUX, (1990), op.cit., p.143
[144]Ibid., p.144

2. Les transactions horizontales entre subordonnés, fondées sur la confiance dans les réseaux horizontaux sont principalement des transactions inefficaces, tendant à abaisser la productivité."[145]

Ils considèrent qu'un réseau horizontal a tout intérêt à tenter d'accumuler les ressources en sa faveur. La coopération horizontale n'aurait une efficacité que pour les groupes de taille réduite. En ce qui concerne les réseaux verticaux, leur constitution permet de réduire les coûts de transaction et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

§ 2 - Appropriation et valorisation des activités collectives de recherche et développement

Les activités de recherche-développement réalisées en commun pose l'épineux problème du partage de la rente retirée entre les innovateurs et les suiveurs. En effet, pour qu'il y ait innovation, l'innovateur doit y trouver son intérêt. Il doit en avoir la propriété pour pouvoir en retirer un bénéfice suffisant. Dans le même temps, pourtant, l'innovation doit aussi bénéficier à l'ensemble de l'industrie et donc être largement diffusée pour le bien-être collectif. Ce dilemme appropriation/diffusion est étudiée dans les travaux néo-institutionnalistes qui cherchent à identifier les moyens efficaces de l'appropriation, "regimes of appropriability"[146].

---

[145]Ibid., p.153

[146]Nous nous basons pour cette analyse sur les travaux de TEECE et OUCHI.
TEECE, D.J., (1986), "Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy", Research Policy, Vol.15, n°6, pp.285-305.
TEECE D.J., (1987), "Capturing Value from Technological Innovation : Integration, Strategic Partenering, and Licensing Decisions" in GUILE R., BROOKS H., (Eds.), "Technology and Global Industry, Companies and Nations in the World Economy", Washington D.C. : National Academy Press, pp.65-95.
PISANO G., SHAN W., TEECE D.J., (1988), "Joint Ventures and Collaboration in the Biotechnology Industry", in MOWERY D.C., (Ed.), "International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing", Cambridge, Ma. : Ballinger, pp.183-222
PISANO G., RUSSO M.V., TEECE D.J., (1988), "Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry", in MOWERY D.C., (Ed.), "International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing", Cambridge, Ma. : Ballinger, pp.23-70
JORDE, TEECE, (1989), "Competition & Cooperation, the rigt balance", California Management Review, Spring, Vol.3, n°3,p.28-29.
OUCHI, BOLTON, (1988), "The logic of Joint Research & Development", California Management Review, Spring, pp.10-14

Tout système économique, et notamment une nation industrielle comme les Etats-Unis ou l'Europe, se doit de produire un degré suffisant d'innovation et de conserver une capacité technologique concurrentielle. Seules des incitations économiques suffisantes peuvent lui permettre de réaliser cette production d'innovation. Ces incitations économiques s'articulent dans un processus générale d'appropriation des bénéfices générés par l'innovation.

Ce processus systématise au moins quatre éléments qui vont permettre cette appropriation ou au contraire la rendre impossible. Si elle s'avère problématique, les acteurs de l'innovation sont peu enclin à investir intensément dans cette voie. Le système économique perd de son efficacité à innover.

En premier lieu, un dispositif de contrôle social de la diffusion permet à l'innovateur de profiter du monopole de sa création pour un certain temps. Le **droit de propriété** est assuré par des institutions sociales adéquates[147].

Le système le plus répandu est le contrôle juridique. La loi développe des outils qui permettent d'assurer la protection intellectuelle des découvertes, en particulier par les brevets. Pour assurer un équilibre entre protection et diffusion de l'innovation, la durée de la protection est limitée en nombre d'années. D'autre part, l'appropriation des innovations dépend également des caractéristiques intrinsèques des innovations qui sont plus ou moins faciles à protéger. Les connaissances **codifiées** sont plus faciles à transmettre que les connaissances **tacites** qui sont difficilement transfèrables.

En deuxième lieu, l'innovation n'a qu'une durée de vie limitée. L'essence même de la nouveauté est de se substituer a une pratique antérieure. Elle porte donc en elle la perspective de son renouvellement par une innovation future. Il s'agit donc pour l'innovateur potentiel d'évaluer la durée de vie de son innovation.

En troisième lieu, l'innovateur considère l'importance des coûts fixes que nécessite la mise au point de l'innovation. Ce coût peut être d'emblée évalué ou il peut être évalué dans une perspective de risque financier.

---

[147]Max WEBER explique le développement du système des castes en Inde par le rôle qu'elles jouent dans la transmission d'un savoir-faire technique. La transmission des secrets de fabrication est régulée par la famille. Seule la filiation et l'alliance entre familles permet la diffusion. WEBER, (1975), "The development of Caste", in BENDIX, LIPSET, (ed.), "Class, Status, and power", 2nde Edition, New York : The Free Press, pp.28-29

Enfin, le processus d'innovation nécessite l'investissement dans des actifs immobilisés. Ces actifs peuvent être redéployés ou non selon leur spécialisation ou au contraire leur caractère standard.

De manière générale, les acteurs reconnaissent le caractère incertain des décisions à prendre. L'intensification du jeu concurrentiel et une demande dont les caractéristiques sont l'instabilité, l'infidélité et l'exigeance ont comme effet de rendre l'environnement incertain. OUCHI et BOLTON définissent une typologie de trois formes de propriété intellectuelle.

La propriété privée est celle qu'un acteur privé peut s'approprier et qu'il peut transmettre ou non à des tiers à sa convenance.

La propriété publique ne peut être appropriée même pour un laps de temps court. C'est le cas notamment des résultats des recherches fondamentales. Elles sont en général le fait d'organismes de recherche publiques.

Entre ces deux extrêmes existe une troisième forme qui devient prépondérante : la propriété partielle, **"leaky property"** (littéralement qui "a des fuites"). L'appropriation n'est que provisoire.[148]

En effet, l'innovateur qui peut estimer que son idée a un intérêt pour les utilisateurs peut ne pas investir car il considèrera qu'il n'aura pas le temps d'en extraire un bénéfice suffisant. En définitive, OUCHI et BOLTON considèrent que pour chaque forme de propriété intellectuelle doit correspondre ("fit") une structure de gouvernance appropriée. Pour la propriété partielle, le groupe d'industriels serait l'organisation optimale.

Structure de gouvernance	Forme de Propriété Intellectuelle
Entreprise privée	Propriéte privée
Groupe d'industriels	Propriété partielle ("leaky")
Université ou laboratoire	Propriété publique

Tableau IV.5 : formes institutionnelles et propriétés intellectuelles (OUCHI, BOLTON, (1988), p.12)

[148]OUCHI, BOLTON, (1988), op.cit., p.11

La justification du caractère optimal de la forme collaborative est fournie par les travaux des économistes néo-institutionnels[149]. La propriété "partielle" signifie qu'elle ne peut être transmise par contrat. La protection juridique contractuelle est déficiente et le risque d'opportunisme, c'est-à-dire le fait qu'un acteur utilise l'innovation sans rétribuer son inventeur, est fort. Dans ce cas, l'innovateur qui a investi dans un programme de recherche voit d'autres entreprises l'utiliser sans en supporter le coût de développement. La difficulté est encore plus importante lorsqu'il s'agit pour plusieurs entreprises de s'engager contractuellement sur le marché dans un programme de recherche. Dans ce cas, les tâches à accomplir étant incertaines et complexes et leur administration ne pouvant pas être planifiée, le contrat ne peut qu'être incomplet. Dans cette situation, l'opportunisme de certains co-contractants profitant du manque de précision des clauses du contrat est courant.

Un programme commun à plusieurs entreprises revient à créer une forme hiérarchique dans laquelle viennent s'inscrire les entreprises participantes. Il s'agit d'introduire une structure qui gouverne les relations entre les différents membres et à identifier les participants et la limite de leurs apports.[150]

Cette hiérarchie coopérative apporte trois compensations aux inconvénients d'une appropriation partiellement efficace (ou déficiente) :

- elle assure que le retour sur investissement sera suffisant.
- Elle situe les économies d'échelle à un niveau supérieur que dans le cas d'investissements isolés.
- Les partenaires atteignent plus facilement le niveau critique d'investissements nécessaires à l'engagement de certains programmes de recherche.

Enfin, cet arrangement institutionnel est optimal socialement dans la mesure où aucune collusion plus en aval dans la chaîne de production n'intervient entre les entreprises.

---

[149]ARROW, 1962), "Economic Welfare and the Allocation of resources for invention", in "The rate and direction of Inventive activity", Princenton : Princenton University Press. WILLIAMSON, (1975), op.cit.. WILLIAMSON, (1985a), "The economics Institutions of Capitalism", New York : New York Free Press. VON HIPPEL, (1983), "Increasing innovators ' returns form innovation", in Research on technological innovation, management and policy, Vol.I, Greenwich : JAI Press, pp.35-53. TEECE, (1986), "Profiting from technological innovation : Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", Research Policy, vol.15, pp.285-305.

[150]OUCHI, BOLTON, (1988), p.14

Cette collusion menacerait les intérêts des clients des différentes entreprises impliquées dans l'effort de recherche commun.

§ 3 - La classification des formes intermédiaires entre marché et hiérarchie

WILLIAMSON suggère initialement une dichotomie marché/hiérarchie qui ne laisse par place à un "entre-deux" pour des formes hybrides d'entreprise. Il considère alors que ces formes n'ont pas de stabilité suffisante et qu'à terme elles sont amenés soit à disparaître, soit à se modifier pour rejoindre un des deux pôles. Il modifie, ensuite, son point de vue et appelle de ses voeux une application de l'économie des coûts de transaction aux formes intermédiaires[151]. De nombreux auteurs répondent à cet appel[152] à partir de 1986. THORELLI situe les formes coopératives entre marché et hiérarchie, "between markets and hierarchies". Entre les deux extrêmes, se situent des formes intermédiaires. Certaines sont orientées "marché", les "quasi-marchés", d'autres sont prochesde la "hiérarchie", les "quasi-hiérarchies". Deux approches typologiques viennent stabiliser des formes intermédiaires, au delà des seules coentreprises. En premier lieu, des travaux substituent à la dichotomie initiale un continuum de formes intermédiaires en fonction du degré d'intégration. En second lieu, des formes "discrètes" sont identifiées sur la base d'une analyse en terme de similitude/différence des partenaires.

A. Un continuum de formes intermédiaires

Le principe du continuum implique l'idée d'un plus ou moins grand degré d'intégration entre marché et hiérarchie en fonction de certains critères. Patrick JOFFRE[153] fournit une première illustration dans le domaine du commerce international. La confrontation

---

[151]On peut notre que WILLIAMSON lance cet appel dans son second ouvrage paru en 1985 et que les différentes typologies que nous présentons datent toutes des années 1987-88. On pouurait faire l'hypothèse d'une relation de causalité.

[152]Parmi ceux-ci, THORELLI est probablement celui qui a le plus rapidement répondu à cet appel. THORELLI H., (1986), "Networks between markets and hierarchies", Strategic Management Journal, Vol.7, n°1, pp.37-51. On peut mentionner également : ANDERSON E., GATIGNON H.A., (1986), "Modes of Foreign Entry : A Transaction Costs Analysis and Propositions", Journal of Business Studies, Vol.17, n°3, pp.1-25

[153]JOFFRE P., (1986), "De la Vente Internationale au Partenariat Mondial", Chronique d'Actualité de la SEDEIS, n°3, 15/03, pp.108-113

des coûts de transaction et d'organisation interne déterminent le degré optimal d'intégration sur un continuum. On peut ainsi classer les différents leviers de développement international du moins intégré, le contrat de vente au plus intégré, la filiale détenue à cent pour cent.

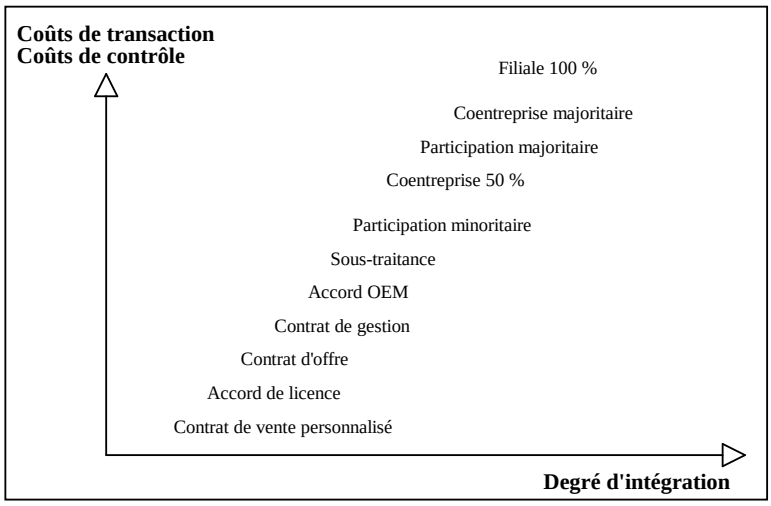


Figure IV.13 : degré d'intégration et croissance des coûts de transaction et de contrôle (JOFFRE, (1986), op.cit., p.111)

THIETART et KOENIG suggèrent également l'existence d'un continuum marché-hiérarchie en tenant compte en plus du critère classique dans l'économie des coûts de transaction de la spécificité des actifs mis en oeuvre, de **l'importance des externalités**.

L'existence d'externalités provient de l'imperfection du fonctionnement du marché. Il y a externalité lorsque l'utilité d'un individu ne dépend pas seulement des biens et des services que l'individu achète, mais aussi de l'activité d'un ou plusieurs autres individus, c'est-à-dire qu'il existe une interdépendance entre certains acteurs hors du marché.[154]

Une illustration de l'existence d'externalités est fournie par une étude empririque menée par ECCLES[155] sur le fonctionnement du secteur de la construction de maisons

[154]COHENDET P., (1994), "La tyrannie des Réseaux : Propriétés et Modes d'Utilisation en Economie", non publié, pp.16-17

[155]ECCLES R., (1981), "The Quasi-Firms in the Construction Industry", Journal of Economic Behavior and Organizations, n°2, December, pp.335-357

individuelles. Il met en évidence l'existence de **"quasi-firmes"**[156], c'est-à-dire un arrangement organisationnel qui associe un donneur d'ordre et des sous-traitants dans une relation stable à long-terme. La relation est hiérarchique sans qu'il y ait internalisation.

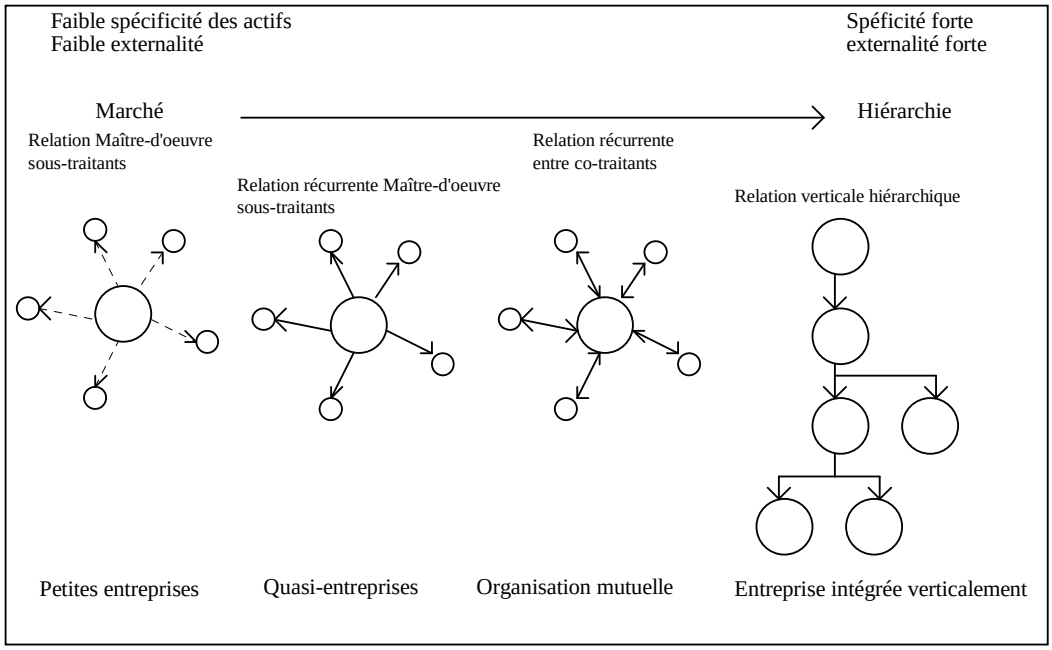


Figure IV.14 : un continuum de structures macro-organisationnelles (THIETART, KOENIG, (1987), op.cit., p.44

Situé entre le marché et la hiérarchie, cet arrangement est stable par rapport à une pression à l'internalisation par l'établissement de liens de confiance durables. Il est stable par rapport au marché car il permet d'économiser sur les coûts provenant d'un nécessaire apprentissage à travailler ensemble.[157]

---

[156]Le concept de quasi-intégration a été introduit dans la littérature dans des travaux plus anciens. On peut se référer notamment à :
HOUSSIAUX J., (1957), "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", Revue Economique, Mars, pp.94-113
BLOIS K.J., (1972), "Vertical quasi-tintegration", Journal of Industrial Economics, July, pp.253-272.
En fait, il fait écho aux pratiques anciennes du "putting-out system" déjà étudié dans le présent travail.

[157]Ibid., p.340

THIETART et KOENIG font essentiellement référence aux conséquences négatives des externalités provenant notamment de l'opportunisme des agents conformément à la représentation fournie par WILLIAMSON. L'imperfection des marchés s'exprime pau des coûts issus du comportement opportuniste de certains acteurs, ces derniers ne supportant pas ces coûts.

B. Des formes intermédiaires discrètes

D'autre auteurs préfèrent le principe de formes intermédiaires "discrètes", c'est-à-dire qu'entre marché et hiérarchie existent un nombre limité de formes organisationnelles distinctes les unes des autres. Cette approche se fonde sur les travaux de HENNART[158].

Domaines d'activité des partenaires	Type de coopération	Type d'économie réalisé	Mouvement stratégique correspondant
Même champ concurrentiel mais secteur d'activité différent	Impartition	Economie sur les coûts de transaction	Intégration
Champs concurrentiel différents	Symbiose	Economie d'éventail	Diversification
Même secteur	Alliance	Economie de taille	Spécialisation

Tableau IV.6 : types de coopérations, économies et maneuvres stratégiques correspondantes (KOENIG G., (1990), op.cit., p.189)

Le principe de distinction se fonde sur la notion de complémentarité ou de similarité des actifs apportés par chaque partenaire. La typologie proposée par Gérard KOENIG[159] élargit l'analyse à toutes les coopérations entre entreprises.

[158]HENNART, (1988), op.cit.
[159]KOENIG G., (1990), "Management Stratégique : Vision, maneuvres et tactiques", Nathan, pp.188-197

L'**impartition** concerne des entreprises qui sont en relation commerciale. Le concept fait référence aux travaux de BARREYRE[160]. Les partenaires peuvent articuler leurs activités de trois manières. Dans les **impartitions d'enchaînement**, le fournisseur livre à son client un produit intermédiaire. Les **impartitions d'assemblage** surviennent quand la livraison porte sur un élément fini d'un système plus complexe. Les **impartitions d'usage** concernent la livraison d'un bien d'équipement. Les impartitions présentent la particularité de se fonder la plupart du temps sur des relations commerciales préexistantes. Basée sur un jeu à somme nulle, la relation évolue vers un jeu à somme positive.[161]

Les partenariats symbiotiques associent des organisations n'ayant eu ni relation d'échanges commerciales, ni rapport de concurrence. A l'origine du partenariat, il y a un projet qui nécessite ou bénéficie de la mise en commun de ressources (resources tangibles ou compétences) détenues par des organisations différentes mais complémentaires.

Les alliances réunissent des entreprises concurrentes mais sans remettre en cause le principe d'une concurrence sur le marché. Les alliances se différencient des ententes car une compétition continue à se produire sur le marché. Il est nécessaire que subsistent au moins deux groupes d'entreprises ou alliances.

Acteurs \ Mode de gouvernance	Client/fournisseur (flilière)	Concurrents (secteur)
Marché	Transactions	Concurrence
Hiérarchie	Intégration	Concentration
Coopération	Partenariats verticaux	**Alliances Stratégiques**

Tableau IV.7 : définition des alliances stratégiques (GARRETTE, (1991), op.cit., p.6)

DUSSAUGE et GARRETTE approfondissent l'analyse des alliances stratégiques entre entreprises concurrentes. Ils isolent le cas de coopérations entre partenaires concurrents à partir d'une typologie générale empruntée à WILLIAMSON.

[160]BARREYRE P.Y., (1988), "The concept of Impartition policies : A different approach to vertical integration strategies", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.507-520
[161]KOENIG, (1990), op.cit., p.190

Ils construisent une typologie des alliances stratégiques entre concurrents à partir des concepts de l'économie des coûts de transaction et en particulier de la distinction de HENNART entre "scale" et "link" coentreprises. Ils utilisent aussi les travaux déjà présentés de KOGUT et de TEECE. Leur approche intègre également les résultats de travaux sur l'apprentissage organisationnelle pour introduire une dimension évolutive dans leur approche.

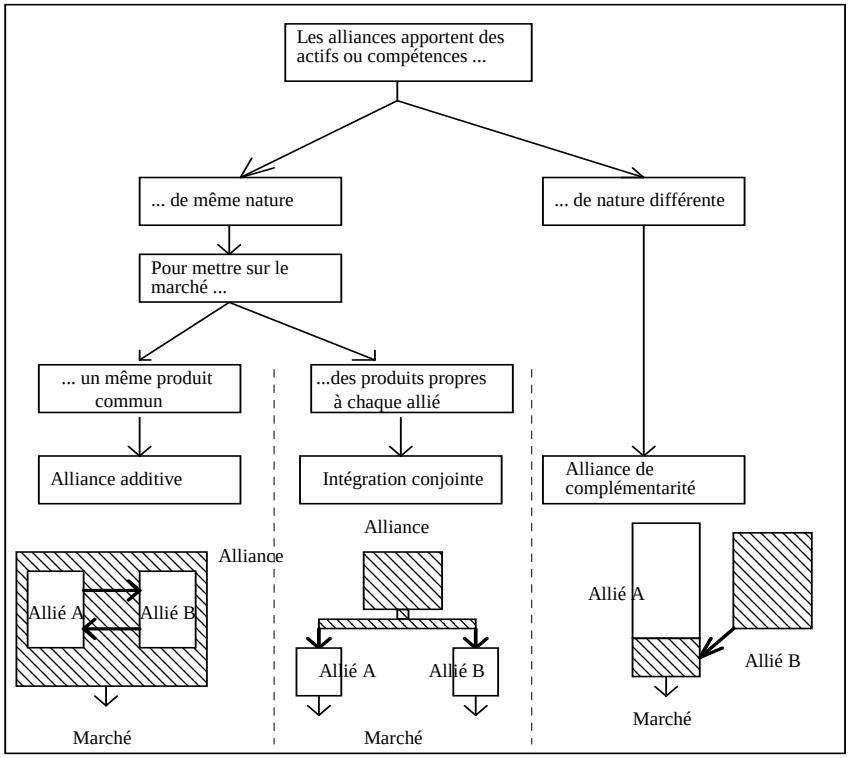


Figure IV.15 : les configurations d'alliances stratégiques (GARRETTE, (1991), op.cit., p.211)

Dans les **alliances de complémentarité**, les partenaires se livrent à un échange d'actifs différents. L'un des partenaires amène un accès maîtrisé à un marché. L'autre fournit un un produit susceptible de compléter l'offre du partenaire sur ce marché.

Dans les **alliances d'intégration conjointe**, les partenaires fabriquent ensemble des composants ou réalisent ensemble des activités de recherche-développement afin de minimiser coûts de production et coût de transaction. L'alliance se concrétise pour deux raisons. En premier lieu, la réalisation de l'activité par une seule entreprise est impossible en raison d'un effet de seuil. Les coûts de production seraient trop élévés. En

second lieu, un fournisseur extérieur ne pourrait se lancer dans cette activité car elle mobiliserait trop d'actifs spécifiques.

Dans les **alliances additives**, les partenaires fabriquent et commercialisent un produit final. Ces alliances sont souvent initiées à l'initiative des pouvoirs publics comme dans le cas des programmes européens dans l'aérospatiale.

	Evolution et issue de l'alliance	**Conséquences stratégiques pour les partenaires**	**Impact sur la concurrence**
Alliances d'intégration conjointe	Fin naturelle à l'issue du projet Rupture prématurée	Sans conséquence stratégique	Sans effet de concurrence
Alliances additives	Accord prolongé ou renouvelé	Affaiblissement de la situation stratégique de tous les partenaires	limitation de la concurrence
Alliances complémentaires	Accord prolongé ou renouvelé Reprise du projet par l'un des partenaires	Conséquences stratégiques déséquilibrées	Renforcement de la concurrence

Tableau IV.8 : évolutions, conséquences et impact des alliances entre concurrents : une synthèse (DUSSAUGE, GARRETTE, (1995), op.cit., p.245)

DUSSAUGE et GARRETTE se sont livrés à une étude de l'évolution des différents types d'alliances. Les alliances d'intégration conjointe ont une évolution problématique. Des divergences apparaissent sur la nature exacte des composants à produire ou des recherches à mener. D'autre part, ces alliances n'ont que peu d'impact sur les stratégies des entreprises concernées et de ce fait sur les conditions concurrentielles.

Les alliances additives atteignent en général leur terme et sont souvent renouvelées par les partenaires. Les investissements réalisés constituent souvent un obstacle à la sortie de l'alliance. L'apprentissage à l'oeuvre dans l'alliance réduit le coût du travail en commun. A long terme, ces alliances induisent cependant un effet de spécialisation de

chacun des partenaires qui ont des conséquences négatives sur la position concurrentielle individuelle de chaque entreprise.

Enfin, les alliances complémentaires sont souvent renouvelées mais elles conduisent aussi souvent à une reprise de l'activité commune par un seul partenaire. La complémentarité des partenaires s'est estompée avec le temps. D'autre part, un concurrent est souvent amené à renforcer sa situation concurrentielle globale par rapport à son partenaire.

L'existence de ces formes intermédiaires relativement stables ont conduit WILLIAMSON à amender la première version de ces travaux. Les approfondissements ont principalement porté sur les hypothèses qui concernent la nature du contrat à la base des échanges économiques.

§ 4 - L'évolution récente de la pensée de WILLIAMSON

L'inscription des FCIE dans le cadre de l'économie néo-institutionnelle implique une analyse théorique plus complète des contrats. Certains auteurs dont WILLIAMSON lui-même ont proposé d'intégrer dans leur modèle des formes de contrat qui permettent une existence stabilisée des FCIE.

L'économie néo-institutionnelle met l'accent sur l'étude des transactions entre individus. Ces relations sont gouvernées par des contrats. La réflexion fondamentale porte alors sur la nature des contrats qui associent les individus.

Pour les théoriciens de l'agence, la firme n'est qu'une construction fictive qui résume un ensemble de contrats interindividuels. Elle est un "noeud de contrats".

Ils vont jusqu'à considérer que la firme n'a pas de frontières et que les contrats signés avec des fournisseurs ou des clients ont le même statut que les contrats de travail.[162] Finalement, le contrat a une nature homogène et il correspond au contrat du marché[163].

[162]CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.98

Les économistes des coûts de transaction poursuivent une autre voie. Ils cherchent, au contraire, à compléter l'étude des contrats qui forment des alternatives au contrat classique du marché qui consiste en un pur échange d'un produit contre une somme d'argent fixé.[164]

Entre le contrat hiérarchique et la transaction de marché des contrats de nature différente sont à prendre en compte. Ces contrats sont au fondement des formes intermédiaires.

WILLIAMSON[165] s'appuie sur les travaux en droit du contrat de Ian MACNEIL[166] qui suggère trois types de contrat, le **contrat "classique"**, le **contrat "néoclassique"** et le **contrat "personnalisé"**.

L'existence, la persistence et le développement des formes hybrides d'entreprise contribue à une évolution importante des travaux de WILLIAMSON.[167]

Celui-ci travaille dans l'univers de l'économie, des théories de l'organisation mais aussi du droit. Son analyse fait référence à des travaux de sociologie du droit qui cherchent à rendre compte de la diversité des formes contractuelles concrètes.

---

[163]Le point de départ des travaux consistait à entrer dans la "boîte noire" que constitue la firme. Le point de sortie consiste à nier l'existence de la "boîte noire".
"Ce résultat peut paraître paradoxal mais il n'est, en définitive, que la conséquence d'un individualisme méthodologique poussé jusqu'à ses limites extrêmes : la seule réalité qui importe est celle des rapports interindividuels." Ibid., p.98

[164]"sharp in by clear agreement; sharp out by clear performance." MACNEIL I.R., (1974), "The Many Futures of Contract", Southern California Law Review, Vol.47, May, p.738

[165]WILLIAMSON O.E., (1979), "Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", The Journal of Law and Economics, pp.235-239
WILLIAMSON O.E., (1991), "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives", Administrative Science Quaterly, Vol.36, pp.269-296

[166]MACNEIL, (1974), op.cit., pp.691-816
MACNEIL I.R., (1978), "Contracts : Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law", Northwestern University Law Review, Vol.72, pp.854-906
MACNEIL I.R., (1980), "The New Social Contract : An inquiry into Modern Contractual Relations", New Haven, CT. : Yale University Press
MACNEIL I.R., (1981), "Economic Analysis of Contractual Relations : Its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'", Northwestern University Law Review, Vol.75, pp.1018-1063

[167]CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.62

A. Le contrat néoclassique, fondement contractuel des formes hybrides

Dans cette perspective, MACNEIL observe trois catégories essentielles. Le contrat classique correspond à une transaction ponctuelle. L'objet du contrat est parfaitement délimité et l'identité des parties n'a pas d'importance. L'exécution rapide du contrat met fin à la transaction.

Le contrat néoclassique intervient lorsque la transaction a un horizon à long terme. Dans ce cas, l'incertitude sur le déroulement du contrat est importante et tous les événements ne peuvent être prévus initialement. Le contrat est forcément incomplet. Le risque d'opportunisme est important. Les contractants prévoient des procédures qui permettent une adaptation du contrat et notamment le recours à l'arbitrage d'un tiers.[168]

Les contrats classiques et néoclassiques sont des formes "discrètes", c'est-à-dire que la durée de la relation des contractants est étroitement liée à l'objet du contrat, en opoosition à une dernière forme "continue" de contrat.[169]

Le contrat relationnel se différencie par la continuité de la relation. Il a des conséquences au delà de la seule exécution de l'objet du contrat. Les contractants entrent dans des relations sociales complexes et durables. Les relations sont personnalisées.[170]

Les différences entre contrats discrets et relationnels sont résumées par MACNEIL en fonction de douze dimensions essentielles. Nous les présentons succintement dans le tableau IV.9.

WILLIAMSON utilise partiellement la classification de MACNEIL. Les contrats classiques et néoclassiques sont introduits dans l'analyse. Par contre, WILLIAMSON reste attaché aux formes "discrètes" de contrat.

---

[168]MACNEIL, (1978), p.237
[169]MACNEIL, (1980), op.cit., p.60
[170]DWYER F.R., SCHURR P.H., SEJO O., (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", Vol.51, April, p.12

Eléments contractuels	Contrats "discrets"	Contrats relationnels
Caractéristiques situationnelles		
1. Durée de l'échange	un commencement "datable", une durée courte, une fin précise dès l'exécution du contrat	existence de relations antérieures, l'échange est plus long, il s'agit d'un processus continu
2. Nombre de participants	deux	souvent plus de deux parties impliquées dans le processus de gouvernance de la relation
3. Obligations	Les obligations dépendent des règles habituellement en vigueur, des obligations standardisées	Les obligations sont liées à des règles produites à travers la relation
4. Les attentes relationnelles	Des conflits d'intérêt sont attendus mais sans poser problème car la réalisation du contrat clôt définitivement la relation	Les conflits anticipés et les problèmes futurs sont contrebalancés par la confiance mutuelle et les efforts faits pour créer une communauté d'intérêt
Les caractéristiques processuelles		
5. Interaction et communication sociales	des relations interpersonnelles minimales, des communications codifiées	des satisfactions personnelles, non-économiques ressortent de la relation, la communication est formelle et informelle
6. Solidarité contractuelle (régulation du comportement d'échange pour atteindre la performance attendue)	gouvernée par des normes sociales, des règles, et l'intérêt	recours à l'auto-régulation
7. Transférabilité (la capacité à transférer des droits, des obligations et des satisfactions à d'autres parties)	Transférabilité compléte possible, peu importe qui réalise le contrat	Transférabilité limitée, l'échange dépend fortement de qui le réalise
8. Coopération	Pas d'efforts communs	Des efforts communs pour atteindre la performance attendue et pour adapter la planification (l'adaptation est indispensable au cours du processus)
9. Planification (le processus de traitement des changements et des conflits)	l'accent est mis sur la substance de l'échange, le futur de la relation n'a pas d'importance	L'accent est mis sur le processus de l'échange, planification détaillée pour les échanges futurs
10. Evaluation et spécifications	Peu d'attention à l'évaluation qui est évidente	Attention soutenue à l'évaluation, aux spécifications et quantification de tous les aspects de la performance y compris les bénéfices futurs et psychologiques
11. Pouvoir (la capacité d'imposer sa volonté aux autres)	Le pouvoir est utilisé de la signature d'un contrat à son exécution	Une interdépendance accrue augmente une utilisation judicieuses du pouvoir tout au long de l'échange
12. Répartition des bénéfices et des tâches	Forte division des bénéfices et des tâches en parcelles	Partage des bénéfices et des tâches, possible réajustement des bénéfices et des tâches tout au long de la relation

Tableau IV.9 : comparaison des contrats "discrets" et relationnelles (d'après MACNEIL (1978, 1980), op.cit.)

La notion de contrat relationnel implique une relation sociale dépassant le seul cadre des termes d'un contrat. Ce contrat fonctionne sur un mode plus implicite qu'explicite. Il est

souvent difficile de dater son point de départ car la relation s'est nouée de manière informelle. Ce contrat plus "social" que juridique est fondé sur

> "une mini-société avec un vaste étalage de normes placées au-delà de celles centrée sur l'échange et ses processus immédiats."[171]

WILLIAMSON préfère parler de "contractualisation évolutive"[172]ou "élastique" d'une part et "personnalisée"[173] d'autre part, lorsque les relations entre les parties s'étendent et deviennent de plus en plus fréquentes et complexes. Mais pour WILLIAMSON au delà du contrat néoclassique, on entre dans le contrat qui conduit à l'internalisation.

L'évolution continue et la personnalisation sont le fondement d'un contrat de travail. Le contrat de travail fonctionne selon une "doctrine de l'excuse"[174]. Les modes de résolution des conflits internes sont particuliers car ils s'appuient sur un esprit de "tolérance"[175]. Un conflit technique interne ne peut être porté devant un tribunal. La seule instance de régulation est la hiérarchie.

Au sujet des formes hybrides, WILLIAMSON précise qu'elles reposent sur le contrat néoclassique. Elles nécessitent un mécanisme d'adaptation du contrat en raison de l'existence de perturbations qui modifient le cadre du contrat. WILLIAMSON évoque un mécanisme de "contractualisation élastique". Mais, sorti du contrat néoclassique, on entre directement dans le champ de la hiérarchie.[176]

Ses travaux cherchent à intégrer la question de l'adaptatibilité des structures de gouvernance dans le temps. Il analyse les conséquences d'une fréquence plus importante de perturbations ayant des conséquences sur la structure de gouvernance.

L'adaptabilité devient le problème économique centrale. La nature différente des contrats sur lesquels reposent les formes d'entreprise, entraîne une diversité des réponses aux perturbations par les trois formes de gouvernance. L'adaptabilité se définit par des instruments, l'intensité des incitations et les contrôles administratifs et par deux facteurs qui conditionnent la performance de l'adaptabilité :

---

[171]MACNEIL, (1978), op.cit., p.901, cité par WILLIAMSON, (1979), op.cit., p.238 et (1994), op.cit., p.99
[172]WILLIAMSON, (1994a), op.cit., p.98
[173]CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.60
[174]"Excuse doctrine"
[175]"Forbearance"
[176]Ibid., pp.271-272

- l'adaptabilité (A) provient, d'une part, de l'autonomie qu'une entreprise retire de la possibilité de recourir au marché unilatéralement.
- L'adaptatibilité (C) provient, d'autre part, de la coordination interne réalisée par la hiérarchie. L'adapatabilité provient alors de la coopération.

Les formes hybrides associent adaptabilité (A) et (C).[177]

Les perturbations sont particulièrement sensibles quand elles impliquent des réponses nécessitant une coordination étroite. Dans ce cas, si chaque forme subit une perte d'efficacité face à des perturbations, les formes hybrides sont particulièrement affectées. En effet, elles impliquent un consentement mutuel et non pas unilatéral comme pour le marché et la hiérarchie. Ce consentement demande du temps et diminue l'efficacité relative des formes hybrides quand le fréquence des perturbations augmentent. La matrice de l'efficacité relative de chaque forme de gouvernance est présentée ci-dessous.

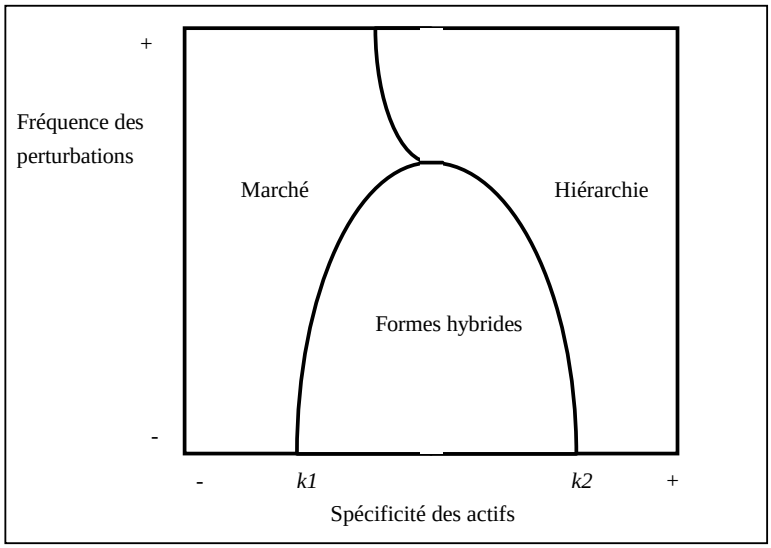


Figure IV.16 : les réponses en terme de formes organisationnelles à des changements dans la fréquence des perturbations (d'après WILLIAMSON, (1991), op.cit., p.292

Finalement, WILLIAMSON se rapproche de l'économie évolutionniste. Le temps devient une variable importante.[178] L'économie des coûts de transaction diffère alors des

[177]Ibid., p.281
[178]Ibid., pp.292-293

autres courants de l'économie néo-institutionnelle et en particulier de la théorie de l'agence par une prise en compte du processus intertemporel du déroulement des transactions.

Par contre, WILLIAMSON ne prend pas véritablement en compte les mécanismes sociaux implicites à l'oeuvre avant, pendant la négociation et leur exécution et après les contrats. Pour MACNEIL, dans certains cas, ils se substituent aux contrats "discrets" et constituent alors des contrats "relationnels". Dans ce cas, le contrat est social avant d'être juridique.

B. Environnement institutionnel : atmosphère, confiance et externalités

L'existence de tel contrat est observé empiriquement par MACAULAY[179] à partir d'entretiens auprès de 68 hommes d'affaires et avocats représentant 49 entreprises du Wisconsin aux Etats-Unis. Les hommes d'affaires ne contractualisent qu'une partie de leurs transactions. Ils préfèrent recourir à la "poignée de main" et donc à une relation de confiance avec leurs interlocuteurs.

> "Les hommes d'affaires préfèrent se baser sur la parole de quelqu'un dans une lettre courte, une poignée de main, ou une honnêteté et une décence commune même quand les transactions exposent à des sérieux risques."[180]

D'autre part, même lorsqu'un contrat définit les termes de la transaction, les parties en conflit préfèrent la plupart du temps éviter les conséquences néfastes d'un procès dont la plus radicale est le fait que le règlement judiciaire d'un différent met un point final à la relation. La régulation choisie est alors d'un autre ordre. Les hommes d'affaires préfèrent un règlement du type "donnant-donnant". Par exemple, l'annulation d'un contrat se fait "à charge de revanche".

> "Vous pouvez règler n'importe quel conflit si vous en tenez écarté les avocats et les consultants. Ils ne perçoivent pas le caractère réciproque des affaires."[181]

---

[179]MACAULAY S., (1962), "Non-Contractual Relations in Business : A preliminary Study", American Sociological Review, Vol.28, pp.55-69
[180]Ibid., p.58
[181]Ibid., p.61

MACAULAY montre qu'il existe, en fait, des règles sociales qui entraînent une volonté générale de respecter les engagements pris. Ces règles constituent des "sanctions non légales". Trois sanctions essentielles opèrent dans les transactions entre firmes.

Premièrement, les individus qui ne respectent pas leurs engagements sont confrontés à **des sanctions internes**. Cela entraîne des conséquences pour d'autres salariés de leur entreprise qui, intervenant dans la transaction, sont également soumis à la colère du partenaire insatisfait. Ces salariés vont faire pression sur leurs collègues "coupables". D'autre part, deux individus qui ont le même rôle dans deux firmes en relation ont souvent établi des échanges de longue date. Ils sont suceptibles de se transmettre de l'information et de rendre des services mutuels. L'un peut faire pression sur un collègue de son entreprise à la demande de l'autre dans ce cadre.

Deuxièmement, les entreprises ont généralement comme objectif de rester sur un marché de manière durable. Le non-respect des engagements risque de provoquer l'**arrêt définif d'une relation commerciale.**

Troisièmement, le comportement irrespectueux de l'entreprise va **ternir sa réputation** auprès de tous les acteurs du marché.[182]

Tout récemment, WILLIAMSON insiste sur l'importance de l'environnement institutionnel dans lequel se déroule les transactions qui définit ce qu'il nomme l'atmosphère.[183]

Les environnements institutionnels ne sont pas les mêmes aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. WILLIAMSON accepte notamment le fait que certains environnements institutionnels sont favorables à des relations d'échange économique sur des bases "non utilitaristes" mais au contraire sur une relation de confiance.

Il distingue entre confiance réelle qui ressort d'un environnement institutionnel particulier et confiance obtenue à partir d'arrangements transactionnels particuliers (otages, etc) qui sont des "substituts fonctionnels"[184] de la confiance.[185]

---

[182]Ibid., p.64
[183]WILLIAMSON, (1994b), op.cit., p.84
[184]Ibid., p.97
[185]Ibid., p.97

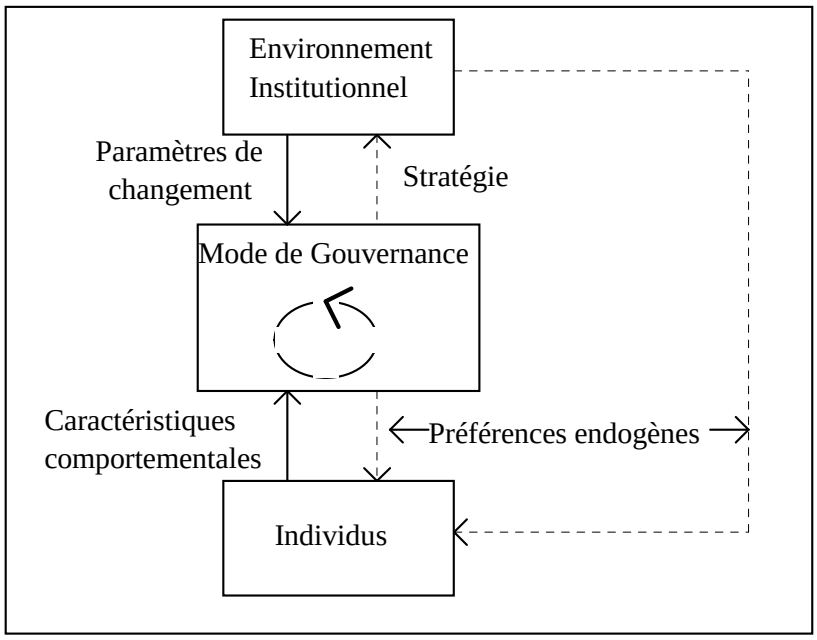


Figure IV.17 : un schéma global de l'économie des coûts de transaction (d'après WILLIAMSON, (1994), op.cit., p.80)

L'analyse des environnements institutionnels et de l'atmosphère dans lequel "baigne" les échanges introduit la question des externalités. La classification de KOENIG et THIETART introduisait les effets négatifs des externalités. On peut également observer des externalités dont les effets sont positifs sur l'économie.

L'existence d'effets postifs des externalités apparaît très tôt dans la littérature économique. MARSHALL[186] dès 1890 mentionne l'existence d'une "atmosphère" bénéfique à des industries et qui se traduit par une transmission "héréditaire" de savoir-faire particuliers à l'intérieur de certains espaces régionaux. Le social et l'espace géographique fonctionnent comme des "fabriques d'externalités"[187] positives.[188]

L'interdépendance entre organisations analysée comme une mise en réseau peut être la structure d'un traitement des externalités qui résultent de la défaillance du marché. Le

[186]MARSHALL A., (1962), "Principles of Economics", Londres : Macmillan & Co, Ltd, p.221-226 (8ème édition, première édition, 1890)
[187]"Les sociétés et la société dont (l'agent) est membre sont, pour lui, des fabriques d'externalités. Sur le marché, il ne "quitte" pas les externalités qui le qualifient." PERROUX F., (1975), "Unités Actives et Mathématiques Nouvelles, Révision de l'Equilibre Economique Général, Paris : Dunod, p.86
[188]MARSHALL, (1962), op.cit., pp.225-226

réseau permet d'éliminer des externalités négatives et de stimuler des externalités positives.

> "Le réseau peut être [...] la trame d'un mécanisme de sélection des externalités positives, et d'élimination (au moins en partie) d'externalités négatives, ou de correction de défaillances de marché."[189]

Ainsi, la circulation de l'information et le transfert des innovations entrent dans la catégorie des externalités positives. La structure informelle des échanges sociaux qui se dissimule derrière les échanges économiques et la production des biens joue ainsi un rôle important dans le choix des structures d'entreprise hybrides.

Section III - Jeux d'acteurs, relations marchandes et coopératives

Le management de la coopération assis sur le contrat peut être élargi au-delà des évolutions classiques de l'économie néo-institutionnelle. Des travaux conduisent à un dépassement des propositions présentées jusqu'à présent. Ils permettent un enrichissement des mécanismes contractuels disponibles pour le management des coopérations interentreprises.

OUCHI[190] introduit le **"clan"** comme contrat alternatif.

Son approche précède une série de travaux sur l'entreprise japonaise. Ce modèle alternatif est synthétisé par **CORIAT**[191]à partir des travaux de **AOKI**[192].

---

[189]COHENDET, op.cit., p.16

[190]OUCHI W.G., (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", Administrative Science Quaterly, Vol.25, March, pp.129-141

[191]CORIAT B., (1990), "Penser à l'Envers, Travail et Organisation dans l'Entreprises Japonaise", Christian Bourgeois Editeur. "Information, Incitations et Contrats, la Théorie de la firme Japonaise" in CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., pp.147-168

[192]AOKI M., GUSTAFSSON B., WILLIAMSON O.E., (Eds.), (1990), "The Firm as a Nexus of Treaties", Lonres : Sage Publications

AOKI M., (188), "Information, Incentive and Bargaining structure vin the Japanese Economy", Cambridge et New York : Cambridge University Press

Nous présentons également l'analyse de BROUSSEAU[193] qui introduit une grille de lecture élargie de la **morphologie des contrats appliquée aux accords interfirmes**.

Et enfin, de nombreux travaux ont souligné l'importance du **centre stratégique** dans les réseaux d'entreprises. Nous présentons le centre stratégique à partir des travaux de LORENZONI et de SNOW.

§ 1 - Marchés, bureaucraties et clans

OUCHI complète l'analyse des imperfections en étudiant les limites de la hiérarchie. Il considère le cas d'une activité où l'évaluation de la performance d'une action est ambigüe car elle a un caractère unique et non comparable et dans laquelle, dans le même temps, les buts des membres de l'entreprise doivent être compatibles. Alors, le "clan" représente la structure de gouvernance la plus efficace.[194]

OUCHI introduit dans le cadre d'analyse de WILLIAMSON les travaux d'Emile DURKHEIM[195] sur la solidarité organique. Les individus sont associés étroitement en raison d'une dépendance mutuelle intense. Ce mécanisme se fonde sur une socialisation des individus dans un groupe que OUCHI dénomme "clan". La coopération entre les individus ne s'organise pas en fonction de relations contractuelles mais en fonction d'une solidarité organique.

Cette structure de gouvernance ne conduit pas à des configurations de type "anarchies organisés" mais au contraire, amène les individus à se référer à des normes de comportement très stricts. Le clan impose sa manière de voir les choses aux individus à travers un esprit communautaire. Si ce mode de fonctionnement peut s'observer dans les temps préindustriels, OUCHI l'observe aussi dans les industries de haute technologie où le travail en équipes est répandu.

---

[193]BROUSSEAU E., (1993b), "L'Economie des Contrats : Technologies de l'Information et Coordination Interentreprises", PUF
BROUSSEAU E., (1993a), "Contracts as Modular Mechanismes : Some Propositions for the Study of 'Hybrid Forms'", Texte d'appui au Séminaire de Théorie Economique EHESS/CEPREMAP/ENS, 27 mai

[194]OUCHI, (1980), op.cit., p.135

[195]DURKHEIM E., (1960), "De la Division du Travail Social", Paris : PUF (première édition : 1893)

Le clan tire son efficacité d'un mécanisme qui conduit les membres du groupe à une représentation commune du monde et à une interdépendance forte. Ainsi, leurs objectifs sont compatibles et la dépendance de chacun par rapport au groupe conduit à une discipline souvent plus forte qu'au sein d'une hiérarchie.

Mode de contrôle	Normes requises	Informations requises
Marché	Réciprocité	Prix
Hiérarchie	Réciprocité Autorité légitime	Règles
Clan	Réciprocité Autorité légitime Valeurs et croyances communes	Traditions

Tableau IV.10 : une approche en terme d'imperfections organisationnelles (d'après OUCHI, (1980), op.cit., p.137)

Avec le "clan", on observe un contrat social à l'oeuvre dans l'économie. Pour OUCHI comme pour WILLIAMSON, le clan comme forme de gouvernance est très présent dans l'économie japonaise. Son existence est lié à un environnement institutionnel particulier.

§ 2 - Théorie de la firme japonaise

L'organisation industrielle du Japon a fasciné tous les observateurs occidentaux à partir des années 70. AOKI a contribué à une théorisation de la firme japonaise. Il utilise successivement les différentes approches que nous présentons dans ce chapitre, théorie des jeux[196], théorie évolutionniste[197] mais ses travaux les plus récents utilisent plus

[196]AOKI M., (1984), "The co-operative Game Theory of the Firm", Oxford : Oxford University Press

[197]AOKI M., (1986), "Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm", in American Economic Review, Dec., Vol.76, n°5, pp.971-983

largement l'économie néo-institutionnelle[198]. La démarche d'AOKI est analysée en détail par Benjamin CORIAT[199].

Nous présentons le modèle de la firme japonaise, modèle J en deux temps. Dans un premier temps, nous reprenons la présentation générale du modèle J faite par AOKI en comparaison avec le modèle A, la firme américaine. Puis, nous analysons en détail les particularités du management japonais des relations avec les sous-traitants et les apporteurs de capitaux. Ce management particulier des relations interorganisationnelles conduit à dégager une "rente relationnelle".

A. Firme **J** versus firme **H**

AOKI étudie l'organisation de la firme japonaise par comparaison avec celle de l'a grande firme américaine dont l'étude historique est proposée par CHANDLER. CHANDLER observait le passage de la forme unitaire, modèle U, entreprise fonctionnelle centralisée, à la forme multidivisionnelle, modèle M. AOKI n'étudie pas les conditions du passage du modèle A au modèle J. L'objet de sa démonstration est de montrer que dans un univers incertain, la firme japonaise est plus efficace.

La démonstration repose sur le fonctionnement comparé de la structure d'échanges d'informations. L'efficacité du modèle japonais dans un environnement incertain se joue à trois niveaux qui déclinent à chaque fois un principe de coordination par la coopération.

Au **niveau des ateliers**, la division du travail est souple et flexible. Il existe un certaine redondance des tâches et des fonctions propices au transfert d'information.

Au **niveau de l'entreprise**, la différence est sensible entre les deux modèles. Le modèle A repose sur une stricte division du travail entre départements et entre conception et exécution. La firme J met en place des structures souples qui autorisent une coordination transfontionnelle.

---

[198]AOKI M., (1988), "Information, Incentives, and Bargaining Structure in the Japanese Economy", Cambridge & New York : Cambridge University Press

[199]CORIAT B., (1990), "Penser à l'Envers, Travail et Organisation dans l'Entreprises Japonaise", Christian Bourgeois Editeur. "Information, Incitations et Contrats, la Théorie de la firme Japonaise" in CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., pp.147-168

Au niveau des relations entre la firme et ses partenaires industriels et financiers, le principe coopératif repose sur l'idée d'un rapprochement des intérêts. Le recours massif à la sous-traitance est fondé sur un partage des risques entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Le financement des activités est assuré par des établissements financiers impliqués fortement dans la réussite de la firme. Le manager se positionne comme le médiateur entre les intérêts des salariés et des financeurs.

AOKI généralise ses observations comparées par une analyse plus complexe des systèmes d'incitation observés dans les firmes américaines et japonaises. Les organisations reposent sur un principe dual. Il introduit alors deux formes fondamentales de firmes. La firme Hiérarchique (H), généralisation du modèle américain, fonctionne sur la dualité suivante :

1. la séparation hiérarchique entre opérations de conception et exécution.
2. La principale source de gain est la spécialisation.

La firme Horizontale (J), généralisation du modèle japonais, présente une dualité presque symétrique :

1. une coordination horizontale entre unités opérationnelles.
2. Le partage des informations ex post sur la base d'une expérience acquise.[200]

Le fonctionnement de la firme J est complété par l'existence d'un système de hiérarchie de grades qui fixe le niveau de salaire mais pas la fonction occupée. Cette déconnection du grade et de la fonction occupée fonde un contrat implicite qui lie valorisation des grades et comportement coopératif, c'est-à-dire une coordination efficace.

En définitive, la firme H se résume par l'équation : "coordination hiérarchique + mécanismes de marché" selon la terminologie originale de WILLIAMSON. La firme J fonctionne selon l'équation "coordination horizontale + hiérarchie de grade".

B. La rente relationnelle

Nous analysons à présent les conséquences de cette organisation particulière sur les relations de coopération avec des partenaires extérieurs à la firme.[201]

---

[200]AOKI M., (1990), "Towards an Economic Theory of the Japanese Firm", Journal of Economic Litterature, Vol.26, n°1, March, cité par CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.154
[201]CORIAT, (1991), op.cit., p.110

Dans le cadre de la sous-traitance, le concept clé est celui de l'existence d'une **rente relationnelle**. Le mode de coopération inter-firmes est spécifique et conduit à un surcroît d'efficacité pour l'ensemble des partenaires. La rente relationnelle est générée par la présence simultanée dans les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants de quatre caractéristiques[202]. Ces caractéristiques résultent d'une volonté des acteurs de gérer de manière continue la relation avec leurs sous-traitants et de fixer des règles du jeu stables et explicites donc connues de tous.

Premièrement, la relation de sous-traitance est **une relation à long terme qui se fonde sur le cycle de vie des produits**. La relation vit au rythme du cycle de vie du produit. Cependant, cela ne signifie en rien que la relation cesse quand un modèle de produit est retiré. Simplement, le lancement d'un nouveau produit correspond à l'ouverture d'une nouvelle période de négociation. Il y a donc, en général, une continuité dans les relations industrielles. D'autre part, le nombre des fournisseurs est limité. Cette innovation contractuelle autorise une augmentation de la **qualité de la relation**. [203]

Deuxièmement, la relation est **institutionnalisée et hiérarchisée**. Un classement explicite est réalisé parmi les différents sous-traitants. Une hiérarchie traverse donc le marché des fournisseurs. Cette hiérarchie se forme et se transforme à l'occasion des appels d'offre lancés lors de la conception des nouveaux produits. On évalue la position d'un fournisseur, équipementier, en fonction de sa proximité avec le donneur d'ordre dans sa fonction d'ensemblier.

Le statut d'un fournisseur s'évalue en fonction de la nature du produit qu'il fabrique. Moins le donneur d'ordre entre dans la conception du produit, plus grande est l'autonomie et le pouvoir du fournisseur. ASANUMA distingue les "produits achetés" ou acquis sur le marché et les produits "commandés". L'autonomie du fournisseur par rapport à son client détermine directement la règle de partage de la valeur ajoutée.

Les **produits achetés** sont ceux qui sont acquis sur le marché et à la conception desquels l'ensemblier ne particpe pas. Le fournisseur est choisi pour la qualité de ses produits et bénéficie d'une autonomie maximale par rapport à ses clients.

---

[202]CORIAT utilise les travaux empiriques de ASANUMA. On mentionne en particulier :
ASANUMA B., (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill", Journal of Japanese and International Economies, Mars, Vol.32, n°1, pp.1-30
[203]CORIAT, (1991), op.cit., p.114

Les **produits commandés** manifestent l'existence d'un certain degré de contrôle par l'ensemblier. Deux catégories apparaissent, les produits dont la conception est approuvée et ceux dont la réalisation est seulement déléguée. Les **produits commandés et approuvés** sont développés par un équipementier sur la base de simples spécification de la part de l'ensemblier. C'est donc l'équipementier qui concrétise le produit. La valeur ajoutée se répartit entre ensemblier et équipementier en fonction du dégré d'innovation introduit dans le produit.[204]

Les **produits commandés à partir d'une seule délégation de production** sont ceux qui fournissent à l'équipementier le statut le plus subordonné. L'équipementier est un simple exécutant. Pour ces pièces, plusieurs fournisseurs sont en compétition et les conseils techniques fournis par l'ensemblier réduit de beaucoup la marge de négociation du fournisseur.

Cependant, le système est évolutif. L'équipementier a la possibilité de développer des solutions de production originales qui rendent possible une réduction des coûts de production ou une amélioration de la qualité des composants. Dans ce cas, il acquiert une marge de maneuvre supplémentaire car en général, le donneur d'ordre lui laisse alors profiter pendant un certain temps d'une marge de profit supplémentaire.

Troisièmement, la relation est **contractualisée**. L'agrément d'un fournisseur se traduit par un "contrat de référence" dont le contenu est très général. Il est ensuite précisé au fur et à mesure que l'on se rapproche de la date de réalisation effective à l'aide de "contrats complémentaires" successifs. Chaque contrat complémentaire précise un peu plus la mission du fournisseur en terme de quantités à produire, de qualité à atteindre, et de prix. Un prix de référence est fixé et révisé en général tous les six mois.

Quatrièmement, **la relation favorise l'innovation et internalise le partage des bénéfices et des risques**. En premier lieu, la firme donneuse d'ordre conserve l'initiative de réclamer des améliorations progressives des offres fournies par la modification des spécifications de départ. En second lieu, des incitations économiques favorisent l'innovation. En cas d'innovation qui permet une baisse des coûts, il est coutume de laisser la rente d'innovation aux fournisseurs pendant une durée d'un an. Par contre, l'entreprise qui ne répond pas aux attentes, en terme d'amélioration progressive des performances, sera sanctionnée par une diminution des pièces commandées au moment du renouvellement des contrats.

---

[204]Ibid., p.116

Finalement, le concept de rente relationnelle fait référence à l'existence de compétences spécifiques au management de la relation inter-firmes. Ce savoir-faire se divise en deux éléments, un savoir-faire technique classique échangé et d'autre part un savoir-faire organisationnel. Le savoir-faire organisationnel regroupe

> "l'ensemble des procédés qui permettent à une firme sous-traitante particulière de se saisir les demandes et les 'signaux' émis par une firme donneuse d'ordre"[205]

Ces deux éléments définissent un **savoir-faire relationnel**[206] qui s'exprime, d'une part, par le cumul des savoir-faire techniques et organisationnels auquel la firme peut avoir accès du fait de ses fournisseurs et, d'autre part, par l'expérience acquise dans le management de ces relations.

> "L'innovation organisationnelle intra-firme s'est ainsi doublée d'une innovation organisationnelle dans les rapports inter-firmes."[207]

Au delà des différences culturelles, l'économie japonaise peut donc s'étudier sous le regard des innovations sociales et organisationnelles qu'elle est capable de générer.

> "le produit et la 'branche' qui lui est associée ne sont plus le point de départ des relations qui vont se nouer ; au contraire, ce sont les relations qui deviennent le point de départ de produits [...] La création de valeur s'appréhende, ainsi, comme une combinaison de valeur ajoutée matérielle et de valeur ajoutée relationnelle"[208]

C. Un management médiateur

Les liens entretenus par les firmes japonaises avec les organisations présents dans sa structure financière sont également spécifiques. Elles donnent toute son importance aux activités des managers. Nous avons déjà défini la particularité des relations entre les entreprises japonaises et les banques et en particulier le rôle joué dans certains "keiretsu" par la "banque principale".

---

[205]Ibid., p.126

[206]

[207]Ibid., p.127

[208]BRESSAND A., (1994), "Réseaux et Marchés-réseaux", in De BANDT J., GADREY J., (Eds.), "Relations de Service, Marchés de Services", p.266

Rappelons simplement que les banques japonaises ne sont pas autorisées à détenir plus de cinq pour cent du capital d'une même entreprise mais qu'elles jouent néanmoins un rôle essentiel par le crédit à court et moyen terme accordé. Ainsi, elles jouent en particulier un rôle de "chef de file" dans les grandes opérations d'investissements menées par les managers des entreprises industrielles. Deuxièmement, les managers japonais sont à l'abri des manoeuvres financières de type OPA.

La relation d'agence entre banquiers et managers est tout à fait particulière. Les managers détiennent un pouvoir important. Les rapports hiérarchiques entre banquiers et managers sont faibles, c'est-à-dire qu'il y a peu d'interventions directes des banquiers dans les décisions des managers. En fait, leur contrôle est largement indirect. Le poids des banquiers s'expriment dans des incitations indirectes mais efficaces.[209] Ce système de pilotage "indirect" est nommé par AOKI le WDIR, **"weak decision/incentive ranking", faible pouvoir de décision mais forte incitation.**

Les managers occupent donc une position particulière entre un milieu interne très valorisé et une structure financière coopérative mais attentive. Leur mission spécifique dans le cadre d'une organisation déjà tournée vers l'innovation et l'efficacité consiste à trouver un **équilibre** entre les intérêts des employés et les détenteurs de capitaux. Ils assument une fonction de "**médiateur**" plutôt qu'une mission "d'optimisateur".[210]

§ 3 - Une grammaire "opérationnelle" des formes coopératives

BROUSSEAU propose une "grammaire" commune à toutes les formes hybrides de gouvernance qui synthétise économie des coûts de transaction et théorie de l'agence. Elle prend en compte à la fois l'économie des échanges et de la production des biens.

La grammaire est modulaire. La morphologie du contrat qui supporte une coopération inter-firmes est décrite par un ensemble de clauses qui peuvent avoir un contenu variable. Cette grammaire est ensuite appliquée à un échantillon de coopérations interf-firmes. A cette occasion, il étudie l'impact des technologies de l'information sur les modes de coordination inter-firmes.

---

[209]CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.157
[210]CORIAT, (1991), op.cit., pp.143-144

La proposition de BROUSSEAU est axiomatique. Sa grammaire peut être complétée ou amendée. Elle est donc évolutive. Son travail constitue un travail important à au moins deux titres.

En premier lieu, il réalise une synthèse des travaux de l'économie des contrats, de l'économie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence. En second lieu, il rend possible une opérationalisation facilitée des concepts de ces théories. De ce fait, il facilite considérablement l'observation empirique des coopérations interentreprises. Il indique également les dispositifs essentiels du management de ces coopérations.

Variation de la clause _____ Objet de la clause	1	2	3	4
A Coordination Stratégique	Routine	Autorité Centralisée	Autorité Décentralisée	-
B Coordination Organisationnelle	Routine	Autorité Centralisée	Autorité Décentralisée	-
C Coordination Opérationnelle	Routine	Autorité Centralisée	Autorité Décentralisée	-
D Système de Garantie	Pas de Garantie	Otage Unilatéral	Echange d'Otages	-
E Mécanisme de Supervision	Auto-contrôle	Système Judiciaire	Contractant Superviseur	Surveillant Spécialisé
F Rémunération et Partage du Risque	Productivité Marginale	Partage Egal de la Rente	Rémunération Forfaitaire	Rémunération Proportionnelle à l'Effort
G Durée du Contrat	Fugitif	Court Terme	Long Terme	-

Tableau IV.11 : une grammaire des contrats bilatéraux (BROUSSEAU, (1993), op.cit., p.126)

La première série de clauses concerne **la coordination**. Les agents doivent savoir comment assurer cette coordination.

La première clause (A) porte sur la **coordination stratégique**, c'est-à-dire la définition des objectifs de la coalition. La deuxième clause (B) s'intéresse au **mode de coordination organisationnelle**, c'est-à-dire la capacité à modifier la répartition des tâches entre les participants et de l'apport de chacun sans modifier les objectifs. La troisième clause (C) porte sur le **mode de coordination opérationnelle**, c'est-à-dire le pouvoir de moduler dans le temps et l'espace l'utilisation des différents actifs impliqués dans la transaction.

Pour (A), (B), (C) trois types de coordination sont proposés. Les **routines** fixent ex-ante la manière d'utiliser les actifs sans qu'elles ne puissent être soumises à des modifications par la suite sans renégociation du contrat. L'**autorité centralisée** consiste à donner à un agent en particulier le pouvoir discrétionnaire de décider l'utilisation des ressources. Le contrat peut être incomplet ex-ante. L'**autorité décentralisée** rend possible une négociation continue pendant la durée du contrat sans renégociation. Le système de décision est bilatéral.

La deuxième partie du dispositif s'intéresse à **la mise en application** des décisions. Deux mécanismes fondamentaux sont prévus. Le premier est un mécanisme de supervision dont le but est d'évaluer le comportement des contractants et d'obliger les "tricheurs" à suivre le comportement attendu. Le deuxième mécanisme est un mécanisme de garantie de l'engagement de chaque partie en faveur de l'accord dont le but est de rendre le gain obtenu par la tromperie moindre que les coûts associés à la rupture du contrat.

Le **système d'engagements crédibles** (D) présente trois alternatives. La première survient quand aucun engagement crédible n'est réclamé. Dans ce cas, le risque d'opportunisme dépend de la spécificité des actifs, c'est-à-dire du coût provenant d'une rupture du contrat. La deuxième alternative est un otage unilatéralement déposé par un des participants. La troisième alternative est un échange bilatéral d'otages.

Le **mécanisme de supervision** (E) confie à un agent le soin de déterminer comment les opérations sont réalisées. Quatre modes sont envisageables. L'**auto-contrôle** est de mise lorsque chaque partie surveille directement l'autre. En cas de violation des engagements, le contrat est rompu. Le recours au **système judiciaire** est un mécanisme "ex-post" et

externe. Dans les deux derniers cas, un agent est chargé de la supervision. L'agent peut être un des **contractants** ou un **tiers** rémunéré pour superviser l'exécution du contrat.

Le **système de rémunération** (F) gouverne à la fois le partage du risque et les problèmes d'incitations. Il s'agit, dans le même temps, de tenir compte du caractère aléatoire de la quasi-rente dégagée par l'arrangement et de répartir les gains en fonction de l'apport de chacun. Quatre systèmes de rémunération sont possibles.

Les deux premiers systèmes sont fondés sur **un partage mutuel** des résultats. En premier lieu, chaque apporteur d'actifs est rémunéré selon sa **productivité marginale**. En second lieu, les gains sont répartis entre les partenaires selon une **règle de répartition fixée ex-ante**. Les deux autres systèmes sont basés sur un principe différent. Un agent assume entièrement le risque, capte l'ensemble du profit et rémunère son partenaire. La **rémunération** peut être **forfaitaire** ou **proportionnelle** à l'effort accompli.

Enfin, **la durée du contrat** (G) est variable. Le contrat peut être **fugitif**, s'appliquer à une seule transaction, **à court terme**, le contrat porte sur plusieurs opérations mais sans modifier les actifs impliqués ou **à long terme** quand les agents modifient les actifs (les actifs sont rendus spécifiques).

BROUSSEAU analyse également les conséquences de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les mécanismes contractuels. Ces technologies permettent de réduire les coûts d'information. Il en va ainsi de l'utilisation des réseaux électroniques de communication, de l'échange de données informatisées (EDI). Il en va de même à l'intérieur de la firme en ce qui concerne les possibilités ressortant de l'informatique de gestion, des comptabilités analytiques ou du recours aux systèmes experts[211]. Deux courants théoriques s'opposent en apparence sur la question de l'évolution des formes organisationnelles qui en résultent.

Le premier considère que ces technologies vont dans le sens du marché. Elles permettent de diminuer le coût des transactions sur le marché et le rendent plus efficace. Elle contribue à se rapprocher de l'hypothèse d'un marché parfait. Elles provoquent une

[211]FRERY F., (1994), "La Réduction de l'Espace des Transactions et les Structures Néo-Médiévales", Actes du Colloque Internationale de Management des Réseaux, CIRME 94, Ajaccio, 24-26/06, pp.355-356

dé-intégration des grandes firmes et conduisent à des modes de coordination orientés vers le marché. L'idéal-type de ce type d'entreprise est le "courtage électronique"[212].

Une autre approche considère que le développement de ces technologies nécessite des compétences dont seules les grandes organisations disposent. De ce fait, les nouvelles technologies diminuent le coût de la hiérarchie plus rapidement que les coûts de coordination par le marché. D'autre part, les grandes organisations sont souvent contraintes d'associer des partenaires technologiques ce qui incite encore plus au développement de la hiérachie. La tendance est alors à la quasi-intégration.

En fait, comme le souligne ANTONELLI[213], on assite avec l'émergence des technologies de l'information à un développement simultané d'une tendance au recours plus fréquent au marché et à une hiérarchie qui fonctionne plus efficacement.

BROUSSEAU étudie de manière empirique un échantillon de 78 accords de coopération impliquant 35 entreprises avant et après l'introduction d'un outil télématique en utilisant sa grammaire des contrats bilatéraux. Il aboutit à une typologie des accords en quatre groupes distincts :

- la classe 1 est composée d'arrangements régulés par **des contrats de type "marché**" avant et après l'introduction des technologies télématiques,
- la classe 2 est composée d'**arrangements coopératifs**, en partie modifiés par les technologies,
- la classe 3 inclut des relations régulées par des **contrats hiérarchiques**. L'ensemble des clauses sont soumises à l'influence des technologies de l'information sauf la coordination opérationnelle et le système de rémunération,
- la classe 4 regroupe **les accords à long terme** dont restent inchangées les clauses concernant les engagements crédibles, le système de supervision, de rémunération et la durée. Les modes de coordination sont susceptibles d'être modifiés.

Globalement, les conséquences de l'introduction d'une nouvelle technologie de l'information sont résumées de la manière suivante :

---

[212]MALONE T.W., YATES J., BENJAMIN R.I., (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", Communications of the ACM, Vol. 30, n°6, juin, pp.484-497

[213]ANTONELLI C., (Ed.), (1988), "New Information Technology and Industrial Change : The Italian Case", Dordrecht/Boston/Londres : Kluwer Academic Publishers - EEC

- les technologies de l'information et de la communication induisent des modes de coordination organisationnelle et opérationnelle plus flexibles par recours à des autorités (contrats incomplets) plutôt que des routines.
- Elles favorisent l'adoption de mécanismes de supervision spécialisés et en particulier de mécanismes où l'un des contractants joue ce rôle.
- Elles induisent la mise en oeuvre d'un système de rémunération fondé sur un partage de la quasi-rente et en particulier des règles de rémunération à la productivité marginale.
- Elles semblent contribuer à une durée accrue des coopérations.

§ 4 - Le centre stratégique, agent du management de la coopération interentreprises

Parallèlement au travail intégrateur de SYDOW dans les théories de l'environnement, les travaux récents de Gianni LORENZONI[214] et de Charles SNOW[215] contribuent à une synthèse des différentes approches fondées sur l'acteur. Jusqu'ici, les différentes applications présentées ont permis d'identifier de nombreux mécanismes contractuels, de contrôle et d'interface qui complètent les apports des théories exogènes (déterminants, mécanismes structurels et "boundary spanning") mais sans approfondir les acteurs de leur formulation et implémentation. Ils identifient **le rôle moteur du "centre stratégique", indispensable à l'efficacité générale et durable d'un "réseau stratégique" ou "réseau orienté d'une manière stratégique", "strategically-guided network"** [216].

La structure d'organisation en réseau est de plus en plus pratiqué. Elle consiste à articuler différentes unités partiellement ou totalement indépendante autour d'un centre que SNOW appelle un courtier, "broker", qui coordonne les relations d'externalisation de chaque firme. Elle comporte trois variantes principales : le réseau interne, le réseau stable et le réseau dynamique.

---

[214]LORENZONI G., BADEN-FULLER C., (1995), "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", California Management Review, Vol.37, n°3, Spring, pp.146-163
[215]SNOW C.S., THOMAS J.B., (1993), Building Networks : Broker Roles and Behaviours" in LORANGE P., (Ed.), "Implementing Strategic Process : Change and Co-operation", Oxford/Cambridge, Ma. : Blackwell Publishers, pp.217-238
MILES, SNOW, (1986), "Network Organizations : New Concepts for New Forms", California Management Review, Printemps
[216]JARILLO

- dans le **réseau interne**, les actifs sont la propriété principale ou totale d'une entreprise ou d'un groupe. Les unités sont associées entre elles selon un fonctionnement de marché interne (prix de cession interne, etc).

- Dans le **réseau stable**, la structure est stable autour d'une "**firme centrale**" qui reçoit les inputs ou fournit des outputs de la part d'un ensemble de fournisseurs ou distributeurs. Cette structure fonctionne dans un environnement stable.

- Dans un environnement dynamique, les **réseaux dynamiques** accentuent le recours à l'externalisation pour gagner en flexibilité. La "**firme focale**" scrute en permanence les changements du marché. Elle identifie et assemble les actifs détenus par d'autres. Lorsque cette logique est poussée à l'extrême, on obtient la "firme creuse", "hollow corporation".

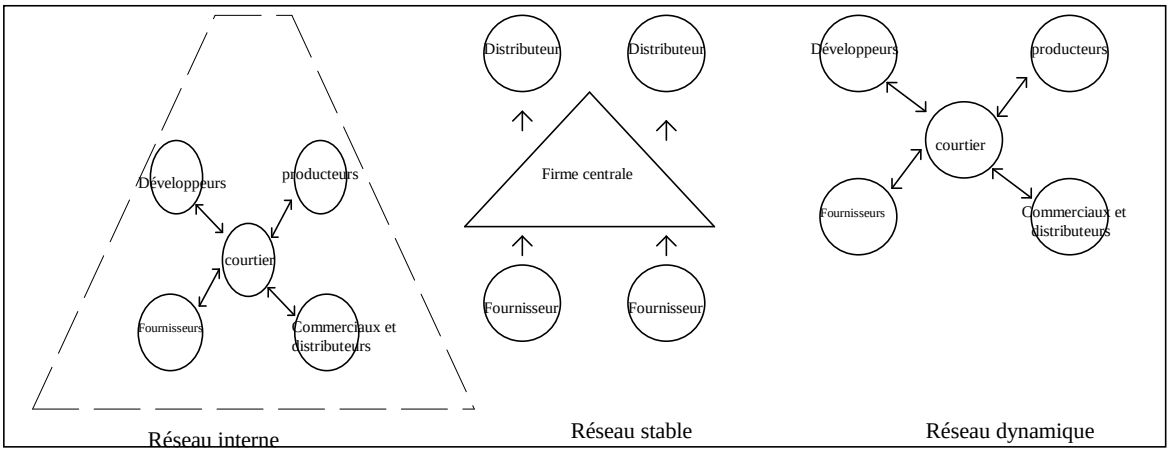


Figure IV.18 : typologie des structures d'organisation en réseau (SNOW, (1993), op.cit.)

LORENZONI centre son étude sur les centres stratégiques en tant qu'organisations particulières. SNOW étudie plus précisément le fonctionnement institutionnel de ces centres et des acteurs individuels qui les composent qu'il qualifie de courtier, "broker". La figure du courtier rejoint le "boundary spanner", intégrateur.

Les entreprises réseaux peuvent être différenciées en fonction de l'existence ou non en leur sein d'un véritable organe de coordination stratégique. Seuls les réseaux dirigés stratégiquement sont réellement efficaces en terme d'adaptation aux évolutions des marchés.

> "Bien que tous les réseaux soient le reflet des décisions conscientes de certains managers, il devient de plus en plus évident que les réseaux qui ne sont pas dirigés stratégiquement par un centre sont incapables de relever les défis des marchés d'aujourd'hui."[217]

La réussite d'une mise en réseau d'un ensemble de firmes dépend non seulement de l'existence mais aussi de la performance du centre stratégique. Le management du centre stratégique comporte trois dimensions critiques : il assume un certain nombre de **rôles**. Il possède des **compétences spécifiques**. Enfin, le centre stratégique développe un **management processuel** car il est amené à faire évoluer conjointement stratégie et structures du réseau.

Le rôle fondamental d'un centre stratégique est la création de valeur pour les membres du réseau. Cette activité de valorisation se fonde sur une adaptation permanente aux conditions du marché et la recherche d'une coordination optimale des opérations. Elle requiert l'activation permanente de la capacité créative de chaque participant.

> "Dans les réseaux stratégiques, le fait d'innover est plus la norme que l'exception. [...] Généralement, chaque relation de partenariat dépasse la simple relation de sous-traitance. Le centre stratégique attend des partenaires qu'ils fassent plus que suivre les règles, il attend d'eux qu'ils soient créatifs."[218]

Cette activation par le centre stratégique se fonde sur trois leviers.

Premièrement, **le centre stratégique fait partager les compétences clés** détenues par les membres à l'intérieur des frontières du réseau. Conservant un nombre limité de compétences, le centre stratégique se fixe comme mission le transfert des compétences et des connaissances aux membres du réseau.

Deuxièmement, le centre stratégique réalise une veille permanente des opportunités de nouvelles technologies ou de nouveaux produits à l'extérieur du réseau. LORENZONI désigne cette **activité "emprunt-développement-prêt"** de nouvelles idées. Le centre achète ou acquiert la licence des idées d'innovations technologiques à des tiers. Il développe ces idées en leur ajoutant de la valeur en fonction des attentes du réseau. Il les transmet en les louant ou commercialisant dans le réseau. De ce fait, il réduit le coût du développement, accélère le développement et les progrès technologiques et lance des

---

[217]LORENZONI, (1995), op.cit., pp.146-147
[218]Ibid., p.149

projets qui resteraient sans cela, au-delà de sa capacité d'action. Le centre stratégique devient l'interlocuteur privilégié des innovateurs à qui il fournit de fortes innovations (perspectives importantes et à court terme de retour sur investissement).

Troisièmement, le centre régule l'équilibre entre compétition et coopération à l'intérieur du réseau. Les tensions sont inhérentes à la nécessaire compétition interne. Le centre stratégique exerce son activité régulatrice en développant une **vision d'ensemble de l'activité du réseau** et en permettant ainsi à chaque membre de jouer un rôle positif pour l'ensemble. De cette manière, le centre stratégique est une structure de gouvernance efficace sur l'ensemble de la chaîne de valeur et en même temps sur plusieurs marchés.

Pour mener à bien sa mission de valorisation du réseau, le centre stratégique se fonde sur des compétences qui lui sont spécifiques. En ce sens, pour LORENZONI, il n'est jamais une "société creuse".

> "Contrairement au courtier traditionnel qui n'est qu'un simple assembleur, les firmes centrales [...] sont conscientes qu'elles sont tenues de développer des compétences spécifiques."[219]

Ces compétences sont de quatre ordres : la construction d'une vision de l'avenir à travers les idées de nouveaux produits, l'investissement dans des marques et une infrastructure, la construction et consolidation d'une atmosphère de confiance et de réciprocité et la prospection et sélection des nouveaux partenaires.

En premier lieu, les centres stratégiques performants possèdent une capacité exceptionnelle à conceptualiser de nouveaux produits. D'autre part, ils ont une connaissance inégalable des compétences réparties dans le réseau qui leur permet d'y répartir la réalisation de ces nouveaux produits. Ainsi, ils jouent un rôle moteur dans la construction d'un "**dessein stratégique**" que LORENZONI appelle une vision" commune au réseau.

En second lieu, le centre stratégique se positionne comme pivot du réseau pour deux activités intégratives essentielles à tous : la gestion de la (ou les) marque(s) du réseau et le développement de l'infrastructure des échanges entre entreprises (un ensemble de moyens de communication). Il tire donc son pouvoir de **la gestion des actifs partagés** par tous les membres du réseau.

---

[219]Ibid., p.152

En troisième lieu, la concrétisation du "dessein stratégique" initiée par le centre stratégique réclame une coopération qu'un arrangement contractuel ne peut, à lui seul, garantir. Le contrat n'est pas suffisamment flexible pour tenir compte de l'évolution rapide de la nature des relations entre partenaires. Le centre stratégique promeut une **confiance** fondée sur la bonne réalisation des engagements. D'autre part, il encourage les entreprises à dépasser positivement le niveau de qualité attendu en vue de susciter une **réciprocité** qui renforce encore la confiance entre elles. La confiance et la réciprocité sont des compléments et non des substituts des obligations contractuelles.

En quatrième lieu, le centre stratégique assure **la sélection des nouveaux partenaires** du réseau. Au départ, le processus de sélection est itératif puis le centre accumulant suffisamment d'expérience peut dégager des facteurs de sélection, en particulier le profil du partenaire idéal, qui lui permettent une stratégie de "recrutement" délibérée.

Dans les réseaux qui recherchent à nouer des alliances peu nombreuses mais avec de grandes entreprises, le critère est celui de la compatibilité des systèmes de management, des processus de décision et des objectifs. Un deuxième critère important est la disponibilité des partenaires. Souvent, le choix se réduit à une poignée d'entreprises potentielles.

Dans les réseaux qui se fondent sur une multitude de petites entreprises, le centre stratégique cherche à créer une communauté d'entreprises. Dans ce cas, les managers du centre jouent un rôle que LORENZONI compare à celui des "évangélistes". Ils cherchent à établir une communion entre un nombre important d'entreprises, parfois plusieurs milliers.

Les actifs spécifiques du centre stratégique sont activés de manière processuelle dans **le management de la dynamique du réseau**. L'activité stratégique est avant tout un processus collectif à base d'**interactions permanentes entre les membres du réseau** qui s'accompagne simultanément de modifications de la structure. La séparation traditionnelle entre stratégie et structure s'efface devant la nécessité d'un management processuel. De cette manière, les entreprises surmontent les difficultés liées à l'inadéquation une stratégie innovante formulée à plusieurs qui échouent face à des structures inertielles.

> "Les gagnants construisent la stratégie et la structure en même temps alors que les perdants signent des accords sans changer leurs formes organisationnelles pour s'y adapter. [...] La structuration doit venir plus tôt, durant la réflexion stratégique, et les

deux réclament une interaction entre les partenaires afin de créer une plate-forme de flexibilité et de compétence."[220]

Cette interdépendance permanente de tous les participants est propice à l'**échange d'informations** qui est plus dense que dans des relations de marché mais plus libre que dans la hiérarchie. Elle est aussi favorable à une véritable "**course à l'apprentissage**"[221] qui provient d'une rivalité entre les partenaires pour répondre à certaines demandes à l'intérieur du réseau. Cette compétition est constructive car elle se concrétise par des avancées profitables à tous.

Au plan individuel, les managers du centre stratégique assument trois fonctions principales. Ils sont les architectes, les champions et les protecteurs de la coopération.

- **Architectes** ils facilitent l'émergence d'un réseau stratégique, imaginent une configuration originale de l'assemblage des ressources nécessaires à la réalisation des concepts de produits/services.

- **Champions** ils identifient un ensemble de partenaires potentiels puis concrétisent le réseau opérationnel. Ils organisent la rencontre des partenaires et suscitent le processus de prise de décisions.

- **Protecteurs** ils renforcent en permanence les relations entre les membres du réseau. A cette fin, ils surveillent les relations entre membres du réseau en adoptant différents comportements : la transmission d'informations, l'éducation des membres de taille restreinte ou des nouveaux participants et la discipline des membres qui ne se conforment pas aux règles du réseau.

Dans ces fonctions, les managers du centre stratégique doivent être attentifs à leur style de management, c'est-à-dire leur type de leadership, leur manière de résoudre les conflits et de communiquer. Ils doivent adapter leur manière de manager en fonction des étapes de développement du réseau. Enfin, ils doivent reconnaître l'aspect politique de leur tâche. En particulier, ils doivent gérer la dualité de leur appartenance au réseau et au centre stratégique.

---

[220]Ibid., p.157
[221]Ibid., p.159

Le concept de centre stratégique s'applique au management des coopérations interentreprises dont il assure le caractère stratégique. Le centre assume un management actif des relations au sein du réseau et des relations avec des partenaires extérieurs à celui-ci : sélection et recrutement des partenaires potentiels, veille technologique, concurrentiel ou d'idées de nouveaux produits.

Il tire sa légitimité de sa vue d'ensemble du "dessein stratégique" du réseau comme entité collective. Cette position lui confère un rôle d'incitateur à l'innovation, de transmetteur d'informations et de compétences et de générateur de confiance et de réciprocité entre les membres du réseau. D'autre part, il contrôle les actifs partagés, c'est-à-dire utiles à l'ensemble des partenaires (marques et infrastructures en particulier). Les managers du centre stratégique sont les architectes, les champions et les protecteurs de la coopération interentreprises.

Le concept de centre stratégique dépasse le cadre des coopérations interentreprises. Les activités, rôles et fonctions définies s'appliquent également à un centre stratégique d'un réseau interne s'inscrivant dans une grande entreprise ou un groupe d'entreprises. En ce sens, **le centre stratégique est un concept qui assure la pérennité des concepts issus de l'analyse des coopérations interentreprises dans le champ du management stratégique.**

CONCLUSION

Une synthèse des mécanismes formels de la coopération interentreprises

Le système de régulation de la coopération interentreprises

L'existence d'une diversité de conceptualisation du comportement coopératif permet de générer un ensemble de mécanismes de management de la coopération interentreprises. Plus complémenatires que contradictoires, chaque théorie met l'accent sur une autre difficulté rencontrée lors de la mise en oeuvre des opérations coopératives et enrichit la construction d'une pallette globale en vue d'une régulation satisfaisante. En définitive, ces mécanismes forment une régulation complexe et sont les garants d'une coopération efficace et continue entre acteurs.

MECANISME	ALTERNATIVES
COORDINATION	Routine/résolution de problème stratégique/organisationnelle/opérationnelle
SUPERVISION/ CONTROLE	routine/résolution de problème centralisation/délégation
INTERFACE	routine/résolution de problème centralisation/délégation
INCITATIONS/ PARTAGE	appropriation, etc
GARANTIE	clan/réciprocité/otage
INTEGRATION/ DIFFERENCIATION	différenciation (spécialisation)/intégration individuelle/collective
ADAPTATION	adaptation présente/adaptabilité
A CARACTERE TEMPOREL	pérennisation/accélération

Tableau IV.12 : synthèse des mécanismes de la régulation d'une coopération interentreprises

Les **mécanismes de coordination** régulent les flux d'échanges et la production commune aux différents membres du réseau que constitue la coopération interentreprises. cette coordination est stratégique, organisationnelle et opérationnelle.

Les **mécanismes d'interface**, **de contrôle et de supervision** portent sur les flux d'informations, soit en vue de les amplifier, soit en vue de les filtrer.

Les mécanismes de gestion des flux physiques et des flux d'informations génèrent directement des flux financiers. De leur bonne administration dépend la rentabilité de l'ensemble. Ces mécanismes proposent essentiellement deux alternatives : la centralisation ou la délégation. Quand son caractère est peu évolutif, le mécanisme peut s'envisager comme une routine. Dans le cas contraire, le mécanisme fait l'objet d'une démarche de résolution collective d'un problème.

Les **mécanismes d'incitation** portent sur les flux financiers : le partage de la rente financière et celui des risques inhérents à l'activité du réseau. Les alternatives sont nombreuses et dépendent de la créativité des participants.

Les **mécanismes de garantie** ont pour objet de rendre crédible les engagements entre les participants. Ils peuvent être implicites et être soumis à l'existence d'une confiance préalable (clan). Elle peut aussi survenir progressivement, "chemin faisant", entre les participants (réciprocité). Enfin, la crédibilité peut provenir d'un arrangement contractuel qui garantit le participant contre l'opportunisme (otage).

Les **mécanismes d'intégration** assurent la cohésion entre les membres du réseau et limite les forces centripètes qui en accentuant la différenciation des différentes entreprises menace la compatibilité des objectifs, des stratégies et des structures. Cette intégration peut être envisagée entre une entreprise (individuelle) et les autres ou alors au niveau de l'ensemble (collective). Les alternatives sont variées et dépendent également de la créativité des participants.

Les **mécanismes à caractère temporel** ont une dualité d'objectifs : d'une part, ils jouent un rôle d'accélérateur des opérations et d'autre part, ils cherchent à pérenniser le l'existence de la coopération dans le cadre de la mission qui lui a été assignée.

Les **mécanismes d'adaptation** font évoluer les différents mécanismes en vue d'une adaptation à une situation présente (adaptation) mais aussi à des échéances futures (adaptabilité). Ils assurent un fonctionnement élastique ou évolutif de cette régulation.

Le centre stratégique

La rationalité de l'acteur introduite, nous pouvons, à présent, approfondir la description des acteurs spécifiques du management de la coopération interentreprises et répondre à la question : "qui génère ces mécanismes ?".

A cette fin, nous définissons un réseau stratégique comme un ensemble de firmes qui délègue à un agent la responsabilité du management stratégique de la coopération interentreprises. Le réseau stratégique peut regrouper un nombre plus ou moins important d'entreprises, petites et moyennes ou grandes.

L'analyse des travaux montre le caractère essentiel de la présence d'un tel acteur spécifique. Son rôle est d'administrer les relations entre partenaires pour créer de la valeur positive, c'est-à-dire **la concrétisation d'une valeur ajoutée relationnelle** à partir des **actifs relationnels** du réseau stratégique. Il dessine également les frontières du réseau stratégique à partir du choix des partenaires qui le composent.

Le centre stratégique intervient de manière à optimiser les échanges entre partenaires. Ces échanges sont de plusieurs natures : informations, négociations et renouvellements de contrats, échanges physiques de marchandises ou réalisation de prestations de service à l'intérieur des frontières du réseau ou à l'extérieur et contacts entre salariés des différents partenaires. Différents modes de relation lui permettent de dépasser les barrières physiques (infrastructure), contractuelles (infostructure) et culturelles (infoculture) du réseau stratégique.

Cette activité de management des relations conduit le centre stratégique à cristalliser des actifs, les actifs relationnels.

Les **actifs partagés** représentent les actifs spécifiques du centre stratégique. Deux actifs sont généralement directement administrés par le centre : la politique de marque du réseau et la gestion de l'infrastructure. Le centre stratégique s'appuie sur deux autres actifs plus diffus :

les **actifs virtuels**, c'est-à-dire des ressources que possèdent certains membres mais que peuvent atteindre d'autres membres en raison d'une commune appartenance au réseau. Le centre stratégique développe l'existence de ces actifs en incitant les partenaires à échanger et à partager leurs compétences.

Les **actifs invisibles** sont des compétences inscrites de manière implicite dans le réseau. Ces actifs invisibles sont le fondement de l'infoculture. Ils peuvent prendre différentes formes : la confiance, la réputation, des espaces de rencontre et d'échange qui accélère la circulation des informations, etc. Le centre stratégique cherche à concrétiser en permanence de tels actifs.

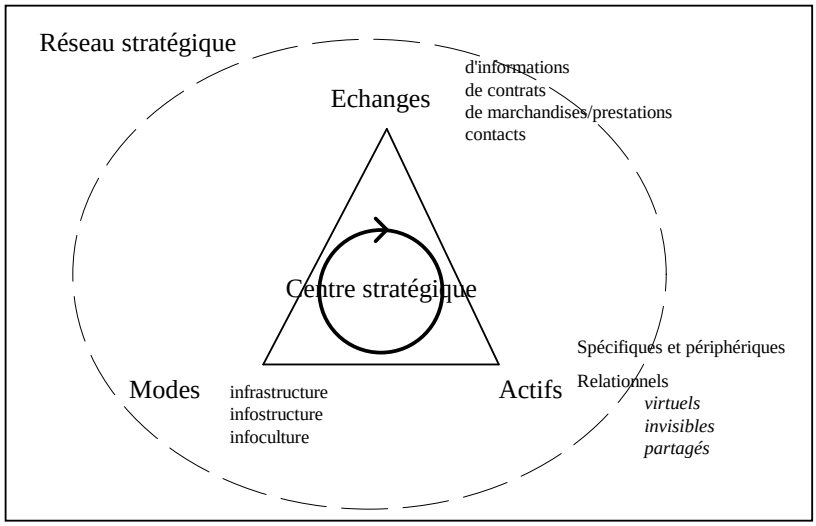


Figure IV.19 : interaction et création de valeur, nature des échanges, modes d'échanges et capitalisation des actifs relationnels

La concrétisation de l'actif relationnel passe par un management processuel des relations interentreprises. Le centre stratégique suscite et accompagne les mécanismes de régulation dans le temps. Il est, tour à tour, architecte, champion et protecteur de ces mécanismes.

L'entrée dans une relation de coopération

Le fonctionnement de l'agence stratégique met l'accent sur le caractère implicite des mécanismes qui échappent à l'élaboration d'un contrat formel. Avant, durant et après la réalisation d'un engagement contractuel, **la relation entre deux firmes d'un réseau stratégique est largement soumise à des mécanismes informels** qui produisent des effets tout à fait tangibles.

Les règles implicites ont un caractère historique. Il est impossible de les dissocier du contexte qui a contribué à les faire apparaître. La coopération est un phénomène récursif qui se renforce au fur et à mesure qu'on la pratique. Cependant, il s'agit aussi d'**un**

phénomène émergent. Or, l'émergence de la coopération, c'est-à-dire la décision d'entrer pour la première fois en coopération avec une autre entreprise, ne trouve pas de réponse satisfaisante dans les travaux présentés jusqu'ici.

Nous souhaitons consacrer la dernière partie de ce travail à une analyse de l'émergence d'une coopération interentreprises. Dans ce cadre, nous situons l'émergence du centre stratégique, non pas à partir d'un réseau d'entreprises déjà constitué, mais comme l'émanation d'un réseau social informel de dirigeants.

La coopération s'établit donc non pas dans un "océan de relations de marché" mais dans un **"océan de relations sociales informelles"** qui se transforme en réseau d'entreprises avec l'apparition d'un objet économique commun. Ce déplacement de la perspective de l'entreprise vers ses dirigeants nous permet d'étudier le passage progressif d'un réseau social informel et non finalisé au plan économique à la formalisation d'une stratégie commune à plusieurs entreprises.

Au plan théorique, nous introduisons des théories qui permettent d'associer à l'individu, ici le dirigeant, son contexte social, les liens qu'il entretient avec son entreprise et les dirigeants d'autres entreprises. Ce point de vue nous permet d'étudier conjointement la rationalité sociale et économique des liens entre dirigeants. **Ces théories sont celles qui associent réseaux sociaux et perspective socio-économique**.

TROISIEME PARTIE

LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LA THEORIE DES RESEAUX SOCIAUX,

UNE ANALYSE EN TERMES DE CONFIGURATIONS RELATIONNELLES

La coopération interentreprises est largement fondée sur des mécanismes implicites qui ne donnent pas lieu à une formalisation et dont la régulation évolue au fur et à mesure des interactions. L'étude de l'émergence de la coopération et de sa régulation sont des éléments importants du management des réseaux stratégiques. Des conditions initiales de l'entrée en relation des entreprises dépend partiellement le bon fonctionnement futur de la coopération.

D'autre part, pour de nombreuses entreprises, la difficulté de la coopération ne réside ni dans la formulation d'un projet de coopération, ni dans l'implémentation de la coopération mais dans son initiation. En effet, une fois souhaitée par le dirigeant d'entreprise, elle n'est pas acquise pour autant. De nombreuses difficultés sont à surmonter dont nous donnons cinq exemples.

En premier lieu, **la recherche du partenaire ou des partenaires est problématique**. Comment trouver à suffisamment brève échéance le partenaire souhaité ? Dans de nombreux cas, les partenaires potentiels sont éloignés géographiquement ce qui rend plus complexe la mise en relation des entreprises.

En second lieu, une fois localisé, **comment entrer en relation avec l'entreprise-partenaire** de telle sorte que celle-ci accepte de s'engager dans une coopération durable ? Elle peut être réticente, manifester d'autres préférences, rechercher d'autres voies, etc.

En troisième lieu, **le dirigeant peut-il entrer en coopération avec une entreprise représentée par un individu avec lequel il ne se sent pas en confiance** ? La chose a pu paraître anodine à certains mais les rencontres que nous avons pu avoir avec les dirigeants montrent, au contraire, que le lien entre les dirigeants est un élément décisif de la relation interentreprises. Ainsi ce dirigeant qui renonce à un partenariat stratégique avec une firme au profil idéal au plan industriel en raison de l'apparence et de l'absence de rangement du bureau de son interlocuteur. Ou encore, celui qui refuse systématiquement les partenaires procédant par approche directe car il considère qu'une recherche active de partenaire se réalise seulement quand l'entreprise rencontre des difficultés financières.

> "Seuls les canards boiteux me contactent pour des partenariats !"

En quatrième lieu, **nombreux sont les dirigeants ne possédant pas l'autonomie nécessaire pour engager leur firme dans un partenariat**. Leur pouvoir peut être limité par la présence d'actionnaires réfractaires à la démarche partenariale. Les salariés

peuvent craindre une coopération interentreprises qui menacerait des emplois devenus redondants. Dans certains cas, la coopération est vécue comme l'abandon d'une ambition de la firme à réaliser elle-même certains investissements ou activités. De la même manière, certains dirigeants ne possèdent pas suffisamment de liens dans le monde des affaires pour s'engager dans une recherche active de partenaires. N'ayant pas le "carnet d'adresses" suffisant, ils ont une entrée insuffisante dans le milieu patronal. Par exemple, la reprise d'entreprises met souvent en première ligne un individu au profil d'ingénieur ou de technicien qui connaît parfaitement le milieu interne mais ignore totalement les règles du milieu externe : le contact avec les clients, avec les fournisseurs, etc.

En cinquième lieu, dans de nombreux espaces économiques, localisés (bassins d'emplois, zones d'activités inscrites dans une région ou un département, pôle d'innovations, etc.) ou définis par une activité homogène (branche professionnelle, etc.), une volonté existe d'intensifier la coopération entre les différentes entreprises en vue de générer un maillage des activités. Cette activité de "maillagement"[1], le management de structures maillées, reste souvent à l'état de "voeu pieux" en raison de l'**absence d'un point d'ancrage** qui offrirait à des acteurs particuliers la possibilité de faire émerger dans des délais suffisants une régulation efficace. Prenons l'exemple aux Etats-Unis de la "Silicon Valley" qui tire son efficacité de la fragmentation intense de son tissu économique mais qui constitue aussi son "talon d'Achille". La région est un vaste réseau d'entreprises qui ne possède pas de véritable centre stratégique. Les différentes organisations professionnelles ne sont que peu représentatives. SEMATECH ne regroupe que quatorze des 293 constructeurs de semi-conducteurs de la région. L'adaptation continue de l'ensemble de la région aux nouvelles conditions du marché rend nécessaire la constitution d'un tel centre stratégique vu comme un espace de rencontres, d'échanges d'informations, d'apprentissage, d'innovation et de création de règles collectives.

> "La "Silicon Valley" a besoin d'espaces communs où débattre des stratégies industrielles régionales et **définir des institutions qui assurent la flexibilité et le dynamisme de ces réseaux de spécialistes**. Ces institutions devraient renforcer l'ouverture des réseaux sociaux et commerciaux de la région et assurer l'échange continu d'information,

[1]ARCHIER G., SEYRIEX H., (1986), "L'Entreprise de troisième Type", Editions du Seuil, cité par BRESSAND A., DISLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion, p.219

d'expérience et de technologie au-delà des frontières des différentes industries et entre les firmes de toutes tailles."[2]

L'émergence de la coopération interentreprises consiste à la fois à mettre en relation des dirigeants et leurs entreprises. Elle introduit, en outre, un caractère processuel dans l'analyse. Cela nous conduit à opérer **une traduction relationnelle, processuelle et sociologique de la coopération interentreprises**. Pour que la réflexion puisse cheminer d'une situation où des entreprises travaillent isolément à une situation ou elles coopèrent, nous choisissons d'étudier le réseau social que constitue leurs dirigeants : **de simple groupe d'individus, la réunion des dirigeants d'entreprise va évoluer vers la constitution d'un réseau social dont la finalité va être précisée et devenir économique engageant les entreprises concernées**.

Le cinquième chapitre conceptualise les mécanismes informels de l'émergence des coopérations interentreprises. Il introduit quelques théories du réseau social dans la continuité des théories de l'acteur. Leur objet est de situer l'acteur dans son contexte d'action. Celui-ci est socialement "encastré". Ensuite, une définition processuelle de l'émergence de la coopération interentreprises est posée. Les principes élémentaires explicités, cette émergence est présentée comme la structuration d'un champ d'action puis comme un investissement, relationnel et de formes.

Le sixième chapitre présente nos propositions pour une ingénierie des liens entre dirigeants. Le dirigeant qui souhaite se doter de la capacité de faire entrer son entreprise dans des coopérations est dans l'obligation d'optimiser son activité relationnelle, c'est-à-dire la manière dont il organise ses liens avec d'autres dirigeants. En préalable à l'étude empirique, nous précisons les propriétés compétitives de la configuration relationnelle, le système de liens entre dirigeants dans lequel s'inscrit le dirigeant. Nous en tirons des propositions que nous opérationnalisons dans notre étude. Cette dernière cherche alors à induire les déterminants de l'activité relationnelle et à mettre en pratique une méthodologie de marquage des configurations relationnelles fondée sur le marquage des liens entre dirigeants.

[2]SAXENIAN A.L., (1990), "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley", California Management Review, Vol.33, n°1, p.106

CHAPITRE V

LES MECANISMES INFORMELS DE L'EMERGENCE DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES

Les théories de l'acteur, fondées sur un individualisme méthodologique, conduisent systématiquement à envisager le caractère implicite de la coopération et, de là, à intégrer une réflexion sur le contexte social. De production des interactions entre acteurs, le contexte social devient petit à petit un élément permanent de l'action des acteurs. Chaque théorie est confrontée à la délicate question qui consiste à envisager dans le même temps l'acteur et son contexte d'action sans donner à ce dernier le statut d'un environnement déterminant. Le tableau V.1 accentue le moment où la conceptualisation des théories de l'acteur abandonne un strict individualisme méthodologique pour intégrer une définition du contexte social.

Théorie	**Conceptualisation du contexte social**	**Au-delà de l'individualisme méthodologique**
Théorie de l'agence	Droit à la propriété	Encastrement social du marché
Economie des coûts de transaction	Le caractère continu du contrat	L'encastrement social du contrat
Théorie des jeux non coopératifs	Entrée en coopération par la stratégie Donnant-donnant (TFT)	L'argument pour éviter la défection généralisée
Théorie des jeux coopératifs	L'apprentissage du caractère coopératif du partenaire	La construction d'un contexte social spécifique
Economie évolutionniste	L'apprentissage, optimisé par le contexte social spécifique	L'encastrement social des routines

Théorie des jeux quasi coopératifs ou quasi non coopératifs	Un comportement coopératif sous condition	L'encastrement de l'action dans plusieurs contextes sociaux

Tableau V.1 : de l'individualisme méthodologique au contexte d'action

- la **théorie de l'agence** se fonde sur la légitimité du droit à la propriété. Ce droit ne va pas de soi quand deux individus interagissent pour la première fois. Si l'un respecte le droit à la propriété de l'autre spontanément, c'est bien parce qu'il a intégré une norme de comportement ou une valeur. Il est donc déterminé, en premier ressort, par le contexte social de l'action. La théorie de l'agence se préoccupe des **liens informels** et du rôle de la **confiance vue comme un investissement ou une conjecture (probabilité)**. Dans ce cadre, les liens entre personnes ne sont pas réductibles à de simples échanges contractuels "au comptant".

- L'**économie des coûts de transaction** a évolué pour intégrer des formes contractuelles plus élaborées mais toujours "discrètes", c'est-à-dire dont les effets se limitent aux dispositions contenues dans le contrat et dont la durée se situe entre la signature du contrat et la fin de son exécution.

Pourtant, le contrat se limite rarement à une période ainsi définie. Au contraire, il n'est qu'un élément d'**un ensemble plus vaste de liens informels** dont il ne représente que la "partie visible de l'iceberg". De plus, il n'accompagne pas toujours la réalisation d'une prestation ou la délivrance d'un produit. Beaucoup de contrats se font sur la base d'une "poignée de main". Enfin, il n'est pas rare que la résolution d'un litige n'ait pas recours aux clauses contractuelles mais plutôt à un **arrangement informel** afin de ne pas altérer le climat de la relation interentreprises. Le contrat a **un caractère "continu"**.

Par ailleurs, l'économie des coûts de transaction a récemment revalorisé l'importance donnée à l'**environnement institutionnel**. A travers le monde, les entreprises évoluent dans des environnements institutionnels différents. Ce constat revient à accepter la contingence des structures de gouvernance en fonction de contextes sociaux variés. Dans certains cas, la confiance entre personnes est inscrite dans le contexte social des transactions et l'opportunisme n'a pas besoin d'être contrôlé. Le **clan** en est une manifestation. L'**atmosphère** des transactions joue un rôle.

- La **théorie des jeux non coopératifs** fournit une stratégie gagnante, donnant-donnant au "jeu du dilemme du prisonnier". Cependant, agir "donnant-donnant" ne signifie pas

forcément coopérer. L'**entrée en coopération** se fonde sur une décision unilatérale d'un joueur de coopérer au risque que l'autre joueur en profite à son détriment pour agir de manière opportuniste. Ce "don" de la part d'un joueur manifeste **la primauté du lien social** sur l'opportunisme au-delà d'un individualisme méthodologique.

- La théorie des jeux coopératifs et l'économie évolutionniste accentuent les phénomènes d'apprentissage à l'oeuvre lors des transactions entre acteurs. Le caractère coopératif se capitalise respectivement sous la forme d'une **réputation** ou de **routines**, encastrement social des compétences. Le contexte social, ainsi cristallisé, devient un **environnement social** lors de nouveaux apprentissages et en particulier dans le cadre de l'apprentissage interentreprises où réputation et routines préexistent.

- la **théorie des jeux quasi coopératifs ou quasi non coopératifs** introduit l'idée d'**une dualité dans la transaction** qui n'est ni complètement coopérative, ni complètement opportuniste. Ce comportement fait référence à l'existence d'une dualité de contexte d'action. Le joueur est coopératif tant qu'il n'a pas intérêt à coopérer avec un autre joueur dans un autre contexte d'action.

Les théories du réseau social assurent la continuité de l'analyse par une prise en compte permanente du contexte d'action dans lequel "s'encastre" l'acteur.

Nous introduisons dans une première section un certain nombre d'éléments théoriques qui fondent une approche socio-économique et ont en commun de donner un caractère central dans l'analyse aux échanges, économiques et sociologiques, et aux réseaux sociaux.

Dans la deuxième section, l'émergence de la coopération interentreprises est définie de manière processuelle. Les traits généraux de cette définition sont introduits dans un premier paragraphe. Elle est précisée dans les paragraphes suivants en référence à deux approches :

- celle qui considère la coopération comme la structuration d'un champ d'action,

- celle qui considère l'émergence d'une coopération comme un investissement relationnel, d'une part, et de formes, d'autre part.

Section I - L'encastrement social des coopérations interentreprises

Les théories du réseau social, pour la plupart, s'inscrivent en référence aux travaux fondés sur l'individualisme méthodologique. Nous reprenons les principales approches socio-économiques dont certaines prennent racine dans la sociologie et évoluent vers la question économique. D'autres font le chemin inverse. On peut les regrouper en fonction de leur origine géographique :

- le projet **suédois** prend sa source dans le groupe de recherche IMP, "Industrial Marketing and Purchasing"[3]. D'abord consacrés au marketing industriel et à l'analyse des relations d'échange entre fournisseurs et clients, les **travaux de l'IMP** et de son principal théoricien, Hakan HAKANSSON, professeur à l'Université de Uppsala, ont été appliqués à de nombreux domaines : à l'internationalisation des firmes, à la création d'entreprises, au management stratégique et aux coopérations interentreprises.

- Le projet **américain** se fonde sur l'apport de Mark GRANOVETTER[4], de Ronald S. BURT[5], de Harrison WHITE[6] et de Charles PERROW[7]. L'approche socio-économomique américaine tend à fonder une nouvelle discipline : la **sociologie économique**[8]. Elle s'intéresse tout particulièrement à la structure sociale de la compétition : l'impact des configurations relationnelles sur l'efficacité et la survie des

---

[3]Pour une synthèse des travaux de l'IMP, on peut se référer à HAKANSSON, H., (Ed.), (1982), "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, an Interaction Approach", New York : John Wiley and Sons, pp.10-26 et à VALLA J.-P., (1987), "L'Approche Interactive : les Travaux du Groupe IMP en Marketing Industriel", Institut de Recherche de l'Entreprise, Groupe ESC LYON, (réf. 8712 MPI)

[4]GRANOVETTER M., (1985), "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, Vol.91, pp.481-510

[5]BURT R.S., (1992a), "Structural Holes : The Social Structure of Competition", Cambridge, Ma : Harvard University Press

[6]WHITE H., (1992), "Agency as Control in Formal Networks", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.92-117

[7]PERROW C., (1992), "Small-Firm Networks", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.430-444

[8]SWEDBERG R., (1994), "Une histoire de la Sociologie Economique", Paris : Desclée de Brouwer, préface de Alain CAILLE, (traduit de l'anglais : (1987), "Current Sociology", Londres : Sage Publication)
SMELSER N. J., SWEDBERG R., (Eds.), (1994), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation

formes organisationnelles[9] et la possibilité d'encourager la coopération interentreprises dans une économie plus solidaire.

- Le projet **canadien,** associé étroitement au champ francophone s'incarne essentiellement dans les travaux de Alain CAILLE[10] et du **Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales** (M.A.U.S.S.). Il repose sur des fondements anthropologiques et cherche à étudier le rapport entre don et intérêt.

- Nous faisons reposer le projet **français** sur trois piliers :

1. les travaux de l'**analyse stratégique** du Centre de Sociologie des Organisations[11] et en particulier Michel CROZIER[12] et plus récemment Ehrard FRIEDBERG[13],

2. les **économistes des conventions** qui élargissent la notion de contrat à celle de convention pour prendre en compte le contexte social dans la coordination économique. Le projet de l'économie des conventions est défini dans un numéro spécial de la Revue Economique en 1989[14]. Il repose sur un rapprochement entre économie, sociologie[15] et géographie économique[16].

3. la **sociologie de la traduction** analyse la constitution et le fonctionnement des réseaux socio-techniques. Elle fonde son projet sur une sociologie de la connaissance et de l'innovation. Les travaux réalisés permettent notamment d'étudier l'introduction des innovations d'un point de vue socio-économique. Michel CALLON et Bruno LATOUR en sont les deux principaux représentants[17].

---

[9]LAZEGA E., (1994), "Analyse de Réseaux et Sociologie des Organisations", Revue Française de Sociologie, Vol.XXXV, pp.299-301

[10]GODBOUT J.T., CAILLE A., (1992), "L'Esprit du Don", Editions La Découverte.
La revue du M.A.U.S.S., parution semestrielle, La Decouverte/M.A.U.S.S.

[11]Philippe BERNOUX fournit une synthèse de l'analyse stratégique. BERNOUX P., (1985), "La Sociologie des Organisations", Editions du Seuil, pp.118-156
CSO : 19, rue Amélie, 75 007 PARIS, 16 (1) 40 62 65 70, fax: 16 (1) 47 05 35 55

[12]CROZIER M., FRIEDBER E., (1977), "L'Acteur et le Système", Edition du Seuil

[13]FRIEDBERG, E., (1992), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamique de l'Action Organisée", Revue Française de Sociologie, Octobre-Décembre
FRIEDBERG E., (1993), "Le Pouvoir et la Règle : Dynamiques de l'Action Organisée", Seuil

[14]On se réfèrera à l'article central écrit par Olivier FAVEREAU : FAVEREAU O., "Marchés Internes, Marchés Externes", Revue Economique, n°2, mars, pp.273-328

[15]BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), "De la Justification, Les Economies de la Grandeur", Paris : Gallimard

[16]SALAIS R., STORPER M., (1993), "Les Mondes de Production, Enquête sur l'Identité Economique de la France", Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

[17]CALLON M., (1986), "Eléments pour une Sociologie de la Traduction : la Domestication des Coquilles Saint-Jacques et des Marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", L'Année Sociologique, Vol.36, pp.169-208

Ces approches illustrent quatre objets d'analyse.

Un premier groupe de travaux démontre l'**encastrement social du marché** à travers l'importance des normes sociales et des conventions.

Un second insiste sur l'**encastrement social du contrat** à travers son caractère relationnel.

Un troisième prend appui sur **l'importance des échanges, liens sociaux et relations économiques**, et dérive du marketing industriel.

Enfin, ces théories accordent toutes une **importance fondamentale au réseau,** non pas comme une métaphore ou une terminologie au contenu vague mais :

- comme **institution complémentaire** de la hiérarchie et du marché,
- comme **instrument conceptuel**, entre le déterminisme de l'environnement et "l'atomisme" de l'acteur
- comme l'outil privilégié de **l'analyse des liens entre des éléments hétérogènes** : unités sociales, individus, groupes d'individus, d'une part et éléments organisationnels, entreprises, technologies, marchandises, etc., d'autre part.

§ 1 - L'encastrement social du marché

Insister sur l'encastrement social du marché consiste à étudier le rapport entre échange économique et lien social. On a souvent présenté l'origine de l'activité économique dans le troc, c'est-à-dire l'échange d'objets ou prestations en fonction d'une équivalence d'utilité économique pour les deux parties. Plus tard, la monnaie serait venue faciliter l'échange en jouant un rôle d'intermédiation. Dans le cadre de l'échange d'objets, l'échange économique détermine le lien social.

Or, comme l'a bien montré POLANYI, à l'origine de l'activité économique, on trouve la primauté du lien social et non la recherche d'une utilité économique. La recherche de l'intérêt économique ne représente qu'une part négligeable de l'activité humaine.

> "La découverte la plus marquante de la recherche sociale et anthropologique récente est que les relations sociales de l'homme englobent en général son économie. L'homme agit, de manière, non pas à protéger son intérêt individuel à posséder des biens matériels,

mais de manière à garantir sa position sociale, ses droits sociaux, ses avantages sociaux. Il n'accorde de valeur aux biens matériels que pour autant qu'ils servent cette fin."[18]

A. Les économies primitives : des échanges encastrés

L'intérêt de l'individu prend donc sa source dans la nature des liens qu'il entretient avec les autres. La circulation des objets contribue à donner une identité aux individus car elle prouve leur appartenance à une communauté. Cet esprit communautaire permet d'organiser la survie dans les civilisations primitives et elle engendre non une économie de pénurie mais au contraire une "économie d'abondance". La communauté instaure une redistribution des richesses obtenues par division du travail[19].

Plus qu'un simple échange bilatéral, il convient de décrire les transactions primitives dans une économie du don et du contre-don. Le don désigne une prestation de bien ou de service effectuée sans garantie de retour. Il s'agit d'une circulation des biens au service du lien social, c'est-à-dire pour créer, nourrir ou recréer les liens sociaux. L'échange d'objet introduit un processus qui développe la réciprocité entre individus à partir d'un triple mouvement dont chaque phase est essentielle : **donner recevoir rendre**.

L'étude de l'économie archaïque du don fait principalement appel à deux phénomènes largement décrits : le "potlatch" et la "kula". Nous en résumons le contenu[20].

Marcel MAUSS[21] fournit une interprétation structuraliste du **"potlatch"**. En premier lieu, il représente un "fait social total" car il inclut une dimension religieuse, mythologique, esthétique, juridique et économique. Le caractère économique n'intervient que de manière limitée dans le système. En second lieu, les croyances et les représentations collectives sont intégrées par les individus par une socialisation très intense de telle sorte qu'ils ne peuvent pas y échapper. Les comportements des individus

[18]POLANYI K., (1972), "La Grande Transformation, Aux Origines Politiques et Economiques de notre Temps", Editions Gallimard, p.75 (édition originale : (1944), "The Great Transformation")
[19]SAHLINS M., (1976), "Age de Pierre, Age d'Abondance : L'Economie des Sociétés Primitives", Editions Gallimard, p.242, (édition originale : (1972), "Stone Age Economics")
[20]Ces deux pratiques, si elles ont un caractère archaïque, n'en restent pas moins toujours en usage.
[21]MAUSS M., (1966), "Essai sur le Don, Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés Archaïques", in "Sociologie et Anthropologie", Presses Universitaires de France, pp.145-171 (3ème édition)

ne sont pas définis par leur intérêt personnel mais par des institutions sociales qui s'imposent à eux.

Le "potlatch" est une cérémonie pratiquée l'hiver par des peuples d'indiens du Nord-Ouest américain, notamment les Chinooks, les Haïda, les Tlingit, les Tsimshian, les Salish et les Kwakiutl. En été, ces peuples vivent dispersés sur des territoires très vastes sur lesquels ils pêchent, chassent et cueillent. Une fois l'hiver arrivé, ils se regroupent. Commence une succession de fêtes au cours desquelles se pratique le "potlatch", "cérémonie de lutte pour la richesse"[22]. Les chefs se mesurent entre eux sur la base de cadeaux faits à l'occasion des naissances, des mariages ou des funérailles. Les principaux cadeaux sont des cuivres et des couvertures. Deux principes gouvernent les échanges : l'honneur et le crédit.

Chaque chef cherche à faire le cadeau le plus somptueux et à prouver sa richesse. Cela lui assure un **prestige** et un pouvoir, le "mana". Il s'agit donc d'un combat dont l'issue fixe la hiérarchie entre les chefs et leur tribu.

Puis, une circulation s'instaure à partir d'une obligation morale de rendre. Le "mana" se perd, si le cadeau n'est pas rendu. L'objet est habité par un esprit, le "hau" qui possède une force qui lui est propre. Il veut revenir au lieu de sa naissance et donc au clan qui donne. Même cèdée, la chose conserve quelque chose du donateur. Le "hau" poursuit tout donataire jusqu'à ce que celui-ci ait fait un contre-don. Cependant, le contre-don est différé.

L'obligation de recevoir est aussi importante que de donner. Refuser de recevoir est interprété comme la peur de ne pas être capable de rendre de manière augmentée, par un don d'une richesse supérieure. Rendre immédiatement enlève sa noblesse à l'échange et revient à faire du troc, forme pratiquée en marge de ces cérémonies mais dénuée de toute forme de noblesse. Ne pas rendre signifie refuser le lien social et se traduit par la déconsidération et l'esclavage pour dette.

La pratique du don et du contre-don a donc peu à voir avec l'altruisme. Au contraire, il exprime souvent une féroce volonté de puissance et de supériorité vis-à-vis de l'autre. D'autre part, le don n'a pas non plus un caractère de gratuité. Il implique une forte obligation de réciprocité. Il est résumé dans la phrase de celui à qui on a rendu un service et qui déclare : "je te dois".

[22]GODBOUT, CAILLE, (1992), op.cit., p.149

La **"kula"** prend place au nord-ouest de la Nouvelle-Guinée dans les Massim. Elle est pratiquée par les habitants des îles Trobriand et leurs voisins. La kula unit les habitants de ces îles dans un échange circulaire continuel. Il joue encore aujourd'hui un rôle clé dans leur vie. Les objets échangés sont les "vaygu'as", objets précieux constitués par des bracelets de coquillages. Les "vaygu'as" sont répartis en mâles et femelles qui circulent dans un sens opposé les uns des autres.

Les choses se passent de la manière suivante. Soient deux îles, A et B. Des hommes de l'île A, dirigés par un entrepreneur, chef de l'expédition, affrètent une pirogue et vont sur une île B. dans leur pirogue, ils ne transportent que des objets sans importance destinés à servir de cadeaux d'ouverture, "opening gifts" et à rétablir les liens déjà noués lors de "kula" antérieures ou à entrer dans de nouveaux liens, de nouveaux chemins d'échange, "keda". Si ces cadeaux d'ouverture sont acceptés, les visités font alors un don important aux hommes de A qui prennent le chemin du retour après avoir répété l'opération dans une multitude d'îles. Leur pirogue est alors pleine de nouveaux "vaygu'as". La même démarche procède d'autres îles et il n'est pas rare qu'un chef trobriandais noue deux cents contacts.

La "kula" contribue à tisser un réseau de liens. Elle est un moyen pour renouveler en permanence les contacts entre les différents habitants qui vivent de manière relativement séparés les uns des autres dans un archipel d'îles. Elle montre la fonction sociale de mise en communication qu'opère l'échange de cadeau non utilitaire avec rendu différé. La **communication** provient principalement de la **création d'un lien de réciprocité**.

Pour bien se convaincre du caractère non utilitaire au niveau économique de ces liens, signalons des échanges où l'inégalité au plan économique est manifeste. En Guinée-Bissau, le peuple des Flup échange à volume égal, par exemple, un panier de riz contre un même volume d'arachides. Bien d'autres systèmes de dons peuvent être décrits à travers le monde, faisant de ce type d'économie une forme universelle d'échanges sociaux[23].

[23]Des formes d'échange de dons sont décrites par Hérodote à l'ouest de Gibraltar dans les échanges entre Maures et Noirs. On a pu l'observer en Sibérie parmi les tribus Chukchee, chez les négritos des Philippines lors de leurs contacts avec les chrétiens de la région, en Inde, dans le Pacifique, en Indonésie, etc.

B. L'irruption du marché : un désencastrement relatif de l'économie

Avec l'intermédiation de la monnaie dans les échanges, les sphères économique et sociale vont s'autonomiser peu à peu. Cette dissociation est au coeur du projet libéral dont le développement n'est véritablement observable qu'au XIX^{ème} siècle. Par ailleurs, le projet de désencastrement de l'économie n'a jamais été mené à son terme. Le social a toujours et aura selon toute vraisemblance toujours un impact déterminant sur le fonctionnement de l'économie.

Cette représentation erronée de l'histoire économique fait jouer un rôle dominant au marché, lieu de rencontre en vue de l'échange économique, qu'il n'a eu qu'à partir de la moitié du XIX^{ème} siècle. La philosophie utilitariste du XVIII^{ème} siècle de Jeremy BENTHAM et de James MILL allait se populariser et avec elle les bienfaits de l'idéal du marché. L'utilité d'une chose est d'autant plus grande qu'elle apporte le plus grand bonheur au plus grand nombre. Les échanges sociaux, forme de communication et d'équilibration de la vie sociale, sont universels. Le marché ne l'est pas. Son apparition est liée au projet d'économie libérale qui accompagne le développement de la modernité. POLANYI distingue l'apparition de l'économie autorégulatrice du marché, nouveauté institutionnelle des formes habituelles du fonctionnement de l'économie des échanges d'objets.

> "Adam Smith a avancé que la division du travail dans la société dépendait de l'existence de marchés ou de la propension de l'homme à échanger bien contre bien, bien contre service, chose contre autre chose. [...] On peut dire, rétrospectivement, qu'aucune interprétation erronée du passé ne s'est jamais révélée aussi annonciatrice de l'avenir. [...] Cent ans plus tard, un système industriel était en pleine activité sur la plus grande partie de la planète, ce qui signifiait, [...] que le genre humain était dirigé dans toutes ses activités économiques, sinon également politiques, intellectuelles et spirituelles, par cette seule propension particulière"[24]

La modernité s'accompagne de la mise en place du marché. Les sociologues qui étudient l'entrée dans la modernité, comme Emile DURKHEIM et Georg SIMMEL au début du XX^{ème} siècle, manifestent dans leurs écrits une certaine "nostalgie" de la vie communautaire. L'idéal communautaire[25] auquel ils se raccrochent disparaîtrait avec la vie en société. Les liens communautaires se distendent et sont remplacés par des liens plus diffus.

[24]POLANYI, (1972), op.cit., pp.71-72
[25]TÖNNIES F., (1978), "Communauté et Société", Paris : PUF (original : 1887, Berlin)

SIMMEL attribue cet **affaiblissement des liens sociaux à l'intermédiation de la monnaie dans les échanges**[26]. Avec le développement de la société moderne et en particulier avec l'avancée de l'urbanisation, l'individu gagne en liberté et en autonomie mais perd une partie des liens sociaux de solidarité que la communauté étroite dans lequel il était enserré lui assurait.

Cette liberté provient de la monétarisation des échanges qui permet de diviser les obligations de travail des individus ainsi que l'individu et les organisations sociales. Par exemple, le serf du moyen âge devait toute sa force de travail au seigneur. Le fait de pouvoir lui vendre son travail va permettre au paysan de fragmenter son obligation. Au lieu d'une force de travail, on lui demande un produit déterminé. Il en va de même du compagnon des corporations.

Par contre, la monétarisation vide les échanges d'une partie de leur substance. La réciprocité contenue dans l'échange d'un objet est annulée immédiatement par le paiement comptant. L'échange devenu formel n'implique plus la personne.

> "L'argent crée certes des relations entre les humains, mais en laissant les humains en dehors de celle-ci. [...] L'économie monétaire a permis d'innombrables associations ne demandant à leurs membres qu'une cotisation ou n'ayant d'autre but que financier : à la limite, la société par actions où le point de rencontre entre les actionnaires se ramène à l'intérêt pour les dividendes, de façon si radicale qu'il soit à chacun d'entre eux parfaitement indifférent de savoir ce que la société peut bien produire. **L'absence objective de relation du sujet à l'objet pour lequel il n'a qu'un intérêt financier se retrouve dans l'absence de relation personnelle avec les autres sujets**."[27]

DURKHEIM manifeste également une préoccupation vis-à-vis de l'évolution sociale. Le passage d'une solidarité mécanique, celle des communautés anciennes, à une solidarité organique que fonde la division du travail, s'accompagne d'un affaiblissement des règles morales indispensables au fonctionnement harmonieux de la société[28]. Pour réguler l'intérêt individuel qui devient alors tout puissant, seule la contrainte plus ou moins violente et directe serait efficace. Cet affaiblissement de la régulation sociale par un système immuable de règles, de croyances et de normes sociales qui s'imposent de l'extérieur aux individus se traduit par une situation **"d'anomie"** que manifeste, par

[26]SIMMEL G., (1987), "La Philosophie de l'Argent", Paris : Presses Universitaires de France
[27]Ibid., p.373
[28]DURKHEIM E., (1932), "De la Division du Travail Social", Paris : Alcan (6ème édition)

exemple, l'augmentation du recours au suicide[29]. L'anomie engendre un manque de cohésion et d'intégration sociale et de ce fait une absence de solidarité entre les individus[30].

Cependant, POLANYI considère que cette tentative d'instaurer un marché tout puissant a provoqué une telle tension économique et sociale qu'elle a échoué avec la grande dépression de 1929. Le marché n'aurait donc pas complètement été "désencastré" de sa base sociale. Le thème de l'encastrement, "embeddedness", de l'économie est repris dans un contexte plus contemporain par GRANOVETTER.

GRANOVETTER cherche à trouver une position intermédiaire entre des individus totalement déterminés dans leur comportement par des coutumes ou des normes immuables telles qu'elles se manifestent dans les sociétés primitives ou communautaires et des individus qui réguleraient leurs échanges en fonction de leur seul intérêt. Dans les deux cas, la perspective est fondée sur un individu atomisé, soit parce qu'il décide selon son seul intérêt, soit parce qu'il intègre des normes de comportement qui l'amènent à réagir sans tenir compte du comportement des autres. **Le comportement intentionnel de l'acteur est inscrit dans un système d'échanges concrets qui se construit au fur et à mesure de leurs interactions.**

> "Les acteurs ne se conduisent pas comme des atomes en dehors d'un contexte social, pas plus qu'ils n'adhèrent comme des esclaves à un script déjà écrit [...] Les intentions contenues dans leurs actes sont plutôt encastrées dans des systèmes concrets de relations sociales entrain de se construire."[31]

§ 2 - L'encastrement social du contrat

Entre l'intérêt économique et des normes de conduite qui s'imposeraient de manière permanente et universelle aux individus, l'inscription dans un contexte d'action spécifique à chaque individu définit une troisième voie : **les individus construisent par leurs interactions des règles ou des conventions qui gouvernent leur comportement**. Dans le même temps, ces règles de conduite se transforment et se renouvellent au gré

[29]DURKHEIM E., (1897), "Le Suicide, Etude de Sociologie", Paris : Alcan
[30]DE MONTLIBERT C., (1990), "Introduction au Raisonnement Sociologique", Presses Universitaires de Strasbourg, p.107
[31]GRANOVETTER, (1985), op.cit., p.487

des interactions. Ces règles du jeu et ces conventions sont toujours spécifiques à un groupe concret d'individus. Dans le monde économique, les conventions et les règles qui s'appliquent à l'échange et à la production des biens peuvent être multiples, au-delà de conventions communautaires ou purement marchandes.

A. La construction des conventions et des règles du jeu

Entre déterminisme et liberté d'action individuelle totale, règles et conventions déterminent un "libre-déterminisme" : les individus définissent et font évoluer ensemble leur cadre d'action vu comme une régulation spécifique. Les individus acceptent de se conformer à certains usages qui ne leur sont pas imposés de manière légale ou contractuelle. Ils en reconnaissent le bien-fondé. Ainsi, dans certaines entreprises de production ou de distribution de biens de consommation courante, les salariés s'approprient illégalement une part des marchandises pour leur consommation personnelle. Ce "vol" de marchandises peut, dans certains cas, être considéré comme un surcroît de rémunération non soumis à cotisation sociale et compenser une faible augmentation des salaires. Tant que la portion dérobée ne dépasse pas un certain seuil, le détournement de marchandises est toléré ou plutôt ignoré par la direction générale. Cette pratique constitue alors une convention.

Deux approches sont particulièrement intéressantes de ce point de vue. La première élargit la définition du contrat à la notion de convention pour former l'économie des conventions. La seconde s'intéresse aux règles du jeu.

La **théorie des conventions** est fondée sur une réflexion concernant les règles suivies par les agents économiques. FAVEREAU[32] cherche à trouver une issue aux imperfections d'une définition des règles comme des contraintes, la soumission des personnes à des normes exogènes ou comme des contrats bilatéraux à la manière de l'économie des coûts de transaction.

La convention définit le cadre de l'interaction. Elle peut être incomplète et se transformer. Elle est un dispositif cognitif collectif constituant un cadre relationnel. Dans la sphère économique, les conventions permettent aux agents d'échanger et de produire. Une convention se positionne entre les deux extrêmes de la règle-contrainte et de la régle-contrat :

[32]FAVEREAU, (1989), op.cit., p.297

1.elles exigent un cadre commun,
2. ce cadre commun est construit dans le cours de l'action par les acteurs eux-mêmes.

Les différences par rapport au contrat sont importantes[33] :

- la convention peut impliquer plus de deux personnes voire une communauté entière et devenir un contrat social alors que le contrat est bilatéral,

- la convention peut lier des collectivités entre elles et pas seulement des individus comme le contrat,

- la convention peut être écrite ou non, explicite ou implicite. D'autre part, la convention ne se fonde pas sur l'existence implicite d'un système judiciaire pour produire ses effets. Elle endogénéise le problème de l'exécution des contrats,

- la convention tire son origine d'un processus d'apprentissage qui peut se traduire par une évolution des croyances et des règles de comportement des agents.

La convention que les acteurs vont suivre pour coordonner leurs actions en vue de la réalisation d'un produit détermine le **"monde de production"**[34] dans lequel ils se situent. SALAIS et STORPER définissent quatre mondes possibles de production : le monde marchand, le monde industriel, le monde immatériel et le monde interpersonnel. Ces mondes sont des idéaux-types qui pourront ensuite s'incarner dans la réalité par des arrangements plus ou moins complexes entre eux. Chaque monde incorpore à la fois les caractéristiques du produit, de l'incertitude qui lui est associée. Les conventions entre personnes sont guidées par le traitement de l'incertitude et les exigences de qualité du client.

Le **monde marchand** est celui des produits standards mais dédiés à un client particulier. La demande porte sur le prix et le délai de réalisation. Il se fonde sur des conventions qui réduisent chaque individu à être pour l'autre un intérêt objectif conformément à la notion de marché du XIX^{ème} siècle. Les actions sont justifiées par rapport au principe de concurrence et donc de la compétition.

Le **monde industriel** est associé à une production de masse visant des marchés importants composés de clients anonymes. La coordination économique se fonde sur la standardisation industrielle et la prévisibilité du marché. Le monde industriel repose sur

[33]BROUSSEAU E., (1993b), "L'Economie des Contrats : Technologies de l'Information et Coordination Interentreprises", PUF, pp.45-51
[34]SALAIS, STORPER, (1993), op.cit., pp.15

l'efficacité, la performance, la productivité, la capacité à assurer un fonctionnement normal et à répondre utilement aux besoins.

	Marchand	Industriel	Immatériel	Inter personnel
Qualité	standard particulier à la situation	le standard général	règles éthiques et scientifiques	le prix
Incertitude	méconnais-sance du futur immédiat	risque probabili-sable	incertitude sur le futur	incertitude vis à vis de l'autre
Traitement	disponibilité immédiate	prévision à court et moyen terme des évènements et des comporte-ments	confiance envers l'autre	compréhen-sion au sein d'une com-munauté de personnes
Concurrence	prix, qualité	prix	par l'appren-tissage	qualité

Tableau V.2 : les mondes possibles de production (d'après SALAIS, STORPER, (1993), op.cit., p.43)

Le **monde immatériel** est lié à la création, à la fois de nouvelles technologies mais aussi du développement des nouveaux produits et des besoins qu'ils vont satisfaire. Il s'incarne dans des communautés de scientifiques ou de créateurs partageant une éthique commune.

Le **monde interpersonnel** réalise des produits sur mesure et spécialisés. Les compétences sont inscrites dans des personnes concrètes. Il apparaît quand l'accent est mis sur les liens sociaux. Dans l'ordre de l'interpersonnel, l'attention portée aux autres varie en fonction des caractéristiques du lien : entre intimes (attention) et étrangers (affabilité) d'une part et d'autre part entre supérieurs (déférence et franchise)) et subordonnés (confiance) hiérarchiques.

> "Les rapports entre demandeurs et producteurs, ainsi qu'au sein de la firme, reposent sur la confiance, la réputation, le partage de valeurs communes, la particularité d'individualités partageant une même appartenance ou histoire."[35]

Chaque monde possible possède son propre système de justification, sa propre "économie de grandeur"[36]. La compatibilité des uns par rapport aux autres se fonde sur des compromis originaux qui déterminent des mondes réels de production. Pour permettre l'**ouverture des mondes de production**, des compétences de traduction et des **conventions de participation** sont nécessaires. Ces dernières sont principalement de deux types :

- les conventions de participation entre des personnes qui ne peuvent collaborer qu'avec des individus du même monde conduisent à des produits résultant d'assemblages.

- Les conventions de participation basés sur la coopération débouchent sur des fusions où les produits finaux sont un mélange intime de différents mondes.

Des **compétences de traduction** sont nécessaires à la communication sur un même produit. Les "impannatore" des districts industriels italiens et les centres stratégiques des réseaux sont des traducteurs des quatre mondes : marchand, car soucieux des attentes de la demande, industriel, car capable de générer des séries de production importantes, immatériel, car adaptant en permanence les nouvelles technologies à la spécificité du district industriel ou du réseau stratégique, interpersonnel, car reposant sur un modèle communautaire, un sentiment d'appartenance à une communauté.

Pour SALAIS et STORPER, la France a tendance à privilégier le monde possible de l'industrie au détriment des trois autres car l'action de l'Etat s'y inscrit plus efficacement. La notion de branche professionnelle est typiquement industrielle car elle est gouvernée par une synergie entre Etat et grands groupes. L'accès au monde interpersonnel est particulièrement difficile car celui-ci subit la domination des grands groupes dans des rapports hiérarchiques de sous-traitance ou de la grande distribution. Or, la réussite internationale réclame de plus en plus une spécialisation dans des produits à forte économie de variétés, de qualité, reposant sur des savoir-faire acquis, traditionnels et donc difficilement reproductibles. Cette nouvelle donne concurrentielle rend l'accès au monde interpersonnel souhaitable. La problématique du redéploiement de l'appareil productif s'exprime alors de la manière suivante :

---

[35]Ibid.
[36]BOLTANSKI, THEVENOT, (1991), op.cit.

> "Comment créer ou convertir une base entrepreneuriale qui investisse dans une spécialisation ou la développe par apprentissage ? Comment éviter que les grandes firmes [...] transforment les entreprises présentes en sous-traitants voués à réduire les coûts grâce à une flexibilité quantitative externe (l'enfermement dans un monde marchand sans apprentissage) ? **Comment faire pour qu'elles encouragent, au contraire, la formation de réseaux de producteurs spécialisés autonomes ?**"[37]

La notion de **règle du jeu** développée par Jean-Daniel REYNAUD présente de fortes similitudes avec la convention. L'acteur cherche avant tout à donner du sens à ses actions en négociant sa justification des phénomènes avec les autres.

> "(i) L'acteur social élabore des définitions de Soi, d'Autrui, de conduites, d'attitudes, de ressources et de buts; (ii) des contraintes collectives externes aux acteurs influencent les définitions subjectives (normes, rôles, agendas, motifs); (iii) l'interaction sociale est un processus d'adaptation pour harmoniser les définitions subjectives et les éléments collectifs; (iiii) les acteurs sociaux adaptent leurs performances respectives quand les définitions subjectives et les éléments collectifs sont perçus comme problématiques."[38]

L'autonomie de l'acteur se concrétise par une rationalité qui lui est propre. Elle le conduit à produire du sens. Ce sens prend forme dans les interactions qui se produisent autour d'un projet commun. Chaque acteur justifie son action et cherche à légitimer sa manière de voir. Ce processus collectif de légitimation conduit à l'adoption de règles de conduite. **La régulation, ensemble de ces règles, est donc l'opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet**[39].

Comme pour l'acteur de l'économie organisationnelle et de la théorie des jeux, l'acteur suit son intérêt cependant considéré, ici, d'une manière élargie. L'intérêt peut être motivé de nombreuses manières mais jamais en dehors de la situation analysée, ni en vertu des attributs propres de l'acteur. L'intérêt, tel que le perçoit l'acteur, ressort des particularités du contexte dans lequel se situe l'interaction, et se mesure en fonction de **règles contingentes au "contexte immédiat d'action"**.

Par exemple, REYNAUD relativise la rationalité des sciences de gestion qui est celle de l'efficacité mesurée par le coût. L'efficacité évaluée ne constitue pas seulement un

---

[37]SALAIS, STORPER, (1993), op.cit., p.392

[38]PADIOLEAU J.G., (1986), "L'ordre Social, Principes d'Analyse Sociologique", Logiques Sociales, L'Harmattan, p.99

[39]REYNAUD J.D., (1993), "Les Règles du Jeu, l'action collective et la régulation sociale", Paris : Colin, 2ème édition, p.281. REYNAUD, professeur au CNAM propose une sociologie des règles qui est compatible à maints égards avec l'Analayse Stratégique.

objectif économique. Elle constitue aussi un système d'argumentation pour les échanges entre acteurs lors des prises de décision. Plus encore, elle assure une fonction heuristique. Elle produit suffisamment de sens pour que les acteurs puissent orienter leurs actions dans un environnement incertain et complexe.

> "La logique du coût et de l'efficacité n'est pas seulement un moyen d'argumenter, une ressource commode dans un débat. Elle donne un sens, et donc un fondement à l'action. Formel et informel, sentiment et efficacité sont liés dans l'action."[40]

L'**anomie n'est plus la manifestation d'une crise sociale mais un processus normal de transformation des règles**. A travers leurs interactions, les individus cherchent à modifier les règles du jeu en permanence en les affaiblissant et en cherchant à imposer de nouvelles manières de faire.

B. Liens familiaux et corps d'Etat

L'encastrement du marché est toujours présent à un certain degré dans le fonctionnement économique. Au-delà des situations qui peuvent être considérées comme "exotiques", nous souhaitons fournir deux exemples d'encastrement contemporains du marché dans des communautés sociales réglées par des conventions interpersonnelles très différentes et qu'illustrent ce que BEN-PORATH[41] appelle la "F-Connection", les amis, "friends", la famille, "familiy" et l'entreprise, "firms". Nous présentons d'une part, le cas des sociétés familiales d'expatriés chinois et des "chaebol" coréens qui se fondent sur la famille et, d'autre part, la mise en oeuvre de solidarités fondées sur les corps d'ingénieurs en Ile de France.

Les **entreprises familiales dirigées par des chinois expatriés** sont les unités dominantes de l'action économique à Taiwan, Hong Kong et dans la plupart des pays d'Asie du sud-est à l'exception de Singapour[42]. Le fonctionnement de ces sociétés familiales chinoises sont similaires en Thaïlande, en Indonésie, aux Philippines, en Malaisie, à Hong Kong et à Taiwan. L'étendue des activités économiques d'une entreprise, dirigée de manière très autoritaire, est généralement limitée avec un recours intense à la sous-traitance. Il est courant que des diversifications, souvent dans des

[40]Ibid., p.286
[41]BEN PORATH Y., (1980), "The F-connection : Families, Friends and Firms in the Organisation of Exchange", Population and Development Sudies, Vol.6, n°1, pp.1-30
[42]WHITLEY R.D., (1990), "Eastern Asian Enterprises Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization"", Organization Studies, Vol.11, n°1, pp.47-74

activités différentes, soient opérées par un membre de confiance de la famille assisté de dirigeants salariés. Les entreprises sont détenues par la famille qui conserve un contrôle sur les finances.

Le recours à la sous-traitance est fondé sur les liens personnels. La confiance et/ou la réputation en terme de qualité et de vitesse d'exécution sont essentielles pour obtenir des contrats. Mais les liens n'étant pas familiaux, les contrats de sous-traitance sont généralement signés pour une durée relativement courte en comparaison des pratiques japonaises par exemple. Cela confère une structure "moléculaire" à l'organisation de ces entreprises avec, en corrollaire, une adaptabilité extrêmement forte.

L'entreprise dont le contrôle interne est assuré par la famille, est d'abord son patrimoine, source de prestige et de richesse. Il est rare que des personnes non-membres de la famille atteignent des postes de direction générale. D'autre part, la position et le statut formel d'une personne sont moins significatives en termes de pouvoir réel que de sa proximité avec le dirigeant-propriétaire. Il en résulte des départs de cadres ambitieux. Par rapport au Japon, le système d'innovation est "centrifuge". Des créations d'entreprises sont générées à partir du départ d'employés qui ont appris les compétences et cherchent à obtenir richesse et reconnaissance pour leur propre famille.

	keiretsu	chaebol	famille chinoise
Spécialisation de l'entreprise et Mode de développement			
- spécialisation	forte	faible	faible
- recours à la sous-traitance	forte	faible	faible
- stratégie de diversification	forte	moyenne	faible
système d'autorité, loyauté et division du travail			
- Autorité personnelle	faible	intense	intense
- Loyauté à l'entreprise	intense	moyenne	moyenne
- Individua-lisation des rôles	faible	faible	faible
Modes de coordination			
- Coordination horizontale	intense	faible	moyenne
- Coordination verticale	intense	haute	faible

Tableau V.3 : Les structures des entreprises d'Asie du Sud Est (d'après WHITLEY, (1990), op.cit., p.68)

Des différences importantes apparaissent entre dirigeants selon les communautés nationales dont ils sont issus. WHITLEY analyse les différences entre les familles chinoises, les "chaebol" coréens et les "keiretsu" japonais en fonction de la spécialisation et du mode de développement des firmes, de leur système d'autorité et de division du travail et des modes de coordination.

Les **"chaebol" coréens** fonctionnent également sur des bases familiales non seulement en terme de financement mais aussi au niveau du management[43]. Dans les vingt premiers "chaebol", 31 pour cent des cadres sont membre de la même famille. Cette concentration du management dans la famille s'accompagne d'une professionnalisation de ces cadres familiaux. Les fils et les beaux-fils sont envoyés suivre des études de haut niveau en management, souvent dans les meilleurs MBA américains.

Ainsi, la famille fournit une structure sociale au management des entreprises chinoises fondées par des expatriés et également aux "chaebol" coréens. Des mécanismes sociaux assurent, de plus, l'efficacité du management familial. Dans les sociétés chinoises, certains cadres brillants, mais ne faisant pas partie de la famille propriétaire, cherchent à fonder leur propre entreprise. Ils renouvellent, de ce fait, la structure économique et assurent son efficacité. Dans les "chaebol", de véritables dynasties familiales s'organisent autour de la formation professionnelle des enfants.

En France, les activités de haute technologie, centrées sur un nombre restreint de grandes entreprises, se situent essentiellement en Ile de France, à l'ouest au sud de Paris. Les Hauts de Seine en constituent le coeur. Cette région regroupe 81 pour cent des dirigeants de l'industrie électronique et 62,5 pour cent de ses ingénieurs et techniciens. La tendance est à une concentration sur les activités militaires au détriment du civil et à une configuration spécifique en termes de liens personnels.

Le principal facteur d'incertitude de ces activités est lié à la définition par les ministères concernés des priorités d'achats et d'investissements. En conséquence, une organisation se met en place à travers des liens interpersonnels entre ministères, laboratoires de recherche et grandes firmes.

> "Autour d'un grand projet technologique se coordonnent hiérarchiquement des laboratoires publics de recherche, un département ministériel en charge de la politique

[43]GRANOVETTER M., (1994), "Business groups", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbooks of Economic Sociology", Princeton University Press, Russel Sage Foundation, pp.453-475

industrielle et de recherche, quelques grandes entreprises maîtres d'oeuvres largement à capitaux publics."[44]

Le "substrat relationnel" est le corps d'ingénieur d'Etat. Les membres de ces corps sortent tous de la même école d'ingénieurs, se connaissent souvent personnellement et se répartissent les principales responsabilités par spécialités. L'activité de "pantouflage" qui consiste à quitter la fonction publique pour intégrer une grande firme privée assure des échanges étroits entre ministères et grandes entreprises. Mais, le mécanisme le plus important est une lutte entre les différents corps d'Etat en vue de la définition de la notion de bien public ou des critères technologiques de l'indépendance nationale. De cette définition découlera l'affectation des budgets dans la recherche et le développement.

On pourrait multiplier les exemples de l'existence d'une structure sociale particulière dans d'autres milieux. Mentionnons l'importance du **"bistrot"** dans le district industriel d'Oyonnax, premier centre de plasturgie français. Les informations et la plupart des décisions d'investissement importantes sont prises par les dirigeants dans ce cadre convivial[45]. Citons, également, l'importance de la **chasse** dans le Haut-Rhin qui fonde l'appartenance à certains milieux d'affaires et qui contribue de la même manière au fonctionnement économique, sans compter tous les Rotarys, Lions et autres Kiwanis clubs.

Finalement, le projet de l'approche socio-économique tel qu'il est défini par GRANOVETTER cherche à réconcilier deux philosophies opposées : celle de l'utilitarisme qui se fonde sur la recherche de l'intérêt individuel et celle d'ARISTOTE qui au contraire estime que sans amitié, il ne peut pas y avoir de communauté et que sans elle il n'est pas d'ordre politique, c'est-à-dire le fait pour les hommes d'éprouver du bonheur à vivre ensemble[46]. Ces deux visions diffèrent sur le fondement de la société.

La première accorde un statut mineur au lien qui ne vient que pour matérialiser un gain à travers un échange ponctuel. L'idéal est celui de l'autonomie et de la liberté de l'individu qui s'incarne dans un **lien ponctuel et non durable**. La seconde, au contraire,

[44]SALAIS, STORPER, (1993), op.cit., p.225
[45]RAVEYRE M.F., SAGLIO J., (1984), "Les Systèmes Industriels Localisés, éléments pour une Analyse Sociologique des Ensembles de PME industriels", Sociologie du Travail, n°2
[46]GODBOUT, CAILLE, (1992), op.cit., p.145

donne la primauté au lien qui est le fondement de toute société. L'idéal est celui du **lien durable et profond**.

Le principe de la réconciliation est la combinaison de deux principes d'échanges complémentaires : la création, la consolidation et le renouvellement des liens sociaux conduit à procéder à des échanges économiques d'une part et d'autre part, les échanges économiques ont un prolongement dans le lien social qui s'exprime notamment dans le caractère relationnel du contrat.

> "On mêle les âmes dans les choses; on mêle les les choses dans les âmes."[47]

Deux mécanismes ressortent particulièrement de cette analyse de l'encastrement social du marché :

- les trois mouvements du lien social et de l'établissement de la réciprocité, "donner-recevoir-rendre",
- le processus d'instauration des règles et des conventions dont le contrat n'est qu'une forme parmi d'autres.

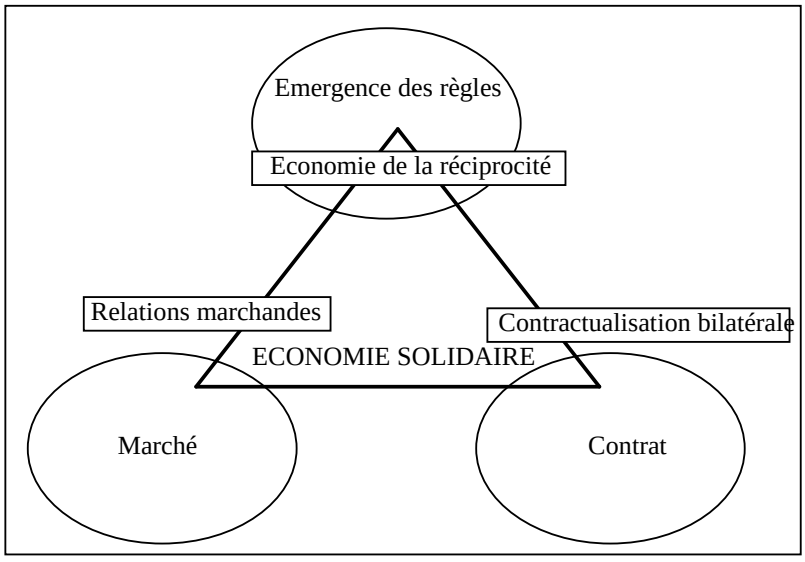


Figure V.1 : l'hybridation des économies marchandes, contractuelle et de la réciprocité

[47]MAUSS, (1966), op.cit., p.173

§ 3 - L'approche interactive en management stratégique : le projet du groupe IMP

La prise en compte du contexte social définit **la notion d'économie solidaire**[48] qui combine l'économie du marché et la contractualisation des échanges (au sens du contrat néoclassique ou bilatéral de WILLIAMSON) avec une économie de la réciprocité à travers des échanges non monétaires et marchands qui aboutissent à l'instauration de conventions et de règles du jeu entre les acteurs.

Une analyse des relations interentreprises, conduit à y intégrer le marketing. Médiateur des échanges entre la firme et son environnement, le marketing est défini par un de ses plus éminents représentants comme le mécanisme économique et social à l'aide duquel les individus et les groupes d'individus satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits/services[49].

Cependant, si la définition inclut, de manière évidente, l'échange, force est de constater que l'essentiel de la production théorique en marketing s'est plus centré sur les attributs des consommateurs, des fabricants et des distributeurs que sur la nature des échanges.

A. L'approche dyadique

Dans deux domaines, toutefois, la recherche s'est centrée sur l'échange social et économique : en marketing industriel et dans les relations verticales entre fabricants et distributeurs[50]dans les circuits de distribution[51]. Cette tendance a notamment suivi

[48]Nous empruntons le concept d'économie solidaire à Bernard EME et Jean-Louis LAVILLE du Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie - Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (CRIDA-LSCI) et à leurs présentations dans le cadre du Colloque "Cohésion Sociale et Emploi : les Perspectives de l'Economie Solidaire", CNRS-Institut d'Etude Politiques de Paris, Jeudi 17 juin 1993.

[49]KOTLER P., DUBOIS B., (1994), "Marketing Management", Publi Union, p.7

[50]Plus récemment, le marketing évolue vers une définition relationnelle de l'échange entre fabricants et consommateur final. On consultera, notamment, à ce sujet : COVA B., BADOT O., (1992), "Le Néo-Marketing", Paris : ESF Editeur. Les auteurs consacrent un passage de l'ouvrage à la problématqiue des réseaux industriels, pp.100-103

[51]HEIDE J.B., (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", Journal of Marketing, Janvier, pp.71-85

l'appel de BAGOZZI[52] à l'étude d'une définition plus nette du marketing comme science des échanges et à l'utilisation plus systématique des travaux sur l'échange social.

Le marketing peut faire l'économie de l'échange quand le consommateur est un acteur passif face à un fournisseur tout puissant. Cependant, dès l'instant qu'entre le fournisseur et le consommateur final, s'intercale le client-distributeur du circuit de distribution ou que le consommateur devient le client en marketing industriel, le pouvoir n'appartient plus seulement au fournisseur mais se partage entre les deux parties.

Dans sa version traditionnelle, le marketing est étudié sous l'angle de ce qu'un fournisseur dirige vers un consommateur dans un mécanisme de réponse à un stimulus. JOHNSTON et BONOMA[53] dépassent ce mécanisme réducteur en proposant un **modèle "dyadique"** qui repose sur une prise en compte de l'interdépendance, des interactions et de la réciprocité entre fournisseur et client. ARNDT suggère d'aller encore plus loin en incluant dans la perspective l'ensemble des échanges entre la firme et son environnement[54]. Il s'agit d'envisager l'ensemble des relations dyadiques d'une firme qui constitue un réseau de firmes. Finalement, on observe un marché constitué de l'ensemble des relations "dyadiques" entre toutes les firmes et leurs "clients". Cette perspective définit **la notion de "marché domestiqué"**[55] au sein duquel la fonction marketing administre les processus d'échanges.

Son activité est de veiller à ce que les échanges entre les salariés, les actionnaires, les banquiers, les distributeurs, les consommateurs, le gouvernement, etc., soient satisfaisants. Les autres responsables marketing occupent des "positions aux frontières" où ils négocient avec leurs homologues extérieurs et tentent ensuite de faire ratifier l'accord obtenu en interne. Dans ce cadre, l'échange a comme objectif de perdurer car la firme cherche à établir des relations à long terme avec ses clients.[56]

---

[52]BAGOZZI R., (1975), "Marketing as Exchange", Journal of Marketing, Vol.39, Octobre, pp.32-39

[53]JOHNSTON W.J., BONOMA T.V., (1977), "Reconceptualization Industrial Buying Behavior : Toward Improved Researcher Approaches", in GREENBERG B.A., BELLENGER D.N., "Contemporary Marketing Thought", Chicago : American Marketing Association", pp.247-251

[54]ARNDT J., (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", Journal of Marketing, Vol.43, pp.69-75

[55]Ibid., p.72

[56]DWYER F.R., SCHURR P.H., SEJO O., (1987), "Developping Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing, Vol.51, Avril, pp.11-27

B. L'origine et le modèle initial de l'IMP en marketing industriel

A partir de l'observation de l'échange, le marketing est susceptible d'évoluer vers la notion de partenariat dyadique, l'établissement de relations à long terme et de réseaux d'entreprises. Le **groupe de chercheurs européens IMP, "Industrial Marketing and Purchasing"** a suivi cette voie depuis 1975 et propose aujourd'hui une conceptualisation complète et ouverte sur le management stratégique. Après avoir présenté sa genèse, nous définissons sa base conceptuelle[57].

A l'instigation de Hakan HAKANSSON, le groupe IMP s'est constitué en 1976. Les fondateurs sont l'Université d'Uppsala en Suède, l'Université de Manchester (University of Manchester Institute of Science and Technology) en Angleterre et l'Institut de Recherche de l'Entreprise à Lyon (Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon). Outre HAKANSSON, les principaux chercheurs du groupe sont Malcom CUNNINGHAM, David FORD, Lars HALLEN, Jan JOHANSON et Jean-Paul VALLA.

Le projet s'est cristallisé à partir d'une recherche réalisée conjointement dans cinq marchés nationaux différents (Suède, Angleterre, la France, l'Allemagne et l'Italie). Son thème était l'**analyse des relations acheteur-vendeur dans des marché industriels** et des déterminants de leurs variations (et non pas l'étude des caractéristiques des acheteurs ou des vendeurs). Les résultats des études initiales sont synthétisés dans un ouvrage collectif publié en 1982[58]. Il définissent le fondement de **l'approche interactive en marketing**[59]. La fondation IMP est établie à Londres depuis 1982. Une revue du même nom publie les principaux travaux du groupe depuis 1986. Le groupe organise un colloque international chaque année.

La primauté donnée à l'interaction s'accompagne d'une volonté d'intégration théorique. L'IMP s'inscrit en parallèle à l'approche dyadique. Mais, elle dépasse le simple cadre du marketing pour intégrer les travaux de l'économie industrielle (l'analyse de filière, etc.), les travaux de l'économie des coûts de transaction mais dans une version critique qui intègre la notion de contrat continu (relationnel) introduite par MAC NEIL et non reprise par WILLIAMSON.

---

[57]Nous remercions le professeur YORKE de UMIST à Manchester pour nous avoir mis sur la "piste" de l'IMP ainsi que Fédérique DURAND, étudiante à Uppsala pour nous avoir mis en relation avec Hakan HAKANSSON.
[58]HAKANSSON, (1982), op.cit.
[59]VALLA, (1987), op.cit.

Cette ouverture aux liens informels par l'utilisation de la notion de contrat relationnel s'accompagne d'un intérêt pour les théories de l'échange social, la psychosociologie, l'anthropologie sociale qui permettent également d'intégrer l'analyse du pouvoir. Le modèle initial de l'IMP est dédié au marketing industriel.

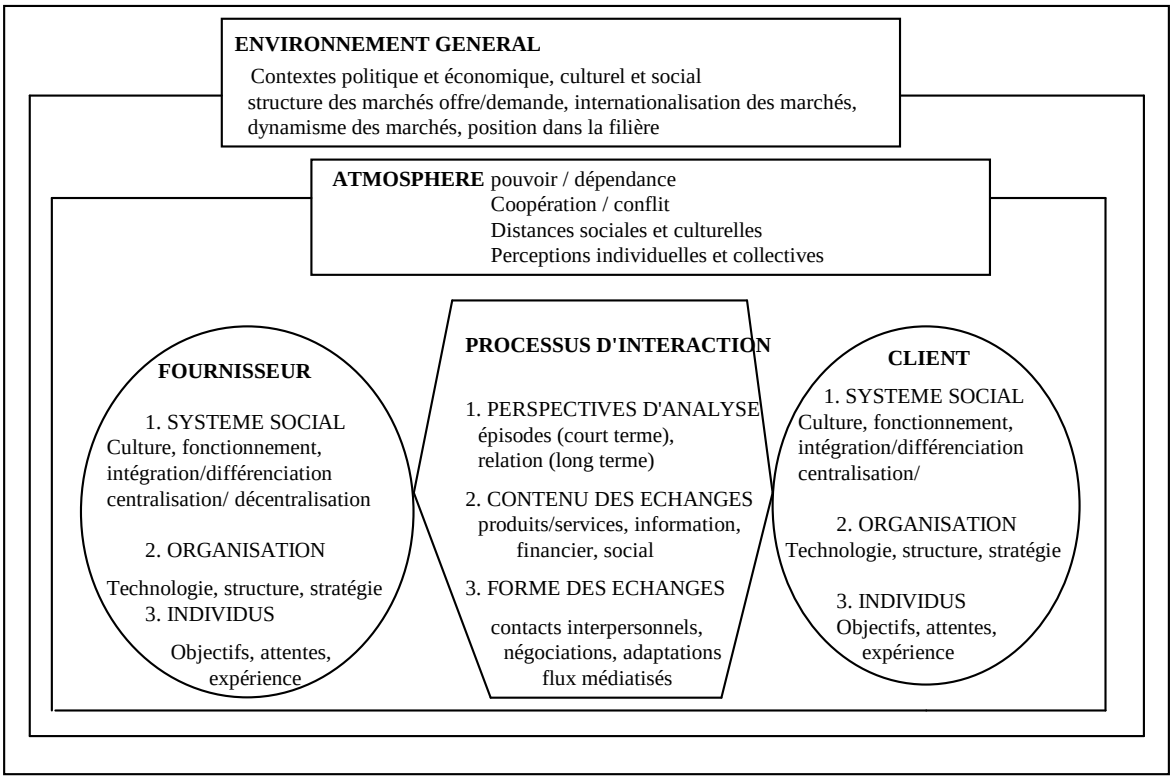


Figure V.2 : le modèle initial d'interaction de l'IMP (VALLA, (1987), op.cit., p.17)

Le modèle se fonde sur l'identification des participants et sur le processus d'interaction. Celle-ci est aussi conditionnée par l'atmosphère de l'environnement général dans lequel elle se déroule et qu'elle conditionne en retour.[60]

Il existe **une dualité individu/entreprise** en ce qui concerne les participants aux interactions. Ce sont à la fois des entreprises, fournisseurs et clients et des individus.

Les **personnes** impliquées dans l'achat et dans la vente sont regroupées dans un "centre d'achat" et un "centre de vente". Les liens entre les individus qui composent ces deux centres peuvent être matérialisées par l'utilisation de sociogrammes où chaque

[60]Ibid.

intervenant indique ceux avec lesquels il contracte dans sa firme et dans les firmes partenaires. Les individus sont caractérisés par les objectifs et les attentes qui dépendent de leurs positions et rôles dans l'entreprise ainsi que par leur trajectoire professionnelle (formation initiale et secondaire, langues pratiquées, ancienneté dans la fonction).

Au niveau de l'**entreprise**, on catalogue chaque participant à l'interaction par rapport aux spécificités de son système social et de son organisation. Le système social se définit par des variables culturelles (langage, valeurs, etc.), des mécanismes de fonctionnement (intégration/différenciation, centralisation/décentralisation). L'organisation de l'entreprise, quant à elle, se caractérise par sa technologie, sa structure et sa stratégie.

Le processus d'interaction se définit par l'analyse du lien : son intensité, ses formes et ses contenus. L'**intensité du lien** varie en fonction du temps. Elle est étudiée à **court terme** (un épisode de la relation) et à **long terme** (la relation institutionnalisée). La durée du lien produit une transformation qualitative qualifiée d'institutionnalisation qui conduit les partenaires à formaliser leurs mécanismes d'échange. Cette institutionnalisation se traduit par le développement d'une micro culture spécifique aux partenaires (un système de valeurs, des pratiques, etc.). Le contenu des échanges est multiple : **les échanges de produits/services**, **d'informations**, **financiers** et **sociaux**. Il est lié au support qu'ils empruntent et à leur finalité. On distingue : les **contacts interpersonnels** (non professionnels ou liés à la résolution de problèmes), les **négociations** (termes de l'échange), les **adaptations** (optimisation des termes de la coopération) et les **flux médiatisés**, contacts interpersonnels réalisées autrement que face à face ou par téléphone (courriers, fax, courrier électronique, etc.).

L'atmosphère de l'interaction dépend des dimensions psychosociologiques de l'environnement immédiat dans lequel elle se déroule. Elle dépend de quatre facteurs essentiels : l'équilibre entre conflit/coopération, pouvoir/dépendance et la "distance sociale et culturelle" entre les entreprises, les perceptions individuelles de ces asymétries. HALLEN et WIEDERSHEIM-PAUL définissent ces écarts comme une **"distance psychique"** entre les membres des entreprises qui combinent les asymétries entre entreprises et entre individus par le biais des représentations[61]. Les écarts constituent des **"distances interentreprises"** qui proviennent de deux éléments de la relation :

[61]HALLEN L., WIEDERSHEIM-PAUL F., (1993), "Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction", in BUCKLEY P.J., GHAURI P.N., The Internationalization of the Firm, a Reader", pp.291-302

- d'une part, le fossé existant entre la représentation que le fournisseur a du besoin de son client potentiel et la représentation de ce dernier,
- d'autre part, du fossé qui existe entre la représentation de l'offre faite par le fournisseur à son client et sa propre représentation de l'offre.

C. Du réseau d'affaires au réseau stratégique

Les travaux de l'IMP se sont élargis ensuite à d'autres problématiques, notamment à la création d'entreprise (entrepreneuriat)[62], à l'internationalisation des firmes[63] et enfin, au management stratégique[64]. Cette généralisation se fait à partir de l'application du concept de réseau en vue d'interpréter la réalisation de différentes activités économiques. L'environnement économique tout entier est représenté comme une "toile" de réseaux d'entreprises[65]. L'unité d'analyse de l'IMP est **le réseau d'affaires, "business network", un ensemble de deux, ou plus, courants d'échanges "connectés" entre des entreprises**[66].

Un courant d'échange A-B entre deux firmes E et B est connecté à une autre relation B-C entre les entreprises B et C quand la réalisation de A-B influence positivement ou négativement celle de B-C. La connexion entre les deux relations est positive lorsque l'efficacité de A-B facilite la réalisation de B-C. Elle est négative, si elle perturbe ou interdit la relation B-C.[67] Dans certains cas, une relation est connectée négativement et positivement en même temps à une autre.

---

[62]LARSON A., (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships", Administrative Science Quaterly, Vol.37, pp.76-104

[63]HAKANSSON K., JOHANSON J., (1988), "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.369-379
JOHANSON J., MATTSSON L.-G., (1993), "Internationalization in Industrial Systems - a Network Approach", in BUCKLEY P.J., GHAURI P.N., The Internationalization of the Firm, a Reader", pp.303-321

[64]HAKANSSON H., SNEHOTA I., (1989), "No Business is an Island : the Network Concept of Business Strategy", Scandinavian Journal of Management", Vol.4, n°3, pp.187-200

[65]Ibid., pp.529-531

[66]ANDERSON J.C., HAKANSSON H., JOHANSON J., (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", Journal of Marketing, Vol.58, Octobre, p.2

[67]COOK K.S., EMERSON R.M., (1978), "Power, Equity, Commitment in Exchange Networks", American Sociological Review, Vol.43, Octobre, pp.721-738

Une entreprise réalise des activités, emploie des ressources et agit par l'intermédiaire d'acteurs individuels.[68]

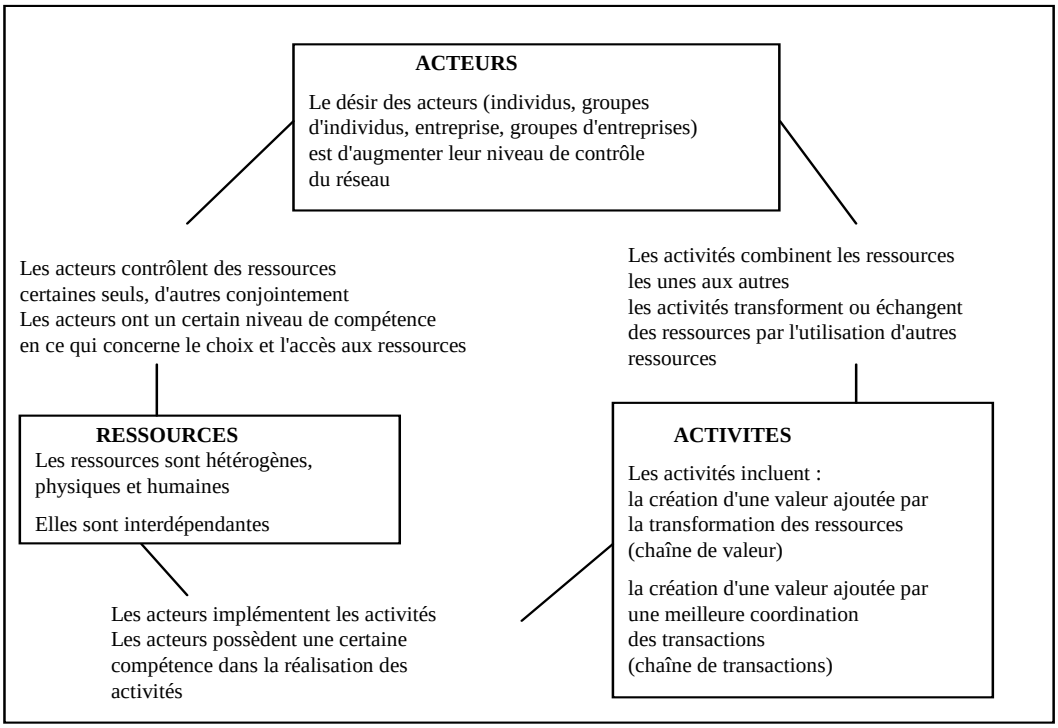


Figure V.3 : la définition du réseau (d'après HAKANSSON, (1993), op.cit., p.81)

Les activités sont réalisées par des acteurs, qui consomment des ressources de telle sorte qu'ils créent une valeur ajoutée.

Les **activités** doivent être coordonnées, intégrées et réalisées à partir d'une répartition entre les acteurs formant réseau. Chaque activité constitue un maillon de différentes chaînes d'activités. Le coût total de sa réalisation dépend de deux facteurs : la manière dont un acteur réalise l'activité et la manière dont les activités sont interconnectées. Le premier facteur conduit à une volonté de spécialisation. Le second, au contraire, met l'accent sur l'adaptation des activités les unes par rapport aux autres. Même si l'évolution des technologies rend possible adaptation et réduction des coûts de production, les deux facteurs restent souvent en contradiction.

[68]GADDE L-E., HAKANSSON H., (1993), "Professional Purchasing", Londres, New York : Routledge, pp.80-94

Les **ressources** sont hétérogènes : ressources techniques (incluant les brevets et les licences), les matières premières et les composants constituant les inputs, le personnel, les ressources marketing (marque, etc.), les capitaux. Elles sont administrées selon quatre dimensions :

- le niveau d'intégration des ressources et la structure du réseau externe de fournisseurs déterminent la qualité de ces ressources,
- le contrôle et l'accessibilité aux ressources sont déterminés par la qualité des relations entretenues par la firme et ses partenaires,
- la manière de combiner les ressources est un facteur important de compétitivité,
- de nouvelles ressources peuvent améliorer le fonctionnement des activités. De nouveaux partenaires peuvent optimiser les solutions préexistantes. De nouvelles relations rendent possibles des combinaisons de ressources inédites.

Les **acteurs** sont analysés afin d'identifier ceux qui réalisent les activités importantes, ceux qui contrôlent l'accès à certaines ressources et la manière dont ils sont interconnectés. Cette démarche conduit à hiérarchiser les entreprises avec qui la firme est en contact. Au niveau individuel, les acteurs sont ceux qui, directement et indirectement, influent sur les échanges entre l'entreprises, ses partenaires et ses concurrents.

Le réseau d'affaires peut évoluer et devenir stratégique.

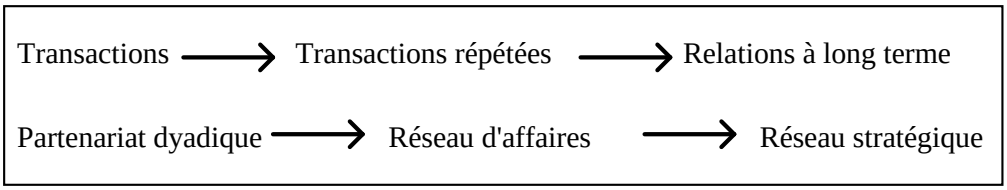


Figure V.4 : de l'échange dyadique au réseau stratégique[69]

Les transactions entre deux firmes, fournisseur et client, peuvent évoluer vers un partenariat plus durable. Chaque entité entraîne avec elle ses propres partenaires. Se constitue alors un réseau d'entreprises. Lorsque ses membres prennent conscience, non seulement de leur relation avec un partenaire mais de leur interdépendance à toutes les firmes du réseau qui le composent et qu'ils acceptent des règles de fonctionnement

[69]Nous nous inspirons de l'idée de WEBSTER. WEBSTER F.E., (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Vol.56, p.5

collectives, le réseau peut devenir stratégique. Il a, dès lors, conscience de lui-même et possède **une identité stratégique**.

On peut généraliser les concepts de centre d'achat et de vente, rencontrés en marketing industriel, en définissant **le centre stratégique** comme l'ensemble des intervenants qui contribuent à définir la stratégie collective du réseau ainsi que ses règles de fonctionnement. **Au coeur du réseau stratégique, on trouve les dirigeants de ces entreprises**.

Dans une entreprise traditionnelle, l'appartenance, l'identité et les facteurs de la performance se définissent par rapport à l'existence de frontières organisationnelles. Dans le réseau stratégique, la connectivité et donc la prise de conscience de l'interdépendance des entreprises, modifient la définition. La firme étudie son positionnement stratégique en fonction de sa **centralité** dans le réseau et cherche à renforcer ce caractère central. La position détermine le pouvoir d'un acteur dans le réseau et sa capacité de négociation, c'est-à-dire son autonomie de décision. La position est étudiée à deux niveaux.

La **micro position** détermine le pouvoir de négociation d'une entreprise par rapport à un partenaire particulier dans une configuration dyadique. On parle alors de **relation focal**e. Ce pouvoir est d'autant plus grand que la firme maîtrise efficacement des ressources stratégiques pour le partenaire ou que la firme conditionne l'accès à d'autres entreprises détenant des ressources indispensables au partenaire.

La **macroposition** détermine le rôle exercé par l'entreprise dans le réseau global. La centralité d'un acteur résulte de la combinaison des micro positions et de leur cohérence pour jouer un rôle décisif au sein du réseau stratégique. Ce rôle est fonction de l'importance des ressources et des activités maîtrisées.

D. Mécanismes de renforcement et d'affaiblissement de l'identité du réseau stratégique

Le management de l'identité du réseau consiste à étudier les conséquences des mécanismes d'échange en terme de coopération entre les entreprises qui le composent. Certains mécanismes ont des effets positifs, d'autres, négatifs. On peut saisir certains mécanismes de connectivité d'un réseau qui renforcent ou affaiblissent son identité.

Les mécanismes induisant une connectivité positive sont au nombre de trois :

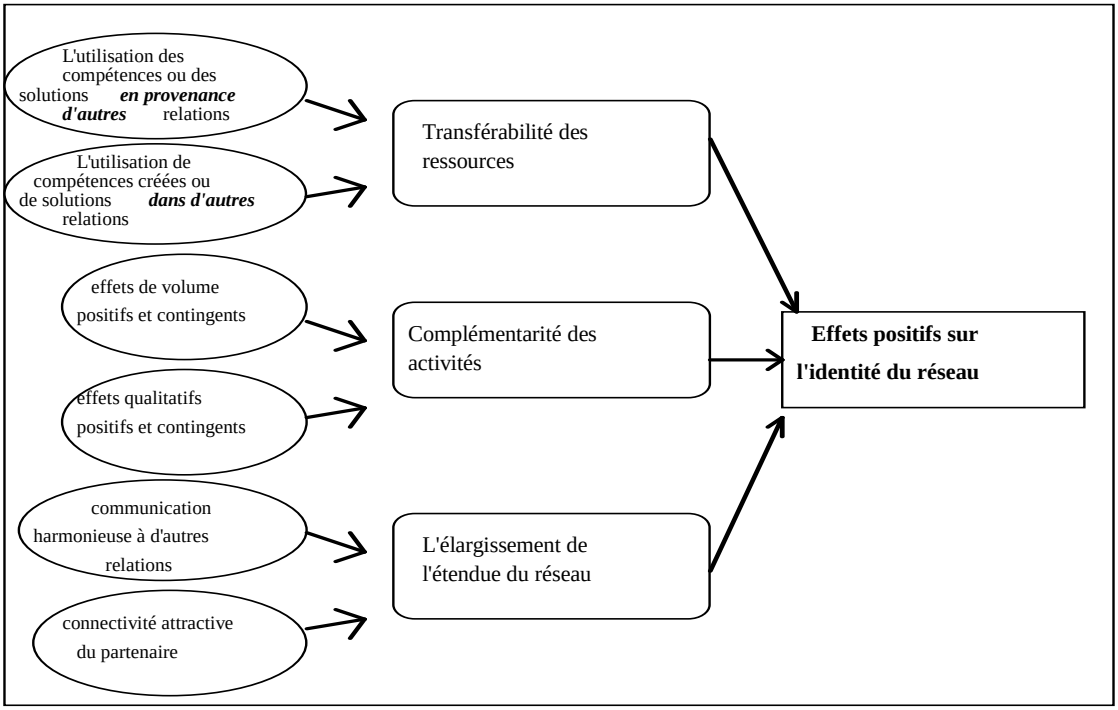


Figure V.5 : les mécanismes de renforcement du réseau stratégique

le **caractère transférable des ressources** détermine la capacité du réseau à s'approprier les ressources utilisées dans une relation focale particulière. En effet, dans certains cas des ressources spécifiques (compétences ou solutions) sont nécessaires au développement d'une relation dans le réseau. Ces ressources existent dans d'autres relations. Leur transfert permet de pas développer ad hoc de nouvelles compétences car elles sont transférables. D'autre part, les ressources utilisées dans une relation renforcent également l'identité du réseau quand elles peuvent être redéployées dans une ou plusieurs autres relations par un même acteur.

La **complémentarité des activités** intervient quand le produit d'une relation focale a un effet positif pour l'ensemble du réseau. Cet effet positif peut être **quantitatif**. Une augmentation des volumes produits dans une relation produit également des économies d'échelle dans d'autres entités du réseau. Il peut aussi se traduire par des modifications **qualitatives** positives notamment par une hausse de la qualité générale des produits à partir de l'amélioration d'un composant.

Les **mécanismes qui élargissent l'étendue du réseau**. Une entreprise A manifeste sa volonté de coopérer avec une entreprise B. Les entreprises qui partagent le réseau de A sont informées de cette propension nouvelle d'un acteur à coopérer et peuvent entrer en coopération à leur tour. D'autre part, les entreprises en réseau avec B deviennent accessibles à leur tour au réseau de A.

A contrario, certains mécanismes affaiblissent l'identité du réseau et peuvent en menacer l'existence :

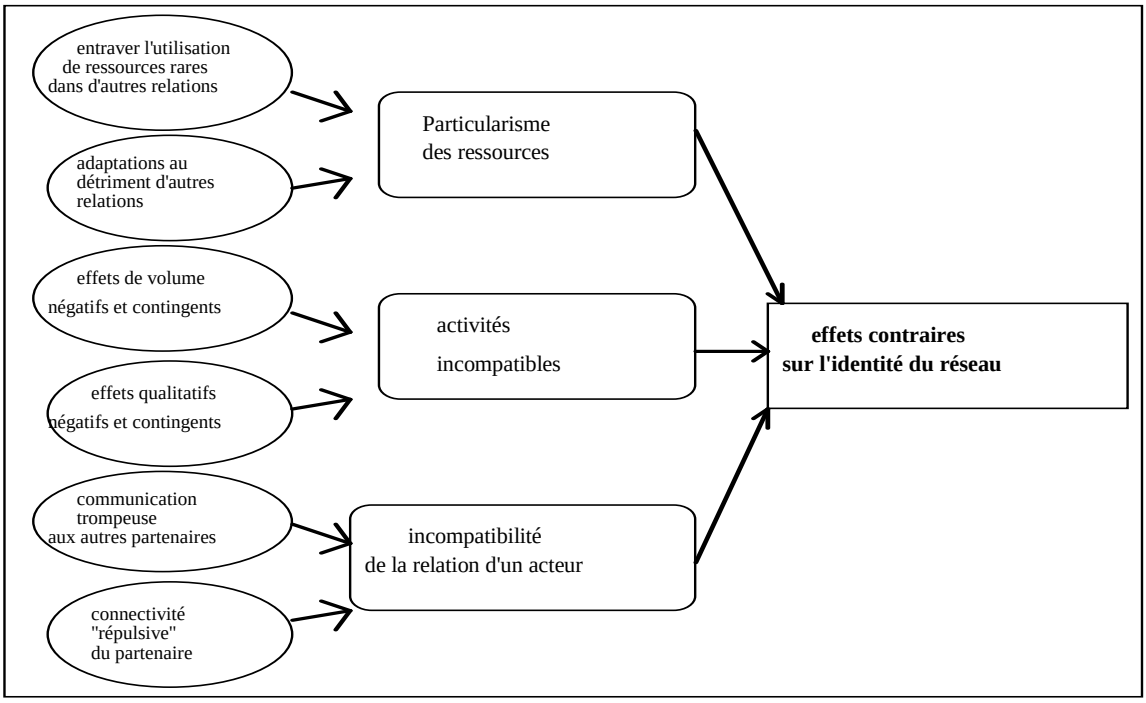


Figure V.6 : les mécanismes d'affaiblissement de l'identité d'un réseau

le **particularisme d'une ressource** provient du fait qu'une entreprise ne peut utiliser ses ressources avec la même intensité dans toutes ses relations. Leur adaptation à une relation rend délicate leur redéploiement vers d'autres relations. Il en ressort qu'une forte adaptation à un partenaire peut être nuisible à d'autres.

L'**incompatibilité d'une activité** considère les effets négatifs que certains changements d'activités dans une relation focale peuvent avoir pour d'autres relations. Au plan quantitatif, les autres relations du réseau ne peuvent pas forcément s'adapter à une modification des volumes produits. Au plan qualitatif, ils n'ont pas forcément la possibilité d'intégrer les produits de cette activité.

L'incompatibilité de relation survient quand une entreprise A s'engage dans une relation focale avec un acteur B dont les partenaires de A ont une mauvaise opinion ou le considèrent comme une menace. Dans ce cas, ils peuvent aller jusqu'à sanctionner l'entreprise A. Cette relation nouvelle peut signifier que A s'engage dans une autre stratégie incompatible avec celle de ses partenaires traditionnels. Il s'agit d'une "connectivité répulsive" qui peut avoir comme conséquence l'éviction de A du réseau.

La notion de réseau a été utilisée abondamment dans les chapitres qui précèdent sous des formes diverses mais qui avaient en commun de désigner le réseau comme une forme d'entreprises ou une structure de gouvernance. Dans ce dernier chapitre, et en particulier à travers les travaux de l'IMP, nous avons commencé à introduire le réseau comme une forme analytique. Dans le premier cas, on se situe dans une perspective multidisciplinaire et prescriptive qui fournit une représentation de la logique d'organisation, une façon de diriger les relations entre des acteurs économiques : le réseau d'entreprises ou la firme-réseau. Dans la seconde approche, le réseau devient un instrument conceptuel et un outil d'analyse qui se fonde sur l'analyse des liens[70].

§ 4 - Le réseau social, "chaînon manquant" d'une théorie des coopérations interentreprises

Nous souhaitons, pour la fin de ce chapitre, limiter l'utilisation de **la notion de réseau social à des fins analytiques.** Le réseau social constitue le "chaînon manquant" théorique à plusieurs difficultés conceptuelles en économie et en sociologie. Il en est le complément nécessaire. Cette complémentarité existe dans quatre problématiques importantes pour les deux disciplines :

- la conciliation de l'environnement et de l'acteur : le réseau joue un rôle de médiateur en tant que **contexte d'action**,

[70]POWELL W.W., SMITH-DOERR L., (1994), "Networks and Economic Life", in SMELSER N. J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, p.368

- dans les modes d'échanges entre acteurs : le réseau social constitue **un mise en contact informelle et collective** en complément des modes bilatéraux et formalisés que représentent les liens hiérarchiques et les relations marchandes[71].
- dans la fixation des frontières organisationnelles : le réseau articule milieu interne et milieu externe, **niveau intra et interentreprises**[72]
- dans la distinction entre caractère statique et dynamique : le réseau facilite une **représentation processuelle** de la firme.

Sur la base des critiques émises par GRANOVETTER[73], nous proposons une théorisation du réseau social qui réconcilie l'acteur et son environnement. La perspective structurale fournit un cadre conceptuel propice à cet objectif. BURT construit un modèle d'une **théorie structurale de l'action** qui tente de dépasser la perspective atomistique (individualisme méthodologique) et normative (déterminisme de l'environnement)[74] et fournit une définition originale de l'intérêt de l'acteur.

Les deux perspectives classiques situent l'intérêt de l'acteur par la réponse à la question : en quoi la perception par l'acteur de l'utilité de ses actions est-elle influencée par le comportement des autres acteurs ?

A cette question, la perspective atomistique répond : en rien. L'acteur évalue seul l'utilité des différentes alternatives. La perspective normative répond : les actions sont évaluées d'une manière interdépendante par les acteurs. Leur évaluation est fonction d'un processus de socialisation qui les intègre à un système global d'acteurs. L'intérêt est fonction des normes sociales.

La perspective structurale veut que l'intérêt d'un acteur dépende de la position qu'il occupe dans une structure sociale constituant son contexte d'action. Il occupe conjointement cette position avec d'autres acteurs en équivalence structurale. L'acteur est donc à la fois déterminé par sa position structurale mais il peut, en retour, faire évoluer la structure sociale en sa faveur par des actions volontaristes. Au-delà de son intérêt conceptuel, cette définition de l'autonomie structurale fournit une stratégie analytique qui se définit comme suit :

1. saisir la position initiale d'un acteur dans son système d'action,

---

[71]COHENDET P.,"La Tyrannie des Réseaux : Propriétés et Modes d'Utilisation en Economie", non publié, p.15
[72]LAZEGA, (1994), op.cit.
[73]GRANOVETTER, (1985), op.cit.
[74]BURT R.S., (1982a), "Toward a Structural Theory of Action : Network Models of Social Structure, Perception, and Action", New York, Londres : Academic Press, pp.329-356

2. décrire la manière dont l'intérêt de l'acteur est structuré par ce contexte,
3. définir de quelle manière les actions des acteurs, déterminées par l'intérêt des acteurs, sont contraintes par leur configuration relationnelle,
4. analyser la transformation du contexte d'action par les interactions des acteurs,

et présente un caractère cyclique. Le contexte social est à la fois déterminé et déterminant dans la conduite stratégique des acteur, la définition de leur intérêt et de leurs actions. On a bien une définition processuelle de l'intérêt de l'acteur.

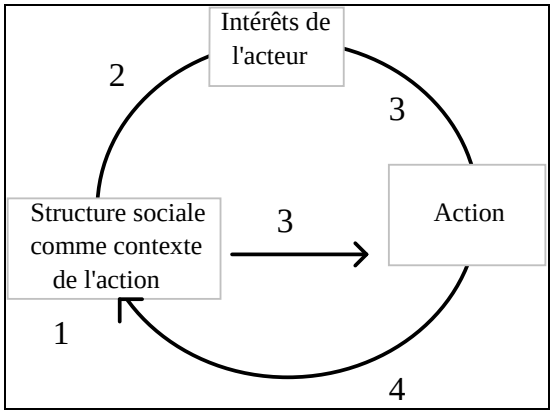


Figure V.7 : le cycle causal d'une théorie structurale de l'action (BURT, (1982), op.cit., p.9)

L'introduction de la notion de réseau, ensemble de liens concrèts, informels et personnalisés entre des acteurs individuels, réduit également le fossé entre les deux formes bilatérales de l'échange et l'existence des relations formelles intra- et interentreprises. Traditionnellement, l'entreprise fonctionne selon deux modes d'échanges bilatéraux et formalisés par des contrats : les liens hiérarchiques et les relations marchandes. Le réseau permet de tenir compte de l'existence de liens informels. Dans le réseau social, il n'existe pas d'engagement bilatéral codifié au sens où il n'y a pas de sanctions possibles de la part d'une "autorité légale" extérieure. La régulation est assurée collectivement par les individus à travers un ensemble de règles du jeu implicites, de routines qui en fixent les frontières.

Le réseau n'est donc pas *entre le marché et la hiérarchie* mais une troisième dimension indépendante de l'analyse. Les formes organisationnelles ne sont pas toujours un arbitrage entre marché et hiérarchie. Au plan analytique, le réseau est une **"trame**

théorique"[75] assurant une continuité à la réflexion sur les structures organisationnelles qui s'applique dans un contexte statique et dynamique.

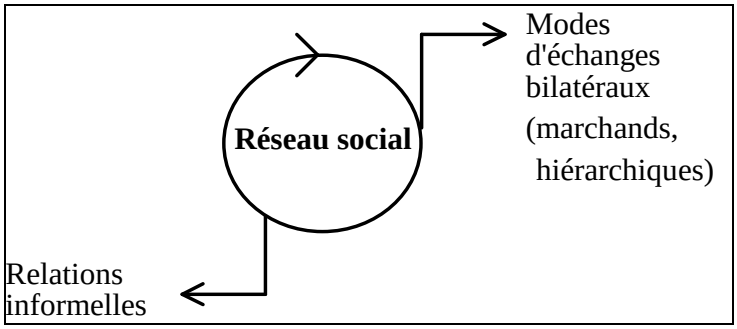


Figure V.8 : le réseau, entre relations informelles et modes d'échanges bilatéraux (d'après COHENDET, op.cit.)

Au **plan statique**, il permet d'intégrer l'existence de conventions et de règles du jeu entre les acteurs et de traiter les externalités, l'interdépendance des acteurs hors marché. Le réseau, selon des mécanismes différents du marché, sélectionne les externalités positives et élimine ou corrige les externalités négatives.

Plus important pour notre objet d'analyse dans le présent chapitre est le **niveau dynamique**. La firme n'est pas seulement un espace d'allocation des ressources et d'arbitrage entre les modes d'échanges bilatéraux. Elle peut être définie de manière processuelle comme un espace de création de ressources. Elle assure une fonction de coordination des processus d'apprentissage dispersés.

Le réseau est l'acteur collectif qui fait émerger des innovations et conduit leurs évolutions. Les liens informels sont indispensables à la mise en phase de routines dispersées. Elles permettent de situer et de connaître le fonctionnement des routines transférables en raison de leur caractère tacite et local (divison du travail et coût d'un redéploiement sur d'autres activités).

[75]COHENDET, op.cit., p.15

Section II - L'émergence de la coopération interentreprises : une définition processuelle

Une définition de l'émergence de la coopération interentreprises peut être proposée à partir d'un certain nombre de travaux se rattachant à la perspective socio-économique. La notion d'émergence fait référence à une évolution. La dynamique n'est pas représentée avant et après mais de manière continue. L'entrée en coopération interentreprises se fait graduellement. En conséquence, notre définition de l'entreprise est processuelle.

Elle devient un champ d'action, c'est-à-dire un réseau d'acteurs de nature hétérogène, individuels et collectifs, humains et non humains, incluant les objets techniques et matériels qui la constituent. L'émergence d'une coopération interentreprises est analysée comme **la constitution d'une agence par un réseau d'acteurs individuels qui cherche à contrôler des ressources appartenant à plusieurs entreprises en vue de la réalisation d'un projet économique commun**.

Cette **agence** est définie non comme une nouvelle entreprise, aux frontières traçables, mais comme un ensemble d'interactions entre des dirigeants qui cherchent à engager leur entreprise pré-existante dans un projet commun. Leurs liens vont se densifier et s'organiser autour de cet enjeu. Il convient d'analyser leurs liens réciproques, leur "réseau local", qui définit le centre stratégique, et leurs liens avec les autres composantes de leur entreprise, constituant le "réseau global" de la coopération interentreprises.

Dans ce cadre, **le sens donné par les individus à leur appartenance à un réseau est double**. Le réseau social assure **une fonction communautaire**. Il est un ensemble de liens fondés sur un "ciment" affectif. Mais il est aussi un **outil potentiel** pour conduire une stratégie, un système d'influences et d'interventions.

Le management de cette agence consiste à **faire émerger de nouveaux réseaux sociaux et à en transformer d'anciens pour légitimer, renforcer et étendre le contrôle de l'agence sur le réseau stratégique d'entreprises**[76].

[76]WHITE H., (1992), "Agency as Control in Formal Networks", NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma. : Harvard Business School Press, p.94

Les interactions visent à faire apparaître progressivement une régulation efficace, c'est-à-dire un ensemble de mécanismes formels. A cette fin, les dirigeants orientent leurs interactions vers la négociation des **règles sociales**, entre eux et avec leur entreprise, qui fournissent **l'infrastructure de l'élaboration de ces mécanismes**.

En premier lieu, nous posons les principes essentiels de l'émergence analysée comme un processus de mise en réseau d'un ensemble d'acteurs individuels. Nous détaillons les dimensions, les logiques et les propriétés des mises en réseau. Nous analysons ensuite l'émergence de la coopération interentreprises comme une structuration d'un champ d'action, d'une part, et comme investissement relationnel et de formes, d'autre part.

§ 1 - Définition processuelle du réseau social

L'émergence de la coopération est fondée sur la question du lien avec autrui. Se lier à autrui modifie le sens social que l'individu donne à son environnement quand il caractérise ce qui est "identique" ou "différent" de lui.[77] Cela introduit deux tensions. La première est celle qui ressort du rapport du singulier au collectif : la **question d'une appartenance commune**. Cette tension se résout par une réflexion sur l'identité et sur l'ambivalence des individus qui peuvent appartenir à plusieurs groupes, à plusieurs collectivités. La seconde est l'axe du lien entre soi et l'autre : la **question de l'altérité**. Cette dimension fonctionne sur le registre de l'ambiguïté. L'autre est-il opposé ou complémentaire à la démarche que l'on entreprend ?[78]

L'émergence d'une coopération interentreprises se manifeste par **une mise en réseau : la transformation d'un groupe d'individus en un réseau social**. Les processus de mise en réseau social sont multiples mais ils possèdent des dimensions fondamentales et partagent des traits communs propres à une généralisation.

[77]AUGE M., (1994), "Le Sens des Autres, Actualité de l'Anthropologie", Paris : Fayard
[78]Ibid., p.61

A. Les principales dimensions de la mise en réseau

Le passage du groupe au réseau social peut se réaliser pour conduire de nombreux projets[79]. Cette transformation possède trois dimensions qui permettent de caractériser sa nature : la nature des entités engagées dans le réseau, leur vocation et la qualité de leurs échanges.

La **nature des entités** qui souhaitent s'agréger se caractérise par un degré d'hétérogénéité qui peut amener un ensemble d'individus à relier un autre ensemble.

La **qualité du réseau** définit la similarité ou la diversité des vocations des membres du réseau. Lorsque les individus partagent le même but, le réseau est dit **succursaliste** ou isomorphe. Dans le cas contraire, le réseau est **congloméral** ou hétéromorphe. L'ensemble que forment les individus est composite et il établit un lien entre des entités distinctes. Il se forme en vue de l'atteinte d'une fin délibérément recherchée.

La **qualité des liens** entre les membres du réseau possède quatre traits essentiels :

- elle est **préjudicielle**. Il s'agit d'un lien voulu et construit. Il présente donc un caractère artificiel en opposition à un simple lien contigü. Le réseau social reconnaît des liens affinitaires préalables mais les mobilise en vue de leur dépassement.
- Le **degré de formalisation** des interactions est limité. Les règles existent mais ne sont pas codifiées. Elles permettent, néanmoins, une mobilisation forte des membres du réseau social.
- Le **degré de dépendance ou d'autonomie** des individus par rapport au réseau social est variable. Il s'évalue au plan juridique mais plus encore au plan identitaire. Certains individus ne définissent leur identité professionnelle qu'à partir de leur appartenance au réseau social. D'autres ont "d'autres cordes à leur arc".
- La **qualité de la procédure** qui établit le réseau social joue un rôle important. Deux procédures conduisent à son 'émergence : **ex nihilo**, par génération, ou **ex alio**, par reconfiguration. Ex nihilo, il s'établit par **duplication** pour un réseau succursaliste, par **filialisation** pour un réseau congloméral.

[79]Pour cette section, nous nous inspirons du colloque "Groupes et Réseaux, Approches socio-historiques" qui s'est tenu à Lyon les 24 et 25 octobre 1986 sur le thème de "l'étude comparée des formules d'agrégation aux époques modernes et contemporaine" à l'initiative du Centre de Politologie Historique. Les textes ont été publiés dans un ouvrage collectif : DUJARDIN P., (1988), "Du Groupe au Réseau, Réseaux Religieux et Professionnels", Paris : CNRS Editions

B. Les logiques processuelles de la mise en réseau

La mise en réseau est sous-tendue par des logiques différentes. Ces logiques se différencient selon quatre paramètres : leur temporalité, les visées qui la supportent, la stratégie et la structure de la mise en réseau.

La **temporalité** de la mise en réseau peut procéder de deux logiques différentes. Le réseau est souvent la prémisse d'une action plus organisée. Il s'agit d'une situation d'immaturité qui évolue vers une formalisation et une centralisation. Dans certains cas, pourtant, le réseau n'est pas la "préhistoire" d'une autre organisation et se pérennise sous sa forme initiale.

Les **visées** idéologiques, religieuses, politiques se traduisent dans une culture. Par exemple, le niveau de centralisation ou de décentralisation des décisions prises par un réseau est fonction d'une culture désignée en France comme "jacobine" (forte centralisation) ou "girondine" (forte décentralisation)[80].

La **stratégie** poursuivie diffère selon la nature du réseau. Le réseau succursaliste poursuit une **stratégie d'expansion territoriale** au sens large du terme. Le réseau congloméral associe une volonté de **gestion, de répartition et de dispersion des risques** entre les différents participants à une **logique de conquête :** la volonté de se prémunir contre une sensibilité sectorielle de la demande en évoluant dans plusieurs secteurs en même temps ou contre une variation saisonnière. Cette stratégie est celle que l'on attribue en général à la formation des entreprises conglomérales. Elle traduit en même temps une logique de conquête (offensive) ou de résistance à la conquête d'un autre réseau (défensive). La stratégie conglomérale a donc une fonction polémique.

La **structure** de la mise en réseau exprime le niveau de **spécialisation** des participants et la manifestation d'un certain degré de **division du travail**. Le contenu des rôles joués par les différents participants est défini. La division du travail rend également nécessaire

[80]De nombreux mouvements d'associations de dirigeants sont fondés sur le partage de visées religieuses : Mouvement des Dirigeants Chrétiens, l'Opus Dei, etc. Les institutions traditionnelles de socialisation des dirigeants comme le "Rotary", le "Lion's Club" ou le "Jockey Club" ou le "Cercle du Bois de Boulogne" dans la haute aristocratie possèdent une culture collective, des valeurs qu'elles s'efforcent de transmettre. Dans son analyse du **développement du capital relationnel** des dirigeants, Pierre BIRNBAUM définit un groupe d'institutions dont l'objectif est de réaliser une communauté d'intérêts et de valeurs. Il fournit de nombreux préceptes transmis par ce biais aux participants de ces associations. BIRNBAUM P., BARUCQ C., BELLAICHE M., MARIE A. (1978), "La Classe Dirigeante Française : Dissociation, Interpénétration, Intégration", Paris : PUF, pp.176-177

une procédure de médiation entre rôles différents que l'on peut caractériser par le fait de **"parler une même langue"**.

C. Les propriétés de la mise en réseau

La mise en réseau ainsi définie produit des effets remarquables que DUJARDIN[81] résume par quatre propriétés : la transitivité, l'emprise sur les membres, la concentration des moyens et le recrutement, la formation des individus

Le réseau possède des **propriétés de transitivité**. Il assure une mise en phase des participants et permet de dépasser des écarts, des barrières, des distances qui ont tendance à séparer les individus. Ce rapprochement résulte, en particulier, de l'intenisfication des interactions entre les individus qui permet une meilleure reconnaissance d'un intérêt commun. La transitivité diminue également les forces centripètes qui menacent la pérennité du réseau. Les individus sont rarement impliqués dans un seul réseau social. Ils sont continuellement tentés d'en changer pour évoluer dans d'autres milieux sociaux.

Elle régule l'existence d'un **écart spatial**, territorial ou sociologique. Au niveau territorial, un écart peut être subi ou souhaité comme dans le cas du développement d'un réseau succursaliste; le but de la mise en réseau est l'extension géographique de son action. Au niveau sociologique, il produit ou renforce le "ciment" affinitaire qui peut relever de différents substrats : régionaux, politiques, ethniques, familiaux ou religieux[82].

La transitivité régule également le facteur temporel. Il existe une tension entre la nécessité d'une gestion à long terme qui permet d'assurer une **permanence**, une continuité dans l'effort et une nécessité de l'**adaptation** à l'évolution des moeurs, des opinions, des modes, etc. La transitivité du réseau administre cette tension en autorisant l'existence d'une **diversité** (existence de sous-groupes), par une gestion de l'**adversité**, c'est-à-dire en assurant la reconversion du réseau. Enfin, elle permet un **étalement** de l'action du réseau pour tenir compte des fluctuations cycliques qui se manifestent par des "creux" et des "pics" dans le déroulement des opérations. Les activités du réseau

[81]DUJARDIN P., (1988), "Processus et Propriétés de la Mise en Réseau : Débat, Problématique, Propositions", in DUJARDIN, op.cit., pp.17-25
[82]GRANOVETTER , (1994), op.cit., p.463

peuvent entrer dans une relative "hibernation" et se réveiller sous la pression de certains événements manifestant sa **reviviscence**.

La transitivité favorise donc une transmission efficace de certains messages dans le temps et/ou dans l'espace. Le réseau est un instrument approprié à la production et au renforcement d'une cause commune. De par ses propriétés de transitivité, il représente une **"aire transitionnelle"**[83].

Le réseau possède une **emprise** sur un ensemble de personnes, de compétences et de ressources. Il permet de faire l'économie d'une création de ressources ex nihilo et d'avoir recours au secret. Sa discrétion est garantie par sa relative fermeture sur l'extérieur. Cette emprise agit sur les individus à travers les liens de réciprocité. Dans le réseau succursaliste, elle est associée principalement à la solidarité interne. Dans le réseau congloméral, elle se concrétise plutôt par des liens de protection mutuelle, d'entraide, de convivialité et de promotion.

Le réseau permet une **concentration de moyens** avec une fonction **logistique** et d'**allocation** des ressources qui ne se comprend que par rapport à l'existence d'une concurrence concernant une menace ou une opportunité de l'environnement. Sans qu'il y ait intégration complète des moyens des uns et des autres dans une organisation, le réseau permet une coordination suffisante des activités. Cette coordination commune ne se réalise qu'à partir du moment où existe un "ennemi" et un projet commun. L'allocation des ressources par le réseau articule parfois l'ordre de la légalité et de l'illégalité et souvent celui de la publicité et de la discrétion ou carrément du secret.

Enfin, le réseau permet le **recrutement** et la **formation** de ses participants et en particulier de ses élites. Il s'agit d'une **propriété "catalogique"** : le réseau permet de passer en revue, de sélectionner, de cataloguer. Elle se fonde sur **la règle "de la "double frontière"** ou du "double bord". Le réseau possède une frontière externe, **ad extra**, qui évolue au fur et à mesure des adhésions et des défections et qui donne le statut de membre ou de non-membre. Cette frontière se double de frontières internes, **ad intra**, qui déterminent sa hiérarchie entre les "idiots" et les "ascètes" ou les "experts", entre le militant et le simple syndiqué, entre le dirigeant et le cadre ou l'employé ou encore entre le nouveau membre et le membre ancien. La règle de double frontière permet de gérer la tension entre hiérarchie et égalité.

[83]DUJARDIN, (1988), op.cit.

D. Le contenu relationnel de la confiance

Le lien de confiance apparaît comme le contenu essentiel des interactions dans un réseau social. Dans une économie de marché parfaite, l'acteur peut faire confiance au système économique pour lui assurer un retour sur investissement, fonction uniquement du niveau et de la qualité des ressources mobilisées. Dans un système où la concurrence est imparfaite (asymétrie d'informations, quasi-monopole, etc.), le dirigeant ne fait confiance qu'aux contacts personnels.

La confiance est approchée de manière processuelle, c'est-à-dire comme une confiance qui n'est pas une norme sociale extérieure au lien. La confiance est produite par la répétition des interactions. A partir de cette définition, nous envisageons l'émergence et la valorisation du lien de confiance.

a. Définition processuelle de la confiance

La confiance est l'expresion d'**un échange** : on donne, on offre, on accorde sa confiance **à quelqu'un** ou on reçoit la confiance **de quelqu'un**. Elle est définie comme une évaluation positive des capacités d'un individu ou d'un mécanisme à respecter ou à faire respecter des engagements pris. Elle met en oeuvre une croyance (une foi), une anticipation du comportement d'autrui et une capacité à mémoriser les comportements passés (mémoire). La confiance est un mécanisme informel qui complète d'autres mécanismes et règles contractuels. Elle en constitue le support indispensable en assurant la fonction de "liant", de "ciment" ou de "lubrifiant" des liens sociaux et des relations économiques. Dans les relations interentreprises, la confiance n'est donc qu'un mécanisme parmi d'autres. BAUDRY[84] montre que dans les relations de "quasi-intégration oblique" entre fabricants et partenaires sous-traitants, la confiance s'accompagne de mécanismes d'incitations (à l'innovation, à la qualité, etc.) et d'autorité (spécifications techniques)[85].

La confiance en tant que mécanisme joue trois rôles : la création d'un contexte social, l'intensification des liens personnels (collaboration technique et échange d'information) et le développement d'obligations réciproques à long terme. Définie ainsi, elle n'est pas

[84]BAUDRY B., (1995b), "Trust in Inter-Firm Relationships : a Plurality of Forms of Coordination", Acyes du Séminaire Interdisiplinaire "Confiance, Apprentissage et Anticipation Economique", Université de Technologie de Compiègne, 23-26/01
BAUDRY B., (1995a), "L'Economie des Relations Interentreprises", La Découverte
[85]Nous avons détaillé ces mécanismes au chapitre précédant.

gratuite mais possède un caractère instrumental. Elle est plutôt un équivalent fonctionnel du pouvoir dont elle est une manifestation atténuée[86].

Une relation de confiance peut prendre différentes formes. Le lien de confiance n'est pas obligatoirement symétrique. La confiance est **mutuelle** (partagée) ou **non réciproque**. Elle est **verticale** (ascendante ou descendante) quand elle a lieu dans un échange asymétrique hiérarchique ou **horizontale** dans une interaction entre semblables. Le lien de confiance se différencie de manière graduelle. La confiance est variable en **étendue**. Elle implique un nombre de personnes plus ou moins grand. Elle est également variable en **intensité**. On peut la représenter selon un continuum qui va de la **défiance** à la **foi** en passant par la **méfiance** et la **confiance**.[87]

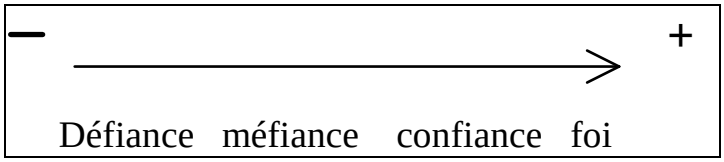


Figure V.9 : la graduation du lien de confiance (d'après SERVET (1994), op.cit., p.49)

D'autre part, le lien de confiance est lié au niveau d'informations et d'incertitudes associé à la situation dans laquelle il se noue. L'origine de l'axe est contingent à la situation.

Pour la suite de notre présentation, nous envisageons l'établissement et le maintien d'un lien de confiance mutuel dans un échange non dominé telle qu'il est censé s'établir dans une coopération interentreprises.

b. L'émergence de la relation de confiance

L'**initiation d'un lien de confiance** est liée au don. On donne sa confiance. Le don est le premier mouvement vers l'établissement d'une confiance mutuelle. Nous définissons le don dans sa forme moderne au-delà des liens communautaires archaïques. Le don moderne est celui qui survient quand un individu offre sa confiance à un autre individu avec lequel il n'est pas en contact au départ. Il s'agit donc, dans une forme pure, d'un don

[86]KOENIG C., (1995), "Les Alliances Interentreprises et la Coopération Emergente", papier non publié, pp.4-5

[87]SERVET J.-M., (1994), "Paroles Données : le Lien de Confiance", in La Revue du M.A.U.S.S., "A Qui se Fier ? Confiance, Interaction et Théorie des Jeux", n°4, 2ème Semestre, pp.48-49

fait à l'étranger, à un inconnu. De ce don résulte alors la construction d'une structure sociale spécifique aux individus. Nous avons étudié précédemment la justification et l'importance du don dans le cadre du jeu du courtisan qui offre une solution à "l'argument contre la défection systématique" de la stratégie "Tit for Tat"[88]. Un individu est assez "fou" pour prendre le risque d'agir en anticipant un comportement coopératif de l'autre partie. On peut donner quelques exemples de don dans le monde des affaires :

- un surcroît de qualité non réclamée explicitement par le client,
- un service rendu à un client en difficulté sans que ce service soit rémunéré et prévu par contrat,
- un individu décroche son téléphone et propose un partenariat à un concurrent avec lequel il n'est pas en relation d'échange. Il prend l'initiative du contact au risque que sa démarche soit rejetée et d'informer son concurrent de ses difficultés. On peut parler d'un "don de parole".

Le don permet d'initier un lien en personnalisant une relation d'échange économique. S'établit alors **un réseau social dont les membres se reconnaissent comme uniques l'une pour l'autre**. Le don n'est pas la manifestation d'un simple altruisme. Il possède un **caractère instrumental**. Cependant le retour du don n'est pas son équivalent marchand ou monétaire. Deux propriétés du don s'expriment dans la valorisation d'un lien de confiance :

- sa capacité à le pérenniser par un mécanisme de réciprocité

- sa capacité à réguler les situation d'indécidabilité par un mécanisme de traitement de l'incertitude qui résulte de l'interdépendance des entreprises-partenaire.

c. La mécanique de la réciprocité

La coopération n'est pas un échange simultané de ressources équivalentes. Elle se fonde sur un **mécanisme de réciprocité** et se manifeste par un déséquilibre constant entre prestation offerte et prestation reçue par les partenaires. La coopération est un état de déséquilibre permanent mais réciproque qui permet de **perdre aujourd'hui pour gagner demain**. Chaque partenaire est, tour à tour, créancier et débiteur. Le principe est le suivant : un partenaire A donne à un autre, B, son apport à la coopération. L'autre lui rend cet apport mais de manière différée dans le temps et sans que soit établie une stricte équivalence entre apports échangés. Les échanges se font à mi-chemin entre la stricte équivalence marchande ou monétaire et le déséquilibre disproprotionné et insupportable.

[88]Nous avons détaillé le contenu de la stratégie Tit fot Tat au chapitre précédent

La situation se poursuit tant que les apports ne sont pas donnés et rendus simultément et selon une stricte équivalence. Dans ce cas, l'échange vaut "solde de tout compte" et l'échange s'interrompt. La situation de coopération s'arrête car elle n'a plus d'objet.

> "Si la nature a horreur du vide, le don a horreur de l'équilibre. [...] L'équivalence, c'est la mort du don, [...] une façon de mettre un terme à la "chaîne du don" [...] qui le dynamise."[89]

La réciprocité se fonde sur un triple pouvoir croisé qui conduit chaque partenaire à être alternativement en situation d'infériorité et de supériorité :

- pouvoir reçu par B car il détient la possibilité de tromper en ne rendant pas,
- pouvoir de A car il possède une créance sur B qui a l'obligation de rendre mais de manière différée dans le temps,
- pouvoir réciproque de l'un sur l'autre car leurs interactions répétées les rendent mutuellement dépendants et vulnérables à une défection du partenaire.

d. Traitement et renouvellement de l'incertitude

Cette vulnérabilité des partenaires l'un pour l'autre traduit une deuxième propriété du lien de confiance. La confiance est un **mécanisme de traitement de l'incertitude** que représente la coopération avec un autre partenaire au comportement partiellement imprévisible, c'est-à-dire ni totalement imprévisible, ni totalement prévisible.

L'économie des conventions[90] et certains sociologues[91] reconnaissent des situations où les acteurs font face à de multiples solutions sans pouvoir décider laquelle est la plus conforme à leurs intérêts : des **situations d'indécidabilité**. Dans ces situations, le recours à des conventions fondées sur la confiance permet d'organiser un processus d'auto-contrôle des partenaires afin de **réduire le caractère imprévisible de leur comportement**. La convention est fondée sur l'anticipation et l'obligation confondues d'un comportement coopératif[92].

Cependant, la coopération ne peut prendre place entre deux partenaires dont l'un serait totalement prévisible à l'autre. Une totale prévisibilité du comportement d'autrui introduit une situation de dépendance qui conduit à la domination de l'un par l'autre.

---

[89]GODBOUT, (1992), op.cit.,p.252
[90]ORLEAN A., (Ed.), "Analyse Economique des Conventions", Paris : PUF
[91]DUPUY insiste sur l'introduction des situations d'indécidabilité dans les systèmes sociaux. DUPUY J.-P., (1985), "Totalisation et Méconnaissance", in DUMOUCHEL P., "Violence et Vérité, autour de René Girard", Paris : GRASSE, p.263
[92]KOENIG, op.cit., pp.2-3

SIMMEL montre que le secret est une donnée essentielle de la sociabilité et de la coopération. Pour qu'un lien s'établisse et perdure une certaine distance au plan psychologique et géographique doit se maintenir. Il doit aussi être entrecoupé régulièrement de pauses, de respirations[93]. Ainsi, il renferme une certaine dose de dissimulation réciproque.

> "(La confiance) est un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir. Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance."[94]

Le **renouvellement continu de l'imprévisibilité** des comportements est indispensable à la pérennité de l'échange. Deux dynamiques organisent ce renouvellement : d'une part, la **conservation du secret** et, d'autre part, la règle de l'implicite. La firme doit garder secret ou renouveler en permanence ce qui fait son intérêt pour son partenaire. Par exemple, le dévoilement total de ses secrets de fabrication entraîne inévitablement la fin de l'échange car l'entreprise-partenaire perd tout intérêt à coopérer[95]. La **règle de l'implicite** est celle de l'occultation de l'attente du retour ou de l'obligation de produire un retour. Si le retour est attendu, cette attente n'est pas explicitée par les deux partenaires. Elle est consciemment maintenue implicite.

> "Faire confiance [...] signifie accepter un risque, c'est-à-dire, en termes formels introduire l'indétermination. [...] L'absence de contrat suppose certes la confiance mais il la secrète aussi chaque fois. [...] Non seulement le don n'a pas besoin d'être explicité, mais [...] il ne doit pas être explicité."[96]

Finalement, les système de don-contre-don tel qu'il se manifeste dans les liens de confiance **donne de la valeur à leur relation** avant tout autre considération. Il s'agit d'un **investissement relationnel**. La valeur se mesure à la qualité et à la pérennité du lien. Le retour du don, exprimé ainsi, explique le paradoxe de Dale CARNEGIE contenu

---

[93]SIMMEL G., (1991), "Secrte et Sociétés Secrètes, Strasbourg : Circé, p.20 (postface : Patrick WATIER)

[94]Ibid., p.22

[95]SIMMEL part de l'exemple de la relation amoureuse. "Seuls peuvent se donner entièrement sans danger les êtres qui ne peuvent pas se donner entièrement, parce que la richesse de leur âme est fondée sur une évolution permanente qui fait que chaque don engendre de nouveaux trésors."
Le risque est de "manger" son propre capital qui donne sa raison d'être au comportement coopératif d'autrui "par des élans du sentiment, par le don de soi absolu, le dévoilement de leur vie intérieure." Ibid.

[96]GODBOUT, (1992), op.cit., p.267

dans son célèbre ouvrage "Comment se faire des amis **et** réussir dans la vie"[97] : s'intéresser aux autres comme un but en soi, de façon désinteressée, tout en atteignant également des buts utilitaires[98].

§ 2 - La structuration d'un champ d'action

L'analyse de l'émergence d'une coopération interentreprises est approfondie une première fois sous l'angle de la structuration d'un champ d'action. Cette perspective est celle de l'analyse stratégique de Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG[99] du Centre de Sociologie des Organisations.

L'acteur est stratégique mais ses intérêts sont définis par rapport à son contexte d'action immédiat. Les frontières de l'entreprise sont totalement perméables. Les dirigeants produisent par leurs interactions un champ d'action qu'ils structurent en fonction d'un projet économique commun. Les liens de pouvoir dont l'enjeu est d'imposer un nouveau système de régulation à l'ensemble des acteurs concernés par ce projet commun ont une grande importance. **L'émergence d'une coopération interentreprises s'apparente à un "management clandestin" qui sort de sa clandestinité tandis qu'il devient légitime**.

A. Le champ d'action : définition d'une entreprise sans frontières

En rupture avec les théories sociologiques de l'environnement, l'analyse stratégique construit une sociologie de l'entreprise qui se fonde sur un acteur stratégique:

> "l'existence d'acteurs empiriques dont les comportements sont l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs et ne sont en aucun cas entièrement explicables par des éléments antérieurs."[100]

---

[97]CARNEGIE D., (1939), "Comment se faire des amis pour réussir dans la vie", Paris : Hachette (première version anglaise : 1936)
[98]GODBOUT, (1992), op.cit., p.116
[99]CROZIER M., FRIEDBER E., (1977), "L'Acteur et le Système", Edition du Seuil
[100]FRIEDBERG, (1993), op.cit., p.193

Le comportement de l'acteur est d'abord la conséquence de ses intentions et de l'existence de projets personnels.[101] L'analyse stratégique ne fait pas l'impasse sur les conséquences des rapports sociaux antérieurs, sa culture, son éducation, ses valeurs, etc., mais la socialisation passée de l'acteur reste potentielle tant qu'elle n'est pas mobilisée au présent dans une situation particulière.

> "**Cette "culture"** [...] **reste toujours potentielle aussi longtemps qu'elle ne s'est pas incarnée dans des comportements empiriques**, c'est-à-dire qu'elle n'a pas été médiatisée par les contraintes particulières d'un contexte d'action spécifique."[102]

En résumé, s'il subit des contraintes qui le "poussent" à agir, l'acteur possède des intentions qui le font "tendre" à la réalisation de buts qui lui sont spécifiques.

L'analyse stratégique pose trois postulats fondamentaux[103] :

- l'existence d'une **multiplicité de rationalités d'action** dans les entreprises,

- la **rationalité limitée** de l'acteur.

- mais surtout et toujours, chez les acteurs un certain degré d'**autonomie d'action** provenant de l'existence de **zones d'incertitude** qui se concrétise à deux conditions : que l'acteur sache créer des zones d'incertitude, c'est-à-dire se préserver une zone que l'autre en maîtrise pas, interne ou dans l'environnement, et que l'acteur sache rendre imprévisible l'utilisation de son autonomie pour les autres. Il en va ainsi d'un acteur qui parce qu'il est le seul à parler une langue étrangère ou à comprendre l'utilisation de certaines technologies contrôle presque totalement l'entrée sur un marché ou l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise.

Les relations interentreprises représentent un objet d'étude important pour l'analyse stratégique. La prise en considération de la firme comme action collective plutôt que comme entreprise délimitée par des frontières conduit à définir la coopération interentreprises comme **l'organisation des processus d'échange et de pouvoir entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs concernés par un même problème**.[104]

---

[101]BOUDON, BOURRICAUD, (1982), op.cit., pp.305-306
[102]FRIEDBERG, (1993), op.cit., pp.218-219
[103]Nous nous inspirons de la synthèse faite par Philippe BERNOUX. BERNOUX P., (1985), "La Sociologie des Organisations", Editions du Seuil, pp.118-156
[104]Ibid., p.546

Pour l'analyse stratégique, l'**entreprise n'est pas donnée mais construite par les acteurs** ce qui entraîne deux conséquences.

D'abord selon FRIEDBERG[105], qu'**il n'existe pas de dichotomie entre entreprise formelle et d'autres formes d'action collective, c'est-à-dire d'interdépendance d'acteurs dans un contexte d'action donné**. Les entreprises sont des champs d'action. Il existe un continuum entre les liens informels des individus et la reconnaissance de l'apparition d'une coopération interentreprises.

Ensuite, la représentation de l'entreprise est processuelle. Elle n'est jamais figée dans ses règles de fonctionnement et dans des frontières immuables mais en permanente structuration et restructuration.

Les champs d'action se différencient en fonction de quatre critères. Nous les présentons ainsi que leurs implications pour différencier un réseau social informel de dirigeants d'un réseau d'entreprises dont ils constituent le centre stratégique :

1. **le degré de formalisation, de codification de la régulation** : le réseau social devient un contexte d'action économique stratégique. De nouveaux mécanismes apparaissent dont l'objet est la régulation économique avec ses conséquences sur la stratégie de l'entreprise.

2. **Le degré de prise de conscience par les acteurs de leur appartenance au champ d'action** : les acteurs prennent conscience d'un intérêt à faire coopérer leur entreprise au-delà de leurs liens d'affinités, de parenté, d'appartenance à une organisation professionnelle, etc.

3. **le degré de finalisation des actions collectives** : les dirigeants s'accordent sur les objectifs initiaux et l'étendue de la coopération interentreprises. Le but de leurs contacts devient organisationnel et stratégique.

4. **l'explicitation d'une délégation de pouvoir à certains acteurs particuliers ou collectifs dans le champ d'action**. Les dirigeants construisent une justification pour légitimer la constitution du réseau d'entreprises auprès de leurs interlocuteurs internes et externes dans l'affaire qu'ils président.

---

[105]FRIEDBERG, E., (1992), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamique de l'Action Organisée", Revue Française de Sociologie, Octobre-Décembre

Ainsi, l'émergence d'une coopération interentreprises se présente comme **la négociation par un réseau social de dirigeants d'un certain nombre d'objectifs initiaux** et **de règles/conventions de liens personnels et de relation économiques** (régulation initiale) entre leurs entreprises.

Pour conduire ces négociations, les dirigeants sont investis par leur entreprise, acteur collectif composé d'individus salariés et de groupes de salariés mais aussi par **des acteurs individuels et collectifs qui financent l'activité de l'entreprise**, d'une délégation de pouvoir en vue d'engager des ressources dans des activités futures qui associeront étroitement le réseau d'entreprises ainsi constitué.

B. Le management clandestin de la "déintégration"

Les conditions d'émergence de la coopération sont illustrées par les travaux de Michel MOULLET[106]. L'introduction d'une coopération interentreprises a un caractère dynamique et s'apparente dans un premier temps à un "management clandestin" qui seconde puis remplace les mécanismes de management en vigueur précédemment dans l'entreprise. Cette introduction d'un nouveau management se réalise en trois temps : une genèse (1er temps), une maturation (2ème temps) et un déclin (3ème temps). Nous envisageons **un management clandestin interentreprises à l'oeuvre dans un réseau d'entreprises en émergence**. Nous illustrons le phénomène à travers ses conséquences pour une des entreprises du réseau.

Dans un premier temps, le dirigeant, sur la base de sa perception de la situation de l'entreprise et d'un projet stratégique s'engage dans une dynamique de changement en vue d'une "déintégration" de certaines activités. Pour justifier l'impératif du changement auprès des salariés, il se base sur l'existence de menaces, de problèmes qui pèsent sur l'avenir de l'entreprise. Il cherche à légitimer auprès d'eux la solution qui consiste à externaliser certaines opérations et/ou fonctions à partir d'une coopération interentreprises.

[106]MOULLET M., (1992), "Le Management Clandestin", InterEditions. Les principes de fonctionnement d'un système d'action concret restent identiques dans un système d'action concret défini par plusieurs entreprises. Lorsque plusieurs entreprises fonctionnent en réseau dans le cadre de leurs activités, les relations qui unissent les différents acteurs délimitent un champ d'action.

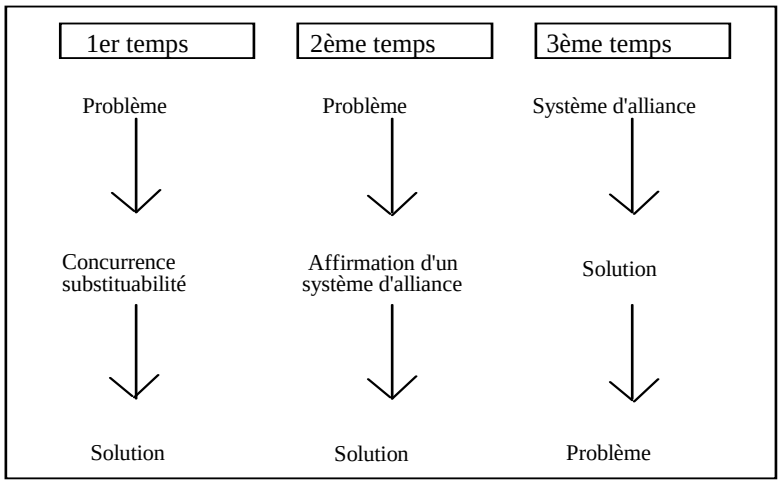


Figure V.10 : le management clandestin et la résolution des problèmes (MOULLET, (1992), op.cit., p.213)

Au sein de l'entreprise, le dirigeant peut entrer en conflit avec des salariés et/ou des groupes de salariés qui contestent le bien-fondé d'un partenariat et suggèrent des solutions alternatives comme il peut aussi recevoir leur approbation. En externe, son autonomie est plus ou moins limitée par la présence de financeurs avec lesquels il doit composer : établissements financiers, actionnaires individuels ou collectifs sans oublier les fournisseurs ou clients particulièrement importants.

Les échanges entre le dirigeant et ces multiples acteurs vont évoluer en fonction des prises de position des uns et des autres concernant la coopération interentreprises. La contestation peut porter sur le choix des entreprises-partenaire, sur l'objet de la coopération et éventuellement s'accompagne de solutions de nature différente : transformations internes, etc. Ces échanges débouchent sur le regroupement d'acteurs solidaires qui peuvent prendre trois configurations différentes : les pôles, les coalitions et les filières.

Les **pôles** sont constitués à la manière de "forteresses". Ils forment des ensembles homogènes constitués par les groupes professionnels auxquels les membres manifestent un sentiment d'appartenance : les "gens de la production", du bureau d'étude, l'équipe de vente, les contrôleurs de gestion, etc. et chercheront à rendre leur pouvoir le plus apparent possible. Les pôles s'apparentent à des "forteresses" habitées par des "seigneurs" ou par une "noblesse"; une population qui domine. Ils développent une forte

identité fondée sur une compétence, une fonction ou une origine communes. Cette identité est forgée à partir d'un apprentissage ritualisé.[107]

Les **coalitions** sont hétérogènes. Elles regroupent des acteurs dont la position, la fonction ou les compétences sont différentes et sont plus fragiles car elles se constituent à l'occasion de problèmes communs qui peuvent disparaître si le contexte est modifié. Elles ne cherchent pas à rayonner mais préfèrent la discrétion. Dans les coalitions, le poids des différentes personnalités restent visible. Il s'agit d'une configuration manoeuvrière et politique.

Les **filières** sont des configurations plus étendues qui joignent différentes unités entre elles tout au long d'une ou plusieurs chaînes de valeur. Le pouvoir d'une filière tient d'abord à son envergure qui lui confère deux avantages :

- une assise physique plus solide car reposant sur différents niveaux de la chaîne de valeur.
- une présence à différents niveaux qui lui permet de se forger une vision globale et cohérente du monde et, de ce fait, d'imposer plus facilement sa légitimité à l'ensemble des acteurs.

> "Attentive à investir différents territoires en y implantant ou en choisissant des agents de confiance, la filière est une configuration colonisatrice."[108]

La structuration intervient alors spontanément à travers les négociations menées avec le dirigeant parallèlement à celles qu'il conduit avec ses pairs, en vue de l'entrée en coopération interentreprises.[109] Dans cette première phase, la confrontation s'organise entre des pôles qui perçoivent la coopération interentreprises comme une menace, qui peuvent entrer en contact avec d'autres pôles et constituer une filière d'une part, et le dirigeant d'autre part. Celui-ci appartient à différentes coalitions et cherche à obtenir l'adhésion de filières les plus larges possibles. Le groupe informel que constitue les dirigeants est une coalition particulièrement importante. Elle peut composer des filières interentreprises.

Dans un deuxième temps, le partenariat s'impose. L'entreprise entre en coopération. En premier lieu, on assiste à la mise en place d'**un nouveau système de gouvernement**. Les acteurs du système d'alliances prennent le pouvoir. Ils vont conduire une "stratégie de rationalisation", c'est-à-dire "d'habillage" d'une solution qui était au départ une

[107]Ibid., p.57
[108]Ibid., pp.61-62
[109]Ibid., p.200

possibilité parmi d'autres pour la rendre unique. La rationalisation est un travail de reformulation et d'explication à posteriori d'événements, d'actions, de conséquences, d'attitudes et de comportements antérieurs.[110]

En second lieu, on observe la mise en place d'**une nouvelle régulation** qui prend acte de l'existence de mécanismes de gestion interentreprises. Les acteurs sont confrontés à un double système de règles et de conventions et de mécanismes formalisés : celui hérité de l'entreprise et celui qui émerge de la coopération interentreprises.

Dans cette deuxième étape, la coopération interentreprises entre dans une phase stratégique et opérationnelle. Son management clandestin interentreprises est de plus en plus visible et s'expose plus aux critiques. Il doit savoir composer avec les structures apparentes et également avec l'environnement de l'entreprise, les banquiers, les concurrents, les clients, etc. Il s'agit de conserver la position dominante acquise tout en acceptant d'opérer des compromis avec certaines règles construites par le réseau interentreprises pouvant heurter les intérêts des individus et des groupes de chaque entreprise.[111]

La troisième phase survient quand une coopération interentreprises est contestée et que l'objet et/ou l'identité des partenaires impliqués se modifient. Lorsqu'une coopération interentreprises ne répond plus efficacement à la demande ou à la concurrence, des acteurs peuvent promouvoir la recherche de nouveaux partenaires en remplacement ou en complément des anciens. C'est ainsi qu'une unité de production particulière dans le réseau peut expérimenter une collaboration avec une entreprise extérieure puis la proposer au reste du réseau.

Les dirigeants restent le pivot essentiel de ces mécanismes. Ils doivent savoir concilier le formel de la structure apparente et l'informel des structures profondes au sein de l'entreprise et au sein du réseau. Au-delà des structures apparentes et formalisées et de la volonté managériale qui s'exprime dans les discours des différents managers, une autre réalité plus profondément ancrée existe dans toute entreprise: le "management clandestin", c'est-à-dire ses "structures profondes".

Les règles formelles ne sont pas suffisantes pour résoudre les problèmes que rencontrent les entreprises.

---

[110]Ibid., p.208
[111]Ibid., p.210

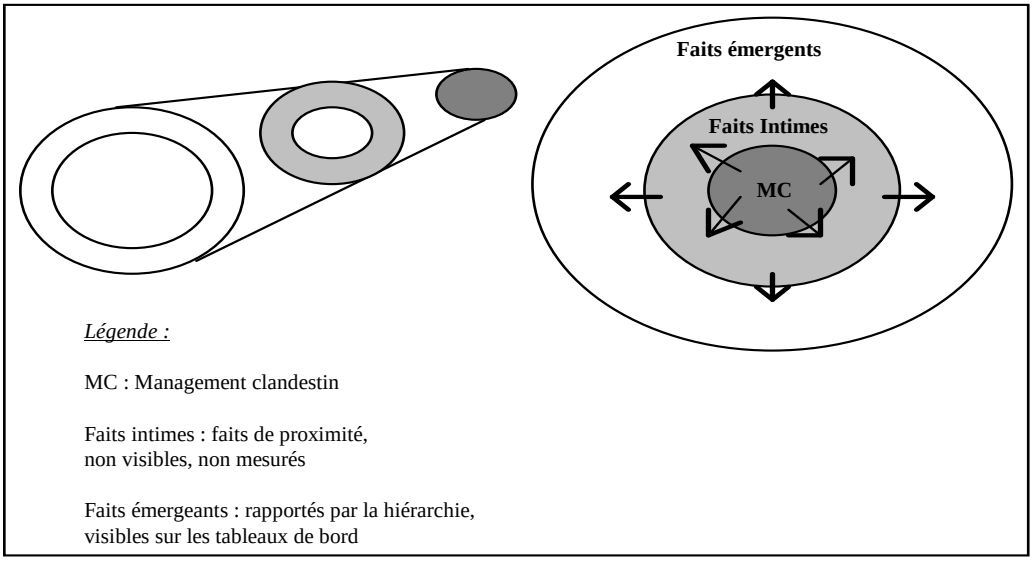


Figure V.11 : le management clandestin diffuse ses effets dans l'organisation (d'après MOULLET, (1992), op.cit., p.105)

Les liens entre individus s'organisent par rapport et à la marge de l'absence[112]de règles précises. Ils engendrent un "management clandestin" qui s'exprime dans l'existence de structures profondes qui gouvernent le fonctionnement de l'entreprise.

§ 3 - Un investissement relationnel

L'émergence d'une coopération est à considérer également sous l'angle de la notion d'investissement. Cette deuxième approche processuelle de l'émergence de la coopération interentreprises donne le statut d'investissement aux interactions des dirigeants dont la conduite s'oriente de telle sorte que la coopération interentreprises puisse émerger. **La notion d'investissement relationnel** combine investissement dans des actifs spécialisés au sens de WILLIAMSON, des investissements relationnels au sens d'ASANUMA et des investissements dans le développement de l'échange. Ces investissements combinent les liens personnels avec les ressources personnelles (réputation, compétences) et organisationnelles (image, technologies; etc.).

[112]Ibid., p.46

La notion d'investissement de formes est consacrée à la structuration de réseaux socio-techniques. Cette approche donne le statut d'acteur aux individus mais aussi aux objets techniques qu'ils mobilisent dans un projet commun. Ces acteurs humains et non humains co-structurent le champ d'action par les investissements de formes.

Les individus qui entrent en relation d'affaires établissent des règles "locales" qui ne concernent que leur contexte d'action spécifique, et des normes, qui gouvernent leurs interactions[113]. La constitution de cette régulation locale a un coût dont le bénéfice est perdu si les participants changent. Elle s'accompagne d'une attente en ce qui concerne la continuité des échanges et des interactions futures. Le temps y joue un rôle essentiel. Sur leurs échanges plane "l'ombre du futur"[114].

A. la notion d'investissement relationnel

Un investissement peut être défini comme le processus à travers lequel des ressources sont engagées de manière à créer, développer ou acquérir d'autres ressources qui pourront être utilisées dans le futur. Les courants d'échanges, l'existence des liens et des relations économiques, peuvent être assimilées à des ressources intangibles, fruits d'**investissements relationnels passés** et objets d'**investissements relationnels futurs**. Ces ressources sont construites à travers trois types d'investissements.

Le premier type d'investissement considéré comme l'**investissement minimum** est un investissement unilatéral qui vise à être capable d'entrer en relation économique. On rejoint, ici, la notion de **spécificité des actifs** de WILLIAMSON[115]. Cet investissement offre la possibilité matérielle d'échanger avec certains partenaires mais non la garantie que cet échange aura bien lieu.

Un deuxième investissement est l'**investissement spécifique à un échange**. Il fait référence à la notion d'actif relationnel[116]. L'investissement relationnel prend des formes variées : adaptations de produits et des processus de fabrication, des procédures de

[113]EASTON G., ARAUJO L., (1994), "Market Exchange, Social Structures and Time", European Journal of Marketing, Vol.28, n°3, pp.72-84
[114]AXELROD R., (1984), "The Evolution of Co-operation", New York, N.Y. : Basic Books
[115]WILLIAMSON O.E., (1994a), "Les Institutions de l'Economie", InterEditions (tr. française de : (1985), "The Economics Institutions of Capitalism", New York : The Free Press)
[116]Nous avons déjà introduit cette notion dans les chapitres précédents. ASANUMA B., (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill", Journal of Japanese and International Economies, Vol.3, n°1, pp.1-30

livraison, des systèmes de contrôle-qualité mais surtout la création de la confiance des activités de maintenance. Ces deux éléments sont les garants de la qualité et de la durée de l'échange futur. L'investissement relationnel concerne un ensemble d'actifs dont la nature et le degré de spécificité sont variables. Il implique des investissements tangibles et intangibles. Enfin, la notion d'investissement relationnel permet d'envisager le processus de création des actifs dans sa continuité alors que la notion d'actif spécifique est une donnée statique dans l'approche de WILLIAMSON.[117]

Le troisième investissement est un **investissement dans le développement d'un échange**. Il s'agit de susciter un courant d'échange ou d'en développer un existant de manière à générer de nouvelles ressources. Le retour sur investissement se matérialise par l'efficacité supplémentaire résultant de l'élargissement de l'objet de la relation et du contenu des liens afférants.

B. L'émergence d'une relation dyadique

Andrea LARSON[118] propose un modèle de l'émergence d'une coopération interentreprises qui illustre la notion "d'investissement dans le développement d'un échange". Les **mécanismes non contractuels**[119] de construction et de contrôle du réseau d'entreprises reposant principalement sur les **liens personnels** encadrent les échanges et les procédures de contrôle. Il s'agit des liens de confiance, de réciprocité et d'ajustement mutuel qui sont à la base d'**un mécanisme de contrôle social** administrant l'émergence et le maintien des mécanismes formalisés des coopérations interentreprises. Les mécanismes non contractuels sont indispensables. Il constitue le support nécessaire au bon fonctionnement des mécanismes contractuels.

L'étude utilise une méthodologie ethnographique. L'unité d'analyse est la dyade constituée par une PMI et un partenaire avec qui elle coopère. Sept PMI innovantes ont été sélectionnées. Elles enregistrent une forte croissance et chacune entretient des relations de coopération avec son entreprise-partenaire depuis plus de cinq ans. En outre, cette coopération joue un rôle essentiel dans son fort développement et dans sa réussite économique. D'une durée de une à une heure et demie chacun, cinquante trois entretiens approfondis ont été menés en 1986 et 1987.

[117]EASTON, RAUJO, (1994), op.cit., p.79
[118]LARSON, (1992), op.cit.
[119]LORENZONI G., ORNATI O., (1988), "Constellations of Firms and New Ventures", Journal of Business Venturing, Vol.3, p.55

Trois phases sont identifiées dans le processus d'émergence de la coopération interentreprises.

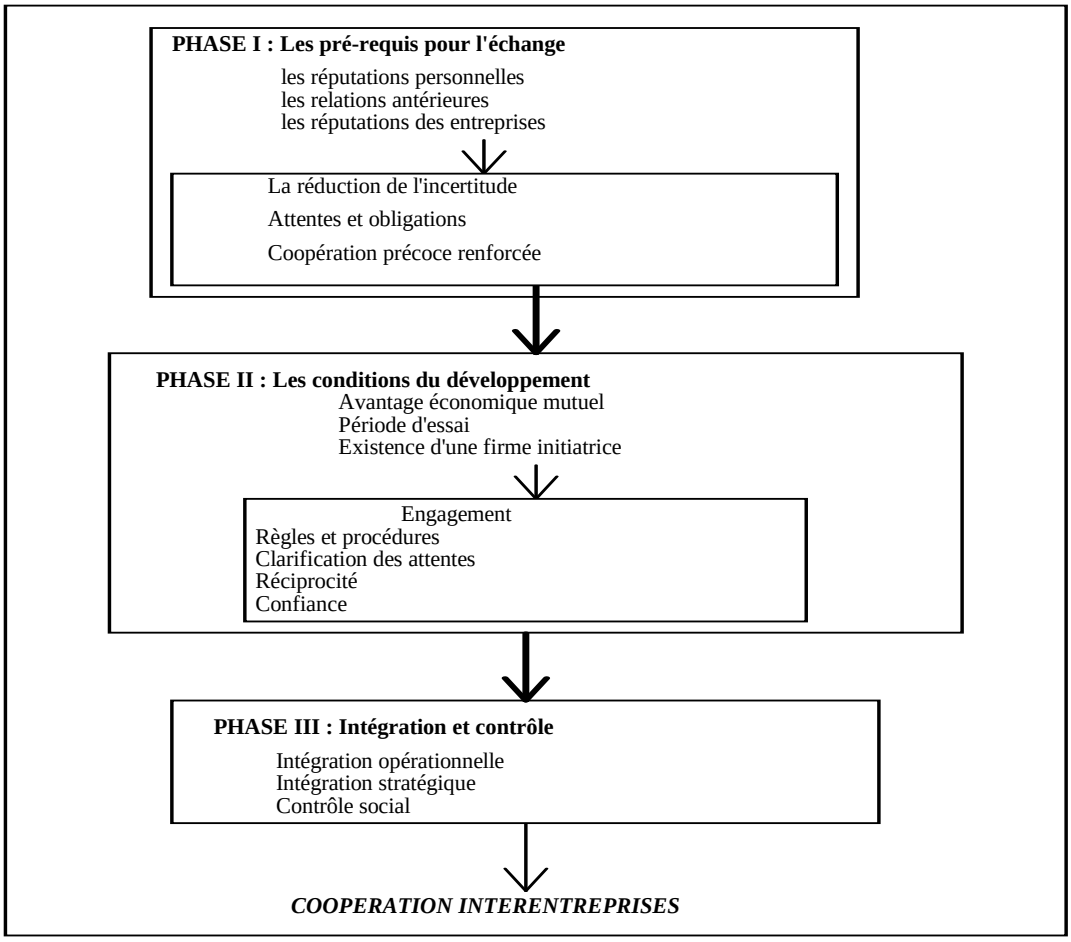


Figure V.12 : un modèle processuel d'émergence d'une dyade de réseau (d'après LARSON A., (1992), op.cit., p.83)

La première phase dure tant que les pré-requis initiaux ne sont pas constitués. La coopération interentreprises s'est constituée sur une confiance mutuelle qui préexistait à l'entrée en relation économique. Les individus se connaissaient de réputation ou avaient noué des liens d'amitié en travaillant dans la même entreprise. Dans tous les cas, l'histoire passée des liens constitue un contexte favorable à la nouvelle relation d'échange économique car il réduit les risques encourus.

La réputation joue un rôle important. Dans certaines industries, les spécialistes ne sont pas nombreux et constituent une communauté où chacun est réputé pour certaines compétences. Il convient néanmoins de séparer la connaissance de l'autre par contact

direct-aspect purement social-de la compétence qu'on lui reconnaît - aspect économique. Les deux dimensions sont inextricablement liées. Pour certains individus, le partenariat est une philosophie. L'individu reconnaît l'importance d'établir et de développer des échanges qui dépassent le simple cadre économique. Il développe un système de liens basées sur la confiance sur lequel il peut se reposer quand il souhaite faire émerger une coopération avec une autre firme.

La seconde phase définit **les conditions d'émergence du réseau**.

Au plan économique, chaque partenariat s'initie à partir de transactions classiques qui se transforment selon les attentes et les obligations établies en première phase. L'incitation économique est représentée par le potentiel de développement de chaque partenaire. Pour les entreprises avec lesquelles les PMI sont entrés en contact, ces dernières représentent une des sources de revenue au plus fort potentiel. Le partenaire devient progressivement plus dépendant de la PMI pour son activité. Une incitation économique à coopérer est, de manière évidente, **une condition indispensable mais non suffisante à l'émergence d'une coopération interentreprises**.

Parallèlement à ces nécessités économiques, les contacts au jour le jour font entrer les partenaires dans une **"période d'essai"** définie comme un processus incrémental. L'entrée en coopération se fait "pas à pas". Dans la phase d'essai, les partenaires s'engagent dans un échange de don et de contre-don. L'un des partenaires initie une volonté d'intensifier la coopération et propose unilatéralement de réaliser un investissement relationnel. L'autre va répondre positivement en augmentant son niveau de transactions économiques en conséquence. Par exemple, une entreprise peut suggérer que l'adoption d'un nouveau système de production par le partenaire l'inciterait à augmenter son niveau d'engagement commercial. Le partenaire réalise l'investissement. L'autre tient son engagement.

La période d'essai s'interrompt lorsque **des règles implicites et explicites sont apparues et ont été routinisées**. Dans les cas étudiés, cette phase a duré entre six mois et un an et demi. Au bout de cette période, les partenaires se reconnaissent réciproquement comme engagés dans une coopération.

La troisième phase est celle de la consolidation des relations. Elle se compose de trois types d'intégration : l'intégration opérationnelle, l'intégration stratégique et le contrôle social.

L'**intégration opérationnelle** consiste à modifier les procédures administratives de chaque firme pour les adapter au partenaire et à densifier les communications entre les entreprises. Cette intégration conduit aussi à différencier le partenaire des autres entreprises, simples fournisseurs et clients.

L'**intégration stratégique** introduit "le futur dans le présent"[120]. Au-delà des routines de communication et d'administration, les entreprises s'engagent dans des projets communs en vue d'optimiser leur coordination, d'améliorer des produits anciens ou de développer des produits nouveaux.

Les considérations stratégiques deviennent fondamentales dans la volonté d'établir et de maintenir une relation à long terme. L'intégration stratégique se caractérise par des échanges d'informations stratégiques. Par exemple, une des PMI s'est adressée à son partenaire de taille supérieure pour identifier des candidats potentiels à un poste de cadre supérieur.

L'**intégration sociale et le contrôle à travers les liens sociaux** sont les instruments qui rendent possibles la simultanéité de la flexibilité et d'une coordination efficace. Le contrôle social s'opère, d'une part, à travers l'obligation morale et la confiance et, d'autre part, à travers la réputation et l'identité.

La **confiance** vient pallier l'absence de contrats. Des normes d'honnêteté et de réciprocité jouent un rôle invisible mais puissant[121]. Ils imposent des obligations et des attentes dont les principales sont les suivantes :

- l'assurance de pouvoir compter sur son partenaire pour atteindre une performance économique ou sauvegarder la confidentialité de certaines informations,
- L'assurance d'une absence de comportement opportuniste,
- L'assurance que le partenaire cherche continuellement à progresser dans la qualité de ses prestations,
- et, en retour, l'assurance que son partenaire lui donne le temps de s'adapter plutôt que de se détourner brutalement de lui pour un autre fournisseur ou client.

En ce qui concerne **la réputation et l'identité**, les comportements individuels et les échanges économiques sont intimement liés. Chaque individu et chaque entreprise tiennent un rôle bien défini. Une déviation des routines de coopération, soit en raison

[120]LARSON, (1992), op.cit., p.91
[121]Ibid., p.96

d'un comportement individuel atypique ou d'une mauvaise performance économique, peut amener une remise en cause de la collaboration.

§ 4 - Un investissement de formes

Dans la perspective précédente, les réseaux mobilisent des acteurs individuels et leurs compétences personnelles et organisationnelles. Dans le cas des réseaux socio-techniques, les acteurs sont hétérogènes : humains et non humains. Le réseau intègre des acteurs individuels, leurs compétences et des objets technologiques. Il se construit par l'interaction des acteurs humains et non humains qui se transforment et s'adaptent les uns aux autres.

Nous présentons les fondements de cette approche et la définition de l'émergence de **la coopération interentreprises comme investissement de formes**. Deux exemples de coopération illustrent les mécanismes de cette émergence :

- une coopération entre les marins pêcheurs de coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc, des chercheurs du Centre National d'Exploitation des Océans (CNEXO) et les coquilles Saint-Jacques.

- La mise en place d'une interface de communication électronique dans le groupe américain Softco qui restructure en réseau ses cinq unités européennes.

A. Traduction et investissement de formes

Le fait majeur du réseau socio-technique est le statut analytique d'acteur qu'il confère aux objets techniques[122]. Une technologie n'est pas seulement adoptée ou refusée par les individus. Elle s'adapte à leurs besoins. Ces individus sont aussi susceptibles d'y adapter leurs préférences et comportements. Au contraire d'une technologie générique inerte "à prendre ou à laisser", la technologie est ouverte et évolutive.

[122]Nous remercions Didier BERGEOT, chercheur au GERSULP-Université Louis Pasteur pour nous avoir mis sur la trace des réseaux socio-techniques.

Le réseau socio-technique est **un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes qui interagissent plus ou moins efficacement en vue de formuler, installer, promouvoir et maintenir des mécanismes de coopération entre les entreprises et qui permettent de mener à bien le projet stratégique commun**[123]. On distingue le **réseau local**, le centre stratégique que constitue le réseau des dirigeants et les objets que ceux-ci manipulent et le **réseau global**, le réseau d'entreprises en émergence. Réseau local et réseau global sont liés intimement. Les interactions du réseau local se font au nom du réseau global.

Chaque dirigeant mobilise dans le réseau certaines ressources (des technologies, les compétences de certains salariés, des circuits de distribution, etc.). Le choix de ces ressources, et donc **le tracé des frontières du réseau socio-technique, dépend des interactions avec les autres dirigeants**[124]. Les frontières sont négociées et renégociées en permanence.

L'existence d'un projet commun définit un **espace de négociatio**n qui se constitue par un **processus de traduction** dans lequel des projets, des intérêts, des buts et des objets séparés sont progressivement rapprochés et rendus équivalents par les dirigeants.

Dans leurs interactions, ils utilisent des **intermédiaires** : des textes, des technologies, des individus et leurs compétences. La traduction est un **investissement de formes** : des ressources, nombreuses, hétérogènes et difficiles à manipuler deviennent moins nombreuses, plus homogènes et plus faciles à contrôler tout en conservant les propriétés qui leur confèrent une utilité.

B. Les mécanismes de traduction

La construction des réseaux socio-techniques procède par étapes. Michel CALLON[125] la résume en quatre phases principales : la problématisation, les dispositifs d'intéressement, l'enrôlement, la mobilisation des alliés ou au contraire la dissidence.

---

[123]LEA M., O'SHEA T., FUNG P., (1995), "Constructing the Networked Organization : Content and Context in the Development of Electronic Communications", Organization Science, Vol.6, n°4, Juillet-Août, n° spécial : Electronic Communication and Changing Organizational Forms, pp.462-478

[124]CALLON M., LAW J., (1989), "On the Construction of Sociotechnical Networks, Content and Context Revisited", Knowledge and Society, Vol.8, pp.57-83

[125]CALLON M., (1986), "Eléments pour une Sociologie de la Traduction : la Domstication des coquilles Saint-Jacques et des Marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", L'Année Sociologique, Vol.36, pp.169-208

Il détaille ces quatre étapes en se référant à une étude de cas qui porte sur une coopération de trois acteurs représentant trois communautés :

- les marins pêcheurs de coquilles Saint-Jacques de la Baie de Saint-Brieuc. Ils sont inquiets car ils observent une baisse de la production de coquilles. Leurs collègues de Brest ont vu leur production disparaître complètement.

- Les larves de coquilles Saint-Jacques (Pecten Maximus). Elles n'arrivent à maturité qu'au bout de plusieurs années et sont menacées en permanence par les prédateurs et un ramassage trop intensif sous la pression de la demande.

- Trois chercheurs du Centre National d'Exploitation des Océans (CNEXO). Ils ont observé une technique particulière d'élevage des coquilles Saint-Jacques au cours d'un colloque au Japon : elle consiste à immerger des collecteurs sur lesquels les coquilles se fixent et croissent dans l'eau, "in situ", à l'abri des prédateurs.

Le problème qui se pose est celui de la coopération de ces trois acteurs, représentants de trois communautés hétérogènes, dans le cadre d'un même projet à finalité économique : la survie de la production de coquilles Saint-jacques et la construction de mécanismes qui rendent possibles cette coopération.

L'existence de trois communautés qui s'ignorent et dont les intérêts ne coïncident pas forcément constitue le début du processus. La traduction va consister à les faire se déplacer les uns vers les autres afin que des investissements de forme soient réalisés.

La **problématisation** se réalise en deux temps.

Elle consiste d'abord pour un intervenant à identifier les partenaires qui lui sont nécessaires pour conduire son projet, à clarifier ses propres préoccupations et intérêts et inversement, à **identifier les raisons qui le rendent indispensable aux autres acteurs**. Ici, les trois chercheurs problématisent leur projet de la manière suivante :

- susciter la prise de conscience par un marin pêcheur moyen de la menace à long terme qui pèse sur son activité,
- pour intéresser la communauté des chercheurs à leur projet (pouvoir participer à des colloques, être lus, être cités). Il faut insister sur l'originalité d'une expérimentation "in situ" et pas en laboratoire,
- à partir de là, il faut voir si les coquilles Saint-Jacques accepteront de se fixer à un support artificiel et d'accepter de se multiplier dans un collecteur protégé.

Dans un deuxième temps, l'acteur cherche à identifier les intérêts communs à tous les acteurs : les **points de passage obligés (PPO)**. Nous les résumons dans la figure V.13.

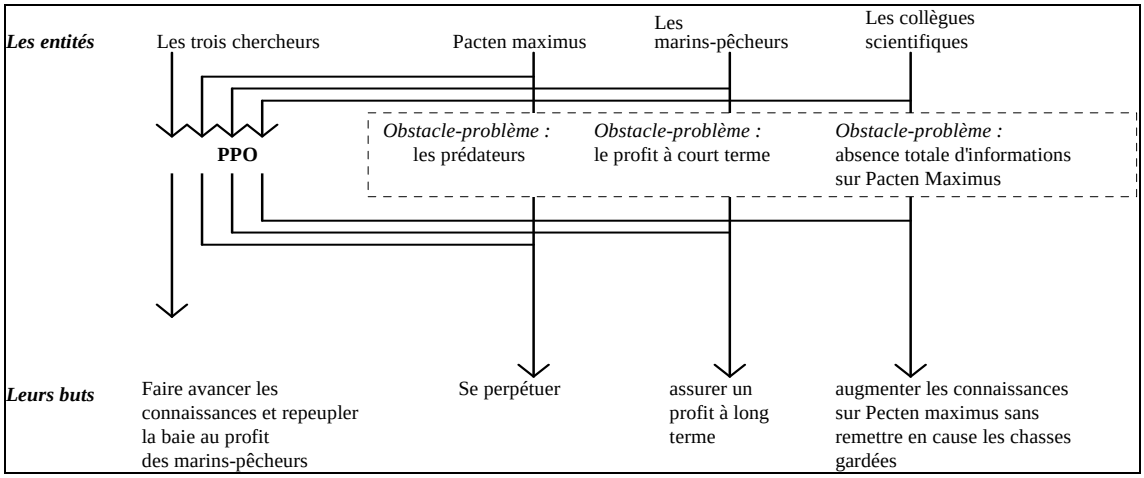


Figure V.13 : la définition des points de passage obligés (PPO) (CALLON, (1986), op.cit., p.184)

Les **dispositifs d'intéressement** ont pour objet de concrétiser le réseau dans une alliance, un système d'associations. Chaque acteur est convoqué mais conserve le choix de refuser la convocation considèrant qu'il a une autre identité (d'autres buts, projets, motivations ou intérêts) ou de l'accepter et rejoindre le système d'associations. L'intéressement est l'ensemble des actions par lesquelles un acteur s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs telle qu'elle a été définie dans la problématisation. "Intéresser les coquilles Saint-Jacques", au sens métaphorique, c'est arriver à les manipuler de telle sorte qu'elles se prêtent aux expérimentations.

L'intervenant A développe un investissement de formes particulier. Il doit s'interposer entre l'acteur B qu'il veut intéresser et ses autres liens C, D et E. Pour pouvoir l'"enrôler" dans son système d'associations, A cherche à mettre en forme et à consolider les liens sociaux en sa faveur, c'est-à-dire à interrompre d'éventuelles associations concurrentes.

C'est le triangle de l'intéressement.

De nombreux dispositifs sont envisageables : l'emploi de la force pure, la séduction, la simple sollicitation, la ruse, etc.

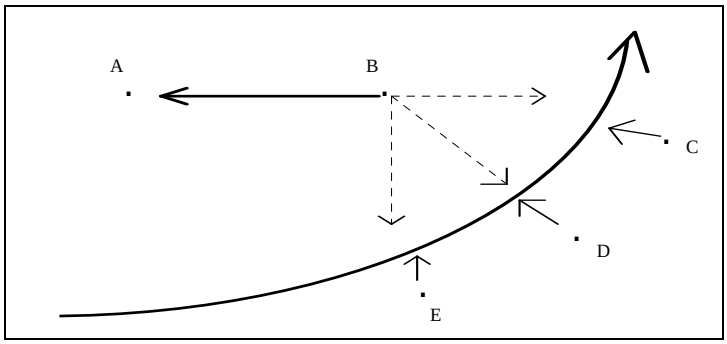


Figure V.14 : le triangle de l'intéressement (CALLON, (1986), op.cit., p.186)

L'**enrôlement** est le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte concrétisant dès lors l'intéressement. L'enrôlement des coquilles intervient quand elles acceptent de se fixer au collecteur. La communauté scientifique, quant à elle, se sentira enrôlée lorsque la fixation des coquilles sur les collecteurs atteindra une dimension qui rendra probante et généralisable l'expérience.

La **mobilisation** est le processus qui conduit à se faire reconnaître comme "porte-parole" légitime d'une communauté dans une négociation.

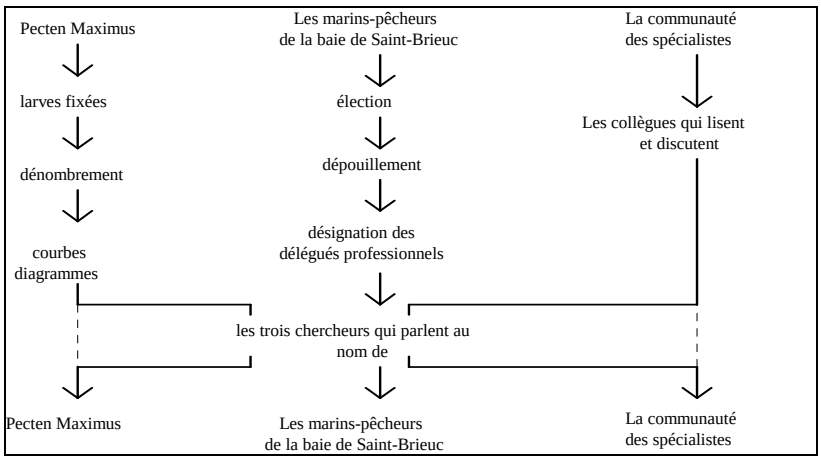


Figure V.15 : les communautés et leur porte-parole

Mobiliser, c'est faire bouger (mobil - iser) des acteurs qui étaient figés (campés sur leurs positions) dans un mécanisme progressif d'alliances avec pour résultat de rendre crédibles et indiscutables leurs propositions. A ce stade, l'investissement de formes consiste à désigner un "porte-parole" unique de chaque communauté puis à négocier

avec chaque porte-parole en vue d'un accord. Dans le cas d'une coopération interentreprises, le groupe de dirigeants, "porte parole" de leur entreprise prend une décision qui engage plusieurs dizaines, centaines ou milliers de personnes. Bien sûr, la représentation est toujours provisoire : certains acteurs peuvent entrer en dissidence et contester la légitimité du porte-parole.

Une deuxième illustration de la production d'un réseau socio-technique est plus proche des coopérations interentreprises considérées jusqu'ici. **La firme Softco** est une filiale d'un groupe américain implanté en Europe et constituée de quatre entités nationales autonomes. C'est une société de conseil en informatique de grande taille dont le métier est l'installation, l'intégration et la maintenance de réseaux électroniques professionnels de communication ainsi que la formation des utilisateurs. Elle emploie deux mille personnes dont la plupart sont des consultants évoluant sur le site des clients.

Entre 1989 et 1991, Softco Angleterre a fait installer par son département "systèmes internes" (SI) son propre réseau électronique interne. Un réseau socio-technique s'est constitué autour de ce projet d'implantation. Il regroupe en particulier des membres de la direction générale (DG), quelques consultants (C), des membres du département marketing (M) et le département SI.

Les objets techniques sont variés. Chaque composante d'un réseau électronique présente, en effet, de nombreuses alternatives : le câblage, les protocoles de communication (token ring, appletalk, etc.), les logiciels de communication (coordinator, microsoft mail, etc.), les structures de communication (conférence, courrier électronique, etc.). On peut ajouter à cela des processus, des routines qui mobilisent à leur tour des fabricants de matériel, des fournisseurs, du personnel de maintenance, des ordinateurs et leurs utilisateurs. Après avoir procédé à l'installation du réseau électronique, le département IS a petit à petit perdu de son importance. Confrontée à une réduction des marges sur le marché de l'informatique, la firme a diminué considérablement les ressources disponibles pour l'implémentation du réseau électronique. Il s'en est suivi un affaiblissement progressif du département IS dont l'effectif est passé de onze à cinq personnes.

En 1991, Softco rachète une entreprise qui installe des réseaux électroniques pour des détaillants. Les responsables marketing souhaitent que cette société puisse posséder également son réseau électronique interne pour pouvoir démontrer son savoir-faire à ses prospects. Le réseau électronique initial est étendu à la nouvelle entreprise. En 1991 toujours, année de l'ouverture des frontières du marché européen, Softco souhaite

décentraliser ses activités dans les différentes unités en Europe afin de transformer un groupe d'entreprises nationales en une organisation en réseau transnationale. **La problématisation consiste, devant cette dispersion des compétences, à créer impérativement un outil de communication électronique susceptible de permettre à chaque consultant d'avoir accès et de pouvoir assembler au niveau local, chez un client, toutes les ressources des cinq entreprises**.

Un réseau local se constitue pour conduire une mise en connexion électronique du réseau global. Le département IS de l'unité anglaise se positionne comme un point de passage obligatoire entre le réseau local et le réseau global lors d'une présentation devant les principaux dirigeants européens. Une "task-force" s'organise. Elle réunit des membres du département IS et des responsables européens. Elle conduit à expérimenter l'installation d'un terminal configuré selon le protocole de communication de l'unité anglaise (Microsoft mail), finalement étendu à toutes les unités européennes. Le département IS de l'unité anglaise gagne un nouveau statut de centre de services pour chaque entité du groupe et de position stratégique dans le réseau. Il est une des clés du fonctionnement du réseau d'entreprises.

L'émergence de la coopération interentreprises met en oeuvre des mécanismes variés et complexes qui sont fondés sur une densification des interactions qui conduit à la création de réseaux d'individus. Au coeur de ce processus, un réseau particulier s'organise, celui des dirigeants d'entreprise. Il préfigure le centre stratégique du réseau d'entreprises. La constitution de ce réseau et sa capacité à dépasser son caractère social pour atteindre une portée organisationnelle dépend de la légitimité que possède la coopération interentreprises aux yeux des dirigeants et des acteurs qui exercent une influence directe sur chaque entreprise. Cette légitimité apparaît avec l'existence de buts communs aux entreprises et d'un faisceau suffisant de similarités et de complémentarités entre elles et d'une possible démonstration des **propriétés compétitives** de la coopération interentreprises.

CONCLUSION

Les mécanismes de la confiance

Dans ce dernier chapitre, le réseau social a été introduit pour réconcilier acteur et environnement. L'acteur est inséparable de son contexte d'action. **Le réseau est une forme conceptuelle et analytique qui permet d'associer dans une même perspective l'acteur et son contexte d'action**. L'approche par les réseaux sociaux modifient la perspective dans trois directions :

- une analyse des liens des acteurs avant d'envisager leurs attributs individuels,
- une construction des catégories d'analyse à posteriori,
- une analyse processuelle des phénomènes,

L'analyse des réseaux sociaux nous a conduit à opérer **une traduction relationnelle et processuelle de l'émergence des coopérations interentreprises**. Cette traduction a eu des conséquences au plan conceptuel. L'émergence de la coopération interentreprises a été définie comme la structuration d'un champ d'action et comme un investissement relationnel et de formes.

Nous avons mis en évidence **des mécanismes processuels qui forment l'infrastructure de l'émergence des mécanismes contractuels** présentés au chapitre précédent. Ces mécanismes processuels sont de nature sociologique et ils visent à faciliter la mise en contact des dirigeants d'entreprise en vue de l'apparition d'une coopération interentreprises. Leur objectif fondamental est l'apparition de la confiance. Cependant, la confiance a un contenu complexe qui est le produit des interactions.

Nous avons mis en évidence les mécanismes suivants :

- des **mécanismes de renforcement de l'identité du réseau stratégique**, c'est-à-dire de l'augmentation du sentiment d'appartenance à un réseau : la transférabilité des ressources, la complémentarité des activités et les mécanismes de l'élargissement de l'étendue du réseau,

- les **mécanismes du don** pour entrer en réseau et **de la réciprocité** pour en renforcer la cohésion,

- les **mécanismes du traitement et du renouvellement de l'incertitude** dans le cadre d'interactions entre les particpants définis comme des situations d'indécidabilité,

- la **constitution d'un management clandestin de l'émergence d'une coopération interentreprises** où négocient des acteurs regroupés en **pôles**, **coalitions** et **filières**,

- des **mécanismes d'investissement relationnel** et en particulier d'**investissement dans le développement d'un échange**,

- des **mécanismes de traduction** des intérêts, des buts et des projets individuels en intérêts, buts et projets communs à travers des **investissements de formes**. Quatre étapes sont formulées : la **problématisation**, l'**intéressement**, l'**enrôlement** et la **mobilisation**.

CHAPITRE VI

PROPOSITIONS POUR UNE INGENIERIE DES LIENS ENTRE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

S'engager dans les mécanismes informels nécessaires à l'émergence d'une coopération interentreprises relève d'une démarche personnelle. Il s'agit de savoir orienter son activité relationnelle, la création, le développement, la pérennisation et la cessation des liens entretenus avec d'autres dirigeants d'entreprise, de manière à s'inscrire dans une configuration relationnelle favorable. C'est pourquoi notre but est de contribuer à **une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise**.

Nous présentons les résultats d'une étude menée à partir de 94 entretiens réalisés face à face avec des dirigeants d'entreprise qui constituent un espace social particulier. Cet espace, situé dans le Haut-Rhin, couvre à peu près un tiers du département. Il est centré sur la communauté des communes du bassin potassique. Il est défini en référence à une activité d'extraction de la potasse vouée à disparaître d'ici quelques années en raison de son manque de rentabilité et de son caractère polluant à proximité du Rhin. Il s'agit de réorienter l'activité vers d'autres secteurs industriels à partir d'une mise en réseau des entreprises porteuses de projets et donc déjà engagées dans d'autres activités que la potasse.

En préalable à l'étude empirique, dans une première section, nous étudions le rapport entre configuration relationnelle et efficacité de la mise en réseau que nous définissons comme la faisabilité de la coopération interentreprises. On a eu l'occasion de signaler le caractère indissociable de la formulation d'une stratégie de coopération et de sa mise en oeuvre. Nous introduisons la notion de faisabilité pour exprimer la capacité qu'un acteur possède pour attirer à lui d'autres entreprises en vue de fonder un réseau d'entreprises. Dans ce cadre les caractéristiques des configurations relationnelles dans lesquelles s'inscrivent les dirigeants ont des propriétés compétitives.

Ces propriétés s'expriment par la recherche d'une autonomie d'action la plus importante possible. Cette autonomie peut être traduite au plan sociologique. Il s'agit d'être capable d'intéresser le partenaire dont la coopération serait la plus appréciable dans le cadre de la stratégie suivie par l'entreprise. **A partir du concept de capital relationnel, la**

faisabilité d'une coopération interentreprises est traduite par la notion de management des frontières de la configuration relationnelle du dirigeant. Nous en tirons des propositions qui vont permettre de construire les variables de l'étude empirique.

La deuxième section est consacrée à la description de l'objet et du dispositif d'enquête.

Dans une troisième section, nous approfondissons l'étude de l'activité relationnelle des dirigeants et de ses déterminants. Par là, nous souhaitons contribuer à améliorer la capacité d'un dirigeant d'entreprise à augmenter son capital relationnel et celui de son entreprise. Notre étude se veut **une contribution à l'ingénierie des liens entre dirigeants** à travers une double analyse concernant :

- les déterminants de l'activité relationnelle des dirigeants d'entreprise induits à partir de l'analyse d'un espace social délimité au plan sectoriel, industriel et services à l'industrie, et géographique, la zone d'influence des mines de potasse du Haut-Rhin.

- Cela nous conduit à dresser une double typologie, des dirigeants en fonction de leur mode relationnel et des liens entre dirigeants selon la nature de l'activité relationnelle (héritée, routinière, stratégique).

Dans une quatrième section, nous souhaitons mettre en oeuvre une méthodologie de marquage des configurations relationnelles. L'étude des configurations relationnelles a été peu appliquée aux liens entre dirigeants d'entreprise dans une perspective managériale. A notre connaissance, elle n'a jamais été appliquée dans le but d'étudier la faisabilité de l'émergence des coopérations interentreprises.

A partir des propositions faites au sujet de l'autonomie structurale des dirigeants, nous appliquons **une méthode de marquage des configurations relationnelles** fondées sur l'étude des liens entre dirigeants. Elle utilise les éléments méthodologiques précédemment présentés et en particulier la notion d'équivalence structurale et la méthode de segmentation CONCOR. Au-delà de la méthode, les résultats obtenus sont plus de l'ordre d'une recherche-action. Le nombre des dirigeants interrogés et la spécificité de leur zone d'implantation limitent la généralisation des résultats. Ils illustrent cependant les avantages de la méthode d'analyse.

Section I - Les propriétés compétitives de la configuration relationnelle

La démonstration des propriétés compétitives de la coopération interentreprises, faite par le dirigeant, est au centre de la problématique de l'émergence des coopérations interentreprises. Cette démonstration implique que le dirigeant justifie la légitimité économique et sociale de cette coopération, à la fois vis-à-vis du milieu interne à son entreprise et, dans le même temps, vis-à-vis du milieu externe avec lesquels il est engagé dans une double négociation. **La faisabilité de l'apparition de la coopération dépend du degré d'autonomie qu'il possède à l'égard de son milieu interne et externe**.

Cette autonomie représente une manifestation relationnelle du pouvoir et de l'influence du dirigeant sur les salariés mais aussi sur ses créanciers, ses concurrents, ses fournisseurs, ses clients et parmi eux à de possibles participants à une coopération interentreprises. L'autonomie de décision du dirigeant provient donc à la fois de sa position personnelle dans l'entreprise et de la position de son entreprise dans un secteur d'activités. Cette autonomie peut être élargie ou réduite par son action sur les frontières de son entreprise. Nous souhaitons montrer que l'entrée en coopération interentreprises à l'initiative d'un réseau de dirigeants provient d'**un jeu complexe sur les frontières de l'entreprise**.

Premièrement, **le degré de pouvoir** d'un acteur peut être défini de manière relationnelle à partir de sa position dans les flux d'échanges et d'informations internes et externes de l'entreprise.

Deuxièmement, le pouvoir du dirigeant est lié à sa **position "à la frontière"** de l'entreprise. Nous distinguons les spécificités de cette position dans le cas d'un dirigeant de petite et moyenne industrie et dans le cas d'un grand patron non propriétaire pour montrer la généralité de cette proposition.

Troisièmement, la dynamique du déplacement des frontières répond à une logique d'**adaptabilité**. Une coopération interentreprises peut être parfaitement adaptée à une situation présente mais porter en germe son déclin futur en raison d'une incapacité à remettre en question les frontières de son appartenance à des coopérations. Les entreprises doivent être prêtes en permanence à faire évoluer le "tracé" de leurs coopérations avec d'autres entreprises. Cette adaptabilité entraîne pour le dirigeant une nécessité de posséder un **capital relationnel** suffisant, c'est-à-dire la capacité à entrer en

contact suffisamment rapidement avec les dirigeants des entreprises avec lesquelles ils souhaitent engager une future coopération.

L'étude du management des frontières de l'entreprise nous conduit à **faire des propositions concernant le niveau de faisabilité d'une entrée en coopération interentreprises analysée à partir de la configuration relationnelle du dirigeant d'entreprise et de ses propriétés compétitives**. Le management des frontières de l'entreprise le conduit à une activité relationnelle qui consiste à optimiser la configuration relationnelle qui le porte.

§ 1 - Définition relationnelle du pouvoir et de l'influence

Les acteurs sont en conflit pour le pouvoir et cela entraîne forcément l'existence d'un régulateur. **Le pouvoir peut se définir de manière relationnelle** et non pas comme l'attribut des personnes. Le simple fait d'être en position de supérieur hiérarchique ne suffit pas pour exercer un pouvoir sur les subordonnées, encore faut-il manoeuvrer de manière stratégique. **Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans son lien avec B, les termes de l'échange lui soient favorables.**

La ressource du pouvoir peut être la contrainte, voire la force. En réalité, elle provient plus souvent de la légitimité, c'est-à-dire la capacité à faire admettre ses décisions. La légitimité confère une autorité[126]. On peut compléter la définition du pouvoir par celle de l'influence. Plus qu'une différence d'intensité, l'influence permet de reconnaître au-delà d'un rapport dominé-dominant, l'importance des liens de confiance et de solidarité.

> "L'autorité, qui n'est pas seulement une catégorie du pouvoir car elle peut exister hors d'un statut de subordination, connote une relation de confiance. C'est le cas lorsqu'une personne émet un message que l'autre reçoit et auquel elle obtempère sans qu'il y ait subordination de l'une à l'autre."[127]

Elle prend appui sur quatre leviers qui constituent des sources de pouvoir.

---

[126]Autorité et pouvoir ne sont pas des catégories synonymes. "Il y a relation d'autorité si celui qui exécute un ordre ou une mission le fait, non parce que l'émetteur dispose d'un pouvoir dans l'organisation, [...] mais parce qu'il a obtenu la confiance du récepteur." BERNOUX P., (1985), "La Sociologie des Organisations", Editions du Seuil, 2ème édition, p.132

[127]Ibid., p.131-132

La première source est la **compétence ou la spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable**. Elle se manifeste à deux conditions. D'abord, l'expert doit être capable de mobiliser ses compétences sur un projet. D'autre part, le groupe doit adhérer aux conclusions de l'expert. Le groupe peut faire échouer de bonnes solutions en refusant de les appliquer. C'est **celui qui est capable de faire accepter par les autres la légitimité du recours à l'expert qui détient le pouvoir**.[128]

La deuxième source est **la maîtrise des échanges avec l'environnement**. Il s'agit du pouvoir qu'un individu ou un groupe tire du rapport particulier qu'il entretient avec les environnements de l'entreprise, cet échange étant considéré comme une forme d'expertise. CROZIER et FRIEDBERG appellent ce type d'acteur le "marginal-sécant"[129].

> "Les individus et les groupes qui, par leurs appartenances multiples, **leur capital de relations** dans tels ou tels segments de l'environnement, seront capables de maîtriser, tout au moins en partie, cette zone d'incertitude, de la domestiquer au profit de l'organisation, disposeront tout naturellement d'un pouvoir considérable au sein de celle-ci. C'est le pouvoir dit du **marginal-sécant**, c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, **jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes,** voire contradictoires."[130]

Le "marginal-sécant" utilise ses connaissances simultanément dans son entreprise et dans son environnement. Son cercle social se développe dans le milieu interne et externe.[131]

La troisième source est la maîtrise des voies de communication. La réalisation d'un projet dépend de la qualité de l'information donnée et reçue. **La maîtrise du réseau de communication est source de pouvoir**. Les acteurs peuvent dissimuler, diffuser ou déformer l'information.

La dernière source est la connaissance des règles du jeu. Toute firme fonctionne selon des règles, écrites et non-écrites, explicites et implicites, formelles et informelles, qui

---

[128]Ibid., p.133
[129]Le terme provient d'une étude de JAMOUS. JAMOUS H., (1968), "Contribution à une sociologie de la décision : La réforme des études médicales et des structures hospitalières", Paris : Copédith, pp.344-370
[130]CROZIER, FRIEDBERG, (1977), op.cit., p.86
[131]BERNOUX, (1986), op.cit., p.134

déterminent l'efficacité de son fonctionnement.[132] La connaissance des règles du jeu par l'acteur lui confère un supplément de pouvoir car il peut soit les appliquer à son profit, soit les faire évoluer à son profit.

> "L'acteur ne joue pas seulement dans le système, mais aussi avec le système."[133]

§ 2 - La position "à la frontière" : le pouvoir des dirigeants d'entreprise

Si de nombreux acteurs de l'organisation peuvent être des "marginaux-sécants"[134], les dirigeants "jouent à la frontière" d'une manière bien particulière. Nous examinons deux cas : les "dirigeants-propriétaires" de PME-PMI et les "grands patrons", dirigeants professionnels salariés.[135]

Les **dirigeants-propriétaires** fonctionnent selon trois logiques : une logique d'optimisation des performances économiques de l'entreprise, une logique de conservation du pouvoir et une logique de gestion d'un patrimoine familial.[136] Ils cherchent à trouver des compromis entre ces logiques d'action souvent contradictoires. Ils tentent de concilier l'aspect patrimonial (la transmission de l'entreprise au sein de sa famille), l'aspect politique (la conservation d'un pouvoir suffisant sur l'entreprise) et l'aspect économique (les résultats et les revenus conférés par l'entreprise). En ce sens, les dirigeants opèrent au plan professionnel dans trois milieux différents en même temps : les marchés financiers, le milieu interne de l'entreprise et le milieu familial.

Le **dirigeant-gestionnaire d'une grande entreprise** ne détient généralement pas le pouvoir patrimonial du dirigeant précédent. Suite aux travaux de GALBRAITH, certains ont affirmé qu'ils ne détenaient qu'un pouvoir de façade. Les grandes organisations

---

[132]REYNAUD, (1993), op.cit.

[133]Ibid., p.25

[134]La plupart des commerciaux par exemple, passent beaucoup plus de temps à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation.

[135]Michel BAUER, chercheur au CNRS anime avec Bénédicte BERTIN-MOUROT l'Observatoire des Dirigeants.

[136]BAUER M., (1993), "Les Patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille", InterEditions

seraient gouvernées par leur "technostructure"[137]. Le dirigeant ne serait qu'un spécialiste de la ratification"[138] et n'aurait qu'une fonction symbolique.

Cela étant, le pouvoir de la technostructure ne retire pas nécessairement tout pouvoir aux dirigeants. Ceux-ci conservent une capacité à imposer leurs vues aux acteurs de l'entreprise moyennant, notamment, deux leviers de pouvoir essentiels :

- la détermination de "l'agenda décisionnel", c'est-à-dire la hiérarchisation des problèmes les plus importants,
- le choix final des partenaires extérieurs associés à la résolution des différents problèmes. S'ils ne sont pas toujours les initiateurs du choix, ils sont toujours amenés à le ratifier pour le rendre légitime et apparent.

Ils exercent donc une "**domination par l'organisation de la négociation**".[139] Dans les grandes entreprises, une grande diversité de ressources et de techniques sont nécessaires. Le système politique se compose de divers "**systèmes de négociation**"[140]. Ces systèmes sont à la base du pouvoir de la technostructure car c'est dans ce cadre que s'exprime la compétence des groupes d'experts.

Cependant, ces systèmes de négociation sont toujours "amputés" de l'accès à plusieurs ressources essentielles. Les dirigeants assurent leur pouvoir à partir de la capacité à cloisonner, à délimiter et à hiérarchiser les différents systèmes de négociation. En particulier, l'étendue des enjeux dont se préoccupe légitimement un tel système est déterminée par la direction générale qui, de ce fait, joue un rôle essentiel quant au choix des partenaires impliqués.

Cette séparation entre système de direction et systèmes de négociations amène également les grands patrons à se situer "à la frontière" de leur entreprise d'une manière originale. Dans les grandes entreprises, de nombreuses études, introduites

---

[137]"Dans l'entreprise moderne, la décision requiert la diversité du savoir, de l'expérience et de la compétence. La réunion de toutes ces qualifications engendre une décision d'une valeur infiniment supérieure à celle que pourrait former un individu. [...] Aujourd'hui, c'est l'organisation qui crée le dirigeant et non l'inverse." La technostructure se compose de "tous ceux qui apportent des connaissances spécialisées, du talent, ou de l'expérience aux groupes de prise de décision. GALBRAITH J.K., (1979), "Le Nouvel Etat Industriel : Essai sur le système économique, TEL Gallimard, (3ème édition), p.IV et p.112

[138]BAUER M., COHEN E., (1981), "Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel", Paris : Editions du Seuil, pp.176

[139]BAUER M., (1990), "Pas de Sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants", SAINSAULIEU R. (Ed.), "L'Entreprise, une Affaire de Société", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, pp.160-161

[140]Ibid., p.182

précédemment, montrent l'**existence des réseaux de grands patrons** qui se créent à travers un système de cooptation au sein des différents conseils d'administration et à travers une appartenance commune aux corps constitués par les grandes écoles ou aux associations d'anciens élèves.

Le dirigeant tire une grande partie de son pouvoir d'une position "à la frontière". Elle lui permet de mobiliser en même temps des réseaux d'alliance internes et externes. Son autonomie d'action se nourrit de la position centrale du dirigeant dans des réseaux internes externes. Souvent, il est plus aisé d'utiliser des réseaux externes plutôt qu'internes car ces derniers sont soumis à des règles plus formelles. C'est le sens de la réflexion de ECCLES faite à partir de l'observation des liens entre entreprises du secteur du bâtiment.

> "Les managers considèrent les transactions internes comme étant plus difficiles que les transactions externes"[141]

Cette position à la croisée des milieux internes et externes lui confère un statut particulier dans la conduite des stratégies de coopération interentreprises. Il est le vecteur essentiel du choix des partenaires et possède un pouvoir discrétionnaire quant au choix définitif de ceux-ci. Par conséquent, **le management des "frontières" de l'entreprise représente pour lui une source de pouvoir importante.**

§ 3 - L'activité relationnelle des dirigeants d'entreprise

Le rapport entre liens personnels et pouvoir a été établi il y a bien longtemps déjà par HOBBES[142]. Les contacts personnels sont des moyens au service de buts très différents. Dans le monde des affaires, nombreux sont les liens entretenus en vue d'atteindre un but économique ce qui ne les empêche pas de se doubler d'autres contenus, affectifs, humanitaires, etc. **Le lien est autant au service de la relation économique que celle-ci est au service du lien**.

[141]ECCLES R.G., (1981), "The Quasi-Firm in the Construction Industry", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.2, Décembre, pp.335-357

[142]"Avoir des amis, c'est avoir du pouvoir". HOBBES Th., (1971), "Léviathan", Paris : Sirey (version originale : 1651)

Nous souhaitons approfondir la logique économique à l'oeuvre dans l'activité relationnelle des dirigeants. L'activité relationnelle est une activité humaine, donc limitée dans le temps et dans l'espace, qui consiste à générer, entretenir, développer ou couper un lien entre un dirigeant et d'autres dirigeants. Nous étudions, dans un premier temps, la notion de capital relationnel. Dans un deuxième temps, nous précisons les dimensions du management de l'activité relationnelle. Dans un troisième temps, nous étudions la dynamique des liens en faisant la distinction entre adaptation et adaptabilité des liens.

A. Définition du capital relationnel

Depuis, de nombreux sociologues ont défini l'individu par un "portefeuille de ressources" de différentes natures à sa disposition en vue d'étudier les inégalités sociales. Max WEBER[143] distingue des **ressources économiques**, ses chances d'accès aux biens (revenus et patrimoines), **symboliques**, les chances d'accès à l'honneur social (prestige, statut social) et **politiques**, les chances d'accès au pouvoir (position dans la stratification sociale). Pierre BOURDIEU définit le capital social selon deux dimensions : le **capital économique** et le **capital symbolique ou culturel**[144]. On peut, en outre, distinguer dans le capital social, le **capital relationnel**, le nombre et la structure des liens d'un individu et le capital humain, un ensemble de caractéristiques individuelles (qualification, qualification, etc.).

L'utilisation de la notion de capital permet de faire référence à une activité des individus effectuant des "investissements" ou des "dépenses" qui visent à la conservation ou au renforcement de leurs capitaux. BOURDIEU exprime la logique du capital social de la manière suivante. Les individus ont des espèces de capitaux différents et sont en lutte pour accéder au pouvoir dans le champ social. La position se détermine en fonction d'une certaine **configuration du capital économique et culturel** exprimée en volume mais aussi, et surtout, en fonction de leur légitimité, c'est-à-dire de leur capacité à assurer la domination. Les individus, forces sociales structurées en classes, développent alors des stratégies de reproduction ou de transformation de la structure sociale du

[143]WEBER M., (1971), "Economie et Société", Paris : Plon (version originale : 1922, "Wirtschaft und Gesellschaft")

[144]BOURDIEU P., (1979), "La Distinction", Paris : Editions de Minuit

BOURDIEU P., (1980), "Le Capital Social", Actes de la Recherche en Sciences Sociales, Vol.31, n°2-3

Pour une anlyse spécifique des dirigeants : BOURDIEU P., (1989), "La Noblesse d'Etat, Esprit de Corps et Grandes Ecoles", Paris : Editions de Minuit, pp.375-427

pouvoir. L'impact de ces stratégies est fonction du **taux de "change"** ou de "conversion" des espèces de capital : transformer un capital économique en prestige social et vice-versa. Les stratégies de reproduction à l'oeuvre parmi la classe dirigeante sont principalement à composante scolaire ou familiale[145] :

- stratégie éducative qui consiste à préparer un individu à recevoir l'héritage d'un groupe,
- stratégies de fécondité à très long terme ou successorale où la famille vue comme une dynastie exerce une emprise très forte de deux manières : soit en limitant le nombre des enfants, soit en mettant l'accent sur l'absence de déperdition dans la transmission du patrimoine.

En ce qui concerne l'accession à la "reconnaissance" d'un individu qui souhaite entrer dans l'establishment, elle est liée à l'ancienneté de l'établissement dans les affaires. Au-delà d'un capital économique suffisant, l'individu doit posséder un capital symbolique suffisant pour inspirer confiance, pour être reconnu par les autres. Le capital économique doit être transformé en capital symbolique de sorte à se faire méconnaître ou se faire oublier. Il en va de même pour les diplômes. Leur accumulation ne suffit pas à assurer une position. En fait, **le capital social ou relationnel permet aux autres espèces de capitaux d'être activées car ils les rend discrètes, presque invisibles**.

> "Si le capital qui dure tend à se convertir en crédit, en prestige, c'est-à-dire en capital symbolique, [...] ce n'est sans doute pas par un effet propre du vieillissement, mais plutôt parce que **le capital doit toujours une part de son pouvoir de durer, à sa capacité de se faire reconnaître, c'est-à-dire de se faire méconnaître en tant que capital**."[146]

Ronald S. BURT[147] étudie la question du capital sous un angle managérial à travers l'analyse de la structure sociale de la compétition. Le capital relationnel, défini comme celui d'un dirigeant donc incluant les ressources que lui apportent son entreprise, crée des imperfections de marché car il donne à quelques-uns plus "d'opportunités entrepreneuriales" qu'aux autres[148].

---

[145]BOURDIEU, (1989), op.cit., pp.387-388

[146]Ibid., p.455

[147]BURT, (1992a), op.cit.
BURT R.S., (1992b), "The Social Structure of Competition", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.57-91

[148]Au niveau d'une entreprise, les capitaux de chaque individu s'agrègent pour déterminer les capitaux globaux détenus.

Le projet de BURT est d'**étudier les déterminants de la conduite de l'activité relationnelle des dirigeants**, activité soumise à la contrainte des limites de temps mais aussi par d'autres facteurs.

Dans "l'arène compétitive", les dirigeants d'entreprise possèdent trois types de capital :

- un capital financier, des liquidités, des retours sur investissement, des lignes de crédit,
- un capital humain, des capacités naturelles (charme, santé, intelligence, allure, etc.) combinées à des compétences acquises par leur éducation initiale, leur formation professionnelle et l'expérience accumulée tout au long de leur trajectoire professionnelle,
- un **capital relationnel à travers des liens avec leur famille, leurs amis, leurs contacts professionnels qui leur permettent d'accéder à des opportunités où ils peuvent mobiliser leur capital financier et humain**.

Le capital relationnel est donc différent des deux autres capitaux. En premier lieu, comme BOURDIEU le souligne, il rend possible l'activation des autres espèces de capitaux car il détermine les opportunités d'investissement. **Le capital relationnel définit le niveau du taux de retour sur investissement des capitaux financiers et humains**. En second lieu, la relation dyadique est fonction des deux parties impliquées. Le capital social n'est jamais détenu par un seul individu mais conjointement par lui et par l'ensemble de ses partenaires.

B. Le management de l'activité relationnelle

Le capital relationnel dépend de la position occupée par un individu dans une structure sociale. Il est fonction de la structure des contacts, c'est-à-dire "comment" sont organisés les liens, et des ressources détenues par chaque individu avec qui le dirigeant est en contact ou susceptible de l'être, c'est-à-dire "qui". Pour BURT, le "comment" prime le "qui". Il fait l'hypothèse que **le dirigeant qui sait comment diriger son activité relationnelle en structurant ses liens de manière à avoir prise sur les meilleures opportunités, réussit à atteindre les individus possédant les bonnes ressources**[149]. Une utilisation appropriée de ses liens pour **obtenir de l'information** produit trois avantages concurrentiels : en terme de réception, l'accès à l'information est supérieur et plus rapide, en terme de transmission, l'information est mieux répercutée.

[149]BURT, (1992b), op.cit., p.61

L'**accès à l'information** tient à la fois à la capacité d'obtenir des informations et aussi à la capacité à les filtrer de telle sorte qu'elles soient importantes, validées et non redondantes. Les contacts doivent être organisés de telle sorte que le dirigeant organise une veille d'informations secondaires qui le rendent attentif à certains phénomènes en développement. Enfin, le dirigeant doit être inséré dans une configuration relationnelle qui lui permette d'accéder aux interlocuteurs dont il a besoin pour bénéficier des opportunités de manière directe ou indirecte. Une des questions que se posent le plus souvent les dirigeants est : "qui connais-je qui est le plus susceptible de connaître la personne dont j'ai besoin ?"[150]

La **rapidité** avec laquelle le dirigeant accède à l'information est également déterminante. La question n'est pas seulement d'être informé mais aussi de l'être avant les autres. Le choix judicieux des contacts entretenus peut influer de manière importante sur la rapidité avec laquelle l'information est obtenue. On peut citer un exemple significatif de l'importance du réseau personnel d'un dirigeant dans le monde des affaires. Un directeur d'agence bancaire est contacté par le directeur de la succursale qui le met à l'épreuve : "Je sais qu'une entreprise américaine de deux mille personnes s'implante dans votre périmètre, vous avez une heure pour me donner son nom".

Des flux d'informations sont également produits par le dirigeant. Il doit s'assurer que **son nom est mentionné au bon moment, à la bonne place de telle sorte que les opportunités lui soient présentées**. La configuration relationnelle d'un dirigeant inclut des gens qu'il ne connaît pas mais qui eux sont conscients de son existence et de ses capacités.

C. Adaptation et adaptabilité de la configuration relationnelle

Une configuration relationnelle appropriée permet également de **renforcer son contrôle en termes de pouvoir et d'influence**. Trois critères permettent d'évaluer la capacité politique d'une configuration relationnelle : la taille du réseau personnel, le degré de redondance des liens qui mesure le rendement d'un réseau personnel et l'adaptabilité. Ces critères nous permettent d'introduire la théorie des "trous structuraux" qui définit l'efficacité et l'efficience d'une configuration relationnelle et l'importance de l'équivalence structurale comme catalyseur des coopérations interentreprises.

[150]Le directeur a non seulement su obtenir l'information; il a aussi joué un rôle important dans le financement de l'implantation, dans l'accueil des directeurs et des cadres américains et dans la gestion de leurs comptes bancaires.

Le premier est celui de la **taille du réseau personnel**. Plus un dirigeant a de liens dans et en-dehors de l'entreprise, plus il a une emprise sur celle-ci. Pour renforcer ses contacts, il a à sa dispostion de nombreuses "machines relationnelles"[151] définies comme des espaces de rencontre d'autres dirigeants. Il peut participer aux activités de son organisation patronale, des chambres de commerce et d'industrie. Il peut fréquenter des clubs et des cercles regroupant de nombreux décideurs et bien d'autres activités sociales encore. Certains appellent cette activité le "réseautage". Au niveau international, le Séminaire de Davos ou plutôt le "World Economic Forum" réunit en Suisse les plus importants décideurs économiques (chefs d'Etat, financiers, ministres, PDG, etc.). Créé il y a vingt ans par le Docteur Klaus SCHWAB, professeur d'économie à l'Université de Genève, il a rassemblé cette année plus de huit cents grands patrons de toute la planète. A son propos, Jean-François TORDJMAN, ambassadeur et président de "Invest in France", organisme fédérateur des efforts faits pour l'implantation d'entreprises en France, parle d'un "coefficient multiplicateur de connaissances".

> "Il se mesure aux nombres de cartes de visite que vous collectionnez en cinq jours. Si vous connaissez 30 personnes en arrivant, vous devez en appeler au moins 100 par leur prénom en partant. En-dessous d'un coefficient de 3, vous n'êtes pas doué pour le *networking*."[152]

Le processus de développement quantitatif des liens est décrit dans la figure VI.1. Le développement est direct et indirect quand il inclut les liens des individus avec qui "ego" est en contact. Le lien directe est appelé **lien primaire**. Le lien indirect est appelé **lien secondaire**. Le réseau A passe de quatre à huit contacts dans le réseau B puis à seize contacts dans le réseau C. Dans ce dernier "ego" est lié à quatre réseaux de quatre personnes. A l'intérieur de ces réseaux, chaque individu est en contact avec les quatre autres si on inclut ego.

Le deuxième critère est celui du **niveau de redondance des liens**. Inscrit dans un réseau de liens denses au sens de la cohésion, le dirigeant mobilise du temps et de l'énergie pour rester en contact avec chaque personne du réseau.

En fait, chaque individu étant en contact avec tous les autres, le dirigeant peut toucher l'ensemble du réseau à partir d'un lien. Les autres liens sont dits redondants. Le niveau de non rendondance d'un réseau traduit son **rendement**. Cependant, comme le montre la

---

[151]BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Gallimard

[152]Le Nouvel Observateur, (1995), "Au rendez-vous des maîtres du monde", 9-15 février, n°1579, p.63

théorie de la communication avec bruit[153], la transmission d'un message doit se faire avec un certain degré de redondance pour vaincre l'entropie qui dégrade la qualité de la transmission.[154]

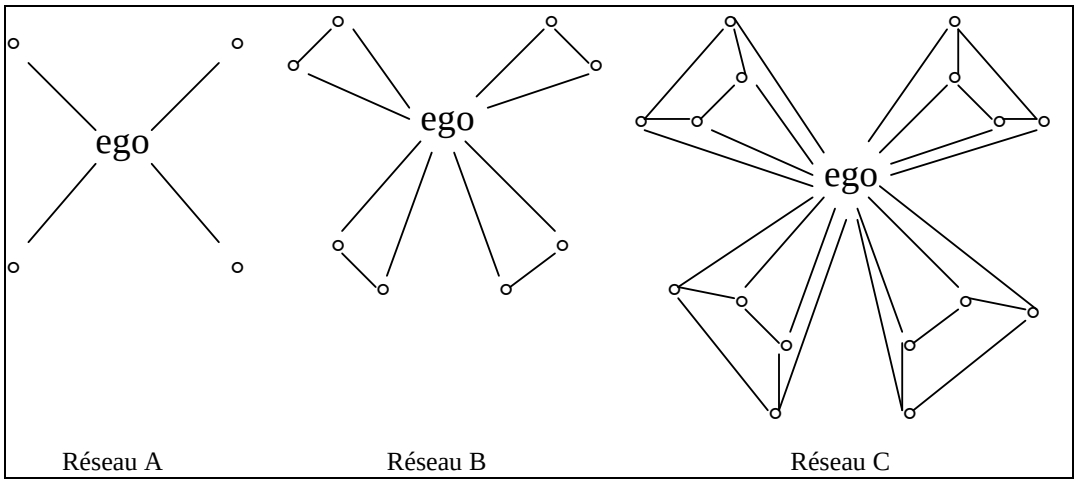


Figure VI.1 : l'expansion directe et indirecte du réseau

Le troisième critère est celui de **l'adaptabilité** d'une configuration relationnelle. Un réseau est adapté à une situation donnée et présente à travers les liens forts qui existent entre ses membres. La confiance est importante et l'information circule facilement dans des liens largement redondants même si son rendement n'est pas très important. Cependant, une trop grande adaptation peut se révéler dangereuse.

GRABHER[155] décrit le déclin de la région allemande de la RUHR au début des années 1970[156]. La plupart des décideurs économiques et politiques étaient alors regroupée dans

[153]SHANNON C, (1949). L'information qui circule entre un émetteur et un récepteur peut être mesurée quantitativement. Une information traduit une réduction d'incertitude. Le bruit vient parasiter un message et réduit l'information en augmentant l'incertitude. Le bruit est le contraire de l'information. Toute information est considérée comme un facteur d'ordre (informer : mettre de l'ordre). La quantité d'informations peut donc être considérée comme la mesure du degré d'organisation d'un système.

[154]Cette réflexion est inspirée par une critique de DEGENNE au travail de BURT qui calcule le "rendement" d'un réseau sans tenir compte de l'entropie et oublie de ce fait l'utilité des liens redondants. DEGENNE, (1994), op.cit., p.139

[155]GRABHER G., (1993), "The Weakness of Strong Ties : the Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area", in GRABHER G., (Ed.), "The Embedded Firm : On the Socioeconomics of Industrial Networks", Londres, New York : Routledge, pp.255-277

[156]Alors considéré comme le fleuron de l'industrie de l'Allemagne de l'Ouest, la Ruhr réduisit ses effectifs de 23,2 pour cent entre 1977 et 1986. Dans la première moitié des années 1980, la Rhur perdit plus de cent mille emplois industriels. Le taux de chômage était en 1988 de 15,1 pour cent contre 8,1 pour cent pour le reste de l'Allemagne de l'Ouest.

un réseau dense dans lequel les décisions importantes étaient prises. Cette forte cohésion, si elle facilite la prise de décision dans le cadre d'un environnement stable, est une configuration relationnelle dangereuse dans le cadre d'un environnement en mutation. Elle porte en elle le germe du "piège de la spécialisation rigide"[157]. La forte cohésion favorise une rationalité paramétrique plutôt qu'une rationalité stratégique : une spécialisation rigide, non évolutive plutôt qu'une spécialisation flexible. La rationalité paramétrique est à l'oeuvre lorsqu'on ne remet pas en cause le contexte dans lequel est prise la décision comme dans le cadre de l'apprentissage à simple boucle[158]. Il existe une redondance trop forte des liens entre partenaires qui les conduisent à ne pas renouveler suffisamment leur vision du monde.

> "La cohésion personnelle et les liens biens établis dans le complexe du charbon, de l'acier et du fer devint un piège. Les relations internes intenses limitèrent la perception des opportunités d'innovation et ne laissèrent aucune place à des relations de type "pont", "bridging relationships"."[159]

Les décideurs de la Ruhr ont placé la région dans un triple enfermement, "lock-in" :

- un **enfermement politique**, une incapacité à renouveler les participants à la prise de décision,
- un **enfermement socio-cognitif**, une incapacité à modifier leur représentation d'un environnement en pleine mutation. Il les conduit à ignorer certaines modifications essentielles jugées marginales ou seulement ponctuelles comme des modifications dans les attentes de leurs clients ou l'arrivée de nouveaux concurrents,
- un **enfermement fonctionnel**, qui fait référence au syndrome du "bateau à vapeur". Enchaînés à des logiques industrielles et technologiques héritées du passé, les dirigeants ne sont pas capables de se redéployer vers de nouveaux produits et de nouveaux processus de production.

L'adaptabilité d'une configuration relationnelle de dirigeants, sa capacité à se renouveler, provient de l'existence de liens faibles qui représentent une ouverture sur l'environnement extérieur. Dans le cas de la Ruhr, l'existence de liens faibles entre un ou plusieurs décideurs et des acteurs d'autres espaces industriels aurait probablement permis une remise en cause plus précoce du fonctionnement général de la région.

---

[157]Ibid., p.256
[158]Nous avons défini ce concept au chapitre précédent, cf. "la nature des apprentissages".
[159]Ibid., p.262

Pour éviter ce risque, on peut se référer à **la théorie des "trous structuraux"** de BURT[160]. Un trou structural est le lien qui existe entre deux liens non redondants. Quand le contact s'opère entre deux dirigeants de manière non redondante, ces deux acteurs génèrent une communication entre deux espaces sociaux qui ne communiquent que par leur intermédiaire. L'établissement de liens dans des trous structuraux produit des bénéfices importants car il créé de nouvelles interactions et renforce la densité globale de la structure sociale. Les acteurs qui comblent les trous structuraux renforcent leur position structurale en devenant des "ponts" indispensables entre acteurs.

Trois principes sont considérés en vue d'optimiser la position d'un dirigeant dans une configuration relationnelle : l'efficacité, l'efficience et la dilaectique équivalence structurale/cohésion.

L'**efficacité** consiste à maximiser le nombre de contacts non redondants pour optimiser le rendement en terme de trous structuraux par contacts. La configuration relationnelle possédant le plus grand nombre de trous structuraux a été considérée comme la plus efficace. Il vaut mieux consacrer son temps et son énérgie à cultiver de nouveaux contacts jamais établis par quiconque dans la configuration. La recherche d'un surplus d'efficacité passe aussi par la suppression de contacts redondants que l'on va conserver seulement de manière indirecte. L'efficience intervient alors. La décision essentielle est de savoir lequel parmi les contects redondants va être conservé comme lien primaire. Le choix fait ressurgir le problème de la confiance.

Cette reconfiguration est illustrée dans la figure VI.2. Le réseau C présenté plus haut devient le réseau C' où ego a transformé ses liens en supprimant ceux qui étaient redondants.

[160]BURT, (1992a), op.cit.

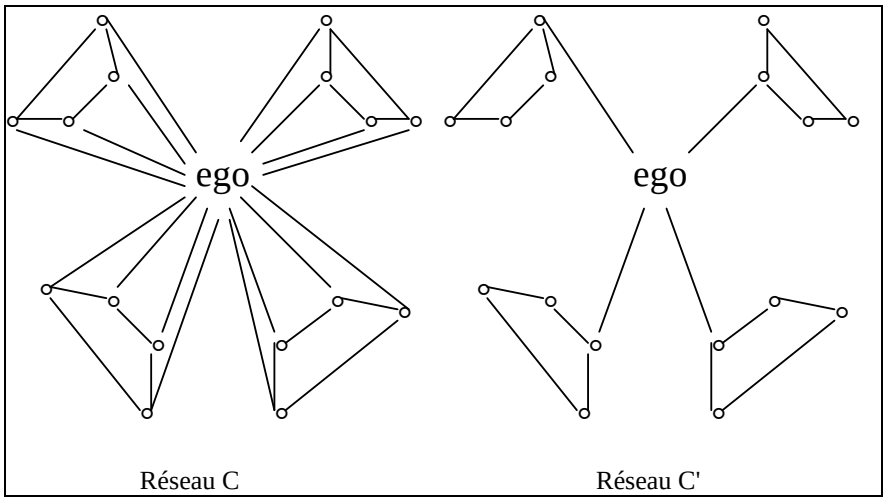


Figure VI.2 : l'optimisation de l'efficience d'un réseau personnel

L'**efficience** consiste à optimiser le nombre des liens primaires qui connectent de manière non redondante à des configurations relationnelles différentes. L'efficience joue sur les gains de temps et d'énergie dégagés par la reconfiguration réalisée pour maximiser l'efficacité. Ils vont être réinvestis en vue d'étendre les possibilités d'accès à l'ensemble de la structure sociale.

Les **notion d'équivalence structurale**[161]et de **cohésion** permettent d'introduire l'importance d'une coopération interentreprises pour reconfigurer les liens entre les dirigeants et leur entreprise.

L'équivalence structurale traduit le fait qu'un ensemble de dirigeants possèdent un profil relationnel suffisamment proche pour que la reconfiguration de ce profil à partir d'une coopération interentreprises modifie la structure en leur faveur. De cette manière en effet, ils réduisent la compétition qu'ils se livrent entre eux et augmentent en leur faveur l'intensité concurrentielle de la compétition entre leurs fournisseurs et leurs clients[162].

> "Les acteurs sont conduits à développer des relations de coopération avec les acteurs occupant une même position dans la structure de telle sorte qu'ils modifient le contexte social initial."[163]

[161]Cf. Section II, C. Eléments méthodologiques, c. La construction des configurations relationnelles
[162]BURT R.S., (1983), "Corporate Profits and Cooptation : Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy", New York : Academic Press, p.13
[163]BURT, (1982a), op.cit., p.330

La cohésion traduit la densité, la redondance et l'équilibre de leurs liens et traduit la possibilité de l'émergence de la confiance.

> "Là où un réseau stable de relations sociales est le médiateur de transactions économiques complexes (entre plusieurs entreprises) et génère des normes de comportement entre ces entreprises, une tendance à l' intégration verticale est absente."[164]

Nous illustrons cette potentialité coopérative qui émerge de l'équivalence structurale et de la cohésion avec le cas suivant.

La figure VI.3 représente la constitution d'un réseau de quatre fabricants incluant leurs propres réseaux de fournisseurs, de clients, etc. Les groupes de type A, F et D sont des réseaux d'entreprises dont les dirigeants sont liés avec ceux des entreprises 1,2 et 3. Les groupes de type B, C et E sont des entreprises qui n'entretiennent aucun contact entre elles mais les dirigeants de 1, 2 et 3 sont chacun en contact avec elles.

Dans la phase initiale, les dirigeants de 1, 2 et 3 ne sont pas en contacts entre eux mais ils entretiennent les mêmes échanges avec leur environnement. Ils sont de ce fait structuralement équivalents. D'après la théorie de la structure sociale de la compétition, ils sont fortement enclins à coopérer pour renforcer leur position dans la structure sociale. Leur mise en réseau leur a permis de renforcer leur position.

Ce renforcement est visible notamment du fait du nombre de trous structuraux importants dans les groupes E et B. 1, 2 et 3 sont en position de force car ils sont les médiateurs quasi-obligés des relations de ces entreprises avec le reste de la structure sociale.

[164]GRANOVETTER, (1985), op.cit., p.503

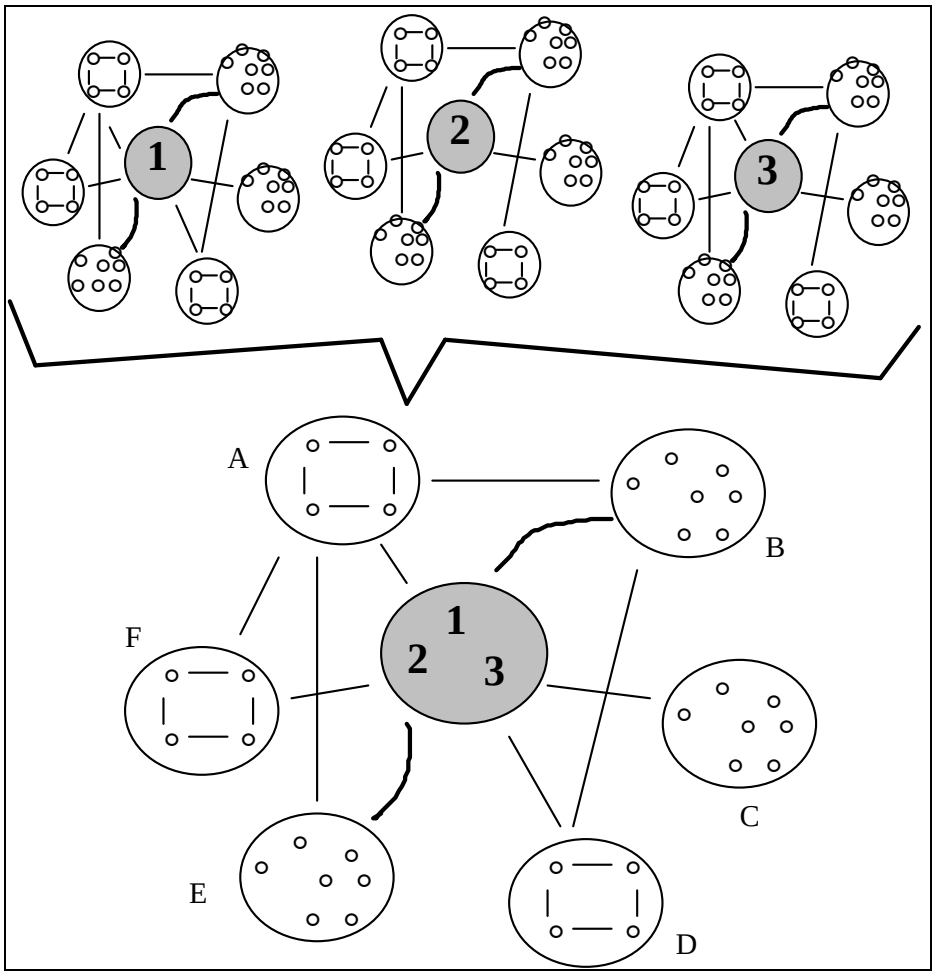


Figure VI.3 : l'émergence d'un réseau stratégique à partir de la mise en relation de trois entités structuralement équivalentes (BURT, (1992a), op.cit., p.41)

§ 4 - Propositions en vue de l'étude de l'activité relationnelle des dirigeants

L'analyse des déterminants de la configuration relationnelle et de l'activité relationnelle des dirigeants permet de faire des propositions en vue d'un marquage de la faisabilité de l'émergence d'une coopérations interentreprises. Ces propositions sont le support conceptuel d'une étude empirique menée sur un espace social de dirigeants. Elles sont au nombre de trois :

- la dualité économique et sociale de la rationalité des liens entre dirigeants,
- l'étude d'un espace social de dirigeants qui permet d'identifier des configurations relationnelles aux propriétés économiques et sociale remarquables,
- l'autonomie structurale d'un dirigeant qui exprime la faisabilité d'une coopération interentreprises.

A. Proposition 1 : la dualité économique et sociale de la rationalité des liens entre dirigeants

L'activité relationnelle d'un dirigeant, la genèse, le développement, l'entretien et la cessation des liens avec d'autres dirigeants possède **une rationalité économique et sociale**. L'échange économique génère du lien social. Le lien social influe sur les décisions économiques et sur le choix des partenaires économiques. **Limitée par le temps et l'espace, l'activité relationnelle est administrée car la ressource relationnelle est rare. Elle constitue le capital relationnel des dirigeants**.

B. Proposition 2 : le marquage des configurations relationnelles

L'activité relationnelle des dirigeants se concrétise dans une structure sociale globale. On peut focaliser l'analyse sur un sous-espace de cette structure globale et isoler un espace social de dirigeants en posant une frontière externe (géographique, sectorielle, etc.). dans cet espace social, l'activité relationnelle conduit à l'apparition de configurations relationnelles particulières. **Le marquage des liens entre dirigeants et l'analyse des déterminants de leur activité relationnelle rend possible une partition de l'espace social en configurations relationnelles aux propriétés remarquables**

tant au plan économique, qu'au plan social. Chaque configuration possède sa propre logique différente des autres configurations relationnelles.

C. Proposition 3 : l'autonomie structurale des dirigeants d'entreprise

La faisabilité de la transformation d'une configuration relationnelle en coopération interentreprises au sens d'une coordination stratégique des activités économiques dépend de l'autonomie structurale de chaque dirigeant.

L'autonomie structurale d'un dirigeant comporte quatre dimensions essentielles : l'autonomie retirée d'une position "à la frontière" dépend du rapport environnement-entreprise et dirigeant-entreprise, de l'appartenance à un résau stable de dirigeants (cohésion), à sa position structurale (équivalence structurale) et enfin, aux liens qu'il entretient avec d'autres espaces sociaux de dirigeants (adaptabilité).

- l'autonomie d'un dirigeant est liée à la position de l'entreprise dans son environnement et au statut du dirigeant dans l'entreprise compte tenu de sa **position "à la frontière"**,

- la capacité à mobiliser un réseau personnel de dirigeant dépend de l'**appartenance** à un réseau stable de dirigeants qui présente suffisamment de cohésion à travers l'établissement de liens mutuels. Cette appartenance peut être localisée au plan géographique ou avoir un caractère diffus.

- La proximité du profil relationnel définit la **position structurale** des dirigeants. Cette dernière diffère du réseau stable car elle porte sur l'ensemble des liens existant dans l'espace social. Elle définit différentes positions (statuts) à l'intérieur de l'espace conjointement occupées par plusieurs dirigeants ayant un profil relationnel comparable. Même s'ils ne se connaissent pas, il existe une potentialité latente de coopération.

- L'espace social traduit en liens est inséré dans l'ensemble plus vaste da la structure sociale globale des dirigeants. L'autonomie des acteurs doit aussi être évaluée au regard de leur capacité à s'adapter à des modifications de leur environnement général. Cette adaptabilité est liée à **l'existence de liens avec d'autres espaces sociaux extérieurs** à celui observé.

Ces propositions résument les principales caractéristiques des configurations relationnelles et de l'activité relationnelle des dirigeants. Dans la dernière section, l'étude d'un espace social composé de 94 dirigeants va permettre de mobiliser ces propositions avec deux objectifs précis à partir d'une situation expérimentée :

- préciser **les déterminants de l'activité relationnelle**,
- mettre en pratique **une méthode de marquage des configurations relationnelles**.

Section II - Présentation de l'étude

La mobilisation des propositions se réalise sur un terrain d'enquête particulier : **la zone d'influence du bassin potassique** à proximité de Mulhouse en Alsace. Nous présentons le dispositif de la recherche.

Dans un premier paragraphe, **les principes de la construction des frontières de l'espace social étudié** sont donnés. En réalité, l'espace social a plus été négocié en vue d'une facilité d'accès que construit.

Dans un deuxième paragraphe, **les principes méthodologiques de l'analyse des réseaux sociaux** sont décrits et les applications faites sur la zone d'influence du bassin potassique.

§ 1 - Les frontières de l'espace social étudié

L'analyse des réseaux sociaux possède des règles d'analyse spécifiques en ce qui concerne la définition de l'espace social étudié. Dans un premier temps, nous donnons les principes essentiels de cette construction.

Dans un deuxième temps, nous indiquons de quelle manière les frontières de l'espace social étudié ont été construites. Nous présentons les spécificités de l'environnement économique et de la zone géographique sur laquelle l'étude est centrée : le bassin

potassique. Dans cet espace social, la SODIV, société de diversification constitue un acteur économique structurant.

Dans un troisième temps, nous présentons l'instance de gestion et de contrôle de l'étude (comité de pilotage), constituée à notre demande, et son impact sur la réalisation de l'étude. Le choix des frontières de l'espace social est directement lié à ses conditions d'accessibilité. Nous associons donc construction des frontières et de la confiance entre la recherche et les acteurs observés.

A. Les principes de construction des frontières

Si l'objet est construit à posteriori à partir de la structure sociale étudiée, l'analyse de réseau impose une clarification préalable des frontières de l'espace de départ, des entités observées, du contenu et de la forme de leurs liens. Enfin, l'étude doit beaucoup au choix du mécanisme qui marque les liens.

La première tâche du chercheur est **la définition de l'étendue de l'espace** qu'il étudie, c'est-à-dire la fixation des frontières externes. Il doit se doter de critères pour sélectionner les individus dont il va considérer les liens. Quels sont, par exemple, les individus évoluant dans un espace interentreprises, qui interviennent dans l'interface, et de plus, quelles sont les composantes de cette analyse parmi les entreprises, les technologies, etc. ?

La détermination des frontières externes de l'espace étudié peut présenter deux figures : un **espace fini** ou l'**espace-plan**.

Dans le premier cas, l'espace est délimité précisément à priori, c'est-à-dire que l'on désigne l'ensemble des unités dont les échanges mutuels vont être marqués. Les frontières sont parfois géographiques, mais peuvent aussi être fonction de limites économiques (filière industrielle) ou technologiques (l'utilisation d'une technologie particulière). En outre, la **territorialité humaine** n'est pas seulement définissable par rapport à des territoires concrets mais également abstraits : les langues, les religions[165], etc.

[165]RAFFESTIN C., (1987), "Réseau : de l'objet au concept", in Les Cahiers du Groupe Réseau, Noisy Le Grand : LATTS, p.285

Dans le second cas, l'espace est une construction "chemin faisant". Les frontières sont celles de l'espace d'arrivée, différentes de celles de l'espace de départ. Au départ, l'analyse se focalise sur un ou plusieurs acteurs centraux qui définissent les frontières extérieures pertinentes. L'observateur doit avoir les moyens matériels de "naviguer" sur les liens indiquées par l'acteur. On rejoint, ici, une définition de l'espace donné par François PERROUX. L'espace-plan est délimité en fonction de l'**envergure des représentations et des choix**[166] qui caractérise le projet d'un individu.

B. Le bassin potassique

L'étude a porté sur un espace géographique centré sur le bassin potassique qui regroupe douze communes[167] regroupées dans une communauté de communes du bassin potassique (CCBP) au nord-ouest de Mulhouse dans le Haut-Rhin en Alsace. La CCBP ne constitue ni un bassin d'emploi au sens de l'INSEE; elle est située à cheval entre les bassins d'emploi de Mulhouse, de Guebwiller et de Thann-Cernay; ni un canton. Le plus souvent est est rattachée à la banlieue de Mulhouse.

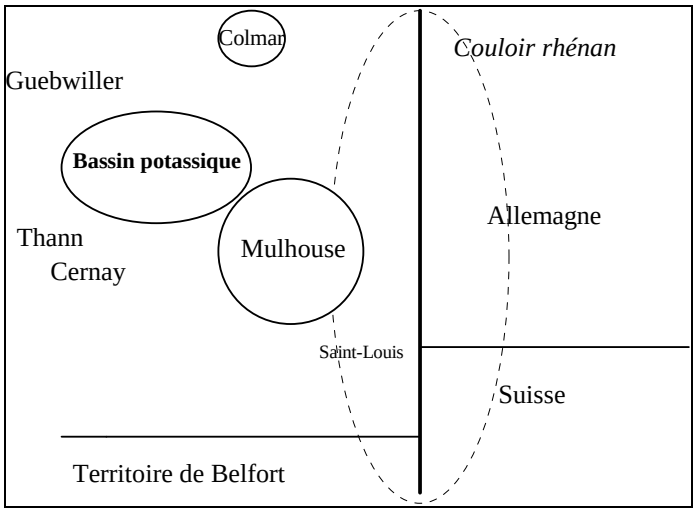


Figure VI.4 : l'environnement géographique du bassin potassique

[166]PERROUX F., (1990), "Oeuvres Complètes : Volume I. L'Europe dans le Monde", Grenoble : Presses Universitaires, p.365

[167]Berrwiller, Bollwiller, Feldkirch, Kingersheim, Pulversheim, Richwiller, Ruelisheim, Staffefelden, Ungersheim, Wittelsheim, Wittenheim. La distance à Mulhouse est comprise entre cinq et vingt kilomètres.

Cet espace est axé au plan économique sur une mono-industrie : l'exploitation d'un gisement de potasse et le traitement des minerais extraits en raffineries ou fabriques. Cette activité structure le fonctionnement de la zone depuis longtemps déjà. En 1904, Fernand VOGT découvre une première couche de potasse près de Wittelsheim. L'exploitation des mines, d'abord réalisée par des opérateurs alsaciens et allemands indépendants, est placée en 1918 sous le contrôle de l'Etats français dans le cadre des Mines Domaniales des Potasses d'Alsace (MDPA)[168]. Elles ont employé jusqu'à quatorze mille salariés en 1948. Aujourd'hui, elles sont constituées en société anonyme et forment la branche mines de l'Entreprise Minière et Chimique (EMC), établissement public à caractère industriel et commercial.

Pour des raisons économiques (faible rentabilité du gisement et concurrence des gisements étrangers, notamment dans les pays d'Europe de l'est) et des raisons écologiques (pollution de la nappe phréatique et du Rhin), l'exploitation a progresivement diminué depuis les années 1960. La fin définitive de l'exploitation a été programmée en l'an 2005. Cette décroissance de la production pose un problème considérable en termes d'activité économique et d'emplois à l'ensemble de la zone. Le CCBP chiffrait en 1988 un manque à gagner de cinq mille emplois directs et trois mille emplois perdus dans des entreprises liées à l'activité des MDPA sur un total d'emplois locaux évalués à environ 16 500[169].

Les différents acteurs recherchent activement depuis plusieurs années à mettre en oeuvre une politique de redéploiement de l'activité industrielle. Ces acteurs sont de deux natures : les acteurs régionaux et en particulier la CCBP mais aussi le Conseil Régional d'Alsace et le Conseil Général du Haut-Rhin et les acteurs étatiques : l'Etat à travers les services régionaux et départementaux des préfectures et en particulier le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales Economiques et Européennes (SGARE), la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement d'Alsace (DRIRE) et EMC qui dépend administrativement du Ministère de l'Industrie.

[168]La Société Commerciale des Potasses et de l'Azote (SCPA) est chargée de commercialiser tous les produits des MDPA.

[169]Chiffres non publiés, fournis par la Préfecture de Région. Le bassin potassique n'étant pas une zone administrative, les chiffres sont toujours évalués par recoupement d'enquêtes et peuvent être contester. Ils ne sont donnés qu'à titre indicatif.

C. L'environnement économique du bassin potassique

L'Alsace est une région économique fortement industrielle. En termes d'emplois industriels par rapport à l'ensemble des emplois, elle se place au troisième rang des régions les plus industrielles (36.6 pour cent[170]) après la Normandie et la Franche-Comté. Elle est la seule région du nord-est de la France à ne pas avoir perdu d'emplois entre 1985 et 1990. Ses traits caractéristiques sont les suivants :

- un tissu de petites et moyennes industries très dense,
- une situation géographique privilégiée au sein du fossé rhénan qui a favorisé de longue date les relations économiques avec les pays voisins et a permis d'attirer des industriels étrangers : 38 pour cent des effectifs relèvent d'entreprises à participations étrangères,
- une capacité d'exportation qui la place en valeur absolue au quatrième rang des régions françaises et au premier en milliers de francs par habitant.

Effectifs industriels en Alsace en 1991 (source : INSEE)[171]	Nombre de salariés	Pourcentage du total des emplois industriels
Mécanique, métallurgie	70 129	37.3
Agro-alimentaire	22 348	11.9
Textile-habillement	19 057	10.1
Construction électrique, électronique	19 038	10.3
Chimie, parachimie, verre	11 711	6.2
Ind. extractives et matériaux de construction	8 387	4.4
Bois, ameublement, scierie	9 575	5.1
Imprimerie	6 911	3.7
Caoutchouc, matières premières	7 637	4.1
Papier-carton	6 070	3.2
Total	187 822	100

Tableau VI.1 : l'importance des principaux secteurs d'activité industriels en Alsace (en effectif salarié)

[170]SGARE Alsace/ADIRA, (1993), "Atlas des Disparités Socio-économiques de l'Alsace à l'issue des années quatre-vingt", Préfecture de la Région Alsace, p.29
[171]Seules les onze principales activités sont détaillées.

Le Haut-Rhin et en particulier la région centrée sur Mulhouse est fortement dépendante de l'activité de pôles industriels organisés autour de grands donneurs d'ordre et de leurs sous-traitants :

- un pôle **"Construction Automobile"** (PSA) en pleine adaptation et qui s'étend à l'intérieur d'un arc Mulhouse-Montbéliard-Belfort-Sochaux.
- un pôle **"Mécanique"**, en relatif déclin, mais qui repose sur de grandes entreprises (ALSTHOM, SACM, etc.).
- un **pôle "Textile"** également en difficulté (SCHLUMBERGER, Manufactures d'Impression sur Etoffes, etc.),
- un **pôle "Chimie"** (RHONE-POULENC possède quatre sites, un site à Chalampé, ICMD, Bevaloid et Thann & Mulhouse) qui fonctionne en étroite liaison avec la chimie suisse concentrée à Bâle (CIBA-GEIGY, SANDOZ, HOFFMAN LAROCHE) en pleine croissance

L'ANNEXE 6 synthétise les évolutions actuelles de l'industre alsacienne en relation avec les régions à l'extérieur de ces frontières. Au total, l'association du déclin programmé de l'exploitation des mines de potasse et la pression exercée par les grands donneurs d'ordre représentent pour les entreprises du bassin potassique et de ses environs un environnement difficile. Il est rendu encore plus difficile du fait de la conjoncture économique globale de la période où se déroule l'enquête (1993-1994) "à cheval" entre une année noire pour l'économie et un timide espoir de reprise.

D. La société de diversification du bassin potassique : acteur central du redéploiement économique

La société de Diversification du bassin potassique a été créée fin 1984 dans le but de favoriser la création et le développement d'activités, pour anticiper sur les pertes d'emplois liées à la baisse du niveau de production des MDPA. Il s'agit d'une société anonyme dont les MDPA détiennent la majorité. Le capital est ouvert aux collectivités locales (Tégion, Département, CCBP), à l'ensemble des banques de la place, à la Société de Développement Régional d'Alsace (SADE), et aux deux Chambres de Commerce de Mulhouse et de Colmar. Toutes ces organisations siègent au conseil d'administration.

Le domaine géographique de l'action de la SODIV est **le bassin potassique élargi à son environnement immédiat, la zone d'influence des MDPA en terme d'emploi**. Cette zone inclut les cantons de Guebwiller, de Thann-Cernay et de Mulhouse. La superficie

couverte correspond à peu près au tiers du département du Haut-Rhin. Nous l'appelons la zone d'influence du bassin potassique **(ZIBAP)**. Son action concerne exclusivement **le secteur industriel (BTP y compris) et les services à l'industrie**.

La SODIV collecte les projets d'implantation et de développement, exerce une activité de conseil et d'aide au montage du projet, participe au plan de financement et assure le suivi et l'aide à la gestion nécessaires au cours de la réalisation du projet. L'aide financière est apportée par la SODIV sous forme de prêts participatifs simplifiés sans garantie aux taux nets (bonifiés) de sept pour cent hors bassin potassique et quatre pour cent pour les projets situés dans les douze communes du bassin potassique[172].

Entre 1984 et 1994, 141 millions de francs de prêts ont été accordés. Près de la moitié d'entre eux (46 pour cent) portaient sur un montant de moins de 500 000 francs alors que seize pour cent des engagements étaient supérieurs à un million. En dix ans, la SODIV a mené à bien 242 projets et contribué à la création de 3 039 emplois. 44 pour cent des entreprises clientes affichent un chiffre d'affaires annuel de moins de vingt millions de francs, 41 pour cent ont un volume d'affaires supérieur à vingt millions. La capacité d'intervention actuelle de la société est de 20 à 25 millions de francs.

La SODIV est le vecteur principal de l'action de l'Etat en matière d'aide spécifique à l'implantation d'entreprises et à la création d'emplois. Elle occupe une situation essentielle dans le redéploiement. Par les incitations financières et par son rôle de conseil auprès des dirigeants, elle s'est placée au centre du tissu des entreprises de la ZIBAP. Elle fonctionne en réseau avec ses entreprises, anciennes et clientes actuelles. A ce titre, elle possède une information précise sur les forces vives qui peuvent accompagner le redéploiement économique de la ZIBAP. Nous considérons que ces entreprises regroupent l'essentiel des **entreprises porteuses de projet** de la zone.

E. La négociation des frontières de l'espace social analysé

Dans ce contexte, aiguillé par le SGARE, nous avons contacté monsieur Yves GODEFROY, président directeur général de la SODIV pour lui proposer **la réalisation d'une étude dont l'intérêt pour lui serait le repérage de réseaux d''entreprises potentiels dont l'émergence pourrait être accompagné par la SODIV et d'autres partenaires**. La SODIV apporterait son réseau d'entreprises et nous introduirait auprès

[172]Ces taux sont ceux pratiqués en septembre 1993.

d'une centaine de dirigeants en vue d'un entretien en face à face. Simultanément, nous avons pris contact avec la DRIRE d'Alsace en vue d'un soutien financier dans le cadre d'une convention "Action Collective"[173]. Enfin le Comité des Communes du bassin potassique a apporté son concours financier. Des représentants de ces quatre organismes ont accepté de constituer un **comité de pilotage** de l'étude. A eux s'est joint monsieur BRICIER plus récemment nommé chargé de mission en vue de la reconversion du bassin potassique.

a. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage a constitué un dispositif de recherche (instance de gestion et de contrôle de l'étude) tel que le décrit Jacques GIRIN[174] en ce qui concerne les points suivants :

- préciser au départ les éléments de l'interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain de la recherche (les organismes contactés et les dirigeants rencontrés) par une négociation de la méthodologie et du déroulement de l'enquête,
- fournir un statut au chercheur vis-à-vis des dirigeants rencontrés en vue de l'établissement d'un lien de confiance et d'une compréhension mutuelle facilitée,
- renégocier en cours d'étude certains aspects de méthodologie et de rendus des résultats.

Le comité de pilotage a joué un rôle important à deux niveaux : d'une part, la construction des frontières de l'espace social de dirigeants étudiés et l'installation d'un lien de confiance négocié entre le chercheur et le comité de pilotage pour le compte des dirigeants rencontrés et, d'autre part, lors du rendu et de l'utilisation des résultats[175].

b. La construction simultanée des frontières et de la confiance

La construction des frontières de l'espace social et l'installation d'un lien de confiance s'est jouée à deux niveaux différents.

Premièrement, **la constitution de l'échantillon** a été un enjeu important. Notre objectif était d'atteindre un échantillon représentatif d'entreprises dans une zone géographique délimitée au préalable. Il nous fallait déterminer les frontières de cet espace

[173]Convention n° 94.2.57.0001 approuvée par le comité de gestion des crédits de politique industrielle déconcentrés le 6 avril 1994
[174]GIRIN J., (1990), "L'Analyse Emprique des Situations de Gestion : Eléments de Théorie et de Méthode", in MARTINET, (Ed.), "Epistémologies et Sciences de Gestion", Paris : Economica, pp.141-182
[175]CESAG, (1995), "Des réseaux de Dirigeants aux Réseaux d'Entreprises : les Partenariats Possibles entre Entreprises Porteuses de Projet de la Zone d'Influence du Bassin Potassique"

géographique tout en étant capable d'accéder aux dirigeants de cette zone. La SODIV a mis à notre disposition son fichier de dirigeants qui représentent les dirigeants des principales entreprises porteuses de projet de la zone d'influence du bassin potassique. Nous avons donc repris à notre compte les frontières géographiques et l'espace des entreprises avec qui la SODIV avait des relations. Compte tenu de la mission de la SODIV, cette population d'entreprises est tout à fait représentative des forces vives capables de contribuer à un redéploiement économique du bassin potassique. **La SODIV a sélectionné une liste initiale de 118 entreprises les plus significatives en terme de projets de développement et d'investissement**. La prise de contact avec les dirigeants a été précédée par un coup de téléphone du directeur de la SODIV, monsieur LOUVET. Ainsi, il nous a suffi de **95 contacts pour obtenir 94 entretiens en face à face,** nombre auquel nous nous sommes limité. Enfin, la présence dans le comité de pilotage de la CCBP a conduit à assurer une part égale d'entreprise dans le bassin potassique stricto sensu et la moitié à l'extérieur.

Deuxièmement, **le choix des questions visant à identifier l'existence de liens entre les dirigeants** a été un enjeu de négociation particulièrement important. La contre-partie de l'utilisation des ressources relationnelles a concerné le questionnaire et certaines questions qui ont été soumis au comité de pilotage stratégique. Le questionnaire a été principalement amendé au niveau de la procédure de génération des contacts personnels des dirigeants. Le comité de pilotage a veillé à ce qu'on limite l'intrusion dans la vie privée des personnes. Seules les relations professionnelles ont été envisagées. D'autre part, et plus fondamentalement, seule l'existence du lien entre dirigeants a été marquée et pas le contenu de ce lien.

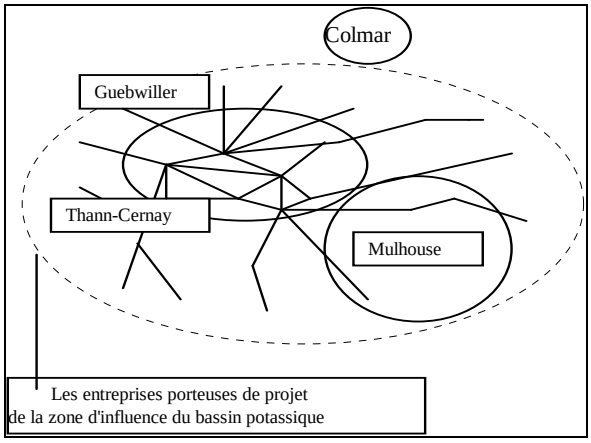


Figure VI.5 : les frontières de l'espace social étudié

Le contenu de ce lien a donc été recherché en le corrélant avec d'autres variables informantes.

Finalement, les frontières de l'espace social considéré sont les suivantes : **les 94 dirigeants des entreprises les plus significatives en termes de projets de développement et d'investissement dans la zone d'influence du bassin potassique**. Cet espace social est l'infrastructure sur lequel le redéploiement du bassin potassique peut s'appuyer sans avoir recours à des implantations provenant de l'extérieur ou à une intervention directe des MDPA et de EMC.

c. Le rendu et l'utilisation des résultats de l'étude

La présentation des résultats de l'étude a été un moment important dans les rapports avec avec le comité de pilotage. Il avait été convenu dès le départ que le chercheur se contenterait de réaliser l'étude et que ses applications seraient réalisées à l'initiative des acteurs constituant le comité de pilotage. Le principe initial de la restitution était d'une part, de réaliser une présentation générale de l'étude devant l'ensemble des entreprises de la ZIBAP à l'occasion du dixième anniversaire de la SODIV et d'autre part, de réunir les membres des différentes configurations relationnelles construites et de leur proposer un projet de mise en réseau initial. Cette proposition aurait pu être doublée d'une incitation financière de la DRIRE et de la SODIV.

Finalement, le contexte de l'étude a été modifié du fait d'une forte mobilisation syndicale et politique autour de la question de la revitalisation du bassin potassique. Les membres du comité de pilotage ont décidé à l'occasion d'une dernière réunion qu'il n'était pas possible de limiter les propositions faites à certaines entreprises interrogées et qu'il fallait élargir à l'ensemble des entreprises de la ZIBAP y compris celles non interrogées. D'autre part, l'ensemble du projet de revitalisation a été bloqué en raison d'un conflit entre les syndicats de mineurs et EMC sur le nombre d'emplois directement créés par EMC à la fin de l'exploitation des mines.

Jusqu'à présent, la diffusion des résultats a été limitée à un courrier présentant les résultats principaux (ANNEXE 4) et à une réunion où ont été présentés et discutés de manière constructive les résultats (ANNEXE 5). Cependant, pour le chercheur, la diffusion des résultats s'est principalement opérée par l'intermédiaire du comité de pilotage. Nous attendons beaucoup de l'action informelle de la SODIV qui entretient des relations étroites avec les différentes entreprises pour transmettre les conclusions de

l'étude aux entreprises directement concernées sans, bien sûr, être en mesure de valider d'aucune manière cette transmission.

§ 2 - Principes méthodologiques de l'étude du lien

L'espace social que constitue 94 dirigeants et leur entreprise de la zone d'influence du bassin potassique est alors analysé selon une **méthodologie d'analyse** que nous précisons à présent. La primauté de l'analyse va au lien avant d'aller aux attributs des individus et des entreprises observés. Les approches se focalisent en général sur les attributs de catégories définies à priori. Pour l'analyste, cela revient à accepter des modes de catégorisation habituels sans avoir la certitude que ces catégories sont ou restent valides. Le problème est encore plus évident lors de l'analyse de phénomènes en émergence. Quels sont les attributs essentiels du phénomène ? Comment catégoriser à priori, sans imposer sa propre manière de penser, un phénomène inédit ?

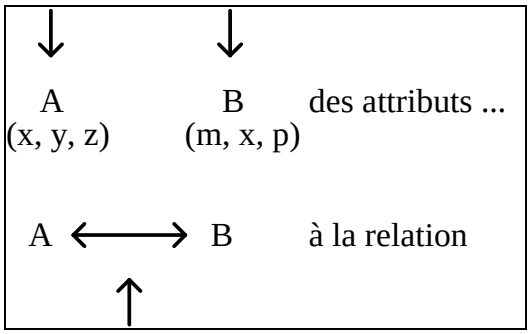


Figure VI.6 : des attributs à la relation

L'analyse des réseaux apporte une solution à cette difficulté. Elle ne saisit pas les attributs de son objet à priori mais seulement les relations qu'organisent les individus autour de cet objet. **Le postulat fondamental est que l'individu ne peut être étudié en dehors de ses liens**.

> "(L'analyse des réseaux sociaux) tente de trouver les régularités, de façon inductive, en analysant l'ensemble des relations. Grâce à quoi, elle peut dégager des groupes

> pertinents à posteriori et comprendre concrètement comment la structure contraint les comportements tout en émergeant des interactions."[176]

Ce point de vue est particulièrement utile quand on cherche à saisir des objets en émergence.

> "Le marquage relationnel capture les propriétés émergentes des systèmes sociaux qui ne pourraient être saisies par une simple agrégation des attributs des membres individuels."[177]

Le déplacement des attributs aux relations, dans un premier temps, s'accompagne dans un deuxième temps d'une marche arrière mais après que la structure des liens ait été étudiée et que les configurations relationnelles aient été stabilisées. La **configuration relationnelle** est donc une construction à posteriori : elle représente un sous-espace de la structure sociale globale saisie dans l'analyse **dans lequel les individus présentent des profils relationnels suffisamment équivalents pour être rassemblés**.

La saisie des objets de manière relationnelle permet donc une classification au plus près de la réalité. Cette partition respecte la réalité vécue par les individus qui guident l'observateur dans la recherche des catégories significatives d'un phénomène émergeant. La structure sociale agit comme un filtre qui indique les angles d'observation les plus favorables.

Ensuite, le **contenu et la forme des liens** que l'analyste cherche **à marquer** sont précisés. Le contenu de l'échange peut être varié : relation marchande, présence au capital d'une entreprise, communication (échange de courrier, rendez-vous, etc.), lien affectif, lien familial, de voisinage, de pouvoir ou d'autorité.

La forme du lien définit les propriétés de la connexion entre deux acteurs. Cette analyse est inséparable du choix d'un contenu. Elle met en évidence deux dimensions : l'**intensité des liens** et la **réciprocité du lien**. Les liens diffèrent en intensité. Ils ne sont pas toujours réciproques. On peut connaître quelqu'un mais ne pas en être connu. On peut apprécier quelqu'un qui vous rejette.

Pour le marquage, enfin, un aspect est primordial : le marquage des liens entre les individus. Il repose sur **le choix d'une technique de génération de noms**. Des études

---

[176]DEGENNE A., FORSE M., (1994), "Les Réseaux Sociaux", Paris : Armand Colin, p.7

[177]KNOKE D., KUKLINSKI J.H., (1990), "Network Analysis : Basic Concepts", in THOMPSON G., FRANCES J., LEVACIC R., MITCHELLE J., (Eds.), "Markets, Hierarchies & Networks, the Coordination of Social Life", Londres : Sage, p.174

ont été entreprises pour évaluer le nombre moyen de personnes qu'un individu connaît. La plupart des études se basent sur la consultation d'un annuaire. Les chiffres varient d'une ville à l'autre mais la moyenne s'établit autour de cinq mille[178]. Un individu peut connaître jusqu'à vingt mille noms. Bien sûr, ces chiffres varient en fonction du statut de la personne et de son âge. On cultive ses liens tout au long de sa vie.

Les techniques de génération de noms dépendent de l'objet étudié. Elles créent soit des **liens fictifs**, c'est-à-dire que l'on a simulé un évènement pour savoir à qui la personne s'adresserait, soit des **liens activés**, des contacts qui ont effectivement été observés.

Pour l'étude des liens fictifs, une technique courante est celle du questionnement par liste. Une autre technique consiste à proposer une liste de noms constituant des objectifs à atteindre : "si vous deviez atteindre telle personne, qui contacteriez-vous parmi vos relations personnelles ?" et s'intitule "reverse small world technique" (RSW).

Aux Etats-Unis, l'enquête "General Social Survey" (GSS) étudie les réseaux de confidents à partir de la question suivante : "Avec qui parlez-vous des choses importantes pour vous ?"[179]. Toujours aux Etats-Unis le "National Opinion Research Center" interroge de la manière suivante : "la plupart des gens ont de temps en temps l'occasion de discuter des questions importantes avec quelqu'un. Au cours des six derniers mois, quelles sont les personnes avec lesquelles vous avez eu l'occasion de discuter un problème important pour vous ?".

Pour l'étude des liens activés, l'utilisation du carnet d'adresses est une possibilité. Certains le tiennent méticuleusement à jour, d'autres par à coups. Il peut servir à noter essentiellement des liens actifs mais également servir de support pour activer des liens fictifs.

Ce type de questions rappelle que le générateur de noms ne cherche à faire émerger qu'une infime partie des liens afférants à un objet d'étude particulier. Il convient d'expliciter au mieux ce que l'on attend comme type de liens[180].

A contrario, les noms obtenus ne constituent pas un indicateur fiable du nombre total des liens entretenus par une personne. Il est possible de ne connaître que peu de

[178]DEGENNE, FORSE, (1994), op.cit., pp.23-24
[179]Ibid., p.28
[180]SIMMEL est le premier sociologue à avoir associé la modernité et l'urbanisation accrue à l'apparition de nouvelles formes de sociabilité. L'individu n'est plus attaché à une communauté mais il gravite entre de multiples cercles sociaux au sein desquels il entretient des liens plus ou moins forts. SIMMEL, (1987), op.cit.

personnes dans l'entreprise où l'on travaille car on réserve ses fréquentations à un univers extérieur. De nombreuses personnes mettent en oeuvre un "compartimentage" de leurs contacts : "au travail, au sport, à la politique, à la maison". On ne peut généraliser les résultats obtenus qu'à l'espace social étudié.

La dernière remarque à faire en ce qui concerne les générateurs de noms concerne le problème de la **confidentialité**. Selon l'univers dans lequel on se situe, les liens ont un caractère stratégique plus ou moins marqué. La volonté des dirigeants de leur garantir leur confidentialité a été une de nos préoccupations essentielles lors du choix des variables de marquage des liens.

§ 3 - La construction des variables de l'analyse

Les principes méthodologiques posés, il convient de présenter la manière dont nous avons opérationaliser ces prioncipes et les variables qui en découlent dans notre propre étude.

Dans un premier temps, nous décrivons la manière dont nous avons opérationaliser les propositions que nous mobilisons dans cette étude sous la forme de variables. Dans un deuxième temps, nous décrivons les variables d'analyse du lien et leurs modalités ainsi que leur distribution dans le cadre de l'espace social étudié telles qu'elles ressortent des tris à plat et de certains tris croisés. Dans un troisième temps, nous faisons de même pour les variables explicatives du lien.

A. Opérationalisation des propositions

Nous avons fait trois propositions qui vont guider le choix des variables que nous introduisons dans l'étude sous la forme de questions posées aux dirigeants.

Proposition 1 : la dualité de la rationalité des liens

- les liens entre dirigeants présentent une rationalité sociale et économique. Une série de variables porte sur les éléments économiques et stratégiques des entreprises porteuses de

projet. Une autre porte sur la trajectoire sociale du dirigeant, c'est-à-dire sa formation, son expérience professionnelle et sa "rencontre" avec l'entreprise.

Proposition 2 : le marquage des configurations relationnelles

- Nous souhaitons marquer les configurations relationnelles. Nous introduisons des variables de marquage des liens à l'intérieur d'une liste préétablie de dirigeants.

Proposition 3 : l'autonomie structurale des dirigeants d'entreprise

- L'autonomie structurale définit la faisabilité de l'émergence d'une coopération interentreprises. Des variables sont introduites pour tenir compte de l'autonomie du dirigeant dans l'étude des déterminants de l'activité relationnelle. La position "à la frontière" du dirigeant est étudiée par le rapport qu'il entretient avec son entreprise. La position de son entreprise "à la frontière" de sa zone d'appartenance (ZIBAP) est aussi étudiée. Le traitement structural de la matrice des liens conduit à définir l'appartenance et la position structurale des dirigeants simultanément dans la construction des configurations relationnelles.

- L'adaptabilité des dirigeants est prise en compte par l'existence de liens avec d'autres dirigeants dans des zones géographiques différentes en France et à l'étranger.

B. Les variables de marquage des liens et leur distribution

L'existence de liens entre dirigeants de l'espace social a été étudiée à partir d'un générateur de noms. Une liste de 118 noms d'entreprises avec leur lieu d'implantation a été donnée au dirigeant (ANNEXE 2). On lui demande alors de répondre à la question suivante : **"quels sont les dirigeants que vous rencontrez de façon régulière et fréquente dans un cadre professionnel ?"** et de cocher les cases correspondantes. Gloabalement la moyenne des contacts se situe à onze par dirigeants (sur 118 possibles).

Nombre de liens dans l'espace social étudié	Pourcentage
aucun	10.7
de 1 à 9 contacts	43.6
de 10 à 19	19.1
20 et plus	17
sans réponse	10.6

Tableau VI.2 : Nombre de liens dans l'espace social étudié

Le dirigeant peut évoluer dans d'autres espaces de liens. Pour compléter l'analyse, on lui demande d'indiquer s'il entretient des contacts avec d'autres dirigeants dans d'autres zones géographiques. Les résultats sont les suivants :

Existence de liens avec des dirigeants dans les zones suivantes	Pourcentage
régions limitrophes au Haut-Rhin	50
reste de la France	56.4
en Europe du Nord	36.2
en Europe du Sud	23.4
en Europe de l'Est/Russie	13.8
en Amérique du Nord	16
en Amérique du Sud	7.4
en Afrique	10.6
dans la zone Pacifique	9.6

Tableau VI.3 : existence de liens avec des dirigeants dans d'autres zones géographiques

C. Les variables explicatives du lien et leur distribution

En premier lieu, on présente **les éléments économiques et les stratégies de développement** suivies par les entreprises.

Ensuite, nous présentons **la relation de l'entreprise et de son dirigeant avec son milieu d'implantation**, la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP). Il s'agit de présenter la géographie économique de la firme et son degré d'appartenance à la ZIBAP ainsi que celui du dirigeant.

Enfin, la présentation générale analyse **le rapport du dirigeant avec son entreprise** afin de dresser des "portraits-robot" du dirigeant et d'interroger son degré d'autonomie.

a. Eléments économiques et stratégies des entreprises porteuses de projet

Les indicateurs utilisés sont les suivants.

La taille des entreprises :

- Le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice précédent (1993).

Chiffre d'affaires	pourcentage
de 0 à 10 millions de francs	32.6
11 à 50	50
plus de 51	11.2
sans réponse	6.2

Tableau VI. 4 : ventilation des entreprises par niveau de chiffre d'affaires

- L'effectif moyen durant la même période.

Effectif moyen 1993	pourcentage
de 0 à 9	33
10 à 19	22
20 a 49	33
50 et plus	12

Tableau VI.5 : ventilation des entreprises par niveau d'effectif moyen

La moyenne en terme de chiffre d'affaires s'établit à 29 millions de francs (valeur minimum: 1 million, valeur maximum: 365 millions et l'effectif moyen à 29 personnes (valeur minimum: 1, valeur maximum: 262 personnes)

Leur statut juridique.

Statut juridique	pourcentage
SA	72.3
Sarl	25.5
Autres	2.2

Tableau VI.6 : statut juridique

Le secteur d'activité principal : devant la diversité des réponses, nous avons créé des catégories d'activité simples qui ne reprennent pas les grilles d'activité standard afin de faciliter des regroupements lors de l'analyse.

Les catégories sont les suivantes :

Mécanique, électricité et électronique, bâtiments et travaux publics (BTP), industrie agro-alimentaire, plasturgie, imprimerie, menuiserie. Le reliquat a été versé dans deux catégories " divers ": autres activités industrielles et autres activités de service à l'industrie (nettoyage, systèmes de sécurité, etc.).

Secteur d'activité principal	pourcentage
Mécanique	34
Electricité /Electronique	11.7
Btp	11.7
Agroalimentaire	10.6
Plasturgie	6.4
Imprimerie	5.3
Menuiserie	5.3
Autres activités industrielles	8.5
Autres activités de service à l'industrie	5.3

Tableau VI.7 : secteur d'activité principal

Le type de clientèle : la variable se contente d'indiquer la présence dans le portefeuille de clients d'un nombre significatif d'entreprises appartenant à une des quatre catégories suivantes, entreprises industrielles, entreprises tertiaires (commerce, banque/assurance, etc.), administrations, entreprises individuelles ou clientèle de particulier. La répartition du chiffre d'affaires entre ces catégories n'a pu être donné par suffisamment d'enquêtés.

Clientèle	pourcentage
Entreprises industrielles	63.8
Distributeurs (GMS)	24.5
Administration	27.7
Particuliers	29.8

Tableau VI.8 : nature de la clientèle

L'évolution de la situation de l'entreprise est analysée sur une période de trois ans, de 1990 à 1993. Les entreprises créées depuis moins de trois ans ont fourni les données possibles sur leur période d'existence.

Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif moyen de 1990 à 1993 exprimée en pourcentage.

Evolution du CA de 1990 à 1993	pourcentage
évolution négative	25.5
de 0 à 19 %	23.4
de 20 à 39 %	14.9
plus de 40 %	18.4
sans réponse	18.1

Tableau VI.9 : évolution du chiffre d'affaires de 1990 à 1993

Evolution de l'effectif moyen de 1990 à 1993	pourcentage
évolution négative	24.5
de 0 à 9 %	23.4
de 10 à 19 %	4.3
20 % et plus	28.7
sans réponse	19.1

Tableau VI.10 : évolution de l'effectif de 1990 à 1993

En moyenne, le chiffre d'affaires a évolué de façon positive, multiplié par 1.11 en trois ans mais avec des disparités considérables (écart-type : 4.03). Le minimum est une baisse de 89 pour cent et le maximum est une multiplication par 26. En ce qui concerne les effectifs, la moyenne est une multiplication par 1.22 mais là aussi les écarts sont importants (écart-type : 3.25). Le maximum est une multiplication par 14.

Evolution du secteur d'activité : l'entreprise a diversifié ses activités, concentré ses activités (recentrage) ou bien la situation est restée identique. Par évolution des activités, il faut entendre l'offre de nouveaux produits ou services à ses clients.

Evolution des activités	pourcentage
diversification	53.2
pas de modification	27.7
concentration	18.1
sans réponse	1.1

Tableau VI.11 : évolution des activités

Evolution dans l'organisation interne de l'entreprise : l'entreprise a intégré , a sous-traité, a délocalisé certaines activités ou n'a apporté aucun changement significatif à son organisation.

Evolution de l'organisation interne	pourcentage
pas de modification	48.9
intégration	22.3
recours a la sous-traitance	21.3
délocalisation d'activite	6.4
sans réponse	1.1

Tableau VI.12 : évolution de l'organisation interne

L'intégration consiste à faire soi-même des opérations qui jusque là étaient réalisées à l'extérieur de l'entreprise ou n'étaient pas réalisées en raison de la nature des produits.

Les dynamique de l'organisation interne et des activités réalisées sont liées.

Dynamique : de l'organisation⇒ *de l'activité* ⇓	intégration	sous-traitance	aucune modification	délocalisation	total
diversification	26	28	38	8	50
concentration	41.2	17.6	35.3	5.9	17
identique	3.8	11.5	80.8	3.8	26
total	22.6	21.5	49.5	6.5	100 %

Tableau VI.13 : modification de l'organisation interne et des activités

Une diversification des activités entraîne également une diversification en terme de clientèle (78 pour cent contre 71 pour cent pour l'ensemble).

Evolution du portefeuille de clients: l'entreprise a soit prospecté de nouveaux segments de clientèle, soit réduit l'étendue des segments visés, soit n'a apporté aucune modification.

Evolution de la nature du portefeuille de clients	**pourcentage**
diversification	70.2
inchangée	23.4
concentration	5.3
sans reponse	1.1

Tableau VI.14 : évolution de la nature du portefeuille clients

Toutes ces évolutions sont très liées les unes aux autres. La plus forte liaison est celle de la dynamique des activités et de celle de l'organisation[181]. Une diversification de l'activité s'accompagne souvent soit d'une intégration de certaines opérations, soit de la sous-traitance de certaines opérations. Une concentration des activités s'accompagne d'une forte tendance à intégrer des activités. Le fait de ne pas modifier ses activités tend à ne pas faire évoluer son organisation.

Les facteurs-clés de succès de l'entreprise sur son (ses) marché(s): le dirigeant indique les facteurs-clés de succès de son entreprise. Il choisit les deux opérations

[181]khi-deux significatif au seuil de 1 %.

essentielles parmi les cinq suivantes, logistique de production, production, logistique de clientèle, marketing/vente, services. Il choisit également les deux fonctions primordiales selon lui parmi les six possibles, stratégie, gestion des ressources humaines, développement des capacités technologiques et techniques, gestion des achats, financement des activités, aspects juridiques et fiscaux Certains dirigeants ont jugé préférable d' indiquer une ou trois fonctions et/ou opérations.

facteurs-clés de succès	**pourcentage**
operations	
logistique de production	24.5
production	**42.6**
logistique de clientèle	16
marketing/vente	**55.3**
service	39.4
fonctions	
stratégie	**45.7**
gestion des ressources humaines	**50**
développement technologique	**43.6**
gestion des achats	21.3
financement	24.5
juridique et fiscale	3.2

Tableau VI.15 : facteurs clés de succès perçus par le dirigeant

b. Le rapport entretenu par l'entreprise et son dirigeant avec le milieu d'implantation

Le milieu étudié a été défini par la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP). On distingue donc le bassin potassique composé des douze communes de la CCBP (Berrwiller, Bollwiller, Ensisheim, Feldkirch, Kingersheim, Pulversheim, Richwiller, Ruelisheim, Staffefelden, Ungersheim, Wittelsheim, Wittenheim) et la zone d'influence qui, en plus du bassin potassique, comprend d'autres espaces périphériques.

Nous respectons un équilibre entre bassin potassique (47 entreprises) et hors bassin potassique (47 entreprises). La liaison est caractérisée par la plus ou moins grande appartenance des dirigeants et de leur entreprise à la ZIBAP.

Les indicateurs utilisés sont les suivants.

Origine du dirigeant :

le dirigeant indique s'il est originaire de la région d'influence du bassin potassique. Si la réponse est négative, il indique de quelle région il est originaire.

origine du dirigeant	pourcentage
ZIBAP	60.6
Ile-de-France	9.6
Reste Alsace	7.4
Autres provenances	21.4

Tableau VI.16 : origine du dirigeant

Nombre d'années passées dans la zone d'influence du bassin potassique.

nombre d'années passées dans la ZIBAP	pourcentage
moins de 10 ans	17
de 10 à 20 ans	13.8
plus de 20 ans	69.1

Tableau VI.17 : nombre d'années passées dans la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP)

Ventilation géographique du chiffre d'affaires: elle est exprimée en pourcentage entre les régions suivantes: Haut-Rhin, Bas-Rhin, couloir rhénan (exportation de proximité), Europe occidentale (CEE et AELE), reste du monde.

Répartition moyenne du chiffre d'affaires	pourcentage
France	86
exportation	14
Haut-Rhin	43
Bas-Rhin	10
reste de la France	33
exportation proche[182]	4
europe occidentale[183]	7
reste du monde	3

Tableau VI.18 : ventilation géographique moyenne du chiffre d'affaires

Part du CA réalisée dans le Haut-Rhin	pourcentage
moins de 10 %	31.9

[182]L'exportation proche comprend les territoires rhénans étrangers, en Allemagne et en Suisse.
[183]L'Europe occidentale regroupe les 15 pays de la C.E.E. et ceux de l'AELE.

de 10 à 29 %	12.8
de 30 à 49 %	16
50 % et plus	38.3
sans reponse	1.1

Tableau VI.19 : part du chiffre d'affaires réalisée dans le Haut-Rhin

Ventilation géographique des fournisseurs: elle est exprimée en pourcentage des achats et de la part des investissements affectée au dernier exercice entre les mêmes régions que précédemment (voir ventilation géographique du chiffre d'affaires).

Répartition moyenne des achats	**pourcentage**
France	78
Importation	22
Haut-Rhin	32
Bas-Rhin	9
Reste de la France	33
Importation proche (couloir rhénan)	6
Europe Occidentale	15
Reste du Monde	1

Tableau VI.20 : répartition géographique moyenne des achats

Part des achats réalisée dans le Haut-Rhin	**pourcentage**
0 %	21.3
de 1 à 9 %	19.1
de 10 à 29 %	12.8
de 30 à 49 %	14.9
plus de 50 %	26.6
sans réponse	5.3

Tableau VI.21 : part des achats réalisée dans le Haut-Rhin

Evolution de la géographie de la clientèle. L'entreprise a cherché ou non au cours des trois dernières années (1990-1993) à élargir son rayon d'action commerciale.

Evolution de la géographie de la clientèle[184]	**pourcentage**
ouverture	66
inchangée	29.8
reduction	3.2
sans réponse	1.1

Tableau VI.22 : évolution de la géographie de la clientèle

Evolution de la géographie des fournisseurs.

Evolution de la géographie des fournisseurs	**pourcentage**
inchangée	63.8
ouverture	27.7
réduction	5.3
sans réponse	3.2

Tableau VI.23 : évolution de la géographie des fournisseurs

Les géographies des clients et des fournisseurs sont étroitement liées entre elles comme en témoigne le tableau suivant (parts des ventes et des achats réalisés dans le Haut-Rhin). On est ouvert sur l'extérieur à la fois dans ses ventes et ses achats et vice-versa pour la concentration dans la région.

Part des fournisseurs[185] HR[186] $\Rightarrow$ *Part des clients HR* $\Downarrow$	moins de 30 %	30 % et plus	total
moins de 30 %	78.9	21.1	42.7
30 % et plus	41.2	58.8	57.3
total	57.3	42.7	100

Tableau VI.24 : géographie comparée des clients et des fournisseurs

D'autre part, en terme de dynamique, le phénomène est similaire. Quand la part des ventes extra-départementales est forte, on cherche à élargir son champ d'action en terme

[184]Il s'agit de savoir si les entreprises ont de façon active étendu, réduit ou n'ont pas changé leur rayon d'action commerciale. La question est la même concernant les fournisseurs au sujet de leur approvisionnement.

[185]khi-deux significatif à 0.1 %.

[186]Haut-Rhin

de fournisseurs et réciproquement. Mais cette dynamique est plus dépendante de l'évolution de la géographie des clients. En outre, les rares entreprises à vouloir concentrer le rayon de leurs actions commerciales (3.3 pour cent) vont également chercher à concentrer leur rayon d'action en terme de fournisseurs. Enfin, une dynamique de la géographie commerciale suit une diversification des activités. Ce n'est pas le cas de la géographie des fournisseurs.

c. Le degré d'autonomie du dirigeant et de son entreprise

- La trajectoire professionnelle du dirigeant

Age du dirigeant : l'âge est ici évidemment associé à la notion d'expérience.

Age	pourcentage
moins de 40 ans	22.3
de 40 a 49 ans	45.7
de 50 a 59 ans	26.6
60 ans et plus	5.3

Tableau VI.25 : âge des dirigeants

L'âge moyen se situe à 46 ans. Les âges minimum et maximum sont respectivement de 31 et 67 ans.

Nombre d'années passées dans l'entreprise et en tant que dirigeant : ce critère indique l'intensité du rapport entre le dirigeant et sa firme.

Années passées dans l'entreprise	pourcentage
moins de 8 ans	40.4
de 8 a 15 ans	29.8
16 ans et plus	29.8

Tableau VI.26 : nombre d'années passées dans l'entreprise

Le nombre d'années passées en moyenne dans l'entreprise est de 13 ans. Le minimum est de 1 an et le maximum de 47 ans.

Période précédant la prise de fonction	pourcentage
0	73.4
de 1 a 7 ans	12.8
7 ans et plus	13.8

Tableau VI.27 : nombre d'années passées dans l'entreprise avant d'en devenir dirigeant

La durée moyenne de la période précédant la prise de fonction est de 2.7 ans. Le maximum de durée se situe à 29 ans.

Spécialisation du dirigeant : le dirigeant est spécialisé au départ dans la gestion des achats, le marketing, la vente, la finance, la production ou il n'a pas de spécialité (il est généraliste).

Spécialisation du dirigeant	pourcentage
production	62.8
comptabilité/finance	14.9
polyvalence	11.7
vente	6.4
marketing	3.2
autres	1.1

Tableau VI.28 : spécialisation technique du dirigeant

Niveau de formation du dirigeant.

Niveau de formation	pourcentage
autodidacte	4.3
cap bep	**22.3**
baccalauréat	12.8
bac. + 2 ans	16
licence/maîtrise	9.6
Grande Ecole/3èmecycle	**35.1**

Tableau VI.29 : niveau de formation des dirigeants

- Les échanges induits par le financement de l'entreprise

Répartition du capital: elle est exprimée en pourcentage entre le dirigeant et sa famille, des salariés de l'entreprise, d'autres actionnaires individuels et d'autres entreprises actionnaires.

Structure du capital	pourcentage
Minorite de blocage détenue par la famille	55.3
Présence d'autres actionnaires individuels	14.9
Filliales ou participation majoritaire d'une entreprise	28.3

Tableau VI.30 : structure du capital des entreprises

Moyenne de la part du capital détenue par :	pourcentage
le dirigeant et sa famille	57.29
d'autres actionnaires individuels	10.67
des salaries de l'entreprise	1.66
une ou plusieurs entreprises	30.26

Tableau VI.31 : les détenteurs du capital de l'entreprise

- Les relations induites par l'activité économique

Dépendance aval et amont: la dépendance aval mesure le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec les trois premiers clients durant l'exercice précédent. Les noms de ces clients ont été fournis. Nous n'avons retenu que les clients dont le nom revenait au moins trois fois. La dépendance amont est évaluée de la même manière mais pour les trois premiers fournisseurs par rapport à l'ensemble des dépenses effectuées[187] par l'entreprise au cours de l'exercice précédent.

Dépendance aval	**pourcentage**
0 à 19 %	16
20 à 39	30.9
40 à 59	23.4
60 et plus	22.3
sans réponse	7.4

Tableau VI.32 : dépendance aval

Cette dépendance aval est exercée par des entreprises clientes variées. Nous présentons seulement celles qui reviennent au moins trois fois. Il en sera de même pour les fournisseurs.

Entreprises clientes	**pourcentage**[188]
PSA	11.7
MDPA	5.3
PECHINEY/RHENALU	4.3
RHONE-POULENC	4.3
CORA	3.2
GENERAL MOTORS	3.2
INTERMARCHE	3.2
SCHLUMBERGER	3.2
SYSTEME U	3.2

Tableau VI.33 : principaux donneurs d'ordre

Dépendance amont	**pourcentage**
0 à 39 %	24.5
40 à 59 %	23.4
60 à 79	13.8
80 à 100	21.3
sans réponse	17

[187]Les dépenses incluent achats et investissements.

[188]Ce pourcentage indique le nombre d'entreprises citant ces entreprises parmi leurs trois premiers clients.

Tableau VI.34 : dépendance amont

§ 4 - La passation des questionnaires et le traitement des données

Ainsi finalisée, **l'étude s'est déroulée entre les mois de mars 1994 et février 1995**. Les entretiens ont été passés sur la base d'**un questionnaire** (ANNEXE 1) suffisamment directif pour limiter la durée de l'entretien à une demi-heure. La passation des questionnaires a débuté avec une phase de test sur dix entretiens face à face au mois de mars. Une fois le questionnaire amendé, elle a été complétée par 84 entretiens face à face de mai à septembre 1994 réalisés par le chercheur.

Le **traitement des données** est effectué en deux étapes dont nous présentons les résultats séparément aux paragraphes 3 et 4. Dans les deux cas, le principe est d'interpréter les "performances relationnelles" obtenues par une procédure de génération de noms (générateur de noms) des dirigeants à partir d'autres variables informantes qui complètent l'opérationalisation des propositions faites précédemment.

La première étape concerne la recherche des déterminants de l'activité relationnelle. A partir de tris croisés et de test de khi-deux de Pearson[189], nous avons sélectionné certaines variables particulièrement explicative. Nous avons ensuite procédé à des analyses factorielles des correspondances multiples (AFCM)[190] en vue de combiner les différentes variables dans des espaces associant plus de deux variables et de construire des logiques qui déterminent l'activité relationnelle des dirigeants. De cette manière, nous avons induit les déterminants de l'activité relationnelle.

La deuxième étape concerne le marquage des configurations relationnelles. Nous avons bati une matrice carrée rendue symétrique à partir des liens déclarés mutuellement entre les dirigeants de l'espace social. Cette matrice est traitée à partir de l'algorithme CONCOR[191]. Puis, nous recherchons les variables les plus explicatives de

[189]**Il s'agit du test de khi-deux de Pearson. Nous utilisons ce test pour l'ensemble des analyses.** Nous considérons que deux variables sont dépendantes au seuil de 5 pour cent et de 1 pour cent. Le test du khi-deux consiste à comparer pour deux variables la distribution observée à une distribution théorique correspondant à l'hypothèse d'indépendance des variables entre elles.

[190]Les AFCM ont été effectuées à l'aide du programme SPAD-N (Version 2.5) développé par le CISIA (Centre International de Statistique et d'Informatique Appliquées, Paris, 1993. L'objectif de l'analyse factorielle est de rendre compte de l'information contenue dans les variables choisies en la synthétisant selon les axes essentiels. Les axes déterminent le plan sur lequel on peut projeter tant les modalités des variables sélectionnées que les individus en vue de la détermination de typologies. Ils sont issus de l'analyse de données.

[191]CONCOR est disponible à partir du logiciel UCINET VI

l'appartenance à un "bloc" à partir de tests de khi-deux de Pearson. Ainsi, nous obtenons quatre configurations relationnelles et leur interprétation. Ces configurations relationnelles aux propriétés remarquables sont appelées des "archipels relationnels". Nous pouvons, ensuite, en descendant d'un niveau dans l'arbre de segmentation, identifier des sous-parties qui sont opérationnelles pour une mise en réseau concrète. Nous les appelons des "îlots stratégiques". Ils sont les germes du futur centre stratégique d'un réseau d'entreprises en émergence.

Section III - Les Déterminants de l'activité relationnelle

L'activité relationnelle étant une activité humaine, elle est forcément limitée dans le temps et dans l'espace. Le dirigeant "administre" son emploi du temps et son carnet d'adresses selon deux registres complémentaires. En premier lieu, l'activité courante de son entreprise détermine une partie des contacts pris avec ses collègues. En deuxième lieu, il tente de développer des contacts qui vont lui permettre une adaptation stratégique de son entreprise. Il oscille entre déterminisme et volonté stratégique.

Nous présentons, en premier lieu, les principaux déterminants de l'activité relationnelle tels qu'ils ressortent de l'enquête : la géographie stratégique, le mode de gestion de l'entreprise et le mode d'accession à la fonction de dirigeant. Ces trois cadres ont été définis à partir de l'interprétation de l'activité relationnelle. Nous les présentons à partir d'une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM). En second lieu, nous proposons une typologie des liens entre dirigeants. Cette typologie prend appui sur la reconnaissance de conduites relationnelles particulières : des stratégies de recherche d'autonomie.

§ 1 - La géographie stratégique

Plus que tout autre facteur, les liens sont guidés par la nécessité des échanges économiques. 69.4 pour cent des entreprises réalisant plus de trente pour cent de leurs

achats dans le Haut-Rhin voient leur dirigeant entretenir plus de sept contacts parmi la liste de dirigeants. Quand l'entreprise réalise moins de trente pour cent de ses achats dans le Haut-Rhin, la majorité des dirigeants entretiennent moins de 7 contacts.

Part des achats dans le Haut-Rhin[192]	de 0 à 6 contacts	7 et plus	total
moins de 30 %	57.8	42.2	55.6
plus de 30 %	30.6	69.4	44.4
total	45.7	54.3	100

Tableau VI.35 : part des achats dans le haut-rhin et activité relationnelle dans la ZIBAP

Les chiffres sont similaires pour les ventes.

Part du CA realisée dans le Haut-Rhin[193]	de 0 a 6 contacts	7 et plus	total
moins de 30 %	64.7	35.3	41.5
plus de 30 %	33.3	66.7	58.5
58.5	46.3	53.7	100

Tableau VI.36 : part du chiffre d'affaires réalisée dans le Haut-Rhin et activité relationnelle dans la ZIBAP

La géographie stratégique de l'entreprise est le premier champ explicatif de la conduite relationnelle des dirigeants.

Pour construire ce premier champ, on croise trois catégories de modalités : la ventilation du chiffre d'affaires (chiffre d'affaires dans la région et à l'exportation), l'âge du dirigeant et son ancienneté dans l'entreprise et dans la région, l'intensité des liens avec d'autres dirigeants dans le milieu d'implantation et dans d'autres zones géographiques (reste de la France et Europe du Nord).

[192]khi-2 significatif au seuil de 1 %
s[193]khi-2 significatif au seuil de 1 %

VARIABLES	MODALITES	AXE 1	AXE 2
Lien dans le reste de la France	Liens	3.8	3.6
	Pas de Liens	5.1	4.8
		9	8.4
Lien en Europe du Nord	Liens	6.3	9.5
	Pas de Liens	3.4	5.2
		9.7	14.8
Nombre d'années passées dans l'entreprise en tant que dirigeant	moins de 8 ans	4	11.6
	de 8 à 15 ans	1	5.4
	16 ans et plus	7.1	3.0
		11.2	20
Chiffre d'affaires réalisé dans la région	Moins de 30 %	15.4	0.1
	Plus de 30 %	10.9	0.1
		26.2	0.2
Age du dirigeant	jeune (moins de 45 ans)	0	9.8
	vieux (46 ans et plus)	0	8.5
		0.1	18.3
Nombre d'années passées dans la région	Moins de 20 ans	10.3	9.5
	20 ans et plus	4.5	4.1
		14.8	13.6
Liens avec des dirigeants dans la région	Moins de 7 contacts	7.2	6.8
	7 contacts et plus	6.2	5.9
		13.4	12.8
Chiffre d'affaires réalisé à l'exportation	Moins de 7 %	8.2	6.3
	Plus de 7 %	7.5	5.7
		15.7	12

Tableau VI.37 : contribution des modalités et des variables à la construction des deux axes principaux (géographie stratégique)

Le **premier axe** synthétise 22.57 pour cent de l'information. Il permet d'opposer appartenance au milieu d'implantation et centrage important de l'activité sur la région à absence d'appartenance et ouverture nationale et internationale de l'activité. Le **deuxième axe** synthétise 20 pour cent de l'information et met en évidence la dimension temporelle de l'activité relationnelle. En effet, il oppose l'ancienneté dans la région et dans l'entreprise associée à de nombreux liens et une "jeunesse" qui se traduit par une absence de contacts.

Les géographies des contacts personnels et des relations économiques de l'entreprise sont liées. Les liens sont guidés par la nécessité des échanges économiques. Un test du khi-deux de Pearson entre les variables de géographie du chiffre d'affaires et des

approvisionnements et celles de l'intensité des liens du dirigeant dans la région (ou de l'existence de liens à l'étranger) montre une forte dépendance[194].

Mais au-delà du critère géographique, le facteur temporel (âge et nombre d'années passées dans la fonction de dirigeant) permet à certains dirigeants de coupler liens locaux et liens lointains, leur conférant un haut degré d'autonomie vis à vis de leur milieu d'appartenance. Ils permettent alors à leur entreprise d'occuper une position originale : **une forte appartenance de l'entreprise à son milieu d'implantation associée à une forte part de son activité à l'exportation**.

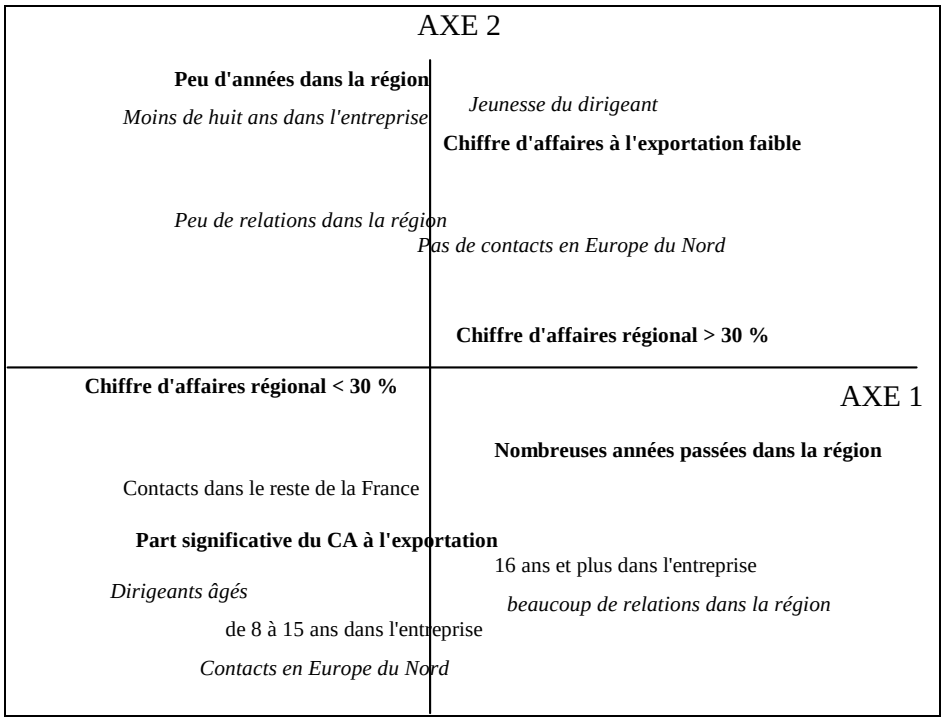


Figure VI.7 : le plan principal de l'analyse de la géographie stratégique[195]

[194]Le test est significatif au seuil de 1 pour cent pour le croisement entre activités régionales et relations régionales et au seuil de 5 pour cent entre l'activité à l'exportation et les relations dans les zones géographiques correspondantes.

[195]Les modalités en gras ne sont significatives que pour l'axe horizontal, les modalités en italique ne le sont que pour l'axe vertical.

§ 2 - Mode de gestion et activité relationnelle

Les variables portant sur les facteurs-clés de succès permettent d'opposer deux attitudes en terme de gestion : une approche "service" et une approche "production"[196].

Le **service** se traduit par un axe "flexibilité". Il implique un contact très étroit avec le client. Ce travail d'adaptation provoque une nécessaire proximité avec le client. Elle fait dire aux personnes interrogées qu'elles sont en réalité des "prestataires de service" et qu'elles devraient "passer 80 pourcent de leur temps chez le client".

La **production** est associée à un axe "productivité". Elle se concrétise dans le discours du dirigeant par le primat accordé à la qualité des produits. L'attitude production entraîne une activité relationnelle dans la région significativement plus intense[197]. Cette différence s'explique par l'orientation générale de l'activité relationnelle.

L'**attitude "service"** s'accompagne d'une attention intense portée à ses clients. Les liens se développent de façon plus verticale qu'horizontale. Les valeurs essentielles des dirigeants sont la "réactivité", la rapidité de réaction et la disponibilité envers le client "du contact de départ jusqu'au service après vente". Il s'agit donc d'être soumis aux attentes immédiates du client. En terme de stratégie, les conséquences sont importantes. On adopte une stratégie du court terme. L'adaptation des produits et services se réalise au fur et à mesure, pas à pas. Plutôt qu'un travail prospectif, la stratégie se construit "au quotidien".

Pour compenser une certaine soumission aux attentes du client et notamment l'absence de politique de produit propre, l'accent est mis sur un renouvellement régulier des clients. La diversification des activités a été conduite depuis trois ans par 61.8 pour cent des entreprises contre seulement 53.8 pour cent de l'échantillon total. L'activité du dirigeant consiste, "dans cette conjoncture difficile, à faire du porte à porte pour chercher le client". Cette recherche se réalise dans la région afin de pouvoir créer une proximité avec le futur client.

---

[196]Le test de khi-deux concernant la dépendance entre les variables "service" et "production" (comme facteur clé de succès) est significatif à 0.1 pour cent.

[197]Le test de khi-deux concernant la dépendance entre les variables "relations avec des dirigeants de la région" et "orientation production" est significatif à un seuil de 5 pour cent.

Vers l'amont et afin d'assurer un haut degré de flexibilité, ces entreprises doivent pouvoir s'appuyer sur des fournisseurs stables. La part des achats réalisée dans le Haut-Rhin est de 40, 5 pour cent contre 32 pour cent pour l'ensemble et concernant leur évolution, les dirigeants manifestant d'abord leur volonté de ne pas apporter de modification à la géographie de leurs fournisseurs :

- aucune modification pour 79.4 pour cent contre 65.9 pour cent pour l'ensemble,
- élargir l'étendue géographique des fournisseurs pour seulement 17.6 pour cent contre 28.6 pour cent pour l'ensemble[198]).

La spécialisation du dirigeant lui-même et de l'activité de l'entreprise contribuent à expliquer cette disposition d'esprit. On note en effet une prééminence de dirigeants ayant reçu une formation technique industrielle (71.9 pour cent contre 62.8 pour cent pour l'ensemble[199]) alors que les dirigeants polyvalents (baccalauréat uniquement ou grande école plus rarement) ne représentent que 18.2 pour cent d'entre eux.

L'activité relationnelle est plus orientée vers des partenaires "clients" et "fournisseurs" qu'il faut fidéliser tout en renouvelant son portefeuille de clientèle plutôt que vers des partenaires industriels ou vers des contacts informels avec d'autres dirigeants.

Au contraire, l'**attitude production** est plus axée sur la maîtrise des compétences et les liens vont se développer horizontalement, c'est à dire par adjonction de compétences externes à travers l'échange avec ses confrères. Par conséquent, le mode de gestion global de l'entreprise provoque non pas un écart dans l'intensité des liens développés mais selon une orientation différente.

L'accent est mis sur la maîtrise des débouchés commerciaux par l'organisation des circuits de distribution : "avoir une société de vente en région parisienne et en Allemagne et des revendeurs dans les autres pays", "organiser un réseau de vente à l'exportation et notamment en Asie", "entretenir des liens avec tous les directeurs d'hypermarché".

De façon générale ce qui caractérise le mieux cette catégorie d'entreprises, c'est la stabilité. On ne modifie pas la structure de l'organisation (67.4 pour cent contre 57 pour cent du total[200]). Les capitaux sont d'abord familiaux. 71 pour cent des entreprises sont sous contrôle familial. Enfin, le dirigeant a passé plus de 20 ans dans le ZIBAP dans

[198]khi-deux significatif à 1 %.
[199]khi-deux significatif à 5 %
[200]khi-deux significatif à 5 %.

66.2 pour cent des cas[201](contre 57.4 pour cent). 78.6 pour cent d'entre eux ont passé au moins 16 ans dans l'entreprise en tant que dirigeant[202] (contre 57.4 pour cent en moyenne).

Dans les deux cas, le degré d'autonomie du dirigeant et de son entreprise se joue sur la dépendance au client. Pour analyser plus en profondeur la gestion de la dépendance, nous réalisons une deuxième AFCM. Les variables actives sont la production, le marketing et la vente, le service, la stratégie et les approvisionnements comme facteurs clés de succès, le contact avec d'autres dirigeants, le chiffre d'affaires à l'exportation et la dépendance aval (vis à vis des trois premiers clients).

Le **premier axe** résume 20.82 pour cent de l'information. Il porte sur la gestion de la dépendance à travers l'accent mis ou non sur l'opération commerciale et marketing et la fonction stratégique.

VARIABLES	MODALITES	AXE 1	AXE 2
Production comme facteur clé de succès (FCS)	Oui	0	13.2
	Non	0	14.3
		0	27.5
Marketing et Vente FCS	Oui	11.1	0.4
	Non	12	0.4
		23.1	0.8
Service FCS	Oui	5.4	8.6
	Non	12	18.9
		17.4	27.5
Stratégie FCS	Oui	9.9	2.9
	Non	12.5	3.7
		22.4	6.6
Approvisionnement FCS	Oui	15.2	5.8
	Non	4.3	1.7
		19.6	7.5
Contacts avec des dirigeants de la région	Moins de 7 contacts	4.3	2.8
	7 contacts et plus	3.9	2.6
		8.2	5.4
Chiffre d'affaires à l'exportation	Moins de 7 %	4.2	0.5
	Plus de 7 %	3.5	0.4
		7.6	0.9
Dépendance aval	Moins de 30 % du chiffre d'affaires	0.8	11.4
	30 % et plus	0.9	12.4
		1.7	23.8

Tableau VI.38 : contribution des modalités et des variables à la construction des deux axes principaux (modes de gestion)

[201]khi-deux significatif à 5 %.
[202]khi-deux significatif à 5 %.

Cette préoccupation va être associée au développement d'échanges dans la région et à un chiffre d'affaires important à l'exportation. Le service et une moindre activité relationnelle vont être associés à l'absence de telle préoccupation. La production n'est pas représentée sur cet axe.

Le **deuxième axe** qui résume 19.2 pour cent de l'information vient compléter le premier en opposant le service et la production.

Une orientation "production" est synonyme de forte dépendance au client et inversement, une stratégie de "service" est compensée par une gestion indispensable de la dépendance (dépendance aval faible et préoccupation stratégique). En effet, l'orientation "service" correspond à une activité "sur mesure" qui implique un renouvellement permanent de la clientèle.

La dépendance au client se traduit donc relationnellement. Elle "absorbe" une grande partie des contacts entretenus par le dirigeant. Cependant, elle peut faire l'objet d'une gestion comme en témoigne l'existence de **"stratèges du service"**. Dans notre échantillon, cette position est associée aux **sous-traitants devenus ensembliers**. Dès lors, le dirigeant tend à développer une activité relationnelle échappant aux besoins immédiats de sa clientèle.

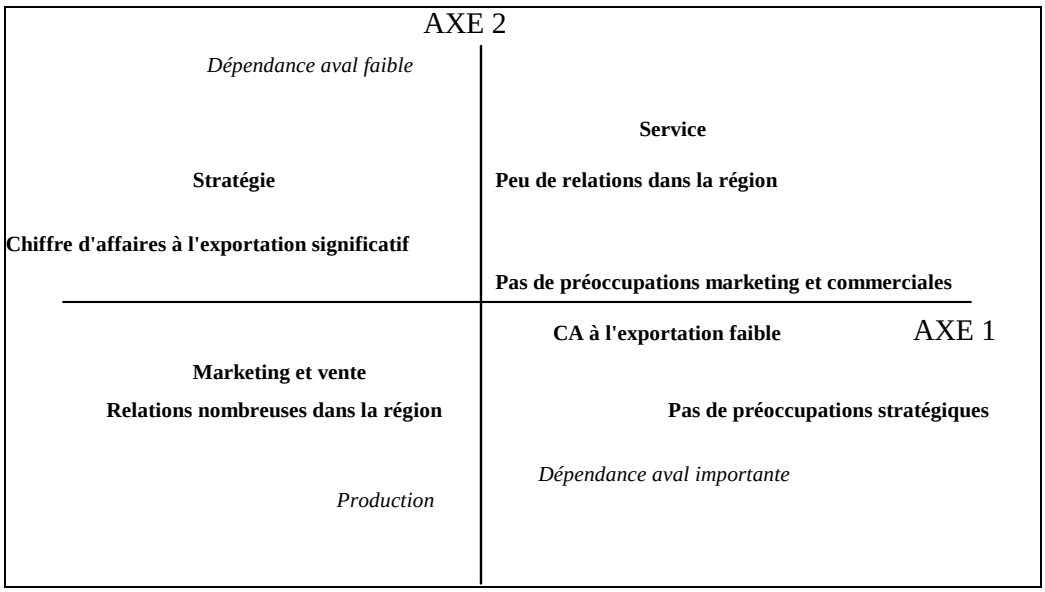


Figure VI.8 : le plan principal de l'analyse des modes de gestion[203]

[203]Les modalités en gras ne sont significatives que pour l'axe horizontal, les modalités en italique ne le sont que pour l'axe vertical.

§ 3 - Typologie des dirigeants en fonction du mode d'entrée dans leurs fonctions

Le mode d'accession à la fonction de dirigeant, c'est à dire un élément important de la trajectoire sociale, permet d'expliquer des différences significatives dans l'intensité et dans la nature des liens entre dirigeants. On a procédé à une AFCM à partir des quatre variables qui permettent de décrire la trajectoire sociale : La structure du capital, le nombre d'années passées dans l'entreprise en tant que dirigeant, les liens avec d'autres dirigeants dans la région et le niveau de diplôme. Les deux axes résument 53.36 pour cent de l'information.

VARIABLES	MODALITES	Contrib. AXE 1	Contrib. AXE 2	Coordon. AXE 1	Coord. AXE 2
Structure du capital	Famille	17.7	0	- 0.76	-0.02
	Groupe	17.2	14.3	1	-0.81
	Repreneur	4.7	32	0.76	1.76
		39.6	46.3		
Nombre d'années passées dans l'entreprise en tant que dirigeant	moins de 8 ans	20.7	0.5	0.96	0.13
	de 8 à 15 ans	1.2	0.3	-0.27	-0.12
	16 ans et plus	17.2	0.1	-1	-0.05
		39.2	0.8		
Liens avec des dirigeants de la région	Moins de 7 contacts	9.4	3.3	0.59	0.31
	7 contacts et plus	8.5	3	-0.54	-0.29
		18	6.3		
Niveau d'étude	Baccalauréat et moins	2	27.8	-0.3	0.99
	bac + 2 et plus	1.3	18.7	0.2	-0.67
		3.3	46.6		

Tableau VI.39 : contributions des variables et des modalités à la construction du plan principal et coordonnées des modalités (mode d'accession des dirigeants)

Ils permettent de dresser une typologie des dirigeants en fonction de leur mode d'accession. Cette typologie montre les conséquences de la nature du rapport entretenu par le dirigeant avec son entreprise sur l'activité relationnelle. On distingue les patrons, les "managers", les repreneurs, les jeunes héritiers et les ingénieurs familiaux.

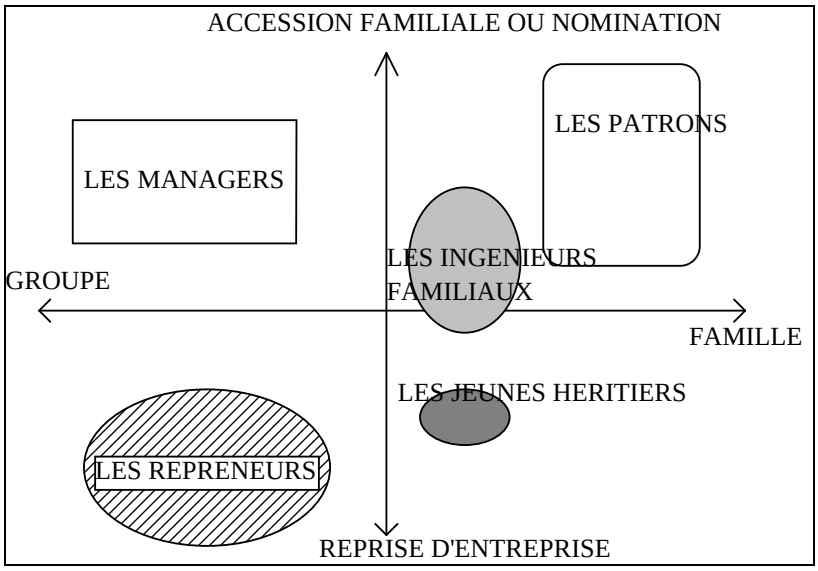


Figure VI.9 : une typologie des dirigeants en fonction de leur mode d'accession à la fonction

Les **patrons**, dirigeants d'entreprise familiale en place dans l'entreprise depuis longtemps sont munis d'un capital relationnel important.

Les **"managers"** sont les dirigeants nommés par leur groupe d'appartenance depuis moins de huit ans. Ces derniers possèdent le plus souvent une formation supérieure. Les managers n'ont pas développé de contacts nombreux dans la région car leur activité relationnelle est d'abord orientée vers les autres entités de leur entreprise dont ils rencontrent régulièrement les divers responsables.

Les **repreneurs** ne sont pas originaires de la région. Ils constituent une "génération spontanée" de dirigeants venus pour reprendre des entreprises familiales en manque de successeurs. Ils n'entretiennent aucun contact avec des dirigeants de la région en raison de leur passé de cadres ou techniciens de production. Ils compensent ce moindre capital social par une orientation résolument "service".

Les **jeunes héritiers** appartiennent également à la catégorie des "patrons" mais ont la particularité d'avoir repris l'entreprise très jeune. Ils ont tous moins de quarante ans et n'entretiennent que peu de liens avec leurs pairs dans la région.

Enfin, les **ingénieurs familiaux** sont en place depuis une durée moyenne car ils n'ont repris l'entreprise qu'après une formation d'ingénieur. On trouve dans ce dernier groupe, une stratégie de recherche d'autonomie originale qui va permettre de bénéficier d'une

expérience de l'entreprise de huit à quinze ans propice à la transmission du capital relationnel du dirigeant retraité à son héritier et dans le même temps, de l'ouverture relationnelle conférée par l'appartenance à un corps d'ingénieur.

§ 4 - Typologie des liens entre dirigeants d'entreprise

La nécessaire spécialisation de l'entreprise au plan technologique, commercial et géographique se traduit par des échanges économiques verticaux et horizontaux. Verticalement, l'entreprise échange avec ses clients et ses fournisseurs. Horizontalement, elle se trouve en concurrence ou développe des partenariats.

Le chef d'entreprise se trouve donc dans l'exercice de son activité, en contact avec **un premier cercle de dirigeants**. Ces contacts sont "déterminés" par l'activité routinière. Leur gestion dépend de l'adaptation de l'entreprise à son contexte. Leur transformation se rélaise sans remettre en question le cadre d'intervention de l'entreprise. Pour reprendre les concepts de l'économie évolutionniste, on se trouve dans une adaptation à "simple boucle".

Les liens sociaux antérieurs du dirigeant qui dépendent de sa trajectoire sociale (formation, parcours professionnel, mode d'accession à la fonction,...) délimitent **un second cercle**. Hérités du passé, ces liens constituent son capital relationnel initial. Ils constituent des "ponts" pour nouer de nouveaux liens.

Enfin, les liens stratégiques volontairement créés par le dirigeant forment **un troisième cercle**. Ils se développent en vue de modifier le cadre d'intervention de l'entreprise. Il s'agit donc d'assurer l'adaptabilité de l'entreprise à un environnement en mutation. Les liens constituent une transformation à "double boucle".

Pour optimiser le choix des liens routiniers et stratégiques, le dirigeant est déterminé partiellement par les liens hérités dans lesquels ils puisent en premier ressort. Ces liens constituent souvent des "ponts" pour atteindre des liens secondaires. L'ensemble définit le degré d'autonomie structurale du dirigeant : autonomie du dirigeant vis à vis de son entreprise, autonomie de son entreprise vis à vis de l'environnement. Plus elle est forte, plus la part des contacts déterminés est faible et plus la part des contacts stratégiques est importante.

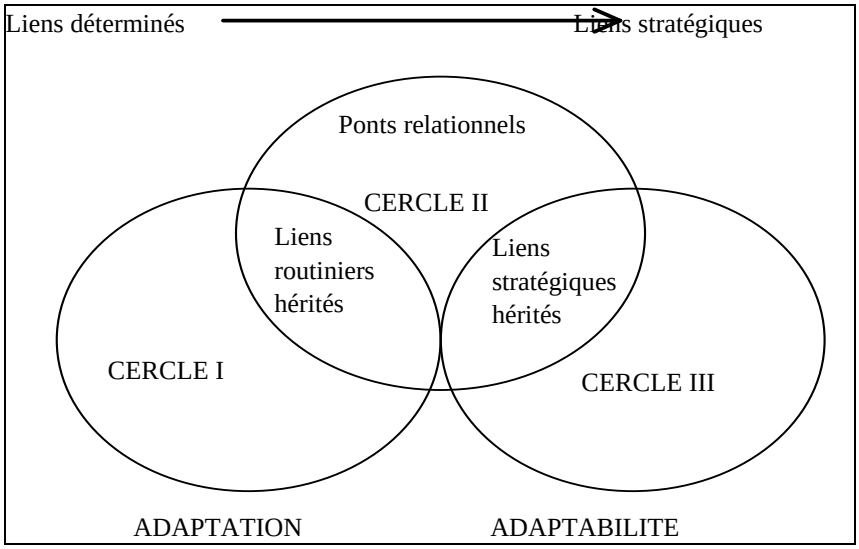


Figure VI.10 : une typologie des liens

La gestion de l'entreprise s'accompagne pour le dirigeant d'une activité relationnelle souvent intense. Cette gestion passe par une capacité à nouer et à développer des liens et par une capacité à orienter son activité relationnelle. Le critère d'efficacité de cette gestion est celui d'une recherche d'autonomie : la capacité à savoir se dégager du déterminisme des rencontres imposées par la gestion routinière afin d'engager son entreprise dans les adaptations stratégiques nécessaires. Cette autonomie doit prémunir le dirigeant à la fois de l'inertie au changement de l'entreprise et de la dépendance de l'entreprise à certains éléments de l'environnement.

Section IV - Une méthode de marquage des configurations relationnelles

Les liens entre dirigeants ne se constituent pas au hasard mais ils suivent une rationalité forte. Ils contiennent une information riche sur le comportement stratégique des dirigeants et de leur entreprise. La saisie par l'enquête de ces liens nous permet d'en faire un traitement global et formalisé selon les principes de l'analyse structurale des réseaux sociaux.

Dans le monde des entreprises, l'analyse structurale des réseaux sociaux a été peu appliquée. Concernant des applications **au milieu interne**, l'étude de Emmanuel LAZEGA sur une firme d'avocats d'affaires aux Etats-Unis[204] constitue une exception notable. Cette société rassemble 71 avocats dont 36 partenaires-propriétaires. Les autres sont des associés. Ils se répartissent dans trois bureaux différents (Boston, Hartford et Providence). Elle réalise deux activités : le contentieux et le conseil d'entreprise. L'étude permet à partir du marquage des liens de différents types (conseil, collaboration et amitié) entre les avocats d'évaluer les facteurs de distance entre eux. Ainsi, la distance géographique a la plus forte influence sur l'entretien de liens avant la différence de statut (partenaire ou associé) et les différences de spécialités. Elle montre que les liens forts assurent la cohésion et constituent donc un mécanisme d'intégration. Les liens multiplexes (par exemple, travail et amitié) développent les voies d'échanges d'informations et de compétences. L'émergence des liens est fonction de l'interdépendance des avocats et des jeux de pouvoir.[205]

Des applications de l'analyse structurale ont été faites **aux relations interentreprises**. De nombreux travaux se sont souciés de l'étude des interconnexions des instances dirigeantes, "interlocking directorates" à la suite de l'étude critique de MILLS sur la concentration des élites américaines[206]. Ce type d'analyse a été également appliqué dans l'étude des entrecroisements de prises de participations dans des entreprises et à l'étude des filières industrielles. Cependant, à notre connaissance, **elle n'a jamais été dédié à la faisabilité de l'émergence de coopérations interentreprises**.

Nous présentons les principaux éléments méthodologiques de l'analyse structurale dont la particularité demande une explication spécifique. Nous mentionnons les spécificités de l'analyse structurale effectuée. Ensuite, nous interprétons et qualifions la partition obtenue. Enfin, nous isolons dans une configuration relationnelle un sous-groupe, qui

---

[204]LAZEGA E., (1992), "Analyse de Réseaux d'une Organisation Collégiale : les Avocats d'Affaires", Revue Française de Sociologie, Vol.33, pp.559-589

[205]Les résultats rejoignent ceux d'**une étude plus ancienne réalisée par Peter BLAU sur un bureau fédéral aux Etats-Unis**. Elle montre l'importance des consultations informelles entre collègues. La demande d'un conseil à un de ces collègues est l'objet d'un jeu social complexe. Elle donne un statut : affaiblissement du prestige de celui qui demande souvent, renforcement pour celui à qui on demande son avis régulièrement. Elle crée des liens de réciprocité : échange fréquent de conseils mutuels. Certains conseils sont demandés de manière détournée, "en pensant tout haut". BLAU P., (1983), "Consultation among Colleagues", in BLAU P., "On the Nature of Organizations", Malabar, Fl. : Robert E. Krieger Publishing Company, pp.157-169

[206]Il consacre un chapitre entier aux P.D.G. vus comme une classe sociale. "Cette concentration du monde des entreprises est accentuée par le fait que les sièges d'administrateurs sont reliés entre eux par un réseau extrèmement compliqué. Le "cumul des sièges d'administrateur" n'est pas seulement une expression toute faite, il désigne un fait matériel de la vie des affaires." MILLS C.W., (1969), L'Elite du Pouvoir", Paris : François MASPERO, p.126

présente un haut degré de faisabilité de l'émergence d'un réseau d'entreprises et que nous définissons comme un îlot stratégique.

§ 1 - Les propriétés analytiques de l'analyse structurale des réseaux sociaux

L'analyse des réseaux fournit une palette d'intervention complète pour l'étude empirique. L'analyse structurale permet un traitement des matrices de liens de telle sorte qu'apparaissent les configurations relationnelles porteuses de sens pour l'observateur et surtout pour les individus observés. Elle donne accès à des méthodologies sophistiquées et quantifiées. Nous présentons une synthèse des principes essentiels à une approche formalisée. Deux logiques sont intégrées dans la présentation.

En premier lieu, l'analyse structurale utilise le langage de la théorie des graphes et des matrices.

En second lieu, nous suivons un cheminement particulier : de l'étude des liens individuels à celle de la structure globale des liens. En effet, trois niveaux sont envisageables :

- le réseau **égocentré**, la **dyade** et la **triade**, qui introduisent les notions d'**intensité** et de **transitivité**,

- l'analyse de la **structure** qui introduit les notions de **connexité**, de **centralité**, de **polyvalence** des liens, de **redondance**, de **cohésion** et d'**équivalence structurale**. Le niveau de la structure introduit un principe d'agrégation et de hiérarchisation des individus en groupes et catégories différenciés, et jouant des rôles différents. Il nécessite un **traitement matriciel** de la structure des liens. La structure se décompose alors et produit **un ensemble de configurations relationnelles particulières dont on peut étudier la cohérence interne et les échanges avec les autres configurations**.

A. Représentations graphique et matricielle des réseaux sociaux

L'analyse de réseau fait appel au langage des graphes et celui des matrices[207] utilisés en physique et en mathématique.

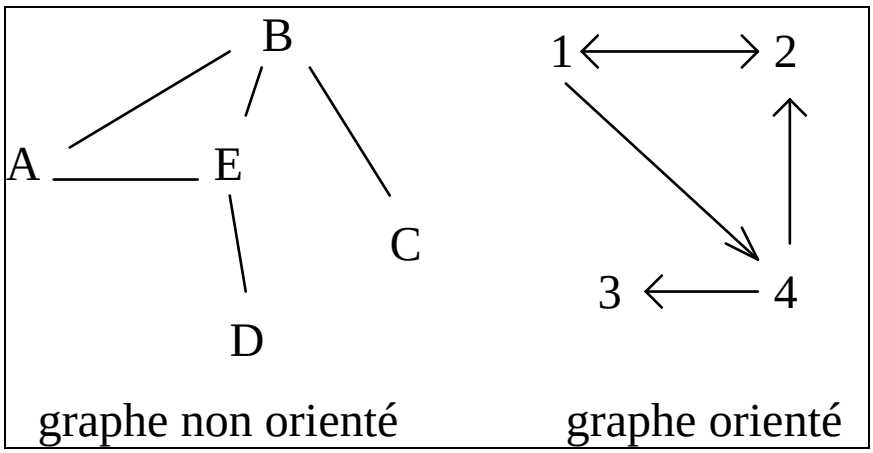


Figure VI.11 : graphe orienté et non orienté

Chaque individu représente un **sommet** du graphe.

Quand le lien n'est pas pas orienté - il est toujours réciproque - il est appelé une **arête**. Le passage d'un individu à un autre se fait selon des chaînes de longueurs différentes. Lorsque le lien est direct, sans intermédiaire, la chaîne ne comporte qu'une arête. Lorsqu'elle a une longueur supérieure ou égale à deux, le lien est indirect. Dans la figure VI.12, il existe des chaînes de longueur trois et quatre entre les individus D et B (respectivement par D-E-B et par D-E-A-B).

Quand le lien est orienté, il constitue un **arc** et le passage de l'un à l'autre des sommets se fait à travers des **chemins**. L'orientation du graphe modifie sensiblement l'approche : il n'existe pas de chemin, quelle que soit sa longueur, dans la figure VI.12 entre les individus 2 et 3.

[207]Nous remercions Alain DEGENNE, directeur de recherche au CNRS, directeur du LASMAS à Caen qui nous a fourni une version de son cours sur les "réseaux sociaux" donné à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales en 1992.

	A	B	C	D	E
A	0				
B	1	0			
C	0	1	0		
D	0	0	0	0	
E	1	1	0	1	0

matrice symétrique

	1	2	3	4
1	0	1	0	1
2	1	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	1	1	0

matrice non symétrique

Figure VI.12 : le langage matriciel

En langage matriciel, les deux graphes se transforment comme ci-dessus. Chaque ligne et chaque colonne correspondent au **profil relationnel** d'un individu. La matrice est carrée : les mêmes individus sont représentés en lignes et en colonnes. L'existence d'un lien se matérialise par un "1", l'absence par un "0". Il convient de noter que dans l'analyse de réseau, **l'absence de lien informe autant que son existence dans la caractérisation des différences entre individus**. Par convention, nous ne tenons pas compte de la relation réflexive entre un individu et lui-même dans une approche quantitative des relations. La diagonale est remplie de "0".

Lorsque le lien est réciproque, lignes et colonnes sont symétriques. Le traitement de la moitié de la matrice suffit. Lorsqu'ils sont réciproques, la matrice est traitée en lignes et en colonnes. L'opération qui consiste à rendre une matrice symétrique est appelée une "symétrisation". Soit une matrice A composée de n lignes et colonnes, x_{ij} est l'intersection de la ième ligne (profil relationnel de I) et de la jème colonne (profil relationnel). La stratégie de **"symétrisation minimum"** consiste à donner la valeur 1 à x_{ij} si et seulement si les deux individus sont mutuellement liés : x_{ij} et x_{ji} prennent la valeur "1". La stratégie de **"symétrisation maximum"** est choisie si l'on décide que l'existence de lien dans un sens suffit à le considérer comme réciproque. Le choix se fait en fonction du contenu du lien et de l'espace social considérés.

Un des intérêts d'une représentation matricielle du graphe tient à sa facilité opératoire. Par exemple, le nombre de chaînes ou de chemins entre deux individus s'obtient très simplement pour chaque longueur en réalisant le produit matriciel au carré pour les chaînes/chemins de longueur deux, au cube pour la longueur trois, et ainsi de suite jusqu'à ce que la matrice, stabilisée, ne soit plus modifiée par le produit matriciel.

BURT propose de représenter les liens indirects par des fractions. Un lien indirect d'ordre deux entre deux individus est noté 1/2, d'ordre trois, 1/3, etc.

B. Intensité et transitivité : la dynamique des liens

L'intensité des liens est variable. GRANOVETTER introduit une distinction entre **liens forts** et **liens faibles**[208]. Un lien fort se détermine par un degré élevé des quatre facteurs suivants :

- la durée de la liaison (l'ancienneté du lien et le temps passé ensemble),
- l'intensité émotionnelle,
- l'intimité existant dans leurs échanges,
- l'importance des services qu'ils se rendent.

DEGENNE propose d'ajouter à cette liste un cinquième critère qui est la **"multiplexité"** de l'échange : la multiplicité des contenus échangés[209].

De l'intensité des liens, on peut tirer une propriété essentielle en ce qui concerne l'aspect dynamique des liens. **La transitivité des liens forts** définit leur rôle dans une structure ainsi que celui des liens faibles.

Les liens forts sont hautement transitifs. Soit un individu F qui entretient un lien fort avec deux individus G et H. Il existe alors une forte probabilité pour qu'il en soit ou qu'il en devienne rapidement de même entre G et H. La configuration initiale est considérée comme une triade "interdite", qui ne devrait pas perdurer mais se "fermer" par l'établissement d'un contact G-H.

Les liens forts et leur caractère transitif ont une autre conséquence. Le groupe constitué de trois personnes tend à devenir un **isolat**, c'est-à-dire un groupe dont les échanges sont très denses mais qui échangent peu avec des individus extérieurs. Le rôle des liens faibles est alors d'y permettre la diffusion d'éléments nouveaux et de faire office de **"pont"** entre différents isolats. Une arête ou un arc constitue un "pont" entre deux parties d'un graphe, au sens d'un passage obligé, si elle est le seul lien entre ces deux parties[210].

---

[208]GRANOVETTER M., (1973), "The Strenghts of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol.78, n°6, p.1361
[209]DEGENNE, FORSE, (1994), op.cit., p.128
[210]Ibid., p.129

La figure VI.13 représente deux isolats composés chacun de quatre individus entretenant des liens forts (5-6-11-13) et (7-8-9-10). 12 est isolé. Le lien 10-11 représente un "pont" entre les deux isolats. 12 peut espérer rejoindre le deuxième isolat à partir de son lien faible avec 7.

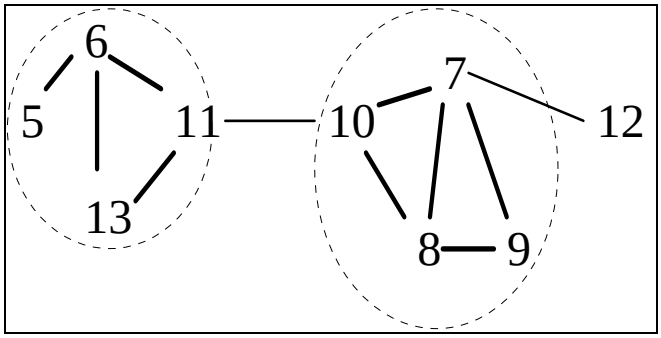


Figure VI.13 : la transitivité des liens faibles

Les différences d'intensité dans les liens font sortir du système dual "0/absence-1/existence". On peut marquer la présence d'un lien à partir d'une fourchette de nombres plus large selon l'étendue des écarts d'intensité observés. Pour la suite de la présentation, seules les matrices de "0" et de "1" sont envisagées.

C. La construction des configurations relationnelles

L'intérêt de l'appréhension de l'ensemble des liens est de rechercher **des sous-ensembles possédant des propriétés remarquables en leur sein et dans leurs rapportss avec le reste de l'espace social**. Nous appelons ces sous-ensembles **des configurations relationnelles**. Elles sont le point d'ancrage d'une étude de la faisabilité de l'émergence d'une coopération interentreprises à laquelle nous consacrons les deux sections qui suivent en y introduisant les notions de connexité, de centralité, de cohésion et d'équivalence structurale.

La **connexité** caractérise la densité et la circularité des liens existants dans une configuration relationnelle. On observe des chemins ou des chaînes dans les graphes qui "bouclent". Le chemin/chaîne commence et se termine avec le même individu. Ce sont des **circuits**. Les circuits sont plus ou moins longs et ils sont plus ou moins emboîtés les uns dans les autres. On appelle composante fortement connexe, les circuits les plus larges donc les plus englobants.

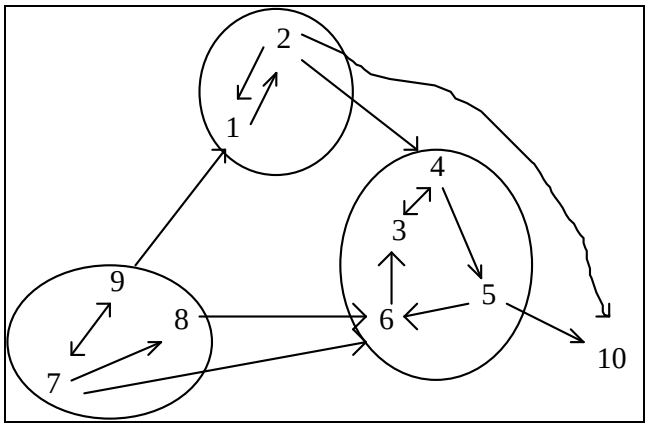


Figure VI.14 : les composantes fortement connexes d'un graphe (DEGENNE, cours à l'EHESS)

L'intérêt principal du circuit est de localiser un ensemble d'individus qui peuvent, en empruntant des chemins/chaînes, joindre l'ensemble des autres individus du circuit. Le circuit mesure donc la capacité d'un message à circuler dans un réseau. Il représente un premier principe de regroupement des individus.

On peut définir un **indice de la densité d'un graphe**. Dans un graphe non orienté composé de "n" individus liés par "x" arêtes le nombre maximum d'arêtes possibles est :

$$n(n-1)/2$$

L'indice de densité "d" est :

$$d = x/(n(n-1)/2) = 2x/n(n-1)$$

Si le graphe est orienté, le nombre maximum d'arcs possibles est :

$$n(n-1)$$

L'indice de densité d' est :

$$d' = x'/(n(n-1)$$

où x' est le nombre d'arcs observés.

La **centralité** mesure la capacité d'un individu à mettre en contact les autres individus. Elle se mesure d'une manière simple, en additionnant le nombre d'arêtes que l'individu reçoit ou dans un graphe orienté, le nombre d'arcs qui viennent vers lui et qui partent de lui. Dans ce deuxième cas, Michel FORSE[211] propose une **typologie des rôles joués par les individus en terme de centralité**.

Les individus sont étudiés selon leur caractère moteur, **la motricité**, c'est-à-dire le nombre de liens qu'ils émettent et selon leur **dépendance** au sens de nombre de liens reçus. La dépendance est connotée négativement. Dans le cas des liens, elle constitue la marque du statut de quelqu'un qui "gagne à être connu". Quatre catégories émergent : les **relais simples** (faible dépendance/faible motricité), les **filtres** (forte dépendance/faible motricité), les **amplificateurs** (faible dépendance/forte motricité) et les **relais multiples** (forte dépendance/forte motricité).

La dernière étape de l'analyse consiste à agglomérer des individus en fonction d'un **principe d'équivalence** de telle manière que l'on puisse créer une partition complète de la structure sociale sur la base des similarités de profils relationnels. Les matrices relationnelles à traiter sont susceptibles de porter sur un nombre élevé d'individus. Dans ce cas, le graphe devient impossible à traiter visuellement et même à représenter. Les problèmes posés par cette analyse globale de la structure sont nombreux. Nous en retenons trois.

En premier lieu, quel peut être le **critère d'équivalence** de telle sorte que l'on puisse affecter chaque individu à au moins une et une seule classe d'équivalence qui délimite sa configuration relationnelle ?

En second lieu, la **taille** des configurations. Quelle est la taille optimale ?

En troisième lieu, l'équivalence entre les individus se mesure-t-elle à la cohérence intraclasse et donc de leur **ressemblance** ou alors à leur **dissemblance** commune vis-à-vis des autres individus ?

La cohésion ou l'équivalence structurale constituent les deux grands principes d'affectation à des classes d'équivalence.

---

[211]FORSE M., (1991), "Contribution à une Morphologie des Rôles Réticulaires", Sociétés Contemporaines, Vol.5, pp.43-54

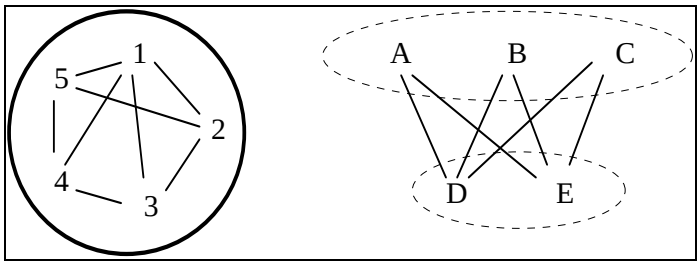


Figure VI.15 : cohésion et équivalence structurale

La **cohésion** repose sur l'analyse des cliques. **Une clique est un ensemble d'individus reliés deux à deux par une arête**. Dans le cas d'un graphe orienté, l'observateur doit décider s'il donne le statut de clique ou non à des individus associés par un seul arc. Dans l'analyse, la clique au sens strict, apparaît rarement. L'affectation à une clique se réalise en fonction d'une équivalence approchée à un certain seuil. Cela consiste à accepter un certain degré d'absence de liens. Par exemple, dans un groupe de quatre individus, il y a 6 liens possibles (4*(4-1)/2). On peut définir un pourcentage d'absence de liens en-dessous duquel, on donne le statut de clique. Au plan opératoire, on calcule pour chaque groupe d'au moins trois acteurs la densité des liens en leur sein. On hiérarchise les groupes selon leut taille et leur densité. La cohésion du groupe se préoccupe uniquement de sa cohérence interne. Elle ne se soucie pas de leur rapport au reste de la structure. Dans le graphique ci-dessus, les individus 1-2-3-4-5 forment une clique.

L'**équivalence structurale** est une méthode de classification. Il s'agit de traiter une matrice en comparant chaque ligne et chaque colonne. Les lignes ou les colonnes suffisent si la matrice est symétrique. Nous nous plaçons dans ce cas pour la suite de l'explication. Le principe d'agrégation consiste à déplacer les lignes et les colonnes en rapprochant les individus qui ont le profil relationnel le plus proche. La proximité s'exprime de deux manières : **une similarité des liens et une similarité d'absence de liens** : en terme d'information, ne pas être en contact informe autant que l'être.

On aboutit à une nouvelle structure qui laisse émerger des **"blocs"** d'individus suffisamment proches en terme de profil relationnel pour être associés dans une classe d'équivalence. Le "bloc" ainsi défini tire sa cohérence aussi bien des liens intérieurs que de ceux que les membres d'un "bloc" entretiennent avec les individus extérieurs. Ce principe vaut aussi pour les absences de liens. Les individus sont réputés structuralement équivalents.

Ainsi, on peut voir apparaître trois types de "blocs" :

- les **"bloc" purs de "0"**. Les individus sont agrégés soit en raison de leur marginalité et de leur isolement, soit parce que, tout en ne se connaissant pas entre eux, ils ont des connaissances communes. En raison du principe de transitivité, ces individus ont alors une forte probabilité d'entrer en relation directe. Dans le premier cas, ils constituent un ensemble marginal. Dans l'autre, ils forment un **réseau social latent**.

- Les **"blocs" purs** de "1". Les individus se connaissent tous mutuellement. On retrouve le principe de cohésion.

- Les **"bloc" réguliers**. Ils contienent au moins un "1" dans chaque ligne et chaque colonne. On retrouve alors le principe de circularité introduit précédemment avec la notion de circuit. Chaque individu peut joindre un autre individu.

Comme avec les "cliques", on ne cherche pas à déterminer une relation d'équivalence stricte, uniquement des "blocs" purs, mais à faire apparaître une partition suffisamment régulière qui ait du sens pour l'analyse. Les blocs sont définis à un certain seuil "d'impureté" selon un principe d'équivalence régulière.

L'intérêt des "blocs" par rapport aux "cliques" réside dans le fait que la partition réalisée présente une signification globale : la position des "blocs" les uns par rapport aux autres a une signification. Par exemple, un "bloc" peut être défini par une similarité d'échanges avec deux autres "blocs" avant d'être défini par sa cohérence interne. **La production des "blocs" englobe dans une même analyse le principe de cohésion, d'équivalence structurale et de circularité**. Dans le graphique ci-dessus, les individus A-B-C, d'une part, et D-E, d'autre part, constituent des "blocs" dont la particularité est de se définir uniquement par leurs interrelations respectives. Si A appartient au "bloc" c'est parce qu'il a les mêmes liens que B et C avec D et E.

Pour construire la matrice ordonnée selon le principe d'équivalence structurale, il convient de choisir un mode opératoire. En premier lieu, on définit une mesure de distance. En second lieu, en fonction de cette distance, on choisit une méthode de classification ou de segmentation qui classe les individus en fonction de l'équivalence de leur profil relationnel. La liste des possibilités est large mais nous limitons la présentation à la distance euclidienne et à celle mesurée par le coefficient linéaire[212].

[212]Nous limitons la présentation aux principes de base des analyses de données. Pour obtenir des précisions sur le contenu mathématique de ces méthodes, on peut se référer à :

La **distance euclidienne** calcule les écarts entre deux profils relationnels. A chaque fois que deux individus connaissent une personne en commun ou au contraire ne la connaissent pas, leur distance est nulle, sinon elle prend la valeur "1". La somme de ces écarts est élévée au carré. La distance euclidienne est la racine carrée de cette somme. Une matrice des similarités est alors construite. Elle est traitée par une méthode de classification ascendante hiérarchique qui vise à constituer des classes homogènes par regroupement successif des individus les plus proches.

La démarche aboutit à un arbre de classification (troncature) dont la figure VI.16 fournit un exemple de classification pour seize individus.

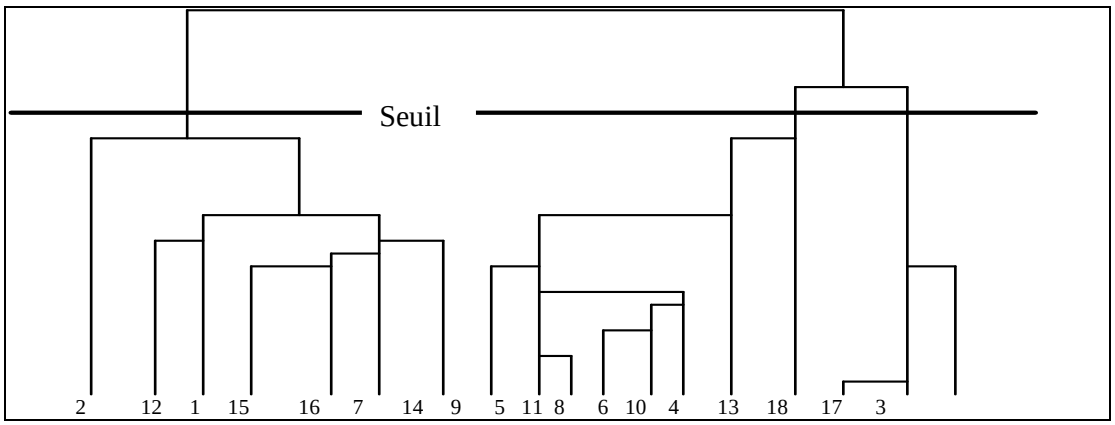


Figure VI.16 : l'arbre de classification

Le **coefficient de corrélation linéaire** mesure la distance en fonction des liens des deux individus avec les autres individus de la matrice. A partir d'une matrice observée (O) construite à partir de l'observation de n individus, une matrice des corrélations (C) s'obtient dont les termes sont les coefficients de corrélation des individus deux à deux, notés "c_{ij}".

- pour les classifications : BOUROCHE J.-M., SAPORTA G., (1989), "L'Analyse de Données", PUF, 4ème Edition, pp.54-55
- pour la segmentation : DEGENNE, (1994), op.cit., pp.114-123

$$c_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^{n} (x_{ik} - m_i)(x_{jk} - m_j)}{\left[\sum_{k=1}^{n} (x_{ik} - m_i)^2 \sum_{k=1}^{n} (x_{jk} - m_j)^2 \right]^{1/2}}$$

$$\text{avec : } m_i = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^{n} x_{ik}$$

A partir de cette mesure, il est possible d'appliquer l'algorithme de segmentation CONCOR[213] disponible sur le logiciel UCINET IV[214]. La matrice des corrélations est calculée une première fois puis l'opération de transformation de la matrice se répète un certain nombre de fois.

Le processus tend à construire une matrice des corrélations uniquement composée de valeurs "1" et "-1". A ce moment, lignes et colonnes sont interverties de telle sorte que toutes les valeurs "1" se trouvent sur deux "blocs" diagonaux et les valeurs "-1" sur les "blocs" de l'autre diagonale comme indiqué ci-dessous.

+ 1	**- 1**
- 1	**+ 1**

On obtient alors une première division en deux segments. On réitère l'opération jusqu'à obtenir le nombre de segments souhaité. CONCOR produit finalement un arbre de segmentation.

CONCOR ne permet de juger du contenu des informations qu'à posteriori. Il nécessite donc d'autres variables pour qualifier chaque classe obtenue.

---

[213]BREIGER R., BOORMAN S., ARABIE P., (1975), "An Algorithm for Clustering Relational Data with Applications to Social Network Analysis and Comparison with Multi-dimensional Scaling", Journal of Mathematical Psychology, Vol.12, pp.328-383

[214]Nous avons utilisé le logiciel UCINET IV pour procéder aux analyses: BORGATTI S., EVERETT M., FREEMAN L., (1992), "UCINET IV Version 1.0.", Columbia : Analytic Technologies. Analytic Technologies, 306 S. Walker St. Columbia, SC 29205 USA, Tél. (803) 771-7643

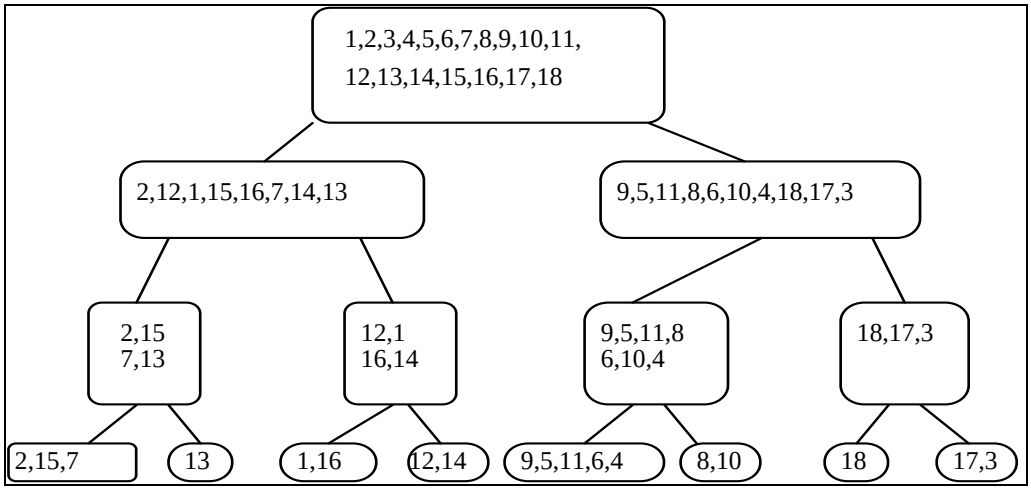


Figure VI.17 : l'arbre de segmentation (CONCOR)

Enfin, dans le cas d'une relation d'équivalence régulière et non stricte, CONCOR produit un biais du fait de l'**imprécision du statut dans l'analyse d'une "corrélation de corrélation"**.

> "Le plus souvent dans des réseaux effectifs, il n'existe pas d'équivalences strictes. Dans ce cas, il semble que CONCOR aboutisse à former des groupes de densités de relations fortes ou, en tout état de cause, dont la densité de relations internes est beaucoup plus forte qu'avec l'extérieur. Il produit donc de fait la cohésion."[215]

Ce biais a, néanmoins, un intérêt lorsque tout en souhaitant conserver dans l'analyse les notions d'équivalence structurale et de cohésion, cette dernière doit être privilégiée. Nous utilisons pour notre étude la distance du coefficient et CONCOR.

§ 2 - L'analyse structurale des liens entre dirigeants d'entreprise

La méthodologie de l'analyse structurale est appliquée à partir de l'étude faite sur la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP). L'objet est le marquage des configurations relationnelles de telle sorte qu'apparaissent des potentialités de réseaux d'entreprises. Au-delà des objectifs pratiques recherchés en terme de recherche-action, nous souhaitons **montrer que les liens entre dirigeants sont suffisamment pertinents au**

[215]DEGENNE, FORSE, (1994), op.cit., p.118

plan économique et riches en informations pour devenir un matériau d'analyse. Plus que l'information produite, ce qui est observé, c'est **la capacité d'analyse d'une méthodologie de marquage des configurations relationnelles**.

L'objectif de cette analyse est donc de séparer les variables de marquage du lien et celles de qualification des liens.

Dans un premier temps, l'analyse structurale des liens produit une partition en configurations relationnelles.

Dans un deuxième temps, la partition est qualifiée à l'aide des autres variables. Nous cherchons alors à montrer la rationalité des configurations relationnelles. A l'intérieur des configurations relationnelles, certains sous-groupes possèdent alors une autonomie structurale suffisante pour être potentiellement coopératifs.

A. La "symétrisation" de la matrice des liens

Cependant, avant de procéder à la procédure de partition, nous avons traité le problème des liens non réciproques. En effet, un certain nombre de contacts ne sont pas réciproques. Un seulement des dirigeants considère être en interaction régulière et fréquente dans un contexte professionnel avec l'autre. Nous avons le choix entre conserver la matrice asymétrique ou la rendre symétrique.

Si l'on interroge la signification globale de l'asymétrie, nous constatons qu'elle peut relever d'un biais perceptuel généré par la procédure de recueil de l'information : une perception différente de la question posée. Pour pallier ce biais, nous préférons homogénéiser les réponses en symétrisant la matrice. Reste à opter pour la stratégie "minimum" ou "maximum". Pour les besoins de l'étude, nous choisirons la matrice la plus dense. Alors que la matrice orientée offrait un indice de densité globale[216] de neuf pour cent, la symétrisation " minimum " fait chuter cette connectivité à deux pour cent, la symétrisation " maximale " la fait passer à quinze pour cent. Le choix que nous opérons pourrait être résumé par la formule " il n'y a pas de fumée sans feu ". Le dirigeant qui déclare être en contact unilatéralement sans que l'autre ne le confirme considère qu'il connaît et possède les moyens de se faire reconnaître de l'autre si nécessaire.

[216]Le nombre de liens observés rapporté au nombre total de liens possibles : n(n-1)/2 si le graphe est non orienté, n(n-1) si le graphe est orienté

B. Le partitionnement de la matrice en configurations relationnelles

Le principe de regroupement des individus est l'équivalence structurale. La distance d'un individu à l'autre est calculée à partir de la similarité de leurs liens (existence et absence). La distance est celle du coefficient linéaire. Ainsi, le groupe constitué est défini tant par ses échanges internes que par ses liens avec les individus extérieurs au groupe. Le profil relationnel des individus dans la structure est défini à partir de la première matrice des coefficients de corrélation linéaire. Par souci de commodité, nous la présentons en ANNEXE 7.

Pour réaliser cette partition, on s'appuie sur l'algorithme de segmentation CONCOR. A partir des données obtenues, nous sommes en mesure d'isoler quatre configurations relationnelles. Nous n'avons pas pu, pour des raisons pratiques de manque d'espace, reproduire intégralement la matrice de 94 lignes et colonnes de départ organisée au hasard et la matrice après transformation organisée en "blocs". Nous les appelons des "archipels relationnels" (AR). Nous reproduisons en ANNEXE 3 des extraits des deux matrices qui permettent de visualiser les transformations (avant et après traitement). La figure VI.18 résume la segmentation obtenue en trois étapes. Les dirigeants sont représentés par un numéro qui reste le même dans toutes les figures qui suivent. Une quatrième étape nous conduit à isoler des îlot stratégiques dont une illustration seulement est fournie (îlot des stratèges de mécatronique) et sera développée plus bas.

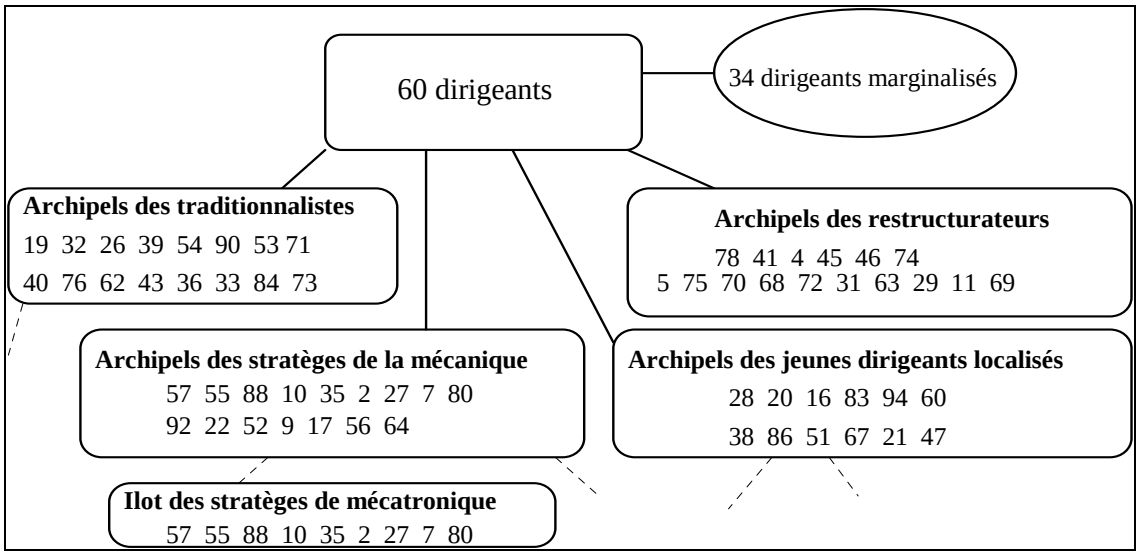


Figure VI.18 : l'arbre de segmentation de l'espace social au niveau 3

34 individus ont été regroupés dans une classe que nous n'analysons pas. Ces individus sont à la marge de la structure sociale principalement en raison de leur isolement. L'absence de liens peut s'expliquer de trois raisons. Onze individus n'ont pas souhaité indiquer leurs liens personnels. Les autres sont :

- des dirigeants repreneurs qui viennent d'entrer dans un milieu patronal qu'ils connaissent mal,
- des dirigeants provenant d'autres régions qui entretiennent l'essentiel de leurs liens dans la région d'origine,
- des dirigeants nommés dans un groupe qui viennent d'arriver dans la région,
- des dirigeants d'entreprise dont l'activité est marginale car à la limite de l'artisanat (pour trois d'entre eux).

A partir de cette segmentation, la matrice de départ (observée) a été transformée afin de regrouper les dirigeants dans des "blocs". La figure VI.19 reproduit un extrait de la matrice en "blocs" que nous avons centré sur les deux archipels les plus denses en terme de liens. Les relations réciproques entre les deux îlots prennent place à l'intérieur du carré dont les frontières ont été marquées en gras.

Figure VI.19 : la modélisation en blocs, liens entre les archipels des traditionnalistes et des stratèges de la mécanique

§ 3 - La qualification des configurations relationnelles

Chaque configuration relationnelle se caractérise à partir d'une combinaison des variables des trois catégories, politique de l'entreprise, appartenance à la région et autonomie du dirigeant et de l'entreprise. Nous présentons la logique interne propre à chaque archipel à partir de tests de dépendance (test du khi-deux de Pearson) de la variable "appartenance à une configuration" et les différentes variables utilisées dans l'étude. Chaque configuration est étudiée indépendamment des autres configurations. Les individus ne figurant pas dans cette configuration sont regroupés dans une modalité "n'appartient pas à la configuration".

Sont présentées les variables dont le test de dépendance est significatif à cinq pour cent et à un pour cent. Cette analyse est présentée dans le tableau VI.5.

VARIABLES	valeur du η^2	η^2 signifi-catif à :	Nature de la relation avec la variable appartenance
Archipel 1 (N = 16)			
Années passées dans l'entreprise	8.1601	1 %	depuis plus de 15 ans pour 56 % des dirigeants
La production comme facteur clé de succès	4.46946	5 %	Oui pour 81 % des dirigeants
Modification dans l'étendue géographique des clients	3.94025	5 %	Non pour 70 % des dirigeants
Archipel 2 (N = 16)			
La stratégie comme facteur clé de succès	5.66144	1 %	Oui pour 81 % des dirigeants
Secteur d'activité principale	8.14	1 %	La mécanique pour 62.5 % des entreprises
Niveau de formation initiale	6.49176	5 %	62.5 % des dirigeants ont fait une grande école
Travailler pour les grands donneurs d'ordre	3.87903	5 %	Oui pour 44 % des entreprises
Le financement comme facteur clé de succès	3.87903	5 %	Oui pour 44 % des dirigeants
Archipel 3 (N = 16)			
Une structure en évolution	7.03114	1 %	Oui pour 81.3 % des dirigeants
Une diversification de la clientèle	4.12357	1 %	Non pour 50 % des dirigeants
Le marketing et la vente comme facteur clé de succès	4.51937	5 %	Non pour 70 % des dirigeants
Archipel 4 (N = 12)			
L'existence de liens en Europe du Sud	4.61702	5 %	Non pour 92 %
L'esistence de liens dans des régions limitrophes	3.43902	5 %	Non pour 75 %

Tableau VI.40 : signification de l'appartenance à un archipel relationnel

Ces résultats sont complétés par une analyse des tris croisés entre des variables qui sans être corrélées de manière significative fournissent des informations sur la siginification de l''appartenance à une configuration relationnelle.

L'AR 1 est celle des **"traditionalistes"**. Ils travaillent dans l'entreprise et en sont les dirigeants depuis longtemps. Ils accordent la priorité aux opérations de production et ne souhaitent pas élargir leur champ d'action commerciale. Leur priorité va aux ventes régionales et nationales.

L'AR 2 est celle des **"stratèges de la mécanique"**. Ils sont d'abord stratèges, fonction jugée primordiale avec le financement des activités. Ils travaillent dans la mécanique et sont souvent les sous-traitants des principaux donneurs d'ordre régionaux (PSA, Schlumberger, Renault, General Motors, ABB, Alsthom...). Ils ont généralement fait une grande école.

L'AR3 est celle des **"restructurateurs"**. Leur préoccupation première est de faire évoluer la structure de l'entreprise familiale pour lui permettre de conserver des positions commerciales solides. Ces restructurations concernent la fonction achat et le choix des fournisseurs qu'ils recherchent dans toute l'Europe. Elle se traduit aussi par des rationalisations internes qui peuvent conduire à intégrer, sous-traiter ou délocaliser certaines opérations de production. Enfin, Leur formation "terrain" leur permettent une bonne adaptation à leur environnement commercial.

L'AR 4 regroupe **"les jeunes dirigeants localisés"**. Ils ont pour la plupart moins de quarante ans ans et ont bâti le développement de leur entreprise sur des liens localisés. Ils n'entretiennent pas de contacts avec des dirigeants d'autres zones géographiques. Ils ont cependant la volonté commune d'élargir leur champ d'action commerciale. Leur clientèle est diversifiée. Elle se compose d'entreprises, de particuliers et de commerces de détail.

§ 4 - L'îlot des "stratèges de la mécatronique"

Pour terminer l'analyse, nous illustrons de manière concrète l'apport de la méthodologie du marquage des configurations en terme de recherche-action. Il s'agit d'extraire d'un archipel relationnel un sous-groupe structuralement équivalent que nous appelons un îlot stratégique. Pour cela, on descend "un étage plus bas" dans la segmentation proposée par CONCOR. **Un îlot stratégique est une préfiguration du centre stratégique d'une coopérations interentreprises futures. Il constitue l'infrastructure sociale minimum qui permet de générer la confiance et d'enclencher la construction commune des différents mécanismes plus formels de la coopération interentreprises**

Nous avons retenu **l'îlot des "stratèges de la mécatronique"** issu de l'archipel des stratèges de la mécanique car il est celui qui présente les liens internes et externes les plus denses. Il occupe une position centrale dans l'espace social.

Il est constitué par neuf dirigeants fortement connectés. Le primat d'une activité mécanique (55.6 pour cent) est complété par une activité électricité et électronique (44.4 pour cent). La taille des entreprises est plus importante qu'en moyenne (effectif de 53 personnes).

La préoccupation majeure des dirigeants stratèges s'exprime qualitativement de la manière suivante : ils maîtrisent une "palette de compétence technologique" très complète et diversifiée mais le développement de leur entreprise est bloqué par un positionnement concurrentiel médian. Il leur faut gagner en taille par des choix stratégiques judicieux notamment en terme de diversification et de développement de gammes de produits. Leur quête d'une nouvelle stratégie est susceptible d'emprunter la voie d'une coopération déjà en germe dans leurs contacts individuels.

La figureVI.20 permet de visualiser les liens réciproques, marqués par un trait, entre les dirigeants, représentés par un numéro. Les secteurs d'activité forment le "socle" de cet espace relationnel particulier. Toutes les entreprises font de la mécanique à l'exception de 27 et 80 qui sont dans l'électricité industrielle. 2 réalise les deux activités. 80 est le seul dirigeant relativement isolé. Cet isolement peut probablement se comprendre du fait qu'il est le seul dirigeant non ingénieur de l'îlot.

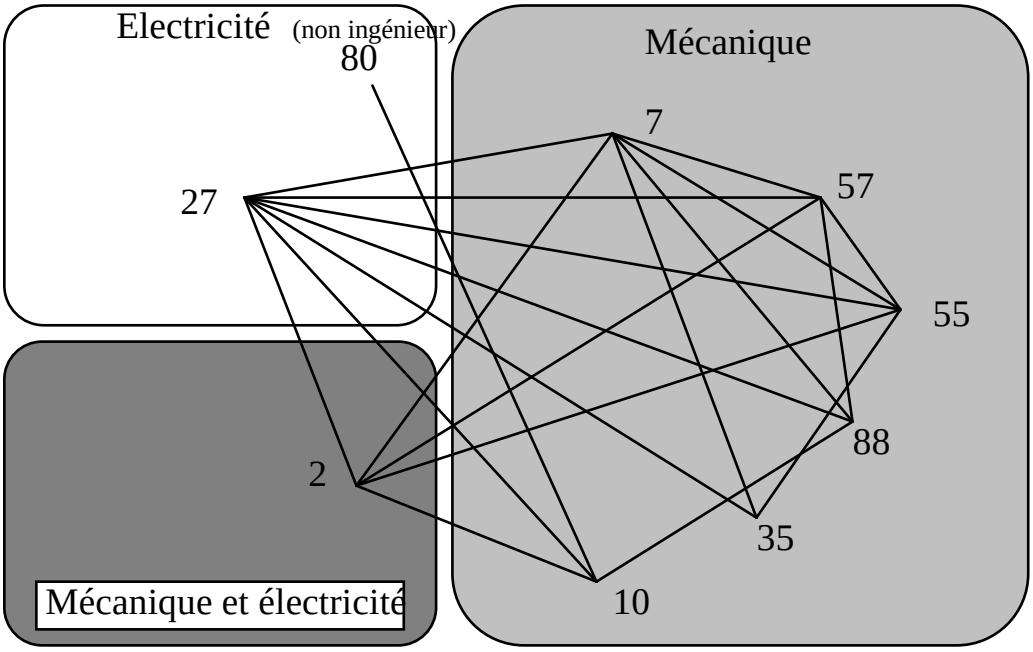


Figure VI.20 : les liens entre stratèges de la mécatronique

La figure VI.21 montre la cohérence externe de l'îlot. On matérialise par des traits les liens communs avec les dirigeants d'autres îlots d'une part et d'autre part, les liens commerciaux entretenus en commun avec les principaux donneurs d'ordre.

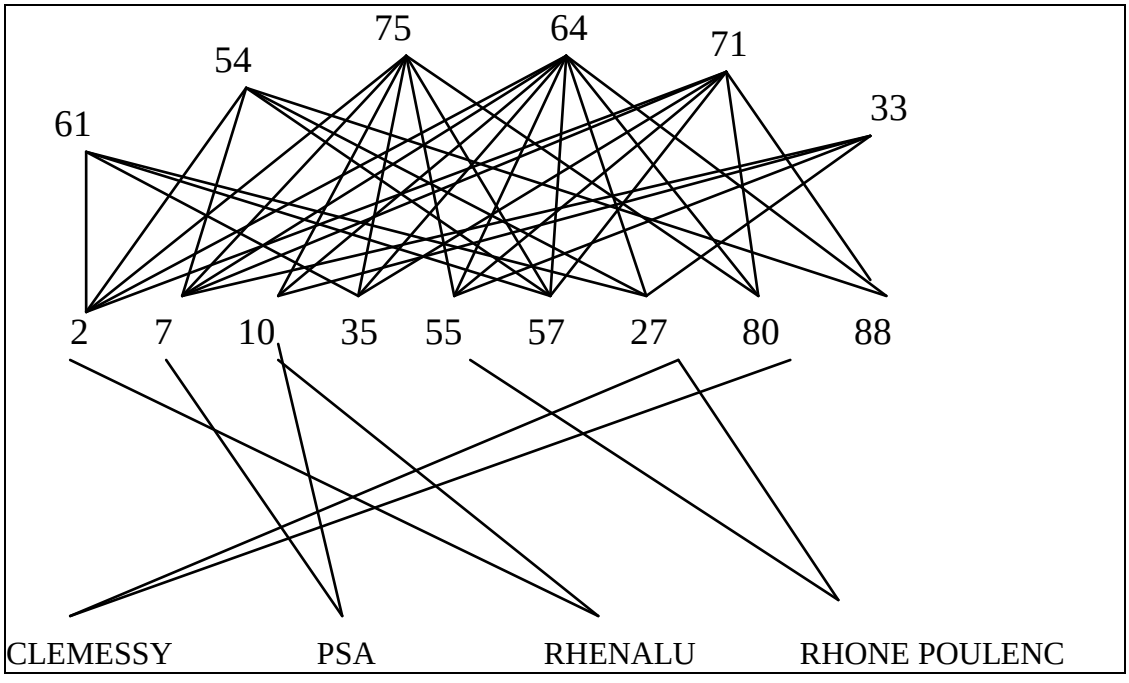


Figure VI.21 : la cohérence externe de l'îlot des stratèges de la mécatronique

Ainsi, l'étude des configurations relationnelles a permis de localiser un îlot stratégique, c'est-à-dire un réseau de dirigeants déjà constitué autour d'enjeux professionnels et structuralement équivalents. La qualification de l'îlot à partir des données fournies par les dirigeants a conduit, de plus, à identifier un axe de coopération autour d'enjeux communs aux entreprises. D'autre part, un des avantages importants de la méthode est illustrée par le fait que plusieurs activités sont concernées. Les frontières sectorielles n'ont été fixées qu'à posteriori.

CONCLUSION

L'importance d'une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise

Au plan managérial, la production de la confiance s'apparente à la notion de **management des frontières de l'entreprise par le dirigeant**. Il convient donc de s'intéresser tout particulièrement à **une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise**.

Dans son activité, le dirigeant est situé socialement dans un réseau social dans lequel il évolue à travers des liens directs (primaires) avec d'autres individus et indirects (secondaires). **Nous réservons le terme de configuration relationnelle pour qualifier le réseau social de dirigeants d'entreprise dans lequel est inséré un dirigeant**. Positionné "à la frontière" de son entreprise et dans une configuration relationnelle particulière, le dirigeant cherche à optimiser sa conduite relationnelle à travers les contacts qu'il noue, développe, maintient ou supprime. Lorsque le dirigeant cherche à entrer dans une coopération d'entreprises, il mobilise ses liens avec d'autres dirigeants.

La faisabilité de la coopération est fonction de la qualité de la configuration relationnelle dans laquelle il se situe. Notre contribution a consisté, sur la base des travaux de Ronald BURT et de sa théorie des "trous structuraux", à approfondir les déterminants de l'activité relationnelle.

Le capital relationnel se constitue de liens routiniers (contexte stable) et de liens stratégiques (contexte en évolution) qui dépendent en grande part pour leur développement des liens hérités par le dirigeant. Le capital relationnel d'un dirigeant détermine la qualité de la réception (accès et rapidité) des informations et la transmission de ces messages ainsi que celle du contrôle et de l'influence qu'il a sur son environnement. la configuration relationnelle a une efficacité (le degré de redondance des liens) et une efficience (gestion des liens primaires et secondaires).

Nous avons approfondi les déterminants de l'activité relationnelle en vue de préciser les propriétés constitutives de la faisabilité d'une coopération interentreprises. **Nous proposons de définir la faisabilité par le degré d'autonomie du dirigeant**. Le degré d'autonomie d'un dirigeant qui détermine sa capacité à transformer les frontières de son entreprise est fonction de quatre éléments : la **position "à la frontière"** du dirigeant qui dépend de sa trajectoire professionnelle et de celle de son entreprise, dans le cadre de

l'appartenance à une configuration relationnelle, la **cohésion** et la **position structurale** de cette configuration dans l'espace social des dirigeants et, enfin, l'**adaptabilité** du dirigeant.

Cette autonomie peut se lire de deux manières :

- **le marquage des configurations relationnelles** à partir d'une analyse structurale des liens permet une lecture directe du degré d'autonomie structurale : une forte densité de liens à l'intérieur de la configuration et l'existence d'échanges avec les autres configurations relationnelles.

- l'analyse du réseau personnel de chaque dirigeant fait apparaître **les déterminants essentiels de cette autonomie**.

Trois champs de réflexion apparaissent pour une ingénierie du lien social entre dirigeants :

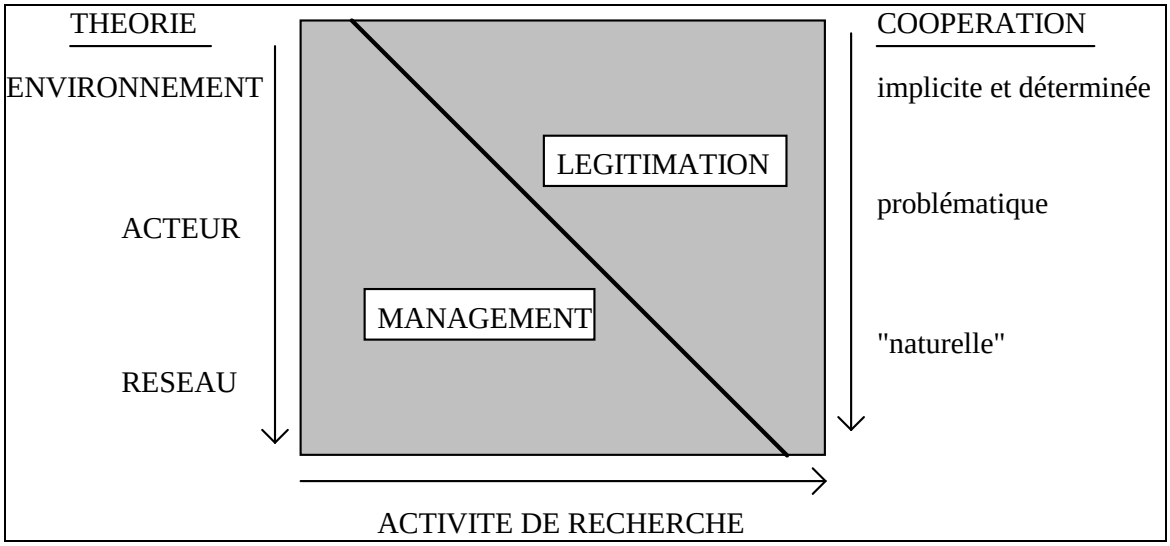
- **la géographie stratégique** : les liens entre dirigeants sont étroitement liés à la géographie des échanges économiques de son entreprise, en amont (fournisseurs) et en aval (clients). Les liens personnels du dirigeant accompagne les principaux flux d'échanges économiques et financiers de son entreprise et réciproquement.

- **Le mode de gestion de l'entreprise** : une gestion qui donne la primauté au "service" est axée sur la flexibilité de l'entreprise et se traduit par une primauté des liens verticaux, contacts avec les clients et fournisseurs et renouvellement régulier des clients. Une gestion qui met l'accent sur la "production" est axée sur la productivité. Les liens s'organisent plus naturellement au plan horizontal pour rechercher des compétences nouvelles auprès de partenaires plus qu'auprès de clients. Dans les deux cas, la gestion des liens s'accompagne d'un souci vis-à-vis de la dépendance au client qui se traduit relationnellement.

- **Le mode d'accession à la fonction de dirigeant** joue un rôle important dans la formation du capital social du dirigeant. On distingue les dirigeants nommés qui gèrent leurs liens à l'intérieur d'un groupe d'entreprises, les dirigeants qui héritent des liens de leur prédécesseur et les dirigeants qui reprennent une entreprise avec un capital relationnel souvent faible.

CONCLUSION GENERALE

Les coopérations interentreprises ont longtemps fasciné les observateurs : dirigeants en concurrence avec des entreprises en réseau ou chercheurs en sciences de gestion désireux d'interroger la légitimité d'une telle pratique. **Aujourd'hui légitimée, elle a perdu son caractère novateur et médiatique mais gagné en terme de contenu managérial. Elle a intégré définitivement le champ du management stratégique**. Les coopérations sont plus souvent étudiées sous l'angle des mécanismes du management que sous l'angle de leurs fondements.



Nous avons présenté dans un premier temps les sources de la légitimation des coopérations interentreprises et la diversité des formes dans lesquelles elles s'expriment.

L'environnement concret des firmes a été soumis à quatre ruptures qui ont placé les formes de coopération interentreprises sur "le devant de la scène" à partir de la fin des années 1970. Le **changement d'échelle des coopérations** dans le cadre d'une compétition économique devenue mondiale s'est traduit par l'émergence d'une multiplicité d'alliances stratégiques globales. Ces alliances ont tout particulièrement associé les grandes entreprises des pays d'Asie du Sud-Est avec le Japon comme figure

emblématique, les Etats-Unis et le Canada et d'Europe occidentale avec une Communauté Européenne en voie d'intégration.

Dans les années 1980, **la technologie accède au rang d'avantage concurrentiel majeur** et avec elle s'enclenche une nouvelle vague de coopérations interentreprises. La multiplicité des accords de coopération entre entreprises se traduit par une perspective plus contractuelle des échanges économiques.

La coopération interentreprises est le plus souvent fondé sur des contrats complexes. **Le droit intègre la sphère du management stratégique**. Aux Etats-Unis, la législation antitrust se plie aux nécessités de la compétition mondiale.

Finalement, les dirigeants sont conduits à mettre l'accent sur **la relation stratégique** autant que sur la formulation stratégique et ce de manière explicite alors que jadis coopération rimait avec collusion, pratique condamnable.

Au plan théorique, les travaux se multiplient qui visent à légitimer et à comprendre les formes de coopération interentreprises.

Théories exogènes	Théories de l'acteur
Environnement optimisateur, résultant d'une interdépendance d'unités économiques : Théorie de la contingence structurelle Ecologie des populations d'organisation Economie industrielle ***Environnement "contrainte" résultant d'une interdépendance d'entités symboliques et culturelles, d'institutions politiques et historiques :*** Théories historique et sociétale Théorie de l'institutionnalisation Théorie de l'interdépendance des ressources	***Rationalité opportuniste et transactionnelle :*** Théorie néo-institutionnelle : Théorie de l'agence Economie des coûts de transaction ***Rationalité expérimentale, coopérative, non coopérative ou quasi-coopérative :*** Théorie des jeux ***Rationalité "apprenante" :*** Théorie évolutionniste

L'environnement des entreprises semble engagé dans une profonde mutation. Les acteurs font face à des contingences de plus en plus importantes. Les systèmes de pensée et avec eux les normes et les valeurs sociétales se relativisent. **Les acteurs sont toujours plus producteurs de normes de comportements avant d'en être les reproducteurs**. Le fonctionnement des entreprises se fonde davantage sur des conventions et des règles du jeu négociées que sur des éléments normatifs.

Dans ce cadre, les formes de la coopération interentreprises se multiplient et se diversifient tant qu'elles en deviennent difficilement classifiables. Il semble que *"l'on peut tout faire en coopérant"*. Des coentreprises aux alliances stratégiques, des programmes de recherche en commun à un maillage global d'une économie, la relation entre entreprises devient une évidence. La recherche évolue des conditions d'existence à **une réflexion sur les formes génériques de la coopération interentreprises**. A cette fin, une multiplicité de théories est mobilisée.

Notre *première contribution* a consisté à opérer **une synthèse des éléments sur le management des coopérations interentreprises**. Nous avons cherché à étendre autant que possible les espaces théoriques envisagés en économie, en théorie des organisations et en sociologie. **Cette ouverture permet d'isoler et de réunir des contenus génériques dispersés sur le management des coopérations interentreprises.**

En premier lieu, les théories de l'environnement fournissent une réflexion approfondie sur **les déterminants de la réussite d'une coopération interentreprises**.

Ces travaux se fondent principalement sur **la formulation des stratégies de coopération**. Quatre facteurs essentiels ressortent : la cohérence, la légitimité, la flexibilité et la contingence à l'environnement externe et interne. L'environnement est représenté d'une manière nouvelle et plus différenciée : il devient "matrice relationnelle" ou un "placenta" relationnel. Des outils de diagnostic sont proposés dans la logique de l'économie industrielle.

La production de stratégies génériques s'accompagne d'une réflexion sur **les structures de la coopération** et l'accent est mis sur **le réseau d'entreprises ou l'entreprise-réseau comme nouvelle population d'organisations**. Des acteurs spécifiques de la coopération sont identifiés, individuels ("boundary spanner", facilitateurs, hommes de liaison) et collectifs (méta-réseaux, pôles opératoires, agences stratégiques, groupes d'intégration). Cette réflexion est fondée sur la recherche de **mécanismes d'intégration** d'une organisation jugée instable et soumise à des forces centrifuges de "déintégration".

Cependant, la coopération interentreprises résulte avant tout d'une transaction et ne peut faire l'économie d'une réflexion sur les mécanismes de la mise en oeuvre.

COOPERATION	Explicite	Implicite
Ex ante	Coopération négociée (théorie des jeux coopératifs)	Coopération routinière (théorie évolutionniste)
Ex post	Coopération contractuelle (théorie néo-institutionnaliste)	Coopération implicite (théorie des jeux non coopératifs)

Les théories de l'acteur, à partir d'une réflexion approfondie sur la possibilité d'un comportement coopératif de l'individu, identifient **une large panoplie de mécanismes formels et contractuels de l'implémentation de la coopération interentreprises**.

Mécanisme	**Alternatives**
Coordination	Routine/résolution de problèmes stratégique/organisationnels/opérationnels
Supervision/Contrôle	routine/résolution de problèmes centralisation/délégation
Interface	routine/résolution de problèmes centralisation/délégation
Incitations/Partage	appropriation, etc
Garantie	clan/réciprocité/otage
Intégration	différenciation (spécialisation)/intégration individuelle/collective
Adaptation	adaptation présente/adaptabilité
A caractère temporel	pérennisation/accélération

Au coeur de ces mécanismes, on trouve la nécessité d'un **centre stratégique**. Son rôle est essentiellement de permettre une **capitalisation des actifs relationnels** (**actifs partagés**, **actifs virtuels** et **actifs invisibles**) qui constituent les ressources fondamentales de la production d'une **valeur ajoutée relationnelle**.

Notre *deuxième contribution* concerne **l'impératif d'un management stratégique de l'émergence de la coopération interentreprises**. La coopération interentreprises

apparaît parfois comme émanation "naturelle". Dans les districts industriels, une longue gestation produit une culture coopérative partagée par les individus dans des régions entières. Cependant, l'environnement actuel est celui du management "en temps réel", de l'adaptation continuelle au changement. La coopération interentreprises doit savoir émerger à un "coût" (temps et ressources investies) acceptable pour les différents partenaires.

Nous avons souhaité élargir la palette des mécanismes contractuels de la coopération interentreprises à **des mécanismes sociologiques fondés sur des interactions informelles entre dirigeants d'entreprises**. Ils sont au fondement de l'apparition de l'ensemble des éléments de management présentés jusqu'à présent. Si "l'on peut tout faire en coopérant", c'est avant tout, parce ***"qu'il faut coopérer pour réaliser toute chose"***.

Infrastructures de l'émergence des contrats de coopération entre entreprises, des interactions font émerger **les relations de confiance**. Elles constituent :

- des mécanismes identitaires,
- des mécanismes d'entrée en relation par le don,
- des mécanismes de la réciprocité,
- une construction des règles profondes des coopérations à travers la structuration d'une régulation interentreprises,
- des investissements relationnels et mécanismes de traduction, producteur de formes.

La "boîte noire" de l'entreprise est largement ouverte. L'adoption d'une définition processuelle de son fonctionnement donne toute son importance aux réseaux sociaux.

Il devient alors possible d'**envisager une ingénierie du lien social entre dirigeants qui traduit un management des frontières de l'entreprise**. C'est notre *troisième contribution*. Nous avons construit un concept pour traduire la faisabilité d'une coopération interentreprises : l'autonomie structurale. Le degré d'autonomie d'un dirigeant est fonction de quatre éléments : la **position "à la frontière"** du dirigeant qui dépend de sa trajectoire professionnelle et de celle de son entreprise, dans le cadre de l'appartenance à une configuration relationnelle, la **cohésion** et la **position structurale** de cette configuration dans l'espace social des dirigeants et, enfin, l'**adaptabilité** du dirigeant.

Nous interrogeons alors **la rationalité des liens entre dirigeants**. L'étude de l'activité relationnelle de 94 dirigeants conduit à mieux cerner les déterminants de cette activité.

Les dirigeants d'entreprises possèdent un **capital relationnel**. Ce capital joue un rôle complémentaire envers le capital financier et humain (compétences) auquel a accès le dirigeant. Il permet l'activation de ces deux derniers sur des opportunités d'investissement. Il détermine la position d'un dirigeant dans les **configurations relationnelles** qui structurent l'espace social dans lequel il évolue. Le capital social met en jeu des liens routiniers, des liens stratégiques sur la base de liens hérités. De manière plus complexe, il est déterminé par la géographie stratégique de l'activité relationnelle en relation avec celle de l'entreprise, par le mode de gestion du dirigeant, "service" ou "production" et par le mode d'accès à la fonction : patron, manager ou repreneur.

Enfin, cette étude a permis l'utilisation d'**une méthodologie de marquage des configurations relationnelles**. L'analyse structurale des réseaux sociaux à partir d'une représentation graphique et matricielle des liens entre individus offre des possibilités encore peu exploitées en management stratégique. Cette approche s'est révélée particulièrement féconde pour traiter des phénomènes en émergence dont la catégorisation ne peut être faite à priori.

Finalement, le lien entre dirigeants d'entreprises est un matériau d'analyse riche en informations. De ce constat nous tirons **les apports de notre travail pour la pratique managériale et l'enseignement**. L'importance d'une activité relationnelle efficace s'affirme dans les activités managériales en général et stratégiques en particulier. **L'étude des coopérations interentreprises a révélé l'importance de la relation dans la conduite des affaires et a opéré un déplacement de l'analyse des attributs individuels et organisationnelles en direction du lien entre individus et des relations entre entreprises**.

Nous souhaitons insister sur une véritable formation à un management des relations avec les autres dans un contexte professionnel. Tout décideur doit veiller à développer son capital relationnel tout au long de sa carrière. Il lui permet de multiplier ses accès à l'information et sa capacité à en transmettre. Il lui permet aussi d'élargir sa capacité à influencer son environnement et à mettre en pratique ses décisions ou les stratégies qu'il a formulées. Le décideur qui a optimisé la configuration relationnelle à laquelle il appartient, possède **une emprise forte sur son contexte d'action**. Cependant, comme on a essayé de le montrer, **l'ingénierie des liens est une affaire complexe qui mêle secret, discrétion et communication, pouvoir, influence et confiance, conflit, concurrence et coopération, rapidité d'intervention et temps long, appartenance à une communauté et recherche de nouvelles relations, dons et intérêts**.

Les approfondissements futurs de cette approche relationnelle sont fournis à partir d'une reconnaissance de ses limites actuelles. Nous envisageons, en particulier les limites du marquage des configurations relationnelles. Elles nous conduisent à envisager des approfondissements dans trois directions : la possibilité de généraliser les résultats, la pratique de la génération de noms et la méthodologie utilisée.

La première limite de notre étude concerne **le choix de l'espace social de dirigeants** analysé. Le choix d'un espace fini au plan géographique et essentiellement composé de PME-PMI limite considérablement la généralité des résultats obtenus. Il serait particulièrement important de multiplier les études terrain pour identifier d'autres facteurs d'autonomie. D'autre part, les dirigeants sont des acteurs importants de l'entreprise mais d'autres acteurs individuels peuvent être étudiés sous l'angle de leur autonomie d'action et dans le cadre de coopération interentreprises. Il conviendra, à l'avenir, de quitter un trop **grand déterminisme géographique** et de **ne pas limiter l'analyse aux seuls dirigeants**. L'analyse structurale peut être élargie à des espaces constitués par de grandes entreprises de type groupes d'entreprises et de filiales par exemple. Cet approfondissement passe aussi par **l'utilisation d'échantillons de type "boule de neige"** où l'espace social étudié se construit "chemin faisant". Le problème pratique posé en terme de possibles distances entre l'individu et les relations qu'il mentionne peut probablement être réduit par **le recours à des enquêtes postales, téléphoniques ou électroniques** (internet, etc.).

La seconde limite porte sur **l'unicité du générateur de noms**. Nous regrettons de ne pas avoir croisé l'étude des relations entre dirigeants avec les flux de marchandises et financiers entre leur entreprise. D'autre part, nous aurions souhaité appréhender le contenu et l'intensité des liens. L'intimité du matériau utilisé pose le problème de sa **confidentialité** et du **niveau de confiance** existant entre l'observateur et les personnes observées. Approfondissement souhaité est donc une **étude des liens hétérogènes** (relations personnelles et échanges économiques, d'informations, etc.), de leur **contenu** et de leur **intensité** en vue d'une analyse en terme de **multiplexité du lien**. Cet approfondissement passe par une **négociation avec des représentants légitimes** d'un espace social donné qui puissent se porter garant en terme de confiance.

Enfin, nous regrettons **le caractère ponctuel** de l'étude. Un des intérêts du marquage des relations est la possibilité de réaliser un suivi du développement des liens, notamment après le rendu des résultats de l'étude. Un approfondissement possible et hautement souhaitable serait de se placer dans **une perspective longitudinale** et de répéter le marquage régulièrement. Nous considérons, d'autre part, que l'analyse

structurale est tout à fait **complémentaire d'une approche socio-cognitive**. L'identification d'une configuration relationnelle peut être suivie d'une telle approche en vue d'un approfondissement qualitatif de sa signification pour les individus. Nous espérons, en particulier, réaliser une telle approche sur la base de l'espace social que constituent les dirigeants du bassin potassique.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS J.S., (1976), "The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundaries Role", in DUNETTE M.D., (Ed.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Chicago, Ill. : Rand McNally, pp.1175-1199

ADAMS J.S., (1980), "Interorganizational Processes and organizational boundaries activities", in CUMMINGS L.L., STAW B.M., (Eds.), "research in Organizational Behavior", Vol.2, Greewhich, Conn. : JAI, pp.321-355

ALCHIAN A.A., DEMSETZ H., (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", The American Economic Review, Vol.62, n°5, décembre, pp.777-795

ALDRICH H., HERKNER D., (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", Academy of Management Review, Vol.2, pp.217-230

ALDRICH H.E., (1979), "Organizations and Environments", Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall

ALDRICH H.E., (1992), "Incommensurable Paradigms ? Vital sign from three perspectives", in REED M., HUGHES M., (Eds.), "Rethinking Organization : New directions in organization theory and analysis", Londres : Sage, pp.17-45

AMIHUD, BARUCH, (1981), "Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", Bell Journal of Economic, Vol.12, pp.605-617

ANDERSON E., GATIGNON H.A., (1986), "Modes of Foreign Entry : A Transaction Costs Analysis and Propositions", Journal of Business Studies, Vol.17, n°3, pp.1-25

ANDERSON J.C., HAKANSSON H., JOHANSON J., (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", Journal of Marketing, Vol.58, Octobre, pp.1-15

ANTONELLI C., (Ed.), (1988), "New Information Technology and Industrial Change : The Italian Case", Dordrecht/Boston/Londres : Kluwer Academic Publishers - EEC

AOKI M., (1984), "The cooperative Game Theory of the Firm", Oxford : Oxford University Press

AOKI M., (1986), "Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm", in American Economic Review, Dec., Vol.76, n°5, pp.971-983

AOKI M., (1988), "Information, Incentives, and Bargaining Structure in the Japanese Economy", Cambridge & New York : Cambridge University Press

AOKI M., (1990), "Towards an Economic Theory of the Japanese Firm", Journal of Economic Litterature, Vol.26, n°1, March, cité par CORIAT, WEINSTEIN, (1995)

AOKI M., GUSTAFSSON B., WILLIAMSON O.E., (Eds.), (1990), "The Firm as a Nexus of Treaties", Londres : Sage Publications

ARCHIER G., SERIEYX H., (1984), "L'Entreprise du 3ème type", Paris : Seuil

ARCHIER G., SEYRIEX H., (1986), "L'Entreprise de troisième Type", Paris : Seuil

ARGYRIS C., SCHÖN D., (1978), "Organizational Learning", Londres : Addison-Wesley

ARNDT J., (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", Journal of Marketing, Vol.43, pp.69-75

ARROW K.J., (1976), "Les Limites de l'Organisation", Paris : PUF

ASANUMA B., (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill", Journal of Japanese and International Economies, Mars, Vol.32, n°1, pp.1-30

ASTLEY W.G., SACHDEVA P.S., (1984), "Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis", Academy of Management Review, Vol.9, n°1

AUGE M., (1994), "Le Sens des Autres, Actualité de l'Anthropologie", Paris : Fayard

AUMANN R.J., MASCHLER M., (1964), "The bargaining set for cooperative games", Annals of mathematics Studies, Vol.52, pp.443-476

AXELROD R., (1980a), "Effective Choice in the Prisonner's Dilemna", Journal of Conflict Resolution, Vol.24, n°1, mars

AXELROD R., (1980b), "More Effective Choice in the Prisoner's Dilemna", Journal of Conflict Resolution, Vol.24, n°3, septembre

AXELROD R., (1981), "The Emergence of Cooperation among egoïsts", The American Political Science Review, Vol.75, pp.306-318

AXELROD R., (1984), "The Evolution of Cooperation", New York : Basic Books

AXELROD R., (1986), "An Evolutionnary Approach to Norms", American Political Science Review, Vol.80, pp.1095-1111

AXELROD R., (1992), "Donnant Donnant. Théorie du Comportement Coopératif", Paris : Odile Jacob, Sciences Humaines (traduction française de : (1984), "The Evolution of Cooperation", Basic Books, New York)

BADARACCO J.L., (1991), "The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances", Boston, Ma. : Harvard Business School

BAGOZZI R., (1975), "Marketing as Exchange", Journal of Marketing, Vol.39, Octobre, pp.32-39

BAILLY A., (1992), "Les représentations en géographie, in BAILLY et alii., (Eds.), "Encyclopédie de géographie", Paris : Economica, pp.371-385

BARREYRE P.Y., (1988), "The concept of Impartition policies : A different approach to vertical integration strategies", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.507-520

BATTLE A., (1992), "Dossier : Un modèle qui bouscule les structures hiérarchiques traditionnelles. Management en Réseau : la fin de l'entreprise forteresse", Les Echos MANAGEMENT, Mardi 10 mars

BAUDRY B., (1995a), "L'Economie des Relations Interentreprises", Paris : La Découverte

BAUDRY B., (1995b), "Trust in Inter-Firm Relationships : a Plurality of Forms of Coordination", Actes du Séminaire Interdisiplinaire "Confiance, Apprentissage et Anticipation Economique", Université de Technologie de Compiègne, 23-26/01

BAUER M., (1990), "Pas de Sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants", SAINSAULIEU R. (Ed.), "L'Entreprise, une Affaire de Société", Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, pp.148-174

BAUER M., (1993), "Les Patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille", Paris : InterEditions

BAUER M., COHEN E., (1982), "Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel", Paris : Editions du Seuil "Sociologie"

BECATTINI G., (1992), "Le district marshallien : une notion socio-économique", in BENKO G., LIPIETZ A.,"Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique", Paris : Economie en liberté, PUF, pp.35-55

BEN PORATH Y., (1980), "The F-connection : Families, Friends and Firms in the Organisation of Exchange", Population and Development Sudies, Vol.6, n°1, pp.1-30

BENKO G., LIPIETZ A., (1992), "Le nouveau débat régional : positions" in BENKO G., LIPIETZ A., (Eds.), "Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique", Paris : Economie en liberté, PUF, pp.13-32

BERG S.V., DUNCAN J., FRIEDMAN P., (1982), "Joint Venture Strategies and Corporate Innovation", Cambridge, Ma : Oelgeschlager, Gunn & Hain

BERG S.V., FRIEDMAN P., (1978), "Technological complementarities and Industrial patterns of Joint Venture activity, 1964-1975", Industrial Organization Review, Vol.6, pp.110-116

BERGER P., LUCKMANN T., (1986), "La Construction Sociale de la Réalité", Paris : Librairie des Méridiens, Klincksieck

BERLE A. Jr, MEANS G.C., (1932), "The modern corporation and private property", New York : MacMillan

BERNOUX P., (1985), "La Sociologie des Organisations", Paris : Editions du Seuil, 2ème édition

BIRNBAUM P., BARUCQ C., BELLAICHE M., MARIE A., (1978), "La Classe Dirigeante Française : Dissociation, Interpénétration, Intégration", Paris : PUF

BISHOP R.L., (1964), "A Zeuthen-Hicks Theory of Bargaining", Econometrica, Vol.32, pp.410-417

BLANCHOT F., (1995), "Le partenariat Inter-entreprises, caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques", Thèse pour le doctorat nouveau

régime ès sciences de gestion, Université de Bourgogne, Faculté de Science Economique et de Gestion

BLAU P., (1964), "Exchange and Power in Social Life", New York : Wiley

BLAU P., (1983), "Consultation among Colleagues", in BLAU P., "On the Nature of Organizations", Malabar, Fl. : Robert E. Krieger Publishing Company, pp.157-169

BLOIS K.J., (1972), "Vertical quasi-integration", Journal of Industrial Economics, July, pp.253-272

BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), "De la Justification : Les Economies de la Grandeur", Paris : Gallimard

BORGATTI S., EVERETT M., FREEMAN L., (1992), "UCINET IV Version 1.0.", Columbia : Analytic Technologies. Analytic Technologies

BOUDEVILLE J. R., (1972), "Aménagement du Territoire et Polarisation", Paris : M.Th. Génin

BOURDIEU P., (1979), "La Distinction", Paris : Editions de Minuit

BOURDIEU P., (1980), "Le Capital Social", Actes de la Recherche en Sciences Sociales, Vol.31, n°2-3

BOURDIEU P., (1989), "La Noblesse d'Etat, Esprit de Corps et Grandes Ecoles", Paris : Editions de Minuit

BOUROCHE J.-M., SAPORTA G., (1989), "L'Analyse de Données", Paris : PUF, 4ème Edition

BOUTEILLER C., (1995), "Déterminants processuels et contextuels de la coopération interentreprises", Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de Nancy II, Faculté de droit, Sciences Economiques et Gestion, IAE

BOWER, RHENMAN, (1984), "Benevolent cartels", Harvard Business School, WP n°9-785-043, p.3 et Economic Impact, n°55, 1986/III

BOYLE S.E., (1968), "An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries", Antitrust Law and Economic Review, Vol.1, Spring, pp.81-92

BRAUDEL F., (1980), "Civilisation matérielle, économie et capitalisme", Tome II, Paris : Armand Colin

BRAUDEL F., (1986), "L'Identité de la France, Les Hommes et les Choses", Paris : Arthaud Flammarion

BREIGER R., BOORMAN S., ARABIE P., (1975), "An Algorithm for Clustering Relational Data with Applications to Social Network Analysis and Comparison with Multi-dimensional Scaling", Journal of Mathematical Psychology, Vol.12, pp.328-383

BRESSAND A., (1994), "Réseaux et marchés-réseaux", in DE BANDT J., GADREY J., (Eds), "Relations de Service, Marchés de Service", CNRS Editions, pp.263-280

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

BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989), "Vers une économie de réseaux", Politique Industrielle, Hiver, pp.155-168

BRETON, WINTROBE, (1986), "Organizational Structure and Productivity", American Economic Review, Vol.76, n°3, juin

BROUSSEAU E., (1993a), "Contracts as Modular Mechanismes : Some Propositions for the Study of 'Hybrid Forms'", Texte d'appui au Séminaire de Théorie Economique EHESS/CEPREMAP/ENS, 27 mai

BROUSSEAU E., (1993b), "L'Economie des Contrats, Technologie de l'information et Coordination Interentreprises", Paris : PUF "Economie en Liberté"

BRUSCO S., (1982), "The Emilian Model : productive decentralization and social integration", Cambridge Journal of Economics, Vol.6, n°2, pp.167-184

BUCKLEY P.J., CASSON M., (1988), "A theory of Cooperation in International Business", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.31-53

BURNS T., STALKER G.M., (1961), "The Management of Innovation", Londres : Tavistock

BURT D.N., DOYLE M.F., (1993), "The american keiretsu : A strategic weapon for global competitiveness", Business One Irwin, Homewood, Illinois

BURT R.S., (1975), "Corporate Society : A time series analysis of network structure", Social Science Research, Vol.4, pp.271-328

BURT R.S., (1982), "Toward a Structural Theory of Action : Network Models of Social Structure, Perception, and Action", New York, Londres : Academic Press

BURT R.S., (1983), "Corporate Profits and Cooptation : Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy", New York : Academic Press

BURT R.S., (1992a), "Structural Holes : The Social Structure of Competition", Cambridge, Ma. : Harvard University Press

BURT R.S., (1992b), "The Social Structure of Competition", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.57-91

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

CAINARCA G.C., COLOMBO M.G., MARIOTTI S., (1991), "Agreements between firms and the technological life cycle model : Evidence form Information Technologies", Research Policy, Vol.21, n°1

CAIRE G., (1991), "Des Relations Industrielles comme Objet Théorique", Sociologie du Travail, n°3/91

CALLEJA I., (1995), "Processus de Transfert de Technologie en Petite Entreprise et Réseaux", Actes de la Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris : 2-4/05

CALLON M., (1986), "Eléments pour une Sociologie de la Traduction : la Domestication des Coquilles Saint-Jacques et des Marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", L'Année Sociologique, Vol.36, pp.169-208

CALLON M., LAW J., (1989), "On the Construction of Sociotechnical Networks, Content and Context Revisited", Knowledge and Society, Vol.8, pp.57-83

CAMERER C., (1988), "Gifts as Economics Signals and Social Symbols", American Journal of Sociology, Vol.94, pp.180-214

CARNEGIE D., (1939), "Comment se faire des amis pour réussir dans la vie", Paris : Hachette (première version anglaise : 1936)

CESAG, (1995), "Des réseaux de Dirigeants aux Réseaux d'Entreprises : les Partenariats Possibles entre Entreprises Porteuses de Projet de la Zone d'Influence du Bassin Potassique"

CHANDLER A.D., (1977), "The Visible Hand, the Managerial Revolution in American Business", The Belknap Press of Harvard University Press, Ma. et London, Cambridge (tr. française : (1988), "La Main Visible des Managers : une analyse historique", Paris : Economica)

CHANDLER A.D., (1972), "Stratégies et structures de l'entreprise", Paris : Editions d'Organisation

CHAPPOZ Y., (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", Revue Internationale PME, Vol.4, n°3

CHARREAUX G., (1987), "La théorie Positive de l'Agence : Une synthèse de la Littérature", in CHARREAUX G., COURET A., et alii., "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Paris : Economica, pp.19-56

CHARREAUX G., (1990), "La Théorie des Transactions Informelles : Une Synthèse", Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°15, mai, pp.137-161

CLARK B., (1972), "The Organization Saga in Higher Education", Administrative Science Quaterly, Vol.17, June, pp.178-184

CLARK, (1984), "Collusion and the incentives for information sharing", Bell Journal of Economics, pp.383-394

COASE R.H., (1987), "La nature de la firme", Revue Française d'Economie, Vol.II, n°1, Hiver (tr. de COASE R.H., (1937), "The Nature of the Firm", Economica N.S.G., Novembre, pp.386-405, repris dans STIGLER G.J., BOULDING K.E., (Eds.), (1952), "Readings in price theory", Homewood : Richard R. Irwin, pp.331-351)

COHENDET P., (1994), "La tyrannie des Réseaux : Propriétés et Modes d'Utilisation en Economie", non publié

COLEMAN J.S., (1975), "Review Essay : Inequality, Sociology, and Moral Philosophy", American Journal of Sociology, Vol.80

COLOMBO M., (1992), "Les accords de coopération entre firmes de haute technologie", in NOEL A., (Ed.), "Perspectives en Management Stratégique", Paris : Economica, pp.389-420

Commission des Communautés Européennes, "Acte unique européen", Bulletin des Communautés Européennes, supplément 2/1986b

COMMONS J.R., (1950), "The Economics of Collective Action", Madison, Wi. : University of Wisconsin Press

CONTRACTOR F.J., LORANGE P., (1988a), "Why should firms cooperate ? The strategy and economics basis for cooperative ventures", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.3-30

CONTRACTOR F.J., LORANGE P., (1988b), "Competition vs. cooperation : A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships", MIR, Special Issue : International Cooperative Ventures

COOK K.S., EMERSON R.M., (1978), "Power, Equity, Commitment in Exchange Networks", American Sociological Review, Vol.43, Octobre, pp.721-738

COORDONNIER L., (1993), "Normes de réciprocité et comportement stratégique", in MAUSS, Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales, "ce que donner veut dire, don et intérêt", Paris : Editions La Découverte/Textes à l'appui, pp.139-173

COORDONNIER L., (1994), "L'Echange, la Coopération et l'Autonomie des Personnes", in La Revue du MAUSS, "A qui se fier ? Confiance, Interaction et théorie des jeux", Paris : La Découverte "Recherches", pp.94-114

CORIAT B., (1990), "Penser à l'Envers, Travail et Organisation dans l'Entreprise Japonaise", Paris : Christian Bourgeois Editeur

CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995), "Les Nouvelles Théories de l'Entreprise", Le Livre de Poche

COVA B., BADOT O., (1992), "Le Néo-Marketing", Paris : ESF Editeur

CPA, (1988), "Euro-Entreprises, stratégies d'alliances", Colloque de Lyon, septembre

CPE, "Le bonsaï de l'industrie japonaise : éléments de réflexion sur l'intégration de la technologie dans la fonction stratégique des entreprises japonaises", Centre de Prospective et d'Evolution du ministère de la Recherche et de la Technologie, étude n°40, cité par HEC-ISA, (1988)

CROSS J.G., (1969), "The Economics of Bargaining", Basic Books

CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), "L'Acteur et le Système", Paris : Edition du Seuil

DAS GUPTA P., STIGLITZ J., (1980), "Uncertainty, industrial structure, and the speed of R & D", Bell Journal of Economics, Vol., pp.1-28

DAVIS F., DIEKMANN K.A., TINSLEY C.H., (1994), "The Decline and Fall of the Conglomerate Firme in the 1980s : The Deinstitionalization of an Organizational Form", American Sociological Review, Vol.59, August, pp.547-570

DAVIS G.F., THOMPSON T.A., "A social movement perspective on corporate control", Administrative Science Quaterly, Vol.39

DE CARMOI H., (1995), "La Banque du Vingt et Unième Siècle, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, France", Paris : Odile Jacob

DE MONTLIBERT C., (1990), "Introduction au Raisonnement Sociologique", Strasbourg : Presses Universitaires de Strasbourg

DEGENNE A., FORSE M., (1994), "Les Réseaux Sociaux", Paris : Armand Colin

DELAPIERRE M., (1991), "Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information", Revue d'Economie Industrielle, N°55

DELAPIERRE M., ZIMMERMANN J.-B., (1986), "Les stratégies d'accords des groupes de la CEE : Intégration ou éclatement de l'espace industriel européen", LAREA-CEREM, Université Paris X, Nanterre, Rapport au Commissariat Général au Plan

DEVLIN G., BLEACKLEY M., (1988), "Strategic alliances -guidelines for success", Long Range Planning, Vol.21, n°5, pp.18-23

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., (1983), "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, Vol.48, April

DIXON P.R., (1962), "Joint Ventures : What is their impact on Competition ?", Antitrust Bulletin, Vol.7, pp.394-410

DOSI G., TEECE D.J., WINTER S.G., (1990), "Les Frontières des Entreprises", Revue d'Economie Industrielle, 1er trimestre

DOZ Y., (1988), "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : Some Critical Issues", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.331-336

DRUCKER P., (1988), "Façonner l'avenir", Les Editions d'Organisation, p.180 (Tr. française de (1986), "The frontiers of management", Harper & Row, Publishers, New York)

DUBELCCO P., ROCHHIA S., (1995), "Coopération inter-entreprises, concurrence et évolution", in RAINELLI M., GAFFARD J.-L., ASQUIN A., "Les nouvelles formes organisationnelles", Paris : Economica, pp.11-28

DUJARDIN P., (1988), "Du Groupe au Réseau, Réseaux Religieux et Professionnels", Paris : CNRS Editions

DUPONT C., (1990), "La Négociation : Conduite, théorie, application", Paris : Dalloz

DUPUY J.-P., (1985), "Totalisation et Méconnaissance", in DUMOUCHEL P., "Violence et Vérité, autour de René Girard", Paris : GRASSE

DURAND G., (1969), "Les Structures Anthropologiques de l'Imaginaire : Introduction à l'archétypologie générale", Paris : Bordas

DURKHEIM E., (1897), "Le Suicide, Etude de Sociologie", Paris : Alcan

DURKHEIM E., (1960), "De la Division du Travail Social", Paris : PUF (première édition : 1893)

DWYER F.R., SCHURR P.H., SEJO O., (1987), "Developping Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing, Vol.51, Avril, pp.11-27

EASTON G., ARAUJO L., (1994), "Market Exchange, Social Structures and Time", European Journal of Marketing, Vol.28, n°3, pp.72-84

ECCLES R.G., (1981), "the quasi-firm in the construction industry", Journal of Economics Behaviour and Organization, n°2, December, pp.335-357

ECCLES R.G., CRANE D.B., (1987), "Managing through networks in investment banking", California Management Review, Vol.30, n°1, Fall

EMERSON R.M., (1962), "Power-Dependence Relations", American Sociological Review, Vol. 27, pp.31-41

EMERY F.E., TRIST E.L., (1964), "La texture causale de l'environnement des organisations", Sociologie du Travail, pp.337-350

ESAMBERT B., (1991), 'La guerre économique mondiale", Paris : O.ORBAN

FAVEREAU O., "Marchés Internes, Marchés Externes", Revue Economique, n°2, mars, pp.273-328

FLAMANT M., (1988), "Histoire du libéralisme", Paris : PUF, "Que sais-je ?"

FLATH D., (1994), "Keiretsu Shareholding Ties : Antitrust Issues", Contemporary Economic Policy, Vol.XII, January, pp.24-35

FLORIDA R., KENNEY M., (1990), "Sillicon Valley and Route 128 won't save us", California Management Review, Vol.33, n°1, Special issue : The future of high technology in America, pp.68-88

FORSE M., (1991), "Contribution à une Morphologie des Rôles Réticulaires", Sociétés Contemporaines, Vol.5, pp.43-54

FRANKO L.G., (1972), "Joint Ventures survival in multinational corporations", New York : Praeger

FRERY F., (1993), "Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ?", Annales de Colloque des IAE

FRERY F., (1994), "La Réduction de l'Espace des Transactions et les Structures Néo-Médiévales", Actes du Colloque Internationale de Management des Réseaux, CIRME 94, Ajaccio, 24-26/06, pp.355-356

FRIEDBERG E., (1992), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamique de l'Action Organisée", Revue Française de Sociologie, Octobre-Décembre

FRIEDBERG E., (1993), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamiques de l'Action Organisée", Paris : Editions du Seuil

FUSFELD D.R., (1958), "Joint subsidiaries in the Iron and Steel Industry", American Economic Review, Vol.48, May, pp.578-587.

GABRIE H., JACQUIER J.-L., (1994), "La Théorie Moderne de l'Entreprise, l'Approche Institutionnelle", Paris : Economica

GADDE L-E., HAKANSSON H., (1993), "Professional Purchasing", Londres, New York : Routledge

GALBRAITH C., SCHENDEL D., (1983), "An empirical analysis of strategy types", Strategic Mangement Journal, Vol.4, n°2, pp.153-174

GALBRAITH J.K., (1952), "American Capitalism and the concept of Counter Wheeling Power", New York : North American Library

GALBRAITH J.K., (1973), "Designing Complex Organization", Reading, Ma. : Addison-Wesley

GALBRAITH J.K., (1979), "Le Nouvel Etat Industriel : Essai sur le système économique, Paris : TEL Gallimard, (3ème édition)

GANNE B., (1990), "Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés, essai de bibliographie critique du cas français, Genève : Institut International d'Etudes Sociales, "Série bibliographique"

GARRETTE B., (1991), "Les Alliances entre Firmes Concurrentes : Configurations et Déterminants du Management Stratégique", Thèse pour l'obtention du titre de Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas

GERLACH M., (1987), "Business Alliances and the strategy of the Japanese firm", California Management Review, Fall, pp.126-142

GERLACH M.L., LINCOLN J.R., (1992), "The organization of business networks in the United States and Japan", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations", Harvard Business School Press

GHEMAWAT P., PORTER M.E., RAWLINSON R.A., (1986), "Patterns of International Coalition Activity", in PORTER M.E., "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, pp.345-365

GILLIES D.B., (1953), "Some Theorems on n-Person Games", PhD. Dissertation, Department of Mathematics, Princeton University, cité par GUGLER, (1991)

GILSON S., (1990), "Bankrupcy, Boards, Banks, and Bolckholders : Evidence on changes in corporate ownership and control when fimrs default", Journal of Financial Economics, Vol.27, n°2, pp.355-388

GINSBERG M., (1934), "Sociology", Londres : Butterworth

GIRIN J., (1990), "L'Analyse Emprique des Situations de Gestion : Eléments de Théorie et de Méthode", in MARTINET, (Ed.), "Epistémologies et Sciences de Gestion", Paris : Economica, pp.141-182

GODBOUT J.T., CAILLE A., (1992), "L'Esprit du Don", Paris : Editions La Découverte.

GOLDENBERG S., (1988), "International JVs in action", Cambridge : Harvard Business School Press

GOLDSMITH R.A., (1983), "The financial development of Japan, 1868-1977", New Haven : Yale University Press

GOMES-CASSERES B., (1988), "Joint-venture cycles : The evolution of ownership strategies of U.S. MNEs, 1945-1975", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.111-128

GOULENE A., (1995), "Un exemple d'ingénierie juridique au service de la coopération : la Joint Venture", in RAINELLI M., GAFFARD J.-L., ASQUIN A., "Les nouvelles formes organisationnelles", Paris : Economica, pp.87-118

GRABHER G., (Ed.), (1993a), "the Embedded Firm, on the Socioeconomics of Industrial Networks", London : Routledge

GRABHER G., (1993b), "The Weakness of Strong Ties : the Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area", in GRABHER G., (Ed.), "The Embedded Firm : On the Socioeconomics of Industrial Networks", Londres, New York : Routledge, pp.255-277

GRANOVETTER M., (1973), "The Strenghts of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol.78, n°6, pp.1360-1380

GRANOVETTER M., (1985), "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, Vol.91, pp.481-510

GRANOVETTER M., (1994), "Business groups", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbooks of Economic Sociology", Princeton University Press, Russel Sage Foundation, pp.453-475

GRAPIN, "Un changement radical de la législation antitrust est en préparation aux Etats-Unis", Le monde, 18 février 1986.

GUGLER P., (1991), "Les alliances stratégiques transnationales", Fribourg, Suisse, Editions Universitaires

GULLANDER S., (1976a), "Joint Ventures and corporate strategy", Columbia Journal of World Business, Vol.11, pp.104-114

GULLANDER S., (1976b), "Joint Ventures in Europe : Determinants of entry", International Studies of Management and Organizations, Vol.6, pp.85-111

HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1990a), "Interfirm partnerships and co-operative strategies in core technologies", in FREEMAN C., SOETE L., (Eds.), "New explorations in the Economics of Technical Change", London : Printer Publications, pp.3-28

HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1990b), "Leading companies and the structure of strategic alliances in core technologies", MERIT, Université de Limburg.

HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1990c), "Strategic partnering and technological cooperation", in DANKBAAR B., GROENEWEGEN J., SCHENK H., (Eds.), "Perspectives in Industrial Economics", Dordrecht : Kluwer, pp.171-191

HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J., (1994), "The effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", Strategic Management Journal, Vol.15

HAGERDOORN J., (1990), "Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer", Technovation, Vol.10, n°1, pp.17-30

HAGERDOORN J., (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering : Inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences", Strategic Management Journal, Vol.14, n°5, pp.371-386

HAKANSSON H., SNEHOTA I., (1989), "No Business is an Island : the Network Concept of Business Strategy", Scandinavian Journal of Management", Vol.4, n°3, pp.187-200

HAKANSSON K., JOHANSON J., (1988), "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.369-379

HAKANSSON, H., (Ed.), (1982), "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, an Interaction Approach", New York : John Wiley and Sons

HAKLISCH C.S., (1986), "Technical Alliances in the Semiconductor Industry", Center for Science and Technology Policy, New York University

HALLEN L., WIEDERSHEIM-PAUL F., (1993), "Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction", in BUCKLEY P.J., GHAURI P.N., The Internationalization of the Firm, a Reader", pp.291-302

HAMEL G., (1991), "Competition for Competence and International Learning within International Strategic Alliances", Strategic Management Journal, Vol.12, pp.83-104

HAMEL G., (1995), "Attend to the 3 Ds", Executive excellence, February

HANNAN M.T., FREEMAN J., (1984a), "The Population of Ecology", American Journal of Sociology, Vol.82, n°5, pp.929-964

HANNAN M.T., FREEMAN J., (1984b), "Structural Inertia and Organizational Change", American Sociological Review, Vol.49, April, pp.149-164

HAPESLAGH, (1982), "Porfolio Planning : Uses and limits", Harvard Business Review, Vol.60, n°1, pp.58-73

HARBULOT C., (1992), "La machine de guerre économique, Etats-Unis, Japon, Europe", Paris : Economica

HARRIGAN K.R., (1986), "Managing for Joint Ventures success", Toronto : Lexington Books

HARRIGAN K.R., (1988a), "Strategic alliances and partner assymetries", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.205-226

HARRIGAN K.R., (1988b), "Joint Ventures and competitive strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.141-158

HARSANYI J.C., (1977), "Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Institutions", Cambridge, Ma. : Cambridge University Press

HAUCH V., (1995), "Management de la Coopération : Apprentissage et Changement", in RAINELLI M., GAFFARD J.-L., ASQUIN A., "Les Nouvelles Formes Organisationnelles", Paris : Economica, pp.141-160

HAYAGREEVA R., (1994), "The Social Construction of Reputation : Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American Automobile Industry : 1895-1912", Strategic Management Journal, Vol.15, pp.29-44

HEIDE J.B., (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", Journal of Marketing, Janvier, pp.71-85

HENNART J.-F., (1988), "A transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.361-374

HERGERT M., MORRIS D., (1988), "Trends in international collaborative agreements", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.99-110

HERRIGEL G., (1993), "Large firms, small firms and the governance of flexible specialization : Baden Württemberg and the socialization of risk", in KOGUT B., (1995), "Country competitiveness : Technology and the organization of work", New York : Oxford University Press

HIGGINS, SAVOIE, (Eds.), (1988), "Regional Economic Development Essays in Honour of François PERROUX", Boston : Unwin Hyman

HLADIK K.J., (1985), "International Joint Ventures : An economic analysis of U.S.-Foreign Business parnerships", Lexington, Ma. : Lexigton Books

HLADIK K.J., (1988), "R&D and International Joint Ventures", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.187-204

HOBBES Th., (1971), "Léviathan", Paris : Sirey (version originale : 1651)

HOLLER M.J., (1995), "Nash, Harsanyi et Selten, prix Nobel d'économie 1994 : Une contribution fondamentale à la théorie des jeux non-coopératifs", Problèmes Economiques, n°2.422, 3 mai (traduction fr. de (1994), "Wirtschaft als Spiel oder das Spiel der Wirtschaft ? Anmerkungen zum Nobelpreis 1994", Wirtschaftsdienst, décembre)

HOMANS G.C., (1961), "Social Behavior : Its elementary Forms", New York : Harcourt, Brace, and World

HOUSSIAUX J., (1957), "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", Revue Economique, Mars, pp.94-113

ITAMI H., ROEHL T.W., (1987), "Mobilizing Invisible Assets", Cambridge, Ma. : Harvard University Press, pp.12-13, cité par BRESSAND, DISTLER, (1995)

JACQUEMIN A., LAMMERANT M., SPINOIT B., (1986), "Compétition européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche et développement", Commission des Communautés européennes, Université Catholique de Louvain

JAMES B.G., (1985), "Alliances : The New Strategic Focus", Long Range Planning, Vol.18, n°3, pp.76-81

JAMOUS H., (1968), "Contribution à une sociologie de la décision : La réforme des études médicales et des structures hospitalières", Paris : Copédith, pp.344-370

JARILLO J.C., (1988), "On strategic networks", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.31-41

JENSEN M.C., MECKLING W., (1976), "Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol.3, n°4, pp.305-360

JENSEN M.C., MECKLING W., (1979), "Rights and Production Functions : an Application to Labor-managed Firms and Codetermination", Journal of Business, Vol.52, n°4

JOFFRE P., (1986), "De la Vente Internationale au Partenariat Mondial", Chronique d'Actualité de la SEDEIS, n°3, 15/03, pp.108-113

JOFFRE P., (1987), "L'Economie des Coûts de Transaction", in CHARREAUX G., COURET A., et alii., (Eds.), "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Paris : Economica, pp.79-102

JOFFRE P., KEONIG G., (1985), "Stratégie d'Entreprise : Antimanuel", Economica

JOHANSON J., MATTSSON L.-G., (1993), "Internationalization in Industrial Systems, a Network Approach", in BUCKLEY P.J., GHAURI P.N., The Internationalization of the Firm, a Reader", London : Academic Press, Harcourt Brace Jovanich, Pub., pp.303-321

JOHNSTON R., LAWRENCE P.R., (1988), "Beyond vertical integration-the rise of the value-adding partnership", Harvard Business Review, n°4, July-August, pp.94-101

JOHNSTON W.J., BONOMA T.V., (1977), "Reconceptualization Industrial Buying Behavior : Toward Improved Researcher Approaches", in GREENBERG B.A., BELLENGER D.N., "Contemporary Marketing Thought", Chicago : American Marketing Association", pp.247-251

JORDE T., TEECE D.J., (1989), "Competition & Cooperation, the rigt balance", California Management Review, Spring, Vol.3, n°3

JORDE T., TEECE D.J., (1990), "Innovation and cooperation : Implications for competition and antitrust", Journal of Economics Perspectives, Vol.4, n°3, summer

KIESER A., (1989), "Organizational, Institutional, and Societal Evolution : Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations", Administrative Science Quaterly, Vol.34, pp.540-564

KIESER A., (1992), Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, Vol.V, Octobre 1992 - Juin 1993, Séance du 7 octobre 1992, pp.1-27)

KIESER A., (1994), "Why Organizatio Theory Needs Historical Analyses - And How This Should Be Performed", Organization Science, Vol.5, n°4, Novembre, pp.608-620

KISCH H., (1981), "Die Hausindustriellen Textilgewerbe am Niederrhein vor der industriellen Revolution", Göttingen, Germany : Vandenhoek & Ruprecht

KNOKE D., KUKLINSKI J.H., (1990), "Network Analysis : Basic Concepts", in THOMPSON G., FRANCES J., LEVACIC R., MITCHELLE J., (Eds.), "Markets, Hierarchies & Networks, the Coordination of Social Life", Londres : Sage

KOENIG C., (1995), "Les Alliances Interentreprises et la Coopération Emergente", papier non publié

KOENIG G., (1990), "Management Stratégique : Vision, maneuvres et tactiques", Nathan

KOGUT B., (1988a), "A study of the life cycle of Joint Ventures", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.169-185

KOGUT B., (1988b), "Joint Ventures : Theoritical and Empirical Perspectives", Strategic Management Journal, Vol.9, n°4, pp.319-332

KOLKO, (1972), "The limits of power", New York, Harper & Row, in JACQUEMOT, (Ed.), "La firme multinationale : Une introduction économique", Paris : Economica

KOTLER P., DUBOIS B., (1994), "Marketing Management", Publi Union

KOTLER P., FAHEY, JATUSRIPITAK, (1987), "La concurrence totale : Les leçons du marketing stratégique japonais", Paris : Les Editions d'Organisation

JAIKUMAR R., "Massimo MENICHETTI", (1986), Harvard Business Case, (B), 686-135

LARSON A., (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships", Administrative Science Quaterly, Vol.37, pp.76-104

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., (1967), "Organization and Environnment : Managing diffrentiation and integration", Cambridge, Ma. : Harvard Business School

LAX D.A., SEBENIUS J.K., (1986), "The manager as negociator", New York : The Free Press

LAZEGA E., (1992), "Analyse de Réseaux d'une Organisation Collégiale : les Avocats d'Affaires", Revue Française de Sociologie, Vol.33, pp.559-589

LAZEGA E., (1994), "Analyse de Réseaux et Sociologie des Organisations", Revue Française de Sociologie, Vol.XXXV

LAZERSON M.H., (1990), "Subcontracting in the Modena Knitwear Industry", in PYKE F., BECATTINI G., SENGENBERGER W., (Eds.), "Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy", International Institute for Labour Studies, pp.108-133

LAZERSON M.H., (1993), "Factory or Putting-out ? Knitting Networks in Modena", in GRABHER G., (Ed.), "The Embedded Firm : On the Socio-Economics of Industrial Networks", Londres : Routledge, pp.203-226

LEA M., O'SHEA T., FUNG P., (1995), "Constructing the Networked Organization : Content and Context in the Development of Electronic Communications", Organization Science, Vol.6, n°4, Juillet-Août, n° spécial : Electronic Communication and Changing Organizational Forms, pp.462-478

LEBARON, SPEIDELL, (1987), "Why are the parts worth more than the sum ? Chop Shop, a corporate valuation model", in BROWNE, ROSENGREN, "The merger boom", MA : Federal Reserve Bank of Boston, pp.78-101

LEBRATY J., (1993), "Les Grandes Tendances du Management, propos exploratoires sur la mise en évidence de tendances lourdes en amont des tratiques managériales", Cahiers de Recherche du Rodige, IAE de Nice, n°93/03, novembre

LEIFER R., DELBECQ A., (1978), "Organizational environnment interchange : A model of boundary spanning activity", Academy of Management Review, Vol.3, n°1, pp.40-50

LEROY F, RAMANANTSOA B., (1995), "Dimensions Cognitives et Comportementales de l'Apprentissage Organisationnel : un Modèle Intégrateur", in

Actes de la Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris : 2-4/5

LEWIS J.D., (1990), "Partnership for profit", The Free Press

LODGE, WALTON, (1989), "The American corporation and its new relationships", California Management Review, Spring

LORENZONI G., (1988), "Venturing without investing", Journal of Business Venturing

LORENZONI G., BADEN-FULLER C., (1995), "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", California Management Review, Vol.37, n°3, Spring, pp.146-163

LORENZONI G., ORNATI O., (1988), "Constellations of Firms and New Ventures", Journal of Business Venturing, n°3, pp.41-226

LUCE R.D., HAIFFA H., (1957), "Games and Decisions", Wiley

LYOTARD J.F., (1979), "La Condition Post-Moderne", Paris : Editions de Minuit.

MAC KENNEY, J.L., ZACK M. H., DOHERTY V.S., (1992), "Complementary communication media : A comparison of Electronic Mail and Face-To-Face Communication in a Programming Team", in NOHRIA N., ECCLES R.G., (Eds.), "Networks and Organizations, Structure, Form, and Action", Boston, Ma. : Harvard Business School press

MACAULAY S., (1962), "Non-Contractual Relations in Business : A preliminary Study", American Sociological Review, Vol.28, pp.55-69

MACNEIL I.R., (1974), "The Many Futures of Contract", Southern California Law Review, Vol.47, May

MACNEIL I.R., (1978), "Contracts : Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law", Northwestern University Law Review, Vol.72, pp.854-906

MACNEIL I.R., (1980), "The New Social Contract : An inquiry into Modern Contractual Relations", New Haven, CT. : Yale University Press

MACNEIL I.R., (1981), "Economic Analysis of Contractual Relations : Its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'", Northwestern University Law Review, Vol.75, pp.1018-1063

MAFFESOLI M., (1991), "Le Temps des Tribus : Le Déclin de l'Individualisme dans les Sociétés de Masse", Paris : Livre de Poche

MAFFESOLI M., (1992), "La Transfiguration du Politique, la Tribalisation du Monde", Paris : Grasset.

MAFFESOLI M., (1993), "La Contemplation du Monde : Figures du Style Communautaire", Paris : Grasset

MALONE T.W., YATES J., BENJAMIN R.I., (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", Communications of the ACM, Vol. 30, n°6, juin, pp.484-497

MARCH J.G., SIMON H.A., (1958-1993), "Organizations", 1ère éd. 1958, 2ème éd. 1993, Blackwell Publishers, Cambridge, Ma. (Trad. française, préface de Michel Crozier, Paris : Dunod

MARCHESNAY M., (1991a), "Economie d'Entreprise", Paris : Eyrolles

MARCHESNAY M., (1991b), "Transfert de technologie vers la PME : cas du Languedoc Roussillon", Economies et Sociétés, "série Progrès et Croissance", n°32, pp.163-185

MARITI P., SMILEY R.H., (1983), "Cooperative agreements and the organization of industry", Journal of Industrial Economics, Vol.31, n°4, pp.437-451

MARSHALL A., (1962), "Principles of Economics", Londres : Macmillan & Co, Ltd, p.221-226 (8ème édition, première édition, 1890)

MARTINET A.C., (1990), "Epistémologie de la Stratégie", in MARTINET A.C., (Ed.), "Epistémologies et Sciences de Gestion", Paris : Economica

MARTINET A.C., (1993), "Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?", CONDOR, Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, 1992-1993, séance du 10 juin, p.199

MASCHLER M., "The Power of a Coalition", Management Science, Vol.10, pp.8-29

MASON, GOUDZWAARD, (1976), "Portfolio of conglomerate firms : A porfolio approach", Journal of Finance, Vol.31, pp.39-48.

MAUSS M., (1966), "Essai sur le Don, Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés Archaïques", in "Sociologie et Anthropologie", Paris : PUF, pp.145-171 (3ème édition)

Mc GRATH J.P., (1984), "Remarks of the Assistant General Attorney to the 18th Annual New England Antitrust Conference", Harvard Law School, Cambridge, Ma., November 2, cité par GOMES-CASSERES B., (1988)

MESSINE P., (1987), Les saturniens : Quand les patrons réinventent la société", Paris : Cahiers Libres/Editions La Découverte

MILES R.E, SNOW C., (1978), "Organizational strategy, structure and process, New York : Mc Graw-Hill

MILES R.E., SNOW C., (1986), "Network Organizations : New Concepts for New Forms", California Management Review, Vol.28, Spring, n°3, pp.62-73

MILLS C.W., (1969), "L'Elite du Pouvoir", Paris : François MASPERO

MINDLIN S.E., ALDRICH H., (1975), "Interorganizational Dependence : A review of the Concept and a reexamination of the findings of the Aston Group", Administrative Science Quaterly, Vol.20, pp.382-392

MINTZ B., SCHWARTZ M., (1985), "the structure of American Business", Chicago : University of Chicago Press

MIZRUCHI M.S., (1992), "The structure of corporate political action : interfirm relations and their consequences", Cambridge : Harvard University Press.

MIZRUCHI M.S., STEARNS L.B., (1994), "Money, Banking, and Financial Markets", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbooks of Economic Sociology", Princeton University Press, Russel Sage Foundation, pp.313-341

MOORE B., (1966), "Social Origins of Dictatorship and Democracy", Boston, Ma. : Beacon Press

MORGAN G., (1989), "Images de l'Organisation", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA

MOSKOWITZ, "Antitrust : The pendulum is swinging back", Business Week, 9 décembre 1985

MOULLET M., (1992), "Le Management Clandestin", Paris : InterEditions

MULFORD C.L., (1982), "Interorganizational Relations", New York : Human Sciences Press, pp.112-130

MYTELKA L.K., (1987), "The political economy of strategic partnering", Canada : Investment, Mars

MYTELKA L.K., (1991), "Strategic partnerships and the world economy", London : Printer Publishers

NASH J. F., (1953), "Two-Person Cooperative Games", Econometrica, Vol.21, n°1, janvier, pp.128-140

NELSON R.R., (1994), "Evolutionary theorizing about economic change", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Pirncenton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, pp.108-136

NELSON R.R., WINTER S.G., (1982), "An evolutionnary theory of economic change", Cambridge : The Belknap Press

NIELSEN R.P., (1988), "Cooperative Strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.475-492

NORD W.R., (1980), "The Study of Organizations through a resource-exchange paradigm", in GERGEN J.K., GREENBERG M.S., WILLIS R.H., (Eds.), "Social Exchange : Advances in Theory and Research", New York : Plenum Press, pp.119-139

NUENO, OOSTERVELD, (1988), "Managing Technology Alliances", Long Range Planning, Vol.21, n°3, pp.11-17

OBRECHT J.J., (1993), "L'internationalisation des PME-PMI : des réseaux institutionnels aux réseaux d'influence", Université Robert Schuman, Strasbourg, Colloque PME-PMI Développement International, Aix en Provence (9,10, 11 juin 1993)

OHMAE K., (1990), "The Borderless World", Harper Business

OHMAE K., (1989), "The global logic of strategic alliances", Harvard Business Review, March-April, n°2, pp.143-154

OLSON M., (1965), "The Logic of Collective Action", Cambridge : Harvard University Press

Organisation des Nations Unies, Département de la coopération technique pour le développement. Division de l'administration pour le développement, (1989), "La gestion des coentreprises publiques : Généralités, analyses et état actuel", New York

ORLEAN A., (Ed.), "Analyse Economique des Conventions", Paris : PUF

OUCHI W.G., (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", Administrative Science Quaterly, Vol.25, March, pp.129-141

OUCHI W.G., (1984), "The M-Form society", Reading, MA : Addison-Wesley

OUCHI W.G., BOLTON, (1988), "The logic of Joint Research & Development", California Management Review, Spring, pp.9-33

PADIOLEAU J.G., (1986), "L'ordre Social, Principes d'Analyse Sociologique", Paris : Logiques Sociales, L'Harmattan

PATE J.L., (1969), "Joint Venture activity, 1960-1968", Economic Review, Federal Reserve Bank of Cleveland, pp.16-23

PATUREL R., (1987), "Le rôle des acteurs dans l'évolution des structures industrielles françaises", Revue d'Economie Industrielle, n°42, pp.74-88

PATUREL R., (1991), "Les grandes tendances de la restructuration des entreprises françaises en 1990", Revue d'Economie Industrielle, n°58, pp.121-132

PATUREL R., (1992), "Analyse des manoeuvres stratégiques des principales entreprises françaises", Revue d'Economie Industrielle, n°62, pp.106-117

PERLMUTTER H.V., (1965), "L'entreprise internationale - trois conceptions", Revue Economique et Sociale, Vol. 23

PERLMUTTER H.V., HEENAN D.A., (1986), "Cooperate to compete globally", Harvard Business Review, March-April, N°2, pp.136-155

PERROUX F., (1935), "The Economic Thought of Joseph SCHUMPETER : a Pure Theory of Capitalist Dynamics", Paris : Dalloz

PERROUX F., (1955), "Note sur la notion de pôle de croissance", Economie Appliquée, Vol.8

PERROUX F., (1969), "L'Economie du XXème siècle", Paris : PUF (troisième édition)

PERROUX F., (1975), "Unités Actives et Mathématiques Nouvelles : Révision de l'Equilibre Economique Général", Paris : Dunod

PERROUX F., (1990), "Oeuvres Complètes : Volume I. L'Europe dans le Monde", Grenoble : Presses Universitaires

PERROW C., (1986), "Complex Organizations", New York : Scoot Foresman

PERROW C., (1992), "Small-Firm Networks", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.430-444

PFEFFER J., (1981), "Power in Organizations", Marshfield, Ma. : Pitman Pub.

PFEFFER J., (1982), "Organizations and Organization Theory", Marshfield, Ma. : Pitman Pub.

PFEFFER J., (1987), "A resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations", in MIZRUCHI M.S., SCHWARTZ M., (Eds.), "Intercorporate Relations", Cambridge : Cambridge University Press, pp.25-55

PFEFFER J., BARON J.N., (1988), "Taking the workers back out : Recent trend in the structuring of Employment", in CUMMINGS L.L., STAW B.M., (Eds.), "research in Organizational Behavior", Vol.10, Greewhich, Conn. : JAI, pp.257-303

PFEFFER J., NOWAK P., (1976a), "Joint Ventures and Interorganizational Interdepence", Administrative Science Quaterly, vol.21, pp.398-418

PFEFFER J., NOWAK P., (1976b), "Patterns of Joint Venture activity : Implications for antitrust policy", Antitrust Bulletin, Vol.21, pp.315-339

PFEFFER J., SALANCIK G.R., (1978), "The External Control of Organizations", New York : Harper & Row

PIORE M., SABEL C.F., (1983), "Italian small business development : lessons for US industry policy" in ZYSMAN J., TYSON L. (eds.), "American industry in international competition : government policies and corporate strategies", Ithaca : Cornell University Press, pp.391-421

PIORE M., SABEL C.F., (1984), "The second industrial divide", New York, Basic Books (trad. française : (1989), "Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation flexible", Paris : Hachette)

PISANO G., RUSSO M.V., TEECE D.J., (1988), "Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry", in MOWERY D.C., (Ed.), "International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing", Cambridge, Ma. : Ballinger, pp.23-70

PISANO G., SHAN W., TEECE D.J., (1988), "Joint Ventures and Collaboration in the Biotechnology Industry", in MOWERY D.C., (Ed.), "International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing", Cambridge, Ma. : Ballinger, pp.183-222

POLANYI K., (1958), "Personal Knowledge : Toward a Post Critical Philosophy", Chicago : University of Chicago Press

POLANYI K., (1967), "The Tacit Dimension", New York : Doubleday

POLANYI K., (1972), "La Grande Transformation, Aux Origines Politiques et Economiques de notre Temps", Paris : Editions Gallimard (édition originale : (1944), "The Great Transformation")

PORTER M.E., (1986), "Changing patterns of international competition", California Management Review, Vol.28, n°2, pp.11-40

PORTER M.E., (1987), "L'Avantage Concurrentiel", Paris : InterEditions

PORTER M.E., (1990),"The competitive Advantage of Nations", The Macmillan Press

PORTER M.E., FULLER M.B., (1986), "Coalitions and Global Strategy", in PORTER M.E., (Ed.), "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, pp.315-343

POWELL W.W., (1987), "Hybrid Organizational Arrangements : New Form or Transitional Development ?", California Management Review, Fall

POWELL W.W., SMITH-DOERR L., (1994), "Networks and Economic Life", in SMELSER N. J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, pp.368-402

PRAHALAD C.K., (1995), "A strategy session with C.K.PRAHALAD", American Management Association, April, p.50-51

RAFFESTIN C., (1987), "Réseau : de l'objet au concept", in Les Cahiers du Groupe Réseau, Noisy Le Grand : LATTS

RAVEYRE M.F., SAGLIO J., (1984), "Les Systèmes Industriels Localisés, éléments pour une Analyse Sociologique des Ensembles de PME industriels", Sociologie du Travail, n°2

REICH R.B., (1993), "L'Economie Mondialisée", Paris : Dunod

REICH R.B., MANKIN E.D., (1986), "Joint ventures with Japan give away our future", Harvard Business Review, March-April, pp.78-86

REYNAUD J.D., (1993), "Les Règles du Jeu, l'action collective et la régulation sociale", Paris : Colin, 2ème édition

RISPAL M., (1993), "Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens : une analyse qualitative inductive", Thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, Université de Bordeaux I

ROBERTSON, D.H., (1933), "Control of Industry", cité par COASE, (1937)

ROSTOW W.W., (1963), "Les étapes de la croissance économique", Paris, Seuil

RUMELT R.P., (1974), "Strategy, structure and economic performance", Harvard University Press

SABEL C.F., HERRIGEL G.B., DEEG R., KAZIS R., (1989), Regional prosperities compared : Massachussets and Baden-Württemberg in the 1980s, Economy and Society, Vol.18, n°4, pp.374-404

SABEL C.F., HERRIGEL G.B., KAZIS R., DEEG R., (1987), "How to keep mature industries innovative", Technology Review, Vol.90, n°3, pp.27-35

SAHLINS M., (1976), "Age de Pierre, Age d'Abondance : L'Economie des Sociétés Primitives", Editions Gallimard, p.242, (édition originale : (1972), "Stone Age Economics")

SALAIS R., STORPER M., (1993), "Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France", Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

SAUSSOIS J.M., (1990), "L'invention de la grande entreprise (1880-1900)", in SAINSAULIEU (éd.), "L'entreprise, une affaire de société", Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, pp.31-41

SAXENIAN A.L., (1990), "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley", California Management Review, Vol.33, n°1

SCHERMERHORN J.R., (1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation", Academy of Management Review, Vol.18, n°4, pp.846-886

SCHLEICHER H., (1979), "Jeux, Information et groupes", Paris : Economica

SCHUMPETER J.A., (1935), "La Théorie de l'Evolution Economique", Paris : Dalloz (version originale est datée de 1912)

SCHUMPETER J.A., (1942), "Capitalism, Socialism, and Democracy", New York : Harper

SCHWAB R.C., UNGSON G.R., BROWN W.B., (1985), "Redefining the Boundary-Spanning Environment relationship", Journal of Management, Vol.11, n°1, pp.75-86

SELZNICK P., (1957), "Leadership in Administration", New York : Harper and Row

SERRES M., (1993), "La Légende des Anges", Paris : Flammarion

SERVET J.-M., (1994), "Paroles Données : le Lien de Confiance", in La Revue du M.A.U.S.S., "A Qui se Fier ? Confiance, Interaction et Théorie des Jeux", n°4, 2ème Semestre, pp.37-56

SGARE Alsace/ADIRA, (1993), "Atlas des Disparités Socio-économiques de l'Alsace à l'issue des années quatre-vingt", Préfecture de la Région Alsace

SHUBIK M., (1970), "Game Theory, Behaviour and the Paradox of the Prisonner's Dilemna : three solutions", Journal of Conflict Resolution, Vol. XIV, n°2

SIMMEL G., (1986), "La Sociologie et l'expérience du monde moderne", Paris : Méridiens Klincksiek, pp.21-45

SIMMEL G., (1987), "La Philosophie de l'Argent", Paris : Presses Universitaires de France

SIMMEL G., (1991), "Secret et Sociétés Secrètes, Strasbourg : Circé

SIMON H.A., (1957), "Models of Man", New York : John Wiley and Sons

SMELSER N. J., SWEDBERG R., (Eds.), (1994), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation

SNOW C., THOMAS J.B., (1993), Building Networks : Broker Roles and Behaviours" in LORANGE P., (Ed.), "Implementing Strategic Process : Change and Co-operation", Oxford et Cambridge, Ma. : Blackwell Publishers, pp.217-238

SPEKMAN R.E., (1979), "Influence and Information : An explanatory investigation of the boundary role person's basis of power", Academy of Management Journal, Vol.22, pp.104-117

STARBUCK W.H., (1976), "Organizations and their environment", in DUNETTE M.D., (Ed.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Chicago, Ill. : Rand McNally

STOPFORD M., WELLS L., (1972), "Managing the multinational enterprise : Organization of the firm and ownership of the subsidiaries", New York : Basic Books

STRATEGOR, (1988), "Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique Générale d'Entreprise", Paris : InterEditions

STUCKEY A., (1983), "Vertical Integration and Joint Ventures in The Aluminium Industry", Cambridge : Harvard University Press

SWEDBERG R., (1994), "Une histoire de la Sociologie Economique", Paris : Desclée de Brouwer, préface de Alain CAILLE, (traduit de l'anglais : (1987), "Current Sociology", Londres : Sage Publication)

SYDOW J., (1992), "On the Management of Strategic Networks", in ERNSTE H., MEIER V., "Regional Development and Contemporary Industrial Response : Extending Flexible Specialization", Londres, New York : Belhaven Press, pp.114-129

SYDOW J., (1992), "Strategische Netzwerke : Evolution und Organisation", Wiesbaden : Gabler (Neue betriebwirschfltlische Forschung 100)

TANDON, (1984), Rivalry and the excessive allocation of resources to research", Bell Journal of Economics, pp.152-165

TEECE D.J., (1987), "Capturing Value from Technological Innovation : Integration, Strategic Partenering, and Licensing Decisions" in GUILE R., BROOKS H., (Eds.), "Technology and Global Industry, Companies and Nations in the World Economy", Washington D.C. : National Academy Press, pp.65-95.

TEECE, D.J., (1986), "Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy", Research Policy, Vol.15, n°6, pp.285-305.

The Economist, (1990), "Porter v Ohmae", 4 août, p.55

THIBAULT J.W., KELLEY H.H., (1959), "The Social Psychology of Groups", New York : Wiley

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

THODEN VAN VELZEN H.U.E., (1973), "Coalitions and Network Analysis", in BOISSEVAIN J, MITCHELL J.C., (Eds.), Network Analysis : Studies in Human Interactions, Paris : Mouton

THOMPSON J.D., (1967), "Organizations in Action", New York : McGraw Hill

THOMPSON J.D., McEWEN W.J., (1958), "Organizational Goals and Environment : Goals-setting as an Interaction Process", American Sociological Review, XXIII, pp.23-31

THORELLI H.B., (1986), "Networks : between markets and hierarchies", Strategic Management Journal, Vol.7, pp.37-51

TÖNNIES F., (1978), "Communauté et Société", Paris : PUF (version originale : 1887, Berlin)

TOURAINE A., (1974), "Pour la Sociologie", Paris : Points

TOURAINE A., (1992), "Critique de la Modernité", Paris : Fayard

TROTIGNON Y., (1984), "Le XX^{ème} siècle américain", Paris : Dunod, 7ème version actualisée

TYEBJEE, (1988), "Japan's joint ventures in the United States", in CONTRACTOR, LORANGE, "Joint ventures and technology partnerships between firms : Cooperative strategies in international business", Lexington Books, pp.457-472

URBAN S., VENDEMINI S., (1992), "European Strategic Alliances", Oxford : Basic Blackwell

USEEM M., (1984), "The inner circle", New York : Oxford University Press

USEEM M., (1993), "Executive defense : shareholder power and corporate reorganization", Cambridge : MA : Harvard University Press

VALLA J.-P., (1987), "L'Approche Interactive : les Travaux du Groupe IMP en Marketing Industriel", Institut de Recherche de l'Entreprise, Groupe ESC LYON, (réf. 8712 MPI)

VASSEUR J., (1995), "Apprentissage Organisationnel et gestion des alliances", in Perspectives en Management Tome III, Paris : Economica, pp.293-322

VENDEMINI S., (1990), "La Flexibilité des PME Italiennes", Présentation faire à l'occasion du Colloque "Les Secrets du Management Italien", Sophia-Antipolis, 21 et 22 Juin

VERNA J., (1989), "Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : Des comportements différenciés", Thèse de doctorat, Grenoble

VERNON R., (1966), "International investment and international trade in the product cycle", Quaterly Journal of Economics, 80, pp.190-207

VERNON R., (1972), "Sovereignity at Bay", New York : Basic Books

VERNON R., (1983), "Organizational and institutional responses to international risk", in HERRING R., (Ed.), "Managing international risk", New York : Cambridge University Press

VICKERS J., (1985), "Pre-emptive patenting, Joint Ventures and the persistence of oligopoly", International Journal of Industrial Organization, Vol.3, pp.261-273

VIGNERON, "Washington veut assouplir la législation antitrust", La Tribune de l'Economie, 27 février 1985

VON HIPPEL E., (1983), "Increasing innovators "returns from innovation", in Research on technological innovation, management and policy, Vol.I, Greenwich : JAI Press, pp.35-53

VON NEUMANN J., MORGESTERN O., (1947), "Theory of games and Economic Behavior", Princeton : Princeton University Press, pp.238-245

WACHEUX F., (1994), "Coopérations et Alliances à travers les Recherches sur les Relations Inter-Organisationnelles", Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (UA-CNRS 936) : Cahiers de la Recherche, n°94/1

WEBER M., (1964), "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", Paris : Plon

WEBER M., (1971), "Economie et Société", Paris : Plon (version originale : 1922, "Wirtschaft und Gesellschaft")

WEBER M., (1975), "The development of Caste", in BENDIX, LIPSET, (ed.), "Class, Status, and power", 2ème Edition, New York : The Free Press

WEBSTER F.E., (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Vol.56

WEIL P., (1993), "A quoi rêvent les années 90 ? Les nouveaux imaginaires, consommation et communication", Paris : Seuil

WEST M.W., (1959), "The jointly owned subsidiary", Harvard Buisness Review, vol.37, n°4, July-August, pp.31-34, pp.165-172

WHETTEN D.A., "Coping with incompatible expectations : An integrated view of role conflict", Administrative Science Quaterly, Vol.23, pp.245-271

WHITE H.C., (1992), "Agency as Control in Formal Networks", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma. : Harvard Business School Press, pp.92-117

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, pp.730-780

WHITE P.E., (1974), "Resources as Determinants of Organizational Behaviour", Adminstrative Science Quaterly, Vol.19, pp.366-379

WHITLEY R.D., (1990), "Eastern Asian Enterprises Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization"", Organization Studies, Vol.11, n°1, pp.47-74

WILLIAMSON O.E., (1975), "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications", New York : The Free Press

WILLIAMSON O.E., (1979), "Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", The Journal of Law and Economics, pp.3-61

WILLIAMSON O.E., (1983), "Credible Comittments : Using Hostages to Support Exchange", American Economic Review, Vol.73, n°4, pp.519-540

WILLIAMSON O.E., (1985a), "The economics Institutions of Capitalism", New York : New York Free Press

WILLIAMSON O.E., (1985b), "Reflections on the New Institutional Economics", Journal of Institutional and Theoritical Economics", n°140, cité par GABRIE H., JACQUIER J.-L., (1994)

WILLIAMSON O.E., (1991), "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives", Administrative Science Quaterly, Vol.36, pp.269-296

WILLIAMSON O.E., (1994a), "Les Institutions de l'Economie", InterEditions (tr. française (1985), "The Economics Institutions of Capitalism", New York : The Free Press)

WILLIAMSON O.E., (1994b), "Transaction Cost Economics", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton University Press, pp.77-107

WOODWARD J., (1958), "Management and Technology", Londres : HMSO. (1965), "Industrial Organization : Theory and Practice", Londres : Oxford University Press

WRIGHT P., (1984), "MNC - Thirld world business unit performance : application of strategic elements", Strategic Management Journal, Vol.5, pp.231-240

YOSHINO M.Y., (1968), "Japan's managerial system : Tradition and Innovation", Cambridge, Ma. : MIT Press

YOSHINO M.Y., RANGAN U.S., (1995), "Strategic Alliances, An Entrepreneurial Appoach to Globalization", Boston, Ma. : Harvard Business School Press

YUCHTMAN E., SEASHORE S.E., (1967), "A system Resource Approach to Organizational Effectiveness", American Sociological Review, Vol.32, pp.391-403

ZAGARE F.C., (1986), "Game Theory : Concepts and Applications", Sage University Paper

ZEITLIN M., (1974), "Corporate ownership and control : the large corporation and capitalist class", American Journal of Sociology, Vol.79, pp.1073-1119

ZEUTHEN F., (1930), "Problems of Monopoly and Economic Warfare", Londres : Routledge & Kegan Paul Ltd

ZUCKER L.G., (1986), "The production of trust : Institutional sources of economic structure : 1840-1920", in STAW B., CUMMINGS L.L., (Eds.), "Research in Organizational Behavior", Vol.8, Greenwhich, CT : JAI Press, pp.53-111

ZUCKIN S., DIMAGGIO P., (1990), "Introduction" in "Structures of Capital : The Social Organization of the Economy", Cambridge, England : Cambridge University, pp.1-36

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE..... 4

PREMIERE PARTIE - LES COOPERATIONS INTERENTREPRISES, ORIGINES ET FONDEMENTS D'UN PHENOMENE..... 18

CHAPITRE I - L'IRRUPTION DES FORMES COOPERATIVES INTERENTREPRISES DANS LE CHAMP DU MANAGEMENT STRATEGIQUE..... 22

Section I - Mondialisation de l'économie et alliances stratégiques : les coopérations interentreprises au grand jour 23

§ 1 - La domination économique des Etats-Unis remise en cause..... 24
§ 2 - Les coentreprises internationales classiques 26
§ 3 - Les alliances stratégiques 28
A. Les entreprises japonaises : des partenaires déloyaux ?.....29
B. Un équilibrage des forces concurrentielles 30
§ 4 - Mondialisation de l'économie et alliances stratégiques globales 31

Section II - Le management technologique : un nouvel objet d'analyse révèle de nouvelles formes d'entreprises 35

§ 1 - Les keiretsu, acteur essentiel du maillage de l'économie japonaise 36
§ 2 - Une économie relationnelle..... 39
A. L'échange d'informations 40
B. Des liens privilégiés entre finance et industrie.....41
C. Le management technologique à la japonaise.....43
§ 3 - La question technologique aux Etats-Unis..... 48
§ 4 - Le renouveau européen : programmes de coopération communautaires et districts industriels..... 53
A. Les programmes intergouvernementaux 54
B. Les programmes communautaires.....55
C. Les actions visant au maillage des PME-PMI.....56
D. Le district industriel "à l'italienne" : peur du Japon, attirance pour l'Europe.....58

Section III : L'irruption du droit dans le management stratégique 62

§ 1 - Les origines de la législation antitrust aux Etats-Unis 62
A. Libéralisme et concentrations industrielles, commerciales et financières.....63
B. Concentrations et ententes 68

C. Lois antitrust et développement des formes coopératives comme forme institutionnalisée ... 71
§ 2 - Le National Cooperative Research Act (NCRA) ... 73
A - Les origines du NCRA ... 75
B. Justification de pratiques coopératives limitées à la recherche et développement ... 79
§ 3 - Les principaux programmes de recherche et développement menés en partenariat aux Etats-Unis ... 80
A. Les formes indirectes de coopération ... 80
B. Les formes directes de coopération ... 82
§ 4 - Le NCRA, un bilan décevant qui relance le débat sur l'assouplissement des lois antitrust ... 87
A. Le manque d'incitations financières publiques ... 88
B. Libéralisme et faiblesse de la culture partenariale ... 88

Section IV - Le droit au service des relations interentreprises ... 89

§ 1 - Le pragmatisme européen en matière de loi antitrust : la primauté du bilan économique ... 90
§ 2 - Le pragmatisme japonais : un dispositif antitrust ... qui n'a jamais servi ... 91
§ 3 - Elargir les coopérations horizontales américaines ... à l'occasion du centenaire du Sherman Act ... 92
§ 4 - Des structures industrielles et financières coopératives : vers des keiretsu américaines ... 95

CONCLUSION : Diversité des formes de coopération interentreprises, diversité des points de vue ... 101

CHAPITRE II - ENVIRONNEMENT DE LA FIRME ET OBSERVATION DES PRATIQUES DE COOPERATIONS INTERENTREPRISES ... 106

Section I - La quantification des formes de coopération interentreprises ... 107

§ 1 - Les limites inhérentes au recueil de données ... 108
§ 2 - L'observation des accords internationaux ... 109
§ 3 - L'observation des accords de recherche et de développement technologique ... 113
§ 4 - Les accords incluant des formes coopératives interentreprises domestiques ... 115

Section II - La sociologie, éclairante des nouvelles formes d'entreprises ... 119

§ 1 - Contingence structurelle et écologie des populations ... 120
A. Les théories de la contingence ... 121
B. L'écologie des populations ... 125
C. Equivalence structurale et coopération implicite au sein des populations d'entreprise ... 128

D. L'entreprise-réseau, une nouvelle population d'entreprises adaptée à une société de l'information 129
§ 2 - L'analyse sociétale et historique des coopérations interentreprises 136
§ 3 - L'institutionnalisation de la forme réseau 147
§ 4 - Coopérations interentreprises et interdépendance des ressources 155

Section III - Coentreprises et coalitions dans la vision de l'économie industrielle 165

§ 1 - Les coalitions selon PORTER 165
§ 2 - Applications du paradigme de l'économie industrielle 169
§ 3 - L'approche coûts-avantages de CONTRACTOR et LORANGE 171
§ 4 - Le modèle conceptuel de la coopération interentreprises de URBAN et VENDEMINI 173

CONCLUSION : Eléments exogènes de management des coopérations interentreprises 178

DEUXIEME PARTIE - LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LES THEORIES DE L'ACTEUR 184

CHAPITRE III - LA RATIONALITE COOPERATIVE 188

Section I - La rationalité opportuniste de l'économie néo-institutionnelle 189

§ 1 - Un opportunisme méthodologique 190
§ 2 - L'économie des contrats 192
§ 3 - Coûts de coordination et coûts d'agence 193
§ 4 - Les coûts de transaction 195

Section II - La théorie des jeux, expérimentation d'une rationalité égoïste 199

§ 1 - Jeu à somme nulle ou non nulle 200
§ 2 - Coopération implicite 201
§ 3 - Coopération explicite 201
§ 4 - Quasi-coopération 203

Section III - L'acteur apprenant de la théorie évolutionniste 204

§ 1 - L'introduction d'une métaphore biologique 205
§ 2 - Les routines : gènes de l'entreprise 205
§ 3 - La nature des apprentissages 206
§ 4 - Firme évolutionniste et unités actives 209

CONCLUSION : Une typologie des comportements coopératifs 210

CHAPITRE IV - LES MECANISMES FORMELS DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES 212

Section I - La nécessité coopérative 213

§ 1 - Coopération implicite et théorie des jeux 214
A. Le modèle du jeu du dilemme du prisonnier 214
B. Sortir du dilemme du prisonnier par l'introduction d'une multipériodicité infinie 215
C. La théorie de la coopération d'AXELROD 217
D. Le don pour initier la coopération : le jeu du courtisan 220
§ 2 - Coopération exprimée et théorie des jeux 223
A. La coopération explicite 224
B. La quasi-coopération 229
§ 3 - La notion d'apprentissage interentreprises 230
A. Evolutionnisme et formes coopératives 231
B. Les déterminants de l'efficacité de l'apprentissage interentreprises 236
§ 4 - Eléments sur le management de l'apprentissage interentreprises 240
A. Les informations circulant entre partenaires d'un réseau et leur support 240
B. Les mécanismes de contrôle et d'interface 245

Section II - Contrats et coopérations : la juridisation croissante de l'économie marchande 249

§ 1 - La coopération comme un réseau de principaux-agents 249
A. L'échange d'otages mutuels à travers une coentreprise 250
B. La stabilité des coopérations entre investisseurs et dirigeants 255
C. Le degré d'implication des partenaires 256
D Théorie de l'agence et relations informelles 257
§ 2 - Appropriation et valorisation des activités collectives de recherche et développement 259
§ 3 - La classification des formes intermédiaires entre marché et hiérarchie 263
A. Un continuum de formes intermédiaires 263
B. Des formes intermédiaires discrètes 266
§ 4 - L'évolution récente de la pensée de WILLIAMSON 270
A. Le contrat néoclassique, fondement contractuel des formes hybrides 272
B. Environnement institutionnel : atmosphère, confiance et externalités 276

Section III - Jeux d'acteurs, relations marchandes et coopératives 279

§ 1 - Marchés, bureaucraties et clans 280
§ 2 - Théorie de la firme japonaise 281
A. Firme J versus firme H 282
B. La rente relationnelle 283
C. Un management médiateur 286
§ 3 - Une grammaire opérationnelle des formes coopératives 287
§ 4 - Le centre stratégique, agent du management de la coopération interentreprises 292

CONCLUSION : Une synthèse des mécanismes formels de la coopération interentreprises 299

TROISIEME PARTIE - LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LA THEORIE DES RESEAUX SOCIAUX, UNE ANALYSE EN TERMES DE CONFIGURATIONS RELATIONNELLES 304

CHAPITRE V - LES MECANISMES INFORMELS DE L'EMERGENCE DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES 308

Section I - L'encastrement social des coopérations interentreprises 310

§ 1 - L'encastrement social du marché 313
A. Les économies primitives : des échanges encastrés 314
B. L'irruption du marché : un désencastrement relatif de l'économie 317
§ 2 - L'encastrement social du contrat 319
A. La construction des conventions et des règles du jeu 320
B. Liens familiaux et corps d'Etat 325
§ 3 - L'approche interactive en management stratégique : le projet du groupe IMP 330
A. L'approche dyadique 330
B. L'origine et le modèle initial de l'IMP en marketing industriel 332
C. Du réseau d'affaires au réseau stratégique 335
D. Mécanismes de renforcement et d'affaiblissement de l'identité du réseau stratégique 338
§ 4 - Le réseau social, chaînon manquant d'une théorie des coopérations interentreprises 341

Section II - L'émergence de la coopération interentreprises : une définition processuelle 345

§ 1 - Définition processuelle du réseau social 346
A. Les principales dimensions de la mise en réseau 347
B. Les logiques processuelles de la mise en réseau 348
C. Les propriétés de la mise en réseau 349
D. Le contenu relationnel de la confiance 351
§ 2 - La structuration d'un champ d'action 356
A. Le champ d'action : définition d'une entreprise sans frontières 356
B. Le management clandestin de la déintégration 359
§ 3 - Un investissement relationnel 363
A. la notion d'investissement relationnel 364
B. L'émergence d'une relation dyadique 365
§ 4 - Un investissement de formes 369
A. Traduction et investissement de formes 369
B. Les mécanismes de traduction 370

CONCLUSION - Les mécanismes de la confiance 376

CHAPITRE VI - PROPOSITIONS POUR UNE INGENIERIE DES LIENS ENTRE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE 378

Section I - Les propriétés compétitives de la configuration relationnelle 380

§ 1 - Définition relationnelle du pouvoir et de l'influence 381
§ 2 - La position "à la frontière" : le pouvoir des dirigeants d'entreprise 383
§ 3 - L'activité relationnelle des dirigeants d'entreprise 385
A. Définition du capital relationnel 386
B. Le management de l'activité relationnelle 388
C. Adaptation et adaptabilité de la configuration relationnelle 389
§ 4 - Propositions en vue de l'étude de l'activité relationnelle des dirigeants 396
A. Proposition 1 : la dualité économique et sociale de la rationalité des liens entre dirigeants 396
B. Proposition 2 : le marquage des configurations relationnelles 396
C. Proposition 3 : l'autonomie structurale des dirigeants d'entreprise 397

Section II - Présentation de l'étude 398

§ 1 - Les frontières de l'espace social étudié 398
A. Les principes de construction des frontières 399
B. Le bassin potassique 400
C. L'environnement économique du bassin potassique 402
D. La société de diversification du bassin potassique : acteur central du redéploiement économique 403
E. La négociation des frontières de l'espace social analysé 404
§ 2 - Principes méthodologiques de l'étude du lien 408
§ 3 - La construction des variables de l'analyse 411
A. Opérationalisation des propositions 411
B. Les variables de marquage des liens et leur distribution 412
C. Les variables explicatives du lien et leur distribution 413
§ 4 - La passation des questionnaires et le traitement des données 425

Section III - Les Déterminants de l'activité relationnelle 426

§ 1 - La géographie stratégique 426
§ 2 - Mode de gestion et activité relationnelle 430
§ 3 - Typologie des dirigeants en fonction du mode d'entrée dans leurs fonctions 434
§ 4 - Typologie des liens entre dirigeants d'entreprise 436

Section IV - Une méthode de marquage des configurations relationnelles 437

§ 1 - Les propriétés analytiques de l'analyse structurale des réseaux sociaux 439
A. Représentations graphique et matricielle des réseaux sociaux 440
B. Intensité et transitivité : la dynamique des liens 442
C. La construction des configurations relationnelles 443
§ 2 - L'analyse structurale des liens entre dirigeants d'entreprise 450
A. La symétrisation de la matrice des liens 451
B. Le partitionnement de la matrice en configurations relationnelles 452
§ 3 - La qualification des configurations relationnelles 455
§ 4 - L'îlot des stratèges de la mécatronique 457

CONCLUSION : l'importance d'une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise 460

CONCLUSION GENERALE 462

BIBLIOGRAPHIE 470

TABLE DES MATIERES 506

TABLE DES ILLUSTRATIONS 513

TABLE DES FIGURES 514

TABLES DES TABLEAUX 516

ANNEXES 520

ANNEXE 1 : Le questionnaire 521

ANNEXE 2 : La liste des entreprises 529

ANNEXE 3 : D'une matrice au hasard à une matrice organisée en blocs (extrait) 532

ANNEXE 4 : Synthèse de l'étude envoyée aux dirigeants rencontrés 533

ANNEXE 5 : Invitation des dirigeants d'entreprises rencontrés à une présentation des résultats de l'étude 544

ANNEXE 6 : L'évolution de l'industrie alsacienne 545

ANNEXE 7 : Le profil relationnel des dirigeants 546

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : à l'intersection du management stratégique et de l'étude des relations entre entreprises, les formes de coopération interentreprises....7
Figure 2 : le développement des contributions consacrées aux coentreprises....8
Figure 3 : le développement des contributions consacrées aux alliances stratégiques....8
Figure 4 : légitimation et management des coopérations interentreprises et univers théoriques....12

Figure I.1 : coentreprises et alliances....29
Figure I.2 : le bonzaï technologique, représentation synthétique sous forme d'arbre de la fonction technologique de l'entreprise japonaise....47
Figure I.3 : les réseaux nationaux de recherche coopérative....104
Figure I.4 : formes de coopération interentreprises et question nationale....105

Figure II.1 : les trois niveaux de l'entreprise-réseau....132
Figure II.2 : EDI, l'optimisation de la chaîne de valeur....167
Figure II.3 : représentation des types de coopération....176

Figure III.1 : la théorie néo-institutionnelle, théorie aux trois pieds interdisciplinaires....189
Figure III.2 : les coûts de l'intégration et de la désintégration verticales....193
Figure III.3 : les facteurs qui influencent les coûts de transaction....196

Figure IV.1 : le modèle du dilemme du prisonnier....215
Figure IV.2 : la stratégie Tit For Tat....218
Figure IV.3 : la structure sociale de la coopération....219
Figure IV.4 : le modèle du courtisan....222
Figure IV.5 : complémentarité des actifs....232
Figure IV.6 : typologie des actifs complémentaires....232
Figure IV.7 : intégration ou collaboration....233
Figure IV.8 : actifs virtuels, actifs invisibles et actifs partagés dans les réseaux transentreprises....235

Figure IV.9 : les configurations symétriques 252
Figure IV.10 : les configurations assymétriques 253
Figure IV.11 : le partenaire dominant dans un réseau 254
Figure IV.12 : coopération et degré d'implication des partenaires 256
Figure IV.13 : degré d'intégration et croissance des coûts de transaction et de contrôle 264
Figure IV.14 : un continuum de structures macro-organisationnelles 265
Figure IV.15 : les configurations d'alliances stratégiques 268
Figure IV.16 : les réponses en terme de formes organisationnelles à des changements dans la fréquence des perturbations 275
Figure IV.17 : un schéma global de l'économie des coûts de transaction 278
Figure IV.18 : typologie des structures d'organisation en réseau 293
Figure IV.19 : interaction et création de valeur, nature des échanges, modes d'échanges et capitalisation des actifs relationnels 302

Figure V.1 : l'hybridation des économies marchandes, contractuelle et de la réciprocité 329
Figure V.2 : le modèle initial d'interaction de l'IMP 333
Figure V.3 : la définition du réseau 336
Figure V.4 : de l'échange dyadique au réseau stratégique 337
Figure V.5 : les mécanismes de renforcement du réseau stratégique 339
Figure V.6 : les mécanismes d'affaiblissement de l'identité d'un réseau 340
Figure V.7 : le cycle causal d'une théorie structurale de l'action 343
Figure V.8 : le réseau, entre relations informelles et modes d'échanges bilatéraux 344
Figure V.9 : la graduation du lien de confiance 352
Figure V.10 : le management clandestin et la résolution des problèmes 360
Figure V.11 : le management clandestin diffuse ses effets dans l'organisation 363
Figure V.12 : un modèle processuel d'émergence d'une dyade de réseau 366
Figure V.13 : la définition des points de passage obligés (PPO) 372
Figure V.14 : le triangle de l'intéressement 373
Figure V.15 : les communautés et leur porte-parole 373

Figure VI.1 : l'expansion directe et indirecte du réseau 391
Figure VI.2 : l'optimisation de l'efficience d'un réseau personnel 393
Figure VI.3 : l'émergence d'un réseau stratégique à partir de la mise en relation de trois entités structuralement équivalentes 395

Figure VI.4 : l'environnement géographique du bassin potassique 400
Figure VI.5 : les frontières de l'espace social étudié 406
Figure VI.6 : des attributs à la relation 408
Figure VI.7 : le plan principal de l'analyse de la géographie stratégique 429
Figure VI.8 : le plan principal de l'analyse des modes de gestion 433
Figure VI.9 : une typologie des dirigeants en fonction de leur mode d'accession à la fonction 435
Figure VI.10 : une typologie des liens 437
Figure VI.11 : graphe orienté et non orienté 440
Figure VI.12 : le langage matriciel 441
Figure VI.13 : la transitivité des liens faibles 443
Figure VI.14 : les composantes fortement connexes d'un graphe 444
Figure VI.15 : cohésion et équivalence structurale 446
Figure VI.16 : l'arbre de classification 448
Figure VI.17 : l'arbre de segmentation (CONCOR) 450
Figure VI.18 : l'arbre de segmentation de l'espace social au niveau 3 452
Figure VI.19 : la modélisation en blocs, liens entre les archipels des traditionnalistes et des stratèges de la mécanique 454
Figure VI.20 : les liens entre stratèges de la mécatronique 458
Figure VI.21 : la cohérence externe de l'îlot des stratèges de la mécatronique 458

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : le contenu théorique des théories exogènes et des théories de l'acteur 11

Tableau I.1 : quatre orientations pour qualifier les relations coopératives 20
Tableau I.2 : les croisements de capitaux au sein et entre groupements d'affaires 43
Tableau I.3 : nombre de partenariats provoqués par BRITE et RACE 56
Tableau I.4 : Concentration classique et conglomérats 72
Tableau I.5 : typologie des arrangements interfirmes 94
technologique 113

Tableau II.1 : Evolution du recours aux opérations partenariales....118
Tableau II.2 : moyens d'intégration de catégorie II....124
Tableau II.3 : la gestion de l'interdépendance....160
Tableau II.4 : typologie des coentreprises en fonction du niveau de dépendance....163
Tableau II.5 : synthèse des interprétations exogènes de l'existence des FCIE....164
Tableau II.6 : augmentation des bénéfices dues à la coopération en comparaison de la filiale....172
Tableau II.7 : réduction de coûts dûes à la coopération en comparaison de la filiale....172
Tableau II.8 : diminution des bénéfices dûes à la coopération en comparaison de la filiale....172
Tableau II.9 : augmentation des coûts dûes à la coopération en comparaison de la filiale....173
Tableau II.10 : analyse concurrentielle et identification du statut des activités....175
Tableau II.11 : la contingence par l'environnement....179
Tableau II.12 : les fondements d'une théorie éclectique du management des réseaux....180

Tableau III. 1 : les jeux quasi non coopératifs et quasi coopératifs....204
Tableau III.2 : hiérarchie des effets du changement introduit par apprentissage....208
Tableau III.3 : typologie de la nature coopérative des acteurs....211

Tableau IV.1 : une typologie des stratégies de coopération....228
Tableau IV.2 : enjeux, supports et dangers de l'échange d'informations....241
Tableau IV.3 : les trois composantes d'un réseau....242
Tableau IV.4 : évaluer préalablement l'importance de l'information....246
Tableau IV.5 : formes institutionnelles et propriétés intellectuelles....261
Tableau IV.6 : types de coopérations, économies et maneuvres stratégiques correspondantes....266
Tableau IV.7 : définition des alliances stratégiques....267
Tableau IV.8 : évolutions, conséquences et impact des alliances entre concurrents : une synthèse....269
Tableau IV.9 : comparaison des contrats discrets et relationnelles....273
Tableau IV.10 : une approche en terme d'imperfections organisationnelles....281
Tableau IV.11 : une grammaire des contrats bilatéraux....288
Tableau IV.12 : synthèse des mécanismes de la régulation d'une coopération interentreprises....299

Tableau V.1 : de l'individualisme méthodologique au contexte d'action....308
Tableau V.2 : les mondes possibles de production....322
Tableau V.3 : Les structures des entreprises d'Asie du Sud Est....326

Tableau VI.1 : l'importance des principaux secteurs d'activité industriels en Alsace (en effectif salarié) 402
Tableau VI.2 : Nombre de liens dans l'espace social étudié 412
Tableau VI.3 : existence de liens avec des dirigeants dans d'autres zones géographiques 413
Tableau VI. 4 : ventilation des entreprises par niveau de chiffre d'affaires 414
Tableau VI.5 : ventilation des entreprises par niveau d'effectif moyen 414
Tableau VI.6 : statut juridique 414
Tableau VI.7 : secteur d'activité principal 415
Tableau VI.8 : nature de la clientèle 415
Tableau VI.9 : évolution du chiffre d'affaires de 1990 à 1993 415
Tableau VI.10 : évolution de l'effectif de 1990 à 1993 416
Tableau VI.11 : évolution des activités 416
Tableau VI.12 : évolution de l'organisation interne 416
Tableau VI.13 : modification de l'organisation interne et des activités 417
Tableau VI.14 : évolution de la nature du portefeuille clients 417
Tableau VI.15 : facteurs clés de succès perçus par le dirigeant 418
Tableau VI.16 : origine du dirigeant 419
Tableau VI.17 : nombre d'années passées dans la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP) 419
Tableau VI.18 : ventilation géographique moyenne du chiffre d'affaires 419
Tableau VI.19 : part du chiffre d'affaires réalisée dans le Haut-Rhin 419
Tableau VI.20 : répartition géographique moyenne des achats 420
Tableau VI.21 : part des achats réalisée dans le Haut-Rhin 420
Tableau VI.22 : évolution de la géographie de la clientèle 420
Tableau VI.23 : évolution de la géographie des fournisseurs 421
Tableau VI.24 : géographie comparée des clients et des fournisseurs 421
Tableau VI.25 : âge des dirigeants 422
Tableau VI.26 : nombre d'années passées dans l'entreprise 422
Tableau VI.27 : nombre d'années passées dans l'entreprise avant d'en devenir dirigeant 422
Tableau VI.28 : spécialisation technique du dirigeant 423
Tableau VI.29 : niveau de formation des dirigeants 423
Tableau VI.30 : structure du capital des entreprises 423
Tableau VI.31 : les détenteurs du capital de l'entreprise 423
Tableau VI.32 : dépendance aval 424
Tableau VI.33 : principaux donneurs d'ordre 424
Tableau VI.34 : dépendance amont 424
Tableau VI.35 : part des achats dans le haut-rhin et activité relationnelle dans la ZIBAP 427

Tableau VI.36 : part du chiffre d'affaires réalisée dans le Haut-Rhin et activité relationnelle dans la ZIBAP 427
Tableau VI.37 : contribution des modalités et des variables à la construction des deux axes principaux (géographie stratégique) 428
Tableau VI.38 : contribution des modalités et des variables à la construction des deux axes principaux (modes de gestion) 432
Tableau VI.39 : contributions des variables et des modalités à la construction du plan principal et coordonnées des modalités (mode d'accession des dirigeants) 434
Tableau VI.40 : signification de l'appartenance à un archipel relationnel 455

ANNEXES

ANNEXE 1 : Le questionnaire

QUESTIONNAIRE BASSIN POTASSIQUE

L'objet de ce questionnaire est de mettre en évidence les besoins des entreprises situées dans la zone d'influence du bassin potassique et les relations qui les unissent.
Toutes ces informations sont strictement confidentielles et ne seront pas révélées sans votre autorisation expresse.

Plan du questionnaire

A.Informations générales

1.Profil de l'entreprise
2.Stratégie de l'entreprise
3.Profil du dirigeant

B. Les relations entre dirigeants
1. Les relations entre dirigeants
2. L'appartenance à certaines organisations

C. Analyse de l'activité de l'entreprise
1. Identification des compétences-clés **du domaine d'activité principale**
2. Identification des principales forces et faiblesses **de l'entreprise**
3. Nature des projets de développement

A. INFORMATIONS GENERALES

1. Profil de l'entreprise

Raison sociale :		Nom du dirigeant :	
Adresse :			
Code postal :		Ville :	

Indicateur de taille

CA 1990 :		Effectif 1990 :	
CA 1993 :		Effectif 1993 :	

Statut juridique :	
SA	
Sarl	
Sociétés de personnes (SNC,SCS)	
Eurl	
Entreprise individuelle	
Autre	

Comment se répartit votre capital en pourcentage entre

vous et votre famille,	
d'autres actionnaires individuels,	
d'autres actionnaires ? (préciser)	

2. Stratégie de l'entreprise

Répartition sectorielle de l'activité

Quelles sont les activités de l'entreprise ?

Description :	Code	% activité

Nature et étendue des segments de clientèle touchés

Quels sont les clientèles que vous ciblez ?

Quelle part représentent-elles dans votre clientèle ?

Répartition géographique des clients

Quelle est la part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation ?

% France	
% Exportation	

Pour votre activité en France, quelle est approximativement la part de votre chiffre d'affaires réalisée ?

dans le Haut-Rhin	
dans le Bas-Rhin	
dans le reste de la France	

Pour votre activité export, quelle est approximativement la part de votre chiffre d'affaires réalisée ?

à l' exportation locale	
dans le reste de la CEE/AELE	
dans le reste du monde	

Quels sont vos trois principaux clients ?
Quelle part représentent-ils chacun dans votre CA ?

	nom du client	% CA
client 1		
client 2		
client 3		
total		

Répartition géographique des fournisseurs

Quelle est la part dans vos coûts (achats et investissements) des fournisseurs ?

% français	
% étrangers	

Parmi les fournisseurs français, quelle est la part des fournisseurs ?

haut-rhinois	
bas-rhinois	
du reste de la France	

Parmi les fournisseurs étrangers, quelle est la part des fournisseurs ?

dans le voisinage de l'entreprise	
du reste de la CEE/AELE	

du reste du monde	

Quels sont vos trois principaux fournisseurs ?
Quelle part représentent-ils chacun dans les coûts de l'entreprise ?

	nom fournisseur
f 1	
f 2	
f 3	
total	

Evolution du contexte concurrentiel

Depuis trois ans, avez-vous

	+	-	=	
diversifié ou concentré votre (vos) activité (s) ?				
intégré/**s**ous-traité/**d**élocalisé une partie significative de votre activité ?	**i**	**s**	**d**	=
diversifié ou concentré votre portefeuille de clientèle ?				
élargi ou réduit l'étendue géographique de vos efforts commerciaux ?				
élargi ou réduit l'étendue géographique de vos fournisseurs ?				

Depuis trois ans, votre marché ?

s'est-il concentré	
est-il resté stable	
s'est-il atomisé	
a changé de nature	

3. Profil du dirigeant

Présentation du dirigeant

Quel est votre âge ?
ans
Combien d'années avez-vous passé dans la région du bassin potassique ?
années
si " pas depuis toujours ", dans quelle région, habitiez-vous précédemment ?

La relation du dirigeant avec son entreprise

Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'

entreprise ?

années

Depuis combien d'années en êtes-vous le dirigeant ?

années

Degré de technicité du dirigeant

QUelle est votre formation initiale ?

autodidacte	
CAP-BEP	
Baccalauréat	
Bac + 2	
Licence/maitrise	
Grandes écoles	
3° cycle universitaire	

Quelle est votre spécialisation technique de départ ?

achat		compta/finance/admi.	
marketing		production	
vente		polyvalent	

Avez-vous reçu une formation complémentaire ?
Si " oui ", laquelle ? (lesquelles ?)

B. LES RELATIONS ENTRE DIRIGEANTS

1. les relations entre dirigeants

Dans la liste suivante, quels sont les dirigeants avec qui vous entretenez des relations régulières et personnelles ? (ANNEXE 2)

Entretenez-vous des relations régulières et personnelles avec certains dirigeants dans les zones géographiques suivantes ?

Régions limitrophes		Amérique du Nord	
Reste de la France		Amérique du Sud	
Europe du Nord		Pacfique	
Europe du Sud		Afrique	
Europe de l'Est/Russie			

C. ANALYSE DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

Je vous propose d'approfondir l'activité principale de votre entreprise.

Nous allons essayer de mettre en évidence les facteurs clés de succès dans **votre domaine d'activité** puis les forces et faiblesses principales de votre **entreprise**.
(SUPPORT N°1)

1. Identification des compétences-clés

Quelle est l'opération la plus importante dans votre **domaine d'activité principale** en ce qui concerne les opérations suivantes ? (importance : coûts importants et/ou fondamental pour le client)
Quels sont les deux opérations opérationnelles principales ?

	activité
la logistique de production	
la production	
la logistique client	
le marketing et la vente	
les services associés au produit principal	

Pour les aspects plus fonctionnels, quelle est l'opération la plus importante dans votre **domaine d'activité principale** en ce qui concerne les points suivants ?
Quels sont les deux facteurs-clés de succès fonctionnels principaux ?

	activité
la stratégie	
la gestion des ressources humaines	
le développement technologique	
les approvisionnements	
le financement	
les aspects juridiques/fiscaux	

Parmi l'ensemble des facteurs identifiés, faites-vous réaliser certaines de ces opérations en-dehors de l'entreprise ? Lesquelles ?

2. Identification des principales forces et faiblesses de l'entreprise

Parmi les facteurs-clés de succès que vous avez donnés, quels sont les deux principales forces de l'**entreprise** ?

force 1	

force 2	

Parmi les facteurs-clés de succès, quels sont les deux principales faiblesses de l'**entreprise**?

faiblesse 1	
faiblesse 2	

3. Nature des projets de développement

Quels sont les projets de développement susceptibles de consolider vos deux principales forces ?

	description
projet 1	
projet 2	

Ces projets de développement sont-ils ?

	projet 1	projet 2
planifiés avec un échéancier précis		
planifiés mais sans échéancier		
envisagés sans plus		
non-rentables en l'état		

Quels sont les projets de développement qui pourraient pallier vos deux principales faiblesses ?

	description
projet 1	
projet 2	

Ces projets de développement sont-ils ?

	projet 1	projet 2
planifiés avec un échéancier précis		
planifiés mais sans échéancier		
envisagés sans plus		
non-rentables en l'état		

SUPPORTS

LES RUBRIQUES D'ACTIVITE OPERATIONNELLES ET FONCTIONNELLES :

Les 5 catégories d'opérations à réaliser :

La logistique de production : réception, stockage et affectation des moyens de production
La production :transformation des moyens de production en produits finis
La logistique client : collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
Marketing/ventes : les moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire
Les services : les services rendus aux clients pour accroitre ou maintenir la valeur du produit

Pour que ces activités soient réalisées efficacement, elles nécessitent des activités de soutien dites " fonctionnelles ".

Les 6 catégories de fonctions à réaliser
La stratégie : capacité à réunir l'information et à décider l'affectation des moyens entre les différentes activités
Les approvisionnements : la capacité à acheter les moyens de production
Le développement technologique :les efforts visant à améliorer le produit et le process de production
La gestion des ressources humaines :recrutement, embauche, formation et la rémunération du personnel
Le financement : la capacité à financer les projet de développement de l'entreprise
L'aspect juridique/fiscal :la capacité à gérer les aspects fiscaux et juridiques du développement de l'activité

FACTEURS CLES DE SUCCES DU DOMAINE D'ACTIVITE :

OPERATIONS	
Logistique interne	
Production	
Logistique client	
Marketing/ventes	
Services	
FONCTIONS	
Stratégie	

Ressources humaines	
Développement techn.	
Approvisionnement	
Finance	
Juridique et Fiscale	

ANNEXE 2 : La liste des entreprises

ANNEXE 3 : D'une matrice au hasard à une matrice organisée en blocs (extrait)

ANNEXE 4 : Synthèse de l'étude envoyée aux dirigeants rencontrés

DES RESEAUX DE DIRIGEANTS AUX RESEAUX D'ENTREPRISES : PARTENARIATS POSSIBLES ENTRE ENTREPRISES " PORTEUSES DE PROJET "

SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

La revitalisation d'un espace économique régional axée sur une mono-industrie comme la potasse n'est pas chose aisée. Implantée dans une région fortement industrielle, le bassin potassique est, par ailleurs, soumis à l'aspiration du pôle mulhousien d'une part et d'autre part, dépendante des commandes des grands donneurs d'ordre régionaux tels que PEUGEOT, MDPA, RHENALU, RHONE POULENC, SCHLUMBERGER, ...

Confronté à de multiples influences extérieures, le bassin potassique peut-il de lui-même développer des solutions au nécessaire redéploiement imposé par la fin annoncée de la plus grande partie de l'exploitation minière ?

Nous souhaitons proposer une stratégie puisant sa force dans les richesses existantes du bassin potassique. Le principe fondamental de cette initiative est le vecteur " partenariat ". Si les entreprises actuellement en place dans le bassin potassique semblent ne pas pouvoir compenser à elles seules la reconversion, une recherche de synergies entre les entreprises les plus dynamiques du bassin peut accélérer le redéploiement économique déjà amorcé. Des partenariats à géographie multiple peuvent aboutir au passage d'une mono-spécialisation gérée par une grande entité industrielle, les Mines de Potasse, à plusieurs spécialisations reposant sur des associations souples de PMI locales.

L'émergence de quelques pôles de compétivité locaux peut également servir à diversifier et à faciliter les actions en vue de l'implantation d'entreprises. Enfin, elle pourrait permettre de mieux orienter l'attribution des différentes aides publiques à la revitalisation.

Une action volontaire en direction des entreprises du bassin est nécessaire pour susciter un mouvement vers plus de partenariat. Un ou plusieurs organismes doivent donc avoir la charge d'une animation de l'espace économique. En particulier, les deux organismes du bassin potassique ayant participé à l'étude (la CCBP et la SODIV) sont évidemment impliqués dans cette opération.

Nous reprenons dans l'étude la zone géographique d'action de la SODIV, c'est à dire la zone d'influence des MDPA en matière d'emploi. Pour une plus grande commodité, elle est désignée sous le vocable " ZIBAP ". Cette zone inclut notamment CERNAY, GUEBWILLER, MULHOUSE, SOULTZ, et VIEUX-THANN. Elle reste néanmoins centrée sur les douze communes du bassin : BERRWILLER, BOLLWILLER, FELDKIRCH, KINGERSHEIM, PULVERSHEIM, RICHWILLER, RUELISHEIM, STAFFEFELDEN, UNGERSHEIM, WITTELSHEIM, WITTENHEIM.

La détection de potentialités de partenariats industriels s'appuie sur une double démarche : La recherche de complémentarité / similarité économique d'une part et sociale de l'autre. En effet, les stratégies d'entreprise relationnelles, c'est-à-dire consistant à utiliser comme vecteur de croissance le partenariat, mobilisent conjointement deux types de ressources : Les ressources économiques et relationnelles. La ressource relationnelle est la capacité d'un décideur à mobiliser un réseau pour atteindre les objectifs de son entreprise. Nous entendons par activité relationnelle, les relations créées ou entretenues avec d'autres dirigeants.

La définition du partenariat à laquelle nous souscrivons comporte également la nécessité d'une collaboration équilibrée sans que l'une des parties perde son indépendance. Les stratégies relationnelles peuvent avoir des objets et des formes multiples.

Chaque opération et fonction de l'entreprise peut donner lieu à une ou plusieurs coopérations. D'amont en aval, on peut envisager quelques exemples :

Les coopérations de recherche et développement,

Les centrales d'achat pour la gestion des approvisionnements,

dans le domaine de la production la co-traitance, la création d'un G.I.E. pour la production d'un produit conçu en commun, etc.

les consortiums de vente ou la création de bureaux de vente communs à l'étranger, la définition d'un label de qualité commun permettant des investissements de communication partagés, etc.

Concrètement, le développement d'un partenariat entre des entreprises passe nécessairement par une étape préliminaire, la rencontre entre des dirigeants désireux de réaliser une action en commun. Elle nécessite donc d'abord un contact et une reconnaissance réciproque. Cette étape préliminaire permet de distinguer deux éléments dans le diagnostic d'une possibilité de développer des partenariats, la faisabilité et la potentialité.

La potentialité d'une coopération porte sur la reconnaissance d'un objet légitime de coopération. Sur quoi va porter la coopération ?

La faisabilité porte sur la reconnaissance de liens entre les dirigeants. Comment peut s'établir une mise en relation des dirigeants pour que le partenariat puisse s'engager ? Cette deuxième dimension postule immédiatement que les coopérations les plus "faisables" sont celles qui mettent en jeu des dirigeants se connaissant déjà et de préférence ayant déjà une expérience préalable de travail en commun.

Ces deux éléments entraînent une dualité des variables observées par l'étude ; les variables portant sur le diagnostic de l'entreprise (CA, effectif, stratégie, ...) et les variables portant sur le profil relationnel du dirigeant. Ce profil comporte trois éléments : la relation du dirigeant à l'environnement de l'entreprise (appartenance), la relation du dirigeant à son entreprise et aux conditions du financement (autonomie du dirigeant dans son entreprise) et la relation du dirigeant avec d'autres dirigeants.

En nous appuyant sur ces deux diagnostics et en les croisant, nous pouvons faire des suggestions en terme d'action à entreprendre (stratégie) en donnant les grandes lignes et en terme de communication (cibles et message à faire passer). Bien sûr, il s'agit de dresser des contours très généraux. Il revient aux dirigeants de s'associer ou pas au cadre proposé et s'ils s'y associent d'en préciser le contenu.

Le premier élément de synthèse concerne la nature de l'activité relationnelle. Comment fonctionne la ressource relationnelle ?

De façon générale, la ressource relationnelle est une ressource rare. Elle est limitée par deux facteurs principaux, le temps et l'espace. A ce titre, elle est soumise à deux arbitrages. Le premier arbitrage se réalise entre la relation intra-régionale et extra-régionale. Il est directement fonction de deux éléments :

1. L'orientation générale par rapport au client. Une orientation "production", le souci d'une gestion maîtrisée de sa production s'accompagne d'une activité relationnelle forte. Une orientation "service" consiste à être le plus proche possible du client. Lorsqu'elle n'est pas régulée par une fonction "stratégie" ou "marketing/vente", elle entraîne une absence de relations avec d'autres dirigeants autres que ceux de ses principaux clients et fournisseurs et une activité relationnelle moins intense.

2. La géographie des fournisseurs et des clients.

Le deuxième arbitrage porte sur le nombre de relations dans l'absolu. Il est fonction de trois éléments :

- Le temps passé dans la région,
- le temps passé dans la fonction de dirigeant,
- le mode d'accession à la fonction de dirigeant. La nomination dans une entreprise non indépendante "coupe" le dirigeant de l'environnement social autre que celui du groupe industriel dans lequel il évolue. L'accession familiale lui assure un accès facilité à des relations développées par ses prédécesseurs. Enfin, l'accession par la reprise d'entreprise s'accompagne d'une moindre ouverture relationnelle. Elle est principalement le fait d'anciens ouvriers ou cadres "terrain" et souvent, non originaires du bassin potassique. L'orientation " service " vient alors pallier ce handicap de départ.

Finalement, l'activité relationnelle est étroitement associée à l'autonomie que le dirigeant possède vis à vis de son entreprise. Par conséquent, elle est nécessaire à une évolution vers le partenariat. En effet, partenariat rime avec partage et dans certains cas nécessite une " externalisation " de certaines opérations. A ce titre, il peut être, à court terme, perçu négativement par les salariés ou les actionnaires des entreprises.

Mais l'activité relationnelle est également une "disposition d'esprit". On est ou on n'est pas relationnel. En effet, on s'aperçoit qu'il existe aussi une corrélation positive entre liens extra et intra-régionaux et entre forte activité relationnelle et orientation "gestion des ressources humaines", c'est-à-dire entre le relationnel interne et externe.

A. L'analyse des trajectoires créatrices d'emploi et/ou de chiffre d'affaires amène à recommander trois vecteurs de croissance.

1. Le développement international des entreprises réalisant moins de 50 millions de francs de chiffre d'affaires, (le partenariat commercial) car ce sont elles qui se sont le plus développées. Cependant, malgré ce fort développement, le chiffre d'affaires à l'exportation reste très faible.

2. L'élargissement coordonné des activités par le développement de nouveaux produits ou prestations de service, (le partenariat industriel) car le développement d'activité provoque la création d'emplois. Concernant les activités, une diversification passe par l'adjonction de compétences nouvelles à des compétences existantes. Or jusqu'à présent cette recherche de compétences s'est effectuée principalement par intégration (internalisation) ou également sans modification de la structure. On cherche donc plus à compenser un déficit de compétences qu'à partager des compétences fortes. Cette recherche concerne au premier chef la mécanique. Face aux grands donneurs d'ordre, les entreprises "fournisseurs" (sous-traitants en particulier) se doivent de devenir "ensemblier" et donc de maîtriser une large palette de compétences. Cette palette peut se constituer de manière optimale par une politique partenariale. On va devenir "ensemblier ensemble".

3. La gestion des approvisionnements (la centrale d'achat). Il faut distinguer à ce niveau deux types de gestion des approvisionnements. Une gestion partenariale qui repose sur un lien de proximité géographique avec ses fournisseurs (BTP et mécanique) peut utiliser la centrale d'achats pour gagner en puissance d'achat et en gain de productivité au niveau de la logistique de production et de gestion des stocks. La gestion "proactive" des achats qui consiste à gérer ses sources d'approvisionnement (agro-alimentaire et électric-ité/onique) suppose une fonction de veille sur de nouvelles sources d'approvisionnement. Celles-ci sont susceptibles de faire gagner en compétitivité soit par les prix, soit par la qualité des produits.

B. L'analyse des activités permet de développer trois axes visant une plus grande ouverture géographique de la ZIBAP.

1. Pour l'agro-alimentaire, il s'agit d'une part de développer une fonction de veille "source d'approvisionnement" et d'autre part, de permettre une activité d'exportation. En effet, les entreprises sont ouvertes sur le monde pour leurs approvisionnements mais seulement sur la France pour leurs ventes.

2. Pour le BTP, il s'agit de développer une exportation de proximité (Allemagne et Suisse). Ces entreprises sont totalement axées sur l'intra-régional tant pour la vente que pour leurs achats.

3. Pour les secteurs de l'éléctric-ité / onique et de la mécanique, leur proximité de profil et leur complémentarité peut leur permettre de s'engager dans une exportation commune et en ce qui concerne la mécanique vers une plus grande ouverture nationale. Les entreprises de l'électric-ité / onique sont les plus forts exportateurs et ils partagent avec la mécanique une clientèle exclusivement composée d'entreprises. D'autre part, les activités mécanique, électricité et électronique peuvent se marier dans la conception de nombreux types de produits et de prestations.

C. La gestion de la dépendance

Rappel : Le service indique une conception guidée directement par le client (produit spécifique). La production indique une plus grande standardisation des produits.

Les recommandations visent à s'affranchir au maximum de la dépendance au client . En effet, même si celle-ci ne s'accompagne pas automatiquement (c'est parfois l'inverse) d'une diminution d'activité, cette position est dangereuse à moyen terme. On distingue quatre types d'entreprises.

LES STRATEGES DU SERVICE	LES PRODUCTEURS STRATEGES
LES " AU-SERVICE DE "	LES PRODUCTEURS DEPENDANTS

Tableau 1 : La gestion de la dépendance

Côté production, deux possibilités semblent offertes.

1. S'appuyant sur des activités bien maîtrisées, un développement de l'exportation permet de diminuer la dépendance.

2. Un deuxième vecteur est la diversification des activités mais cette diversification seule peut être dangereux. En effet, la maîtrise de nouvelles activités demande des investissements importants pour un résultat en terme de qualité de produit non garanti.On sort de son métier et l'atteinte d'une qualité équivalente à la concurrence peut coûter très chère. La solution est partenariale. La diversification doit se réaliser par synergie. Deux ou plusieurs entreprises développent une prestation alliant leurs compétences respectives. Cette pratique est facilitée par l'activité relationnelle forte de ces entreprizes. On peut en rester à des coopérations au coup par coup. Cette coopération peut aussi évoluer vers une stabilisation de l'offre commune (développement d'une gamme de produits, nouvel outil de production commun, etc.).

Côté service, le déplacement est conditionné par une géographie de la clientèle centrée localement et un C.A. export faible.

On propose d'intensifier la diversification des activités : d'élargir la palette d'intervention auprès du client. Pour les entreprises sous-traitantes, elle consiste à devenir ensemblier. Cette diversification peut en effet faire l'objet d'alliances. On devient "**ensemblier ensemble**". Cette voie "de la sous-traitance à la co-traitance" doit cependant s'accompagner de deux actions complémentaires :

1. Le passage d'une gestion proactive des approvisionnements à une gestion partenariale (avec réduction de la géographie des fournisseurs).
2. Le développement d'une activité relationnelle plus intense.

Les différentes propositions présentent divers recoupements. Nous allons les croiser selon trois dimensions : Les vecteurs de croissance, le secteur d'activité et la gestion de la dépendance.

D. Synthèse des propositions

SECTEUR D'ACTIVITE ⇨ VECTEUR DE CROISSANCE ⇩	**AGROALIMENTAIRE** " AGENCE DE DEVELOPPEMENT GEOGRAPHIQUE "
DEVELOPPEMENT GEOGRAPHIQUE DES PMI	CREATION D'UNE EQUIPE DE PROSPECTEURS NATIONAUX (REFERENCEMENT) FONCTION JURIDIQUE ET MARKETING POUR L'ADAPTATION DES PRODUITS AUX MARCHES " EXPORT "
DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	
GESTION DES APPROVISIONNEMENTS	IDEM PROSPECTEURS AMONT (VEILLE APPROVISIONNEMENT)

Tableau 2 : propositions générales

SECTEUR D'ACTIVITE ⇨ VECTEUR DE CROISSANCE ⇩	**BTP** " GESTION DES APPELS D'OFFRE "	**MECATRONIQUE**
DEVELOPPEMENT GEOGRAPHIQUE DES PMI	EXPORTATION DE PROXIMITE (SUISSE / ALLEMAGNE)	1.OUVERTURE NATIONALE (MECANIQUE) 2.RENFORCEMENT DE L'OUVERTURE INTERNATIONALE (ELECTRIC-ITE / -ONIQUE)
DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	AGENCE DE CENTRALISATION ET DE COORDINATION DES APPELS D'OFFRE	CREATION D'UN POLE D'ACTIVITE " MECATRONIQUE "
GESTION DES APPROVISIONNEMENTS		

Tableau 3 : propositions pour le BTP et la mécatronique selon les vecteurs de croissance

On s'est polarisé pour les deux tableaux suivants sur l'organisation possible d'un pôle "MECATRONIQUE" (Mécanique et Electric-ité/onique).

En effet, il est celui qui correspond le mieux à la spécificité industrielle de la ZIBAP. D'autre part, il est situé dans le champ d'action de l'ensemble des partenaires de l'étude.

E. Organisation du pôle mecatronique

1. L'orientation "service"

GESTION DE LA DEPENDANCE CLIENT ⇨ VECTEUR DE CROISSANCE ⇩	GESTION DE LA DEPENDANCE " DONNEURS D'ORDRE "
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PMI	
DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	DEVENIR (RENFORCER) " ENSEMBLIER ENSEMBLE " PAR LA CREATION DE GIE (OU SOCIETE) POUR LES GRANDS DONNEURS D'ORDRE (AXE FLEXIBILITE)
GESTION DES APPROVISIONNEMENTS	AVEC LE DEVELOPPEMENT D'UNE APPROCHE PARTENARIALE DES APPROVISIONNEMENTS (REDUIRE LA GEOGRAPHIE FOURNISSEURS)

Tableau 4 : proposition pour la mécatronique à orientation "service"

Concernant les entreprises déjà "ensemblier" à titre individuel, on peut penser qu'elles seront soucieuses de ne pas compromettre tous les efforts réalisés pour le devenir. Cependant, devenir ensemblier créée une dynamique qui se traduit par la volonté de développer ses compétences. Devenir ensemblier est une "aventure industrielle". Hors, ce développement est forcément limité. On peut donc leur conseiller dans rentrer dans une deuxième phase par le biais du partenariat.

2. l'orientation "production"

GESTION DE LA DEPENDANCE CLIENT ⇨ VECTEUR DE CROISSANCE ⇩	GESTION DE LA DEPENDANCE " OUVERTURE NATIONALE ET INTERNATIONALE "
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PMI	OUVERTURE NATIONALE ET INTERNATIONALE DE LA MECANIQUE AGENCE COMMERCIALE COMMUNE
DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	PAR INTEGRATION DE COMPOSANTS ELECTRONIQUES DANS DES GAMMES DE PRODUITS " STABILISEES " AVEC INVESTISSEMENT COMMUN (AXE PRODUCTIVITE) ILOT DES EN QUETE DE STRATEGIE (EN QUETE PRODUCTIVITE ?) PAR LE PARTAGE DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS
GESTION PROACTIVE DES APPROVISIONNEMENTS	RECHERCHE DE SOURCES D'APPROVISIONNEMENT COMPETITIVES

Tableau 5 : proposition pour la mécatronique à orientation "production"

ANNEXE 5 : Invitation des dirigeants d'entreprises rencontrés à une présentation des résulats de l'étude (28/03/95)

ANNEXE 6 : L'évolution de l'industrie alsacienne

ANNEXE 7 : Le profil relationnel des dirigeants

Chaque paragraphe regroupe les coefficients de corrélation linéaire entre le dirigeant et les 93 autres dirigeants tels qu'ils apparaissent lors du calcul de la première matrice des corrélations par l'algorithme de segmentation CONCOR. La relation entre l'individu et lui-même est affectée d'un coefficient "1.0000". Nous aurions préféré présenter la matrice mais pour des raisons pratiques (manque d'espace) nous nous contentons de cette présentation en paragraphe. Le **coefficient de corrélation linéaire** mesure la distance en fonction des liens des deux individus avec les autres individus de la matrice. A partir d'une matrice observée (O) construites à partir de l'observation de n individus, on obtient alors une matrice des corrélations (C) dont les termes sont les coefficients de corrélation des individus deux à deux, notés "c_{ij}".

$$c_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^{n} (x_{ik} - m_i)(x_{jk} - m_j)}{\left[\sum_{k=1}^{n} (x_{ik} - m_i)^2 \sum_{k=1}^{n} (x_{jk} - m_j)^2 \right]^{1/2}}$$

$$\text{avec : } m_i = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^{n} x_{ik}$$

1. 1.000000 0.215014 0.066981 0.126580 0.144092 0.275728 0.132906 -0.020505 0.059844 0.019051 -0.057275 0.208928 0.066981 0.367091 0.473189 0.243312 0.019051 0.062498 0.265197 0.033996 0.049058 -0.070490 -0.061679 0.059844 -0.059334 0.371798 -0.061742 0.108974 0.252059 0.388875 0.207880 0.168533 -0.043379 -0.075955 -0.034571 0.145387 0.178640 0.100177 0.333347 0.121627 0.108974 -0.034571 0.219537 0.264036 0.066981 0.176118 0.144092 0.005525 0.086579 0.094040 -0.043379 0.193663 0.198133 0.108741 0.100177 0.066981 0.062498 0.352454 0.424506 0.167145 0.409329 0.049058 0.285469 0.144092 0.206055 0.351755 0.049487 0.336610 0.100177 0.119555 0.193552 0.269239 0.198133 0.207880 0.238399 0.049487 0.135241 -0.004843 -0.127589 -0.043379 0.146400 0.128566 0.114099 0.120406 0.152894 -0.009158 0.076786 0.062498 0.108974 0.110469 -0.004843 0.167590 0.167145 0.029161

2. 0.215014 1.000000 0.156261 0.167001 0.312236 0.173286 0.327837 0.110424 0.076327 0.138501 0.147773 0.223873 0.233165 0.163976 0.156261 -0.021861 0.206309 0.065077 0.112269 -0.166265 0.043556 0.409732 -0.103426 0.076327 -0.044184 0.263890 0.210401 0.059601 0.176197 0.188656 0.188432 0.156261 0.147825 0.001370 0.310068 0.053381 -0.018828 0.003671 0.200131 0.307019 -0.112783 -0.074449 0.237396 0.001370 0.079358 0.003671 0.065077 0.112269 0.191517 0.001370 0.147825 0.191517 0.206309 0.119352 0.176197 0.310068 0.435816 0.053381 0.140722 0.035398 0.072113 0.163976 0.060457

0.312236 0.058371 0.046721 -0.095251 0.059601 0.176197 0.235817 0.052278 0.199512 0.341924 -0.035778 0.177527 0.418479 0.001970 0.059601 0.029331 0.147825 0.124919 0.224187 0.113103 0.319635 0.204552 -0.104606 -0.039216 0.374026 0.059601 0.161835 0.231985 0.046721 -0.065433 0.004417

3. 0.066981 0.156261 1.000000 -0.005983 0.055665 -0.039554 -0.053865 0.030325 0.110521 -0.016136 -0.087836 0.122100 0.016993 -0.051172 0.016993 0.004990 -0.016136 -0.043062 0.183840 -0.077126 -0.051172 -0.016136 -0.047977 -0.068599 0.106494 0.058218 0.196343 0.045417 -0.066471 -0.141789 0.110521 0.139869 -0.033742 -0.059082 0.016993 -0.047977 0.079107 0.025416 0.076308 -0.009084 0.045417 0.262745 -0.005983 0.146610 0.139869 0.117303 0.055665 0.079107 0.289464 -0.059082 -0.033742 0.030325 0.092207 -0.060791 0.025416 0.139869 0.055665 -0.047977 -0.058959 -0.077126 -0.039554 -0.147375 0.051714 0.055665 0.259480 -0.130359 0.004990 -0.092300 -0.066471 0.104289 -0.127246 -0.058959 -0.016136 -0.068599 0.024038 0.004990 0.210842 0.183135 0.030325 -0.033742 0.239514 0.237438 -0.067477 -0.094457 0.087874 -0.174526 0.168533 -0.043062 0.320852 -0.026256 -0.092300 0.079107 0.083982 0.058218

4. 0.126580 0.167001 -0.005983 1.000000 0.202856 0.218811 -0.105043 -0.111033 -0.076748 0.158255 0.217603 0.144824 0.218970 0.011242 0.218970 -0.018270 -0.139265 0.022112 0.141764 0.208659 0.099303 0.158255 -0.053676 0.087213 -0.029573 0.166333 -0.018411 0.148860 0.243383 0.112484 -0.076748 0.106494 -0.037750 -0.066099 0.218970 -0.053676 0.045895 0.159273 0.267758 -0.123069 0.148860 -0.005983 0.073384 -0.066099 0.106494 0.243383 0.022112 0.045895 0.007570 -0.066099 -0.037750 0.126174 -0.139265 0.186756 0.075162 0.106494 0.383600 -0.053676 0.086900 -0.086287 0.144824 0.099303 0.104500 -0.158631 -0.036346 0.141764 0.089068 0.148860 0.159273 0.124718 0.029298 0.172885 -0.139265 0.087213 0.256711 -0.018270 0.175714 0.400984 0.007570 -0.037750 0.196405 0.187365 0.213698 0.139220 0.275181 -0.036346 0.033623 0.112484 0.148860 0.335742 0.148860 0.045895 0.208659 -0.137265

5. 0.144092 0.312236 0.055665 0.202856 1.000000 0.185155 0.163707 0.075310 0.052056 0.094459 0.166400 0.185155 0.154393 0.189130 0.154393 -0.056129 0.181509 -0.031224 0.077884 0.026165 0.111834 0.268560 -0.064247 -0.091863 0.022112 0.077961 0.287040 0.208356 0.230911 -0.031224 0.339893 0.055665 -0.045185 0.086150 0.055665 -0.064247 0.077884 0.230911 0.239407 0.308018 0.097704 0.055665 0.293228 0.086150 0.154393 0.157082 0.048101 0.077884 0.179416 0.086150 -0.045185 0.283522 -0.079642 0.023418 0.378569 0.450575 0.206751 -0.064247 0.021679 0.026165 0.250097 0.343724 0.413158 0.286076 0.115001 -0.006266 0.132305 0.208356 0.157082 0.414914 0.104747 0.399050 0.007409 0.052056 0.213742 0.038088 0.242731 0.208356 -0.028795 -0.045185 0.226522 0.189130 0.085375 0.034731 0.117675 0.045258 0.307281 0.048101 0.208356 0.085022 -0.012949 -0.006266 0.155611 0.077961

6. 0.275728 0.173286 -0.039554 0.218811 0.185155 1.000000 0.203348 0.152326 0.223114 0.048522 -0.006361 0.149321 -0.039554 0.226199 0.364581 0.095187 0.262324 0.185155 0.165635 -0.040586 -0.026928 0.191057 -0.091170 0.223114 0.144824 0.292439 0.280987 0.005782 0.122171 0.185155 0.105290 0.202927 0.167697 0.023030 0.283754 0.073638 0.096743 0.061729 0.219902 0.388414 0.096372 -0.039554 0.292797 0.158333 0.041273 0.182614 0.185155 0.234528 0.067096 0.158333 -0.064120 0.322786 0.119789 0.204868 0.182614 0.445408 0.379981 0.238445 0.265565 0.065389 0.255656 0.099635 0.172012 0.315039 0.068031 0.372313 -0.059082 0.005782 0.001286 0.169289 0.299887 0.080195 0.262324 0.223114 0.062195 0.172321 0.130410 0.096372 -0.018134 -0.064120 0.095187 0.162917 0.031632 0.128479 -0.039550 -0.160358 0.142128 0.185155 0.005782 0.360070 -0.084807 0.096743 0.171365 0.128812

7. 0.132906 0.327837 -0.053865 -0.105043 0.163707 0.203348 1.000000 0.130062 0.143386 0.260184 0.149667 0.251618 0.166278 0.135685 0.166278 -0.010430 0.389588 -0.072132

0.288111 -0.103378 0.135685 0.195482 0.025468 -0.070555 0.096468 0.299213 0.167589 0.007874 0.138938 0.045788 0.143386 0.092897 0.123142 -0.030056 0.166278 0.175094 -0.024619 -0.025686 0.044486 0.554447 -0.156614 -0.053865 0.230809 -0.030056 0.092897 0.138938 0.045788 -0.024619 0.130062 0.092782 -0.087319 0.207440 0.260184 0.232246 0.358436 0.313040 0.281626 0.175094 0.053114 0.089048 0.058540 0.365494 0.097312 0.163707 0.118564 0.163019 -0.080458 0.007874 0.248687 0.159721 0.167366 0.277504 0.260184 0.036415 0.107188 0.269684 -0.131552 0.007874 0.130062 -0.087319 -0.220515 0.078233 -0.044003 -0.004780 0.054320 -0.192460 -0.049033 0.222667 -0.074370 0.021382 0.172363 0.100473 -0.103378 0.002107

8. -0.020505 0.110424 0.030325 -0.111033 0.075310 0.152326 0.130062 1.000000 0.124579 -0.002431 0.015295 0.067096 0.030325 0.166195 0.030325 0.142066 0.111814 0.075310 0.098689 -0.072291 -0.138137 0.111814 -0.044969 0.313458 0.007570 -0.003721 0.131293 -0.086514 0.045354 0.075310 0.124579 0.159894 -0.031627 0.161519 0.289464 -0.044969 -0.011749 -0.051539 0.101539 0.011495 0.058706 0.030325 0.007570 -0.055378 -0.099245 0.142247 -0.028795 -0.011749 0.316860 0.161519 -0.031627 0.043605 0.111814 0.043906 0.239139 0.159894 0.179416 -0.044969 0.153847 0.097593 -0.018134 -0.036693 -0.026751 0.179416 0.111004 -0.011749 -0.105234 -0.086514 0.045354 0.301532 0.052683 -0.143309 -0.002431 -0.064299 -0.030417 0.018416 -0.079640 0.058706 0.316860 -0.031627 0.018416 -0.036693 -0.114500 0.008441 0.056897 -0.072055 -0.020505 0.075310 0.058706 0.080541 0.058706 0.098689 -0.072291 -0.091154

9. 0.059844 0.076327 0.110521 -0.076748 0.052056 0.223114 0.143386 0.124579 1.000000 0.077287 -0.044639 0.105290 0.110521 -0.095482 0.110521 -0.072739 0.077287 0.052056 0.068216 -0.049969 0.044757 0.393158 -0.031083 -0.044444 0.087213 0.118299 0.025131 0.140956 0.031349 -0.091863 0.216667 -0.068599 -0.021861 -0.038278 0.110521 -0.031083 0.068216 0.031349 0.007946 0.132425 -0.059800 0.110521 -0.076748 0.561410 0.110521 -0.102598 0.052056 0.068216 0.313458 -0.038278 -0.021861 0.313458 0.077287 0.087403 0.031349 0.289642 0.195974 -0.031083 -0.099058 -0.049969 -0.012535 0.044757 0.048361 0.339893 0.013461 0.068216 0.098198 -0.059800 -0.102598 0.093178 0.036415 0.037875 -0.080648 0.216667 -0.021025 0.098198 0.160557 -0.059800 0.124579 -0.021861 -0.072739 0.044757 -0.079144 -0.049010 0.092141 -0.113072 0.207880 0.052056 0.140956 0.055671 -0.059800 0.373562 0.184884 -0.002572

10. 0.019051 0.138501 -0.016136 0.158255 0.094459 0.048522 0.260184 -0.002431 0.077287 1.000000 0.186158 0.262324 0.308892 0.250865 0.308892 0.281581 -0.050813 0.007409 0.308474 0.193434 0.250865 0.140244 -0.056403 0.077287 0.158255 0.214663 0.204367 0.255776 0.218924 0.181509 0.077287 -0.016136 -0.039668 -0.069458 0.092207 -0.056403 0.216128 0.056886 -0.060875 0.165003 0.012918 -0.016136 0.059082 0.111905 0.200549 0.056886 0.094459 -0.153254 0.111814 -0.069458 -0.039668 0.340303 0.044715 0.158599 0.218924 0.200549 0.355610 -0.056403 -0.014098 0.051381 0.119789 0.081215 0.006883 0.007409 0.100961 0.031437 -0.028598 -0.108511 0.218924 0.099370 0.130780 0.068727 -0.050813 -0.080648 -0.038151 -0.028598 0.030522 0.012918 -0.002431 0.271066 -0.028598 -0.003610 0.049239 -0.022586 -0.088356 -0.052109 0.019051 0.094459 0.134347 -0.030867 0.134347 -0.060909 0.193434 -0.004667

11. -0.057275 0.147773 -0.087836 0.217603 0.166400 -0.006361 0.149667 0.015295 -0.044639 0.186158 1.000000 0.093293 0.290907 0.082019 0.139410 -0.109201 -0.014211 0.166400 0.092725 0.123619 0.259937 0.186158 -0.108446 -0.044639 0.009589 0.131595 0.129305 0.300756 0.265148 0.044675 0.065783 -0.012088 0.140983 -0.006745 0.063661 0.046007 0.092725 0.151857 0.225126 0.119843 0.130960 -0.087836 0.148265 0.120057 0.139410 0.151857 0.288124 -0.100967 0.095170 -0.006745 0.140983 0.175046 0.119369 0.184296 0.151857 0.063661 0.105537 -0.108446 0.059756 -0.075016 -0.106015 0.319243 0.154588 -0.016187 0.033586 -0.036403 0.179951 0.046062 0.378438 0.251978 0.194903 0.291387 -0.014211 0.065783 0.193631 0.107663 0.081478 0.130960 0.015295 -0.076269 0.035375

0.022713 0.162087 0.142120 0.064626 0.033586 -0.119879 -0.077049 0.046062 0.125071 0.130960 -0.036403 0.024301 0.029364

12. 0.208928 0.223873 0.122100 0.144824 0.185155 0.149321 0.251618 0.067096 0.105290 0.262324 0.093293 1.000000 -0.039554 0.226199 0.364581 0.249455 0.119789 -0.074615 0.234528 -0.040586 0.036353 0.048522 0.073638 0.105290 -0.003148 0.292439 0.162544 0.005782 0.061729 0.120212 0.105290 0.122100 0.167697 0.023030 0.202927 0.238445 0.027850 0.061729 0.219902 0.332243 0.005782 0.202927 -0.003148 0.158333 0.283754 0.363942 0.055270 0.027850 0.067096 -0.112272 -0.064120 0.067096 0.119789 0.101886 0.363942 0.122100 0.185155 0.073638 0.141985 0.065389 0.202489 0.036353 0.111679 0.250097 0.239323 0.165635 -0.059082 0.005782 0.182614 0.221293 0.155079 0.203775 -0.022745 0.223114 0.309918 0.095187 0.033120 0.277551 0.067096 -0.064120 0.095187 0.226199 0.079589 0.078983 0.008113 -0.160358 0.142128 0.315039 0.096372 0.163288 0.005782 0.027850 -0.040586 0.019728

13. 0.066981 0.233165 0.016993 0.218970 0.154393 -0.039554 0.166278 0.030325 0.110521 0.308892 0.290907 -0.039554 1.000000 -0.051172 0.016993 0.004990 -0.016136 0.055665 0.288572 0.083982 0.237438 0.308892 -0.047977 -0.068599 -0.005983 0.141135 0.016282 0.183135 0.392964 0.055665 0.110521 0.016993 -0.033742 0.146610 0.139869 -0.047977 0.079107 0.209190 0.076308 0.076308 0.183135 0.139869 0.106494 0.352301 0.262745 0.025416 0.154393 -0.025626 0.289464 -0.059082 -0.033742 0.289464 0.308892 0.017488 0.117303 0.139869 0.253120 -0.047977 0.034976 0.083982 -0.120381 0.045031 0.143434 0.154393 -0.000923 -0.025626 0.122252 -0.092300 0.117303 0.104289 0.092897 0.034976 -0.016136 -0.068599 0.099358 0.122252 0.062938 0.045417 0.030325 -0.033742 0.122252 0.141235 0.151243 0.056034 0.087874 0.085878 0.066981 0.154393 0.320852 0.123322 0.045417 -0.025626 0.406198 0.058218

14. 0.367091 0.163976 -0.051172 0.011242 0.189130 0.226199 0.135685 0.166195 -0.095482 0.250865 0.082019 0.226199 -0.051172 1.000000 0.333641 0.486387 -0.003610 0.034537 0.064552 0.018786 0.020833 0.081215 -0.066778 0.325236 0.011242 0.124311 0.124478 -0.020647 0.139290 0.343724 0.044757 -0.051172 -0.046965 0.078808 0.045031 -0.066778 0.146551 0.139290 0.083926 0.217639 -0.020647 -0.147375 0.099303 0.078808 -0.147375 0.211232 0.034537 0.146551 0.064751 0.239850 -0.046965 0.166195 0.166040 0.126485 0.283173 0.045031 0.111834 0.325543 0.302002 0.018786 0.226199 0.096154 0.175705 0.266427 0.028919 0.310548 0.210963 -0.020647 0.139290 0.014487 0.135685 0.154913 0.081215 0.044757 0.013802 -0.064461 -0.118262 -0.128470 0.064751 -0.046965 0.119155 0.020833 0.001214 0.130359 0.027761 -0.039041 -0.109958 0.189130 0.194999 0.002492 0.087176 -0.017447 -0.107350 0.124311

15. 0.473189 0.156261 0.016993 0.218970 0.154393 0.364581 0.166278 0.030325 0.110521 0.308892 0.139410 0.364581 0.016993 0.333641 1.000000 0.356776 0.092207 0.055665 0.288572 0.083982 0.237438 0.092207 -0.047977 0.110521 0.106494 0.472802 0.196343 0.183135 0.209190 0.450575 0.289642 0.139869 0.318674 -0.059082 -0.105882 0.453116 0.288572 0.117303 0.332486 0.332486 -0.092300 0.016993 0.218970 0.146610 0.139869 0.301077 0.253120 0.079107 0.030325 -0.059082 -0.033742 0.159894 0.200549 0.174044 0.209190 0.262745 0.154393 -0.047977 0.222846 0.083982 0.445408 0.237438 0.143434 0.154393 0.172679 0.183840 0.004990 -0.092300 0.117303 0.262405 0.166278 0.128911 0.092207 -0.068599 0.174677 0.122252 0.062938 -0.092300 0.030325 -0.033742 0.004990 0.141235 0.224149 0.131280 0.015417 -0.087725 0.066981 0.055665 0.183135 0.198111 -0.092300 -0.025626 0.083982 0.224052

16. 0.243312 -0.021861 0.004990 -0.018270 -0.056129 0.095187 -0.010430 0.142066 -0.072739 0.281581 -0.109201 0.249455 0.004990 0.486387 0.356776 1.000000 -0.028598 -0.056129 -0.038278 0.225714 0.027347 -0.028598 -0.050872 0.269135 0.089068 0.114484 0.170007 0.164981 0.182841 0.226522 0.098198 0.122252 -0.035778 0.133647 0.004990 -0.050872

0.361514 0.095152 0.053750 -0.027742 0.164981 0.004990 -0.018270 -0.062647 0.122252 0.182841 0.038088 -0.038278 -0.105234 0.133647 -0.035778 0.018416 0.074795 -0.155762 0.182841 0.004990 0.038088 0.188228 0.106809 0.225714 0.095187 -0.064461 0.035384 0.132305 0.146284 0.161618 -0.007143 -0.097870 0.095152 0.001605 -0.010430 0.017166 -0.028598 -0.072739 0.001529 -0.119048 0.051053 -0.097870 0.018416 -0.035778 -0.007143 0.210963 0.183562 0.171117 0.047079 -0.019387 -0.047425 0.226522 0.033555 0.019741 0.164981 -0.138226 0.071967 0.114484

17. 0.019051 0.206309 -0.016136 -0.139265 0.181509 0.262324 0.389588 0.111814 0.077287 -0.050813 -0.014211 0.119789 -0.016136 -0.003610 0.092207 -0.028598 1.000000 0.007409 -0.060909 -0.090672 0.081215 0.044715 -0.056403 -0.080648 0.158255 0.141553 0.124985 -0.108511 -0.024133 0.007409 0.077287 -0.016136 0.271066 0.111905 0.200549 0.164510 -0.060909 0.056886 0.014418 0.466174 -0.108511 0.092207 0.059082 -0.069458 0.092207 0.137905 0.268560 0.216128 -0.002431 -0.069458 -0.039668 0.226059 0.235772 0.227619 0.137905 0.417235 0.181509 -0.056403 0.068727 0.051381 0.119789 0.081215 0.168626 0.355610 0.100961 0.308474 0.074795 -0.108511 0.056886 0.029663 0.195482 -0.014098 0.044715 0.077287 0.028260 0.178188 -0.099889 -0.108511 -0.002431 -0.039668 -0.028598 0.166040 -0.015045 0.043760 0.167196 -0.052109 0.198133 0.442661 -0.108511 0.166963 -0.108511 0.123782 -0.090672 -0.004667

18. 0.062498 0.065077 -0.043062 0.022112 -0.031224 0.185155 -0.072132 0.075310 0.052056 0.007409 0.166400 -0.074615 0.055665 0.034537 0.055665 -0.056129 0.007409 1.000000 0.162034 -0.103281 -0.120057 0.181509 0.137060 0.052056 0.112484 0.011340 0.214703 -0.012949 0.009425 0.127426 0.052056 0.055665 -0.045185 0.251418 0.154393 -0.064247 0.077884 0.009425 0.033575 -0.035035 -0.012949 0.055665 -0.068260 0.086150 -0.043062 -0.138233 0.127426 -0.006266 0.075310 0.086150 -0.045185 0.283522 0.007409 0.274996 0.083254 0.055665 0.127426 0.137060 0.021679 -0.103281 0.185155 -0.042760 -0.102702 0.127426 -0.024484 0.077884 -0.150346 -0.123601 0.157082 -0.029733 -0.013172 0.097153 0.181509 0.052056 0.032190 -0.056129 0.242731 -0.123601 -0.028795 -0.045185 -0.056129 0.034537 -0.031782 0.034731 0.001239 -0.024484 0.062498 -0.031224 -0.012949 0.145113 0.208356 -0.006266 0.155611 -0.055282

19. 0.265197 0.112269 0.183840 0.141764 0.077884 0.165635 0.288111 0.098689 0.068216 0.308474 0.092725 0.234528 0.288572 0.064552 0.288572 -0.038278 -0.060909 0.162034 1.000000 -0.094955 0.064552 0.123782 -0.059068 -0.084457 -0.049974 0.401488 0.105310 0.003746 0.039993 0.077884 0.068216 0.288572 -0.041542 0.102581 0.079107 0.154485 -0.071225 0.118313 0.288039 0.215255 0.003746 0.183840 0.333502 0.102581 0.183840 0.118313 -0.006266 -0.160494 0.319566 -0.072739 -0.041542 0.319566 0.308474 0.266171 0.118313 0.183840 0.246184 0.154485 0.132022 0.042365 0.096743 0.228549 0.072355 -0.006266 0.155053 0.018044 -0.138226 0.121129 0.353272 0.075987 0.288111 0.132022 0.216128 -0.084457 0.072394 0.161618 0.021458 0.121129 -0.011749 -0.041542 -0.038278 0.064552 0.020494 0.083240 0.128775 -0.140886 -0.081033 0.077884 0.238512 0.137664 0.003746 0.018044 0.042365 0.118792

20. 0.033996 -0.166265 -0.077126 0.208659 0.026165 -0.040586 -0.103378 -0.072291 -0.049969 0.193434 0.123619 -0.040586 0.083982 0.018786 0.083982 0.225714 -0.090672 -0.103281 -0.094955 1.000000 0.271059 -0.090672 -0.034947 -0.049969 0.061186 -0.030070 -0.001256 0.655037 0.246081 0.155611 -0.049969 -0.077126 -0.024578 -0.043036 -0.077126 -0.034947 0.317005 0.246081 0.092905 -0.019057 0.474470 -0.077126 0.061186 -0.043036 0.245090 0.125604 0.155611 -0.094955 -0.072291 -0.043036 -0.024578 0.267478 0.051381 0.046950 0.125604 -0.077126 -0.103281 -0.034947 0.011792 0.155056 0.065389 0.144923 0.144565 -0.103281 0.214300 0.042365 0.225714 0.293902 0.125604 0.156588 -0.007165 0.134955 -0.090672 0.184884 0.149183 -0.081781 0.132033 0.113335 -0.072291 -0.024578 0.071967 0.018786 0.269486 0.018892 -0.157664 0.214300 -0.099154 -0.103281 -0.067233 0.013561 -0.067233 -0.094955 0.366292 0.187362

21. 0.049058 0.043556 -0.051172 0.099303 0.111834 -0.026928 0.135685 -0.138137 0.044757 0.250865 0.259937 0.036353 0.237438 0.020833 0.237438 0.027347 0.081215 -0.120057 0.064552 0.271059 1.000000 0.166040 -0.066778 -0.095482 0.099303 0.059393 -0.016497 0.518469 0.427055 0.189130 0.184996 -0.051172 0.228953 -0.082234 0.045031 0.129382 0.228549 0.283173 0.083926 0.017070 0.194999 0.141235 0.187365 0.239850 0.333641 0.139290 0.421021 -0.017447 0.064751 0.078808 0.228953 0.267639 0.081215 0.065198 0.139290 0.141235 0.034537 -0.066778 0.081368 0.144923 0.036353 0.246795 0.391136 0.111834 0.164838 0.064552 0.302771 0.194999 0.283173 0.262075 0.078233 0.302002 0.081215 0.044757 0.131742 0.119155 0.113335 0.194999 0.166195 -0.046965 0.027347 0.246795 0.286619 0.307096 0.027761 0.232797 0.049058 -0.120057 0.194999 0.061046 0.194999 -0.017447 0.271059 0.254148

22. -0.040490 0.409732 -0.016136 0.158255 0.268560 0.191057 0.195482 0.111814 0.393158 0.140244 0.186158 0.048522 0.308892 0.081215 0.092207 -0.028598 0.044715 0.181509 0.123782 -0.090672 0.166040 1.000000 -0.056403 -0.080648 0.059082 0.068443 0.204367 0.134347 0.299943 0.094459 0.235223 0.092207 -0.039668 0.111905 0.200549 -0.056403 -0.060909 0.137905 0.089710 0.165003 -0.108511 0.092207 0.158255 0.293268 -0.016136 0.056886 0.007409 0.031437 0.111814 0.111905 -0.039668 0.340303 0.140244 0.089579 0.218924 0.417235 0.442661 -0.056403 -0.096923 -0.090672 -0.022745 0.335690 0.006883 0.355610 -0.052109 -0.060909 0.074795 0.012918 0.218924 0.029663 0.066078 0.234377 0.140244 0.077287 0.028260 0.281581 0.030522 0.012918 -0.002431 -0.039668 -0.028598 0.081215 0.049239 0.242798 0.103308 -0.205179 0.108592 0.181509 0.134347 0.101019 0.255776 0.308474 0.051381 0.068443

23. -0.061679 -0.103426 -0.047977 -0.053676 -0.064247 -0.091170 0.025468 -0.044969 -0.031083 -0.056403 -0.108446 0.073638 -0.047977 -0.066778 -0.047977 -0.050872 -0.056403 0.137060 -0.059068 -0.034947 -0.066778 -0.056403 1.000000 -0.031083 -0.053676 -0.086333 -0.074211 -0.041823 -0.071755 -0.064247 -0.031083 -0.047977 -0.015289 0.392638 -0.047977 -0.021739 0.154485 -0.071755 -0.081502 -0.081502 -0.041823 -0.047977 -0.053676 -0.026771 0.202569 0.115605 -0.064247 -0.059068 -0.044969 -0.026771 -0.015289 -0.044969 -0.056403 -0.098483 -0.071755 -0.047977 -0.064247 -0.021739 -0.069279 -0.034947 0.238445 -0.066778 -0.059687 -0.064247 -0.079080 -0.059068 -0.050872 -0.041823 -0.071755 -0.096035 0.025468 -0.069279 -0.056403 -0.031083 -0.091493 -0.050872 0.263080 0.238986 0.219226 -0.015289 0.188228 -0.066778 0.167636 0.042437 -0.009430 0.097909 -0.061679 -0.064247 -0.041823 -0.113561 0.238986 0.368037 -0.034947 0.082736

24. 0.059844 0.076327 -0.068599 0.087213 -0.091863 0.223114 -0.070555 0.313458 -0.044444 0.077287 -0.044639 0.105290 -0.068599 0.325236 0.110521 0.269135 -0.080648 0.052056 -0.084457 -0.049969 -0.095482 -0.080648 -0.031083 1.000000 0.087213 -0.002572 0.025131 -0.059800 0.165297 0.195974 -0.044444 0.289642 -0.021861 0.261566 0.110521 -0.031083 0.068216 0.031349 0.132425 -0.116534 0.140956 -0.068599 -0.076748 -0.038278 -0.068599 0.031349 0.052056 -0.084457 -0.064299 0.261566 -0.021861 -0.064299 0.077287 -0.026706 0.031349 -0.068599 0.195974 -0.031083 0.174808 -0.049969 0.105290 -0.095482 -0.085342 0.052056 -0.113072 0.068216 -0.072739 -0.059800 -0.102598 0.093178 -0.070555 -0.099058 -0.080648 -0.044444 -0.021025 -0.072739 -0.055048 -0.059800 0.313458 -0.021861 0.098198 -0.095482 0.027135 0.170367 0.092141 -0.113072 -0.088192 0.195974 -0.059800 0.164694 -0.059800 -0.084457 -0.049969 -0.002572

25. -0.059334 -0.044184 0.106494 -0.029573 0.022112 0.144824 0.096468 0.007570 0.087213 0.158255 0.009589 -0.003148 -0.005983 0.011242 0.106494 0.089068 0.158255 0.112484 -0.049974 0.061186 0.099303 0.059082 -0.053676 0.087213 1.000000 0.090433 0.393644 0.148860 0.159273 0.112484 0.087213 -0.005983 -0.037750 0.122184 -0.005983 -0.053676 0.237633 0.075162 -0.123069 0.111427 -0.103263 -0.005983 -0.132530 0.122184 -0.005983 0.075162 0.112484 0.045895 0.126174 -0.066099 -0.037750 0.007570 -0.040091 0.115103 0.075162 0.218970 0.112484 -0.053676 0.086900 -0.086287 0.292797 -0.076819 0.020543

0.022112 0.202019 -0.049974 0.089068 -0.103263 -0.093058 0.052351 0.029298 0.086900 -0.040091 -0.076748 0.049875 -0.018270 0.175714 0.022798 0.007570 -0.037750 -0.018270 0.011242 -0.119983 0.070343 -0.122773 -0.036346 0.126580 -0.068260 0.022798 -0.006555 -0.103263 0.141764 0.061186 0.090433

26. 0.371798 0.263890 0.058218 0.166333 0.077961 0.292439 0.299213 -0.003721 0.118299 0.214663 0.131595 0.292439 0.141135 0.124311 0.472802 0.114484 0.141553 0.011340 0.401488 -0.030070 0.059393 0.068443 -0.086333 -0.002572 0.090433 1.000000 0.069801 0.019773 0.273088 0.144583 0.118299 0.224052 0.177093 0.032485 0.224052 0.251805 0.048118 0.087072 0.425429 0.252560 -0.073159 -0.024699 0.242232 0.032485 0.058218 0.149077 0.144583 -0.022555 0.171147 -0.106315 -0.060718 0.171147 0.287773 0.295580 0.149077 0.224052 0.211204 0.082736 0.295359 0.078646 0.183354 0.254148 0.258105 0.144583 0.271682 0.118792 -0.043773 0.019773 0.273088 0.098751 0.398248 0.168584 0.141553 -0.002572 0.195733 0.351870 0.046718 0.112705 -0.003721 -0.060718 0.114484 0.189229 0.124564 0.320861 -0.037451 -0.138333 0.029161 0.077961 -0.073159 0.154624 -0.073159 -0.093229 -0.030070 0.104762

27. -0.061742 0.210401 0.196343 -0.018411 0.287040 0.280987 0.167589 0.131293 0.025131 0.204367 0.129305 0.162544 0.016282 0.124478 0.196343 0.170007 0.124985 0.214703 0.105310 -0.001256 -0.016497 0.204367 -0.074211 0.025131 0.393644 0.069801 1.000000 0.059040 0.024352 0.070028 0.025131 0.196343 -0.052192 0.059322 0.196343 -0.074211 0.028572 -0.042974 -0.027955 0.284878 0.059040 0.106313 0.146411 0.059322 0.106313 0.159002 -0.002309 0.028572 0.131293 -0.091387 -0.052192 0.131293 0.045603 0.065286 0.293652 0.286374 0.287040 -0.074211 0.038806 -0.001256 0.280987 0.053991 -0.136550 0.070028 0.175235 -0.124902 -0.001828 -0.142770 0.091677 0.251421 0.060058 0.176457 0.045603 -0.106110 0.018787 0.084089 0.085311 -0.041865 -0.058577 0.206021 0.084089 0.053991 -0.175599 0.172435 -0.005648 -0.142759 -0.061742 0.142366 0.059040 0.160312 -0.041865 0.028572 -0.001256 0.130554

28. 0.108974 0.059601 0.045417 0.148860 0.208356 0.005782 0.007874 -0.086514 0.140956 0.255776 0.300756 0.005782 0.183135 -0.020647 0.183135 0.164981 -0.108511 -0.012949 0.003746 0.655037 0.518469 0.134347 -0.041823 -0.059800 0.148860 0.019773 0.059040 1.000000 0.376883 0.208356 0.341712 0.045417 -0.029414 -0.051503 -0.092300 -0.041823 0.355895 0.376883 0.130324 0.034617 0.228243 0.045417 0.148860 0.179033 0.320852 0.067927 0.319008 -0.113637 0.058706 0.179033 0.365569 0.349145 0.012918 -0.014000 0.170912 0.183135 -0.012949 -0.041823 -0.028000 0.293902 0.096372 0.194999 0.296364 0.097704 0.139719 0.003746 0.296406 0.382594 0.273898 0.346887 0.090119 0.287842 0.012918 0.140956 0.161650 0.033555 0.257470 0.228243 0.058706 -0.029414 0.033555 0.194999 0.322504 0.123810 0.022462 0.139719 -0.004843 -0.123601 0.073892 -0.050828 0.073892 -0.113637 0.474470 0.298568

29. 0.252059 0.176197 -0.066471 0.243383 0.230911 0.122171 0.138938 0.045354 0.031349 0.218924 0.265148 0.061729 0.392964 0.139290 0.209190 0.182841 -0.024133 0.009425 0.039993 0.246081 0.427055 0.299943 -0.071755 0.165297 0.159273 0.273088 0.024352 0.376883 1.000000 0.230911 0.299244 0.209190 -0.050465 -0.088363 0.117303 -0.071755 0.196632 0.312865 0.241841 -0.013587 0.376883 0.025416 -0.008948 0.219271 0.209190 0.244152 0.304740 -0.038327 0.045354 0.065454 -0.050465 0.142247 0.056886 0.084692 0.244152 0.117303 0.157082 -0.071755 0.263045 0.246081 0.122171 0.139290 0.557462 0.083254 0.128440 0.039993 0.270530 0.170912 0.244152 0.215096 0.138938 0.333290 -0.024133 0.031349 0.430222 0.007463 0.204734 0.273898 0.045354 -0.050465 0.095152 0.139290 0.389759 0.308881 0.131426 0.193350 0.176118 -0.064404 0.067927 0.240369 0.067927 0.118313 0.246081 0.211083

30. 0.388875 0.188656 -0.141789 0.112484 -0.031224 0.185155 0.045788 0.075310 -0.091863 0.181509 0.044675 0.120212 0.055665 0.343724 0.450575 0.226522 0.007409 0.127426

0.077884 0.155611 0.189130 0.094459 -0.064247 0.195974 0.112484 0.144583 0.070028 0.208356 0.230911 1.000000 0.052056 0.154393 0.237972 -0.079117 0.055665 0.338368 0.162034 0.009425 0.170797 0.033575 0.097704 -0.141789 0.202856 0.086150 0.055665 0.304740 0.206751 -0.006266 -0.132901 0.251418 -0.045185 0.075310 0.442661 0.274996 0.083254 -0.043062 -0.031224 -0.064247 0.323576 -0.103281 0.379981 0.189130 0.118381 0.206751 0.184743 0.162034 0.132305 0.097704 0.009425 0.097309 0.222667 0.021679 0.181509 0.195974 0.092707 0.132305 0.123894 0.097704 0.179416 -0.045185 0.132305 -0.042760 0.143954 0.337021 0.059457 -0.024484 -0.182285 0.127426 -0.012949 0.265295 0.097704 -0.090417 0.026165 0.211204

31. 0.207880 0.188432 0.110521 -0.076748 0.339893 0.105290 0.143386 0.124579 0.216667 0.077287 0.065783 0.105290 0.110521 0.044757 0.289642 0.098198 0.077287 0.052056 0.068216 -0.049969 0.184996 0.235223 -0.031083 -0.044444 0.087213 0.118299 0.025131 0.341712 0.299244 0.052056 1.000000 0.110521 -0.021861 -0.038278 -0.068599 -0.031083 0.068216 0.031349 0.132425 0.132425 -0.059800 0.110521 0.087213 0.261566 0.289642 0.031349 0.052056 0.068216 0.124579 0.261566 -0.021861 0.124579 -0.080648 -0.140816 0.299244 0.468763 0.195974 -0.031083 0.037875 0.184884 0.105290 0.044757 0.315767 0.339893 0.266528 0.068216 -0.072739 0.140956 0.165297 0.323669 0.143386 0.174808 0.077287 -0.044444 0.198568 0.098198 0.160557 0.140956 0.124579 -0.021861 0.098198 0.325236 0.239693 -0.049010 0.092141 0.139995 0.207880 -0.091863 0.140956 -0.053351 0.140956 -0.084457 0.184884 0.118299

32. 0.168553 0.156261 0.139869 0.106494 0.055665 0.202927 0.092897 0.159894 -0.068599 -0.016136 -0.012088 0.122100 0.016993 -0.051172 0.139869 0.122252 -0.016136 0.055665 0.288572 -0.077126 -0.051172 0.092207 -0.047977 0.289642 -0.005983 0.224052 0.196343 0.045417 0.209190 0.154393 0.110521 1.000000 -0.033742 0.146610 0.262745 0.202569 -0.025626 0.025416 0.247093 -0.009084 0.183135 0.016993 0.106494 -0.059082 0.016993 0.209190 0.055665 0.079107 0.030325 0.146610 -0.033742 0.030325 0.200549 0.095766 0.117303 0.262745 0.253120 -0.047977 0.034976 0.083982 0.122100 0.237438 0.051714 0.055665 0.085878 -0.025626 -0.112272 0.183135 0.209190 0.183347 0.166278 0.034976 0.200549 0.110521 0.174677 0.356776 -0.084966 0.183135 0.030325 -0.033742 0.239514 0.141235 0.078336 0.281771 0.232790 -0.174526 -0.136123 0.154393 -0.092300 0.272900 0.045417 -0.130359 -0.077126 -0.024699

33. -0.043379 0.147825 -0.033742 -0.037750 -0.045185 0.167697 0.123142 -0.031627 -0.021861 -0.039668 0.140983 0.167697 -0.033742 -0.046965 0.318674 -0.035778 0.271066 -0.045185 -0.041542 -0.024578 0.228953 -0.039668 -0.015289 -0.021861 -0.037750 0.177093 -0.052192 -0.029414 -0.050465 0.237972 -0.021861 -0.033742 1.000000 -0.018828 -0.033742 0.703295 0.258839 -0.050465 0.187592 0.187592 -0.029414 -0.033742 0.284840 -0.018828 0.318674 0.213073 0.237972 0.258839 -0.031627 -0.018828 -0.010753 -0.031627 0.271066 0.155244 -0.050465 -0.033742 -0.045185 -0.015289 0.220688 -0.024578 -0.064120 0.228953 0.221080 0.237972 0.193335 0.258839 -0.035778 -0.029414 -0.050465 0.159203 0.123142 -0.048723 0.271066 -0.021861 0.151675 0.300537 -0.027077 -0.029414 0.339987 -0.010753 -0.035778 0.228953 0.117897 0.137751 -0.110539 -0.055617 -0.043379 0.237972 -0.029414 0.134633 -0.029414 -0.041542 -0.024578 0.177093

34. -0.075955 0.001370 -0.059082 -0.066099 0.086150 0.023030 -0.030056 0.161519 -0.038278 -0.069458 -0.006745 0.023030 0.146610 0.078808 -0.059082 0.133647 0.111905 0.251418 0.102581 -0.043036 -0.082234 0.111905 0.392638 0.261566 0.122184 0.032485 0.059322 -0.051503 -0.088363 -0.079117 -0.038278 0.146610 -0.018828 1.000000 0.146610 -0.026771 0.102581 0.219271 0.042579 0.042579 -0.051503 -0.059082 0.122184 -0.032967 -0.059082 -0.088363 0.086150 -0.072739 0.161519 -0.032967 -0.018828 0.161519 0.111905 0.009758 0.065454 0.146610 0.086150 -0.026771 -0.085314 -0.043036 0.023030 0.078808 -0.073501 0.251418 -0.097384 -0.072739 -0.062647 -0.051503 0.065454 0.014079 0.092782 -0.085314 0.111905 -0.038278 -0.112670 0.133647 0.200178 -0.051503 0.378415 -0.018828 0.133647 -

0.082234 -0.037652 0.241199 0.170326 0.047919 -0.075955 0.251418 -0.051503 -0.014650 0.179033 0.102581 -0.043036 -0.106315

35. -0.034571 0.310068 0.016993 0.218970 0.055665 0.283754 0.166278 0.289464 0.110521 0.092207 0.063661 0.202927 0.139869 0.045031 -0.105882 0.004990 0.200549 0.154393 0.079107 -0.077126 0.045031 0.200549 -0.047977 0.110521 -0.005983 0.224052 0.196343 -0.092300 0.117303 0.055665 -0.068599 0.262745 -0.033742 0.146610 1.000000 -0.047977 -0.130359 0.025416 0.076308 0.076308 0.183135 -0.105882 -0.005983 -0.059082 0.016993 0.117303 -0.043062 0.079107 0.159894 -0.059082 -0.033742 0.289464 0.200549 0.174044 0.392964 0.262745 0.450575 -0.047977 0.034976 0.083982 -0.039554 0.045031 0.051714 0.253120 -0.000923 -0.025626 -0.112272 -0.092300 0.025416 0.183347 0.166278 -0.058959 -0.016136 0.110521 0.174677 0.239514 0.062938 0.320852 0.030325 -0.033742 0.122252 0.045031 -0.067477 0.281771 0.232790 -0.000923 -0.034571 0.253120 -0.092300 0.347689 0.183135 -0.025626 -0.077126 -0.190532

36. 0.145387 0.053381 -0.047977 -0.053676 -0.064247 0.073638 0.175094 -0.044969 -0.031083 -0.056403 0.046007 0.238445 -0.047977 -0.066778 0.453116 -0.050872 0.164510 -0.064247 0.154485 -0.034947 0.129382 -0.056403 -0.021739 -0.031083 -0.053676 0.251805 -0.074211 -0.041823 -0.071755 0.338368 -0.031083 0.202569 0.703295 -0.026771 -0.047977 1.000000 0.154485 0.115605 0.266733 0.266733 -0.041823 -0.047977 0.175666 -0.026771 0.202569 0.302964 0.137060 0.154485 -0.044969 -0.026771 -0.015289 -0.044969 0.385423 0.220739 -0.071755 -0.047977 -0.064247 -0.021739 0.122257 -0.034947 0.073638 0.325543 0.127331 0.137060 0.097909 0.154485 -0.050872 -0.041823 -0.071755 0.226367 0.175094 -0.069279 0.385423 -0.031083 0.215663 0.427327 -0.038500 -0.041823 0.219226 -0.015289 -0.050872 0.129382 0.018978 0.195865 -0.009430 -0.079080 -0.061679 0.137060 -0.041823 0.191431 -0.041823 -0.059068 -0.034947 0.082736

37. 0.178640 -0.018828 0.079107 0.045895 0.077884 0.096743 -0.024619 -0.011749 0.068216 0.216128 0.092725 0.027850 0.079107 0.146551 0.288572 0.361514 -0.060909 0.077884 -0.071225 0.317005 0.228549 -0.060909 0.154485 0.068216 0.237633 0.048118 0.028572 0.355895 0.196632 0.162034 0.068216 -0.025626 0.258839 0.102581 -0.130359 0.154485 1.000000 0.196632 0.069687 0.069687 0.121129 -0.025626 0.045895 0.102581 0.288572 0.039993 0.246184 0.018044 0.209128 0.102581 -0.041542 0.209128 0.031437 -0.134150 0.039993 -0.025626 -0.006266 0.154485 0.132022 0.042365 0.027850 0.064552 0.228709 0.077884 0.081068 0.196581 0.061670 0.003746 0.039993 0.210757 -0.087165 0.212088 0.031437 0.068216 0.072394 -0.038278 0.273589 0.003746 0.098689 -0.041542 0.261566 0.146551 0.082635 -0.045031 -0.118262 -0.066901 -0.081033 -0.006266 0.238512 -0.053574 0.121129 -0.071225 0.317005 0.048118

38. 0.100177 0.003671 0.025416 0.159273 0.230911 0.061729 -0.025686 -0.051539 0.031349 0.056886 0.151857 0.061729 0.209190 0.139290 0.117303 0.095152 0.056886 0.009425 0.118313 0.246081 0.283173 0.137905 -0.071755 0.031349 0.075162 0.087072 -0.042974 0.376883 0.312865 0.009425 0.031349 0.025416 -0.050465 0.219271 0.025416 0.115605 0.196632 1.000000 0.305698 0.177984 0.170912 0.301077 0.075162 0.065454 0.117303 0.038012 0.378569 0.039993 0.239139 -0.088363 0.213073 0.239139 0.056886 0.084692 0.106725 0.117303 0.157082 0.115605 -0.088180 0.125604 0.061729 0.211232 0.488873 0.157082 -0.066291 0.118313 0.358219 0.067927 0.244152 0.215096 0.138938 0.192800 0.056886 0.031349 0.317573 0.095152 0.204734 0.067927 -0.051539 -0.050465 0.095152 0.283173 0.171680 0.308881 0.131426 0.063529 0.100177 0.157082 0.170912 0.128514 -0.035059 -0.038327 0.366558 0.273088

39. 0.333347 0.200131 0.076308 0.267758 0.239407 0.219902 0.044486 0.101539 0.007946 -0.060875 0.225126 0.219902 0.076308 0.083926 0.332486 0.053750 0.014418 0.033575 0.288039 0.092905 0.083926 0.089710 -0.081502 0.132425 -0.123069 0.425429 -0.027955 0.130324 0.241841 0.170797 0.132425 0.247093 0.187592 0.042579 0.076308 0.266733

0.069687 0.305698 1.000000 0.109848 0.130324 0.076308 0.189593 0.042579 0.161701 0.241841 0.239407 -0.075881 0.101539 0.042579 -0.057320 0.101539 0.315588 0.283572 0.114127 0.076308 0.102186 0.092615 0.197229 0.092905 0.163731 0.284495 0.349894 0.102186 0.246424 0.142471 -0.027742 0.130324 0.241841 0.244314 0.146478 0.197229 0.240296 0.132425 0.285104 0.298223 0.164020 0.034617 0.011495 -0.057320 0.135241 0.351352 0.324481 0.263685 0.014999 0.005134 -0.019520 0.102186 -0.061089 0.353869 0.034617 -0.148665 0.092905 0.194937

40. 0.121627 0.307019 -0.009084 -0.123069 0.308018 0.388414 0.554447 0.011495 0.132425 0.165003 0.119843 0.332243 0.076308 0.217639 0.332486 -0.027742 0.466174 -0.035035 0.215255 -0.019057 0.017070 0.165003 -0.081502 -0.116534 0.111427 0.252560 0.284878 0.034617 -0.013587 0.033575 0.132425 -0.009084 0.187592 0.042579 0.076308 0.266733 0.069687 0.177984 0.109848 1.000000 -0.156796 -0.009084 0.189593 0.042579 0.076308 0.114127 0.102186 0.288039 0.281628 -0.100366 -0.057320 0.281628 0.315588 0.174773 0.241841 0.417878 0.239407 0.092615 0.066669 0.092905 0.107561 0.351352 0.094933 0.308018 0.065456 0.142471 -0.027742 -0.061089 0.177984 0.134431 0.248470 0.197229 0.165003 0.007946 0.075731 0.298223 -0.041552 -0.156796 -0.078549 -0.057320 -0.027742 0.017070 -0.131517 -0.050067 -0.035355 -0.175834 -0.019520 0.308018 0.130324 0.042022 -0.156796 -0.003097 -0.019057 0.022068

41. 0.108974 -0.112783 0.045417 0.148860 0.097704 0.096372 -0.156614 0.058706 -0.059800 0.012918 0.130960 0.005782 0.183135 -0.020647 -0.092300 0.164981 -0.108511 -0.012949 0.003746 0.474470 0.194999 -0.108511 -0.041823 0.140956 -0.103263 -0.073159 0.059040 0.228243 0.376883 0.097704 -0.059800 0.183135 -0.029414 -0.051503 0.183135 -0.041823 0.121129 0.170912 0.130324 -0.156796 1.000000 0.045417 0.022798 0.179033 0.320852 0.273898 0.097704 -0.113637 -0.086514 -0.051503 -0.029414 0.203925 0.134347 -0.014000 0.067927 -0.092300 -0.012949 -0.041823 0.077281 0.113335 -0.084807 -0.020647 0.399162 -0.012949 0.139719 0.003746 0.164981 0.228243 0.067927 0.169673 0.090119 0.077281 -0.108511 0.140956 0.077233 -0.097870 0.257470 0.228243 -0.086514 -0.029414 0.164981 0.194999 0.159079 0.292478 0.103672 0.237004 -0.004843 -0.012949 0.073892 0.200638 -0.080460 -0.113637 0.293902 0.112705

42. -0.034571 -0.074449 0.262745 -0.005983 0.055665 -0.039554 -0.053865 0.030325 0.110521 -0.016136 -0.087836 0.202927 0.139869 -0.147375 0.016993 0.004990 0.092207 0.055665 0.183840 -0.077126 0.141235 0.092207 -0.047977 -0.068599 -0.005983 -0.024699 0.106313 0.045417 0.025416 -0.141789 0.110521 0.016993 -0.033742 -0.059082 -0.105882 -0.047977 -0.025626 0.301077 0.076308 -0.009084 0.045417 1.000000 -0.118459 0.146610 0.139869 0.117303 0.253120 0.079107 0.030325 -0.059082 -0.033742 0.030325 -0.016136 -0.139069 -0.066471 0.139869 0.055665 -0.047977 -0.058959 -0.077126 -0.039554 -0.147375 0.051714 0.154393 0.259480 0.079107 0.122252 -0.092300 0.117303 -0.132885 0.092897 0.034976 -0.124479 -0.068599 0.099358 -0.112272 0.062938 0.045417 -0.099245 -0.033742 0.004990 0.429844 0.078336 0.056034 0.087874 -0.087725 0.270085 0.154393 0.320852 0.123322 -0.092300 -0.025626 0.245090 0.224052

43. 0.219537 0.237396 -0.005983 0.073384 0.293228 0.292797 0.230809 0.007570 -0.076748 0.059082 0.148265 -0.003148 0.106494 0.099303 0.218970 -0.018270 0.059082 -0.068260 0.333502 0.061186 0.187365 0.158255 -0.053676 -0.076748 -0.132530 0.242232 0.146411 0.148860 -0.008948 0.202856 0.087213 0.106494 0.284840 0.122184 -0.005983 0.175666 0.045895 0.075162 0.189593 0.189593 0.022798 -0.118459 1.000000 -0.066099 0.106494 0.075162 0.112484 -0.049974 0.126174 0.122184 -0.037750 0.244778 0.257429 0.115103 0.075162 0.218970 0.112484 0.175666 0.258870 -0.086287 0.070838 0.451548 0.188457 0.112484 0.122564 0.141764 -0.018270 0.274922 0.243383 0.341819 0.230809 0.172885 0.455775 0.087213 0.049875 0.411081 0.040328 0.148860 0.126174 0.284840 0.089068 0.099303 -0.053247 0.276975 0.076204 0.043109 -0.059334 0.202856 0.022798 -0.006555 0.022798 -0.049974 0.061186 0.242232

44. 0.264036 0.001370 0.146610 -0.066099 0.086150 0.158333 -0.030056 -0.055378 0.561410 0.111905 0.120057 0.158333 0.352301 0.078808 0.146610 -0.062647 -0.069458 0.086150 0.102581 -0.043036 0.239850 0.293268 -0.026771 -0.038278 0.122184 0.032485 0.059322 0.179033 0.219271 0.086150 0.261566 -0.059082 -0.018828 -0.032967 -0.059082 -0.026771 0.102581 0.065454 0.042579 0.042579 0.179033 0.146610 -0.066099 1.000000 0.146610 0.065454 0.251418 0.102581 0.161519 -0.032967 -0.018828 0.161519 0.111905 0.009758 0.065454 0.146610 0.086150 -0.026771 0.071931 -0.043036 0.023030 -0.082234 0.233571 0.416685 0.193222 0.102581 0.329941 -0.051503 -0.088363 0.014079 0.092782 0.071931 -0.069458 0.261566 0.013413 -0.062647 0.200178 -0.051503 -0.055378 -0.018828 0.133647 0.078808 -0.037652 -0.010720 0.049033 0.047919 0.264036 -0.079117 0.409568 -0.014650 -0.051503 0.102581 0.226655 0.171286

45. 0.066981 0.079358 0.139869 0.106494 0.154393 0.041273 0.092897 -0.099245 0.110521 0.200549 0.139410 0.283754 0.262745 -0.147375 0.139869 0.122252 0.092207 -0.043062 0.183840 0.245090 0.333641 -0.016136 0.202569 -0.068599 -0.005983 0.058218 0.106313 0.320852 0.209190 0.055665 0.289642 0.016993 0.318674 -0.059082 0.016993 0.202569 0.288572 0.117303 0.161701 0.076308 0.320852 0.139869 0.106494 0.146610 1.000000 0.209190 0.154393 -0.025626 0.159894 -0.059082 -0.033742 0.289464 0.092207 -0.060791 0.117303 0.016993 0.154393 -0.047977 0.128911 0.083982 0.122100 0.045031 0.235153 0.055665 0.172679 0.079107 0.004990 0.045417 0.117303 0.262405 0.019516 0.128911 -0.016136 0.110521 0.099358 0.004990 0.210842 0.320852 0.159894 -0.033742 0.122252 0.237438 0.224149 0.056034 0.087874 0.085878 -0.034571 0.154393 0.045417 0.198111 0.045417 -0.025626 0.406198 0.224052

46. 0.176118 0.003671 0.117303 0.243383 0.157082 0.182614 0.138938 0.142247 -0.102598 0.056886 0.151857 0.363942 0.025416 0.211232 0.301077 0.182841 0.137905 -0.138233 0.118313 0.125604 0.139290 0.056886 0.115605 0.031349 0.075162 0.149077 0.159002 0.067927 0.244152 0.304740 0.031349 0.209190 0.213073 -0.088363 0.117303 0.302964 0.039993 0.038012 0.241841 0.114127 0.273898 0.117303 0.075162 0.065454 0.209190 1.000000 0.230911 0.118313 -0.148431 0.065454 -0.050465 0.045354 0.299943 0.260302 0.106725 0.117303 0.083254 -0.071755 0.192800 0.125604 0.243057 0.211232 0.283109 0.157082 0.452991 0.118313 0.182841 0.067927 0.244152 0.215096 0.358436 0.192800 -0.024133 0.031349 0.261249 0.095152 0.094130 0.273898 0.045354 -0.050465 0.182841 0.283173 0.117160 0.140074 0.185610 -0.001381 0.100177 0.083254 0.067927 0.352224 -0.035059 0.118313 0.005127 0.149077

47. 0.144092 0.065077 0.055665 0.022112 0.048101 0.185155 0.045788 -0.028795 0.052056 0.094459 0.288124 0.055270 0.154393 0.034537 0.253120 0.038088 0.268560 0.127426 -0.006266 0.155611 0.421021 0.007409 -0.064247 0.052056 0.112484 0.144583 -0.002309 0.319008 0.304740 0.206751 0.052056 0.055665 0.237972 0.086150 -0.043062 0.137060 0.246184 0.378569 0.239407 0.102186 0.097704 0.253120 0.112484 0.251418 0.154393 0.230911 1.000000 -0.006266 0.075310 -0.079117 0.237972 0.179416 0.181509 0.274996 0.009425 0.154393 0.127426 -0.064247 0.097153 0.026165 0.055270 0.189130 0.265770 0.286076 0.324228 0.162034 0.414955 -0.012949 0.230911 0.160830 0.222667 0.248102 0.181509 0.052056 0.213742 0.132305 0.123894 -0.012949 -0.028795 -0.045185 0.226522 0.189130 0.202532 0.216105 0.117675 0.184743 0.225686 0.127426 0.097704 0.205204 -0.012949 -0.006266 0.285057 0.144583

48. 0.005525 0.112269 0.079107 0.045895 0.077884 0.234528 -0.024619 -0.011749 0.068216 -0.153254 -0.100967 0.027850 -0.025626 0.146551 0.079107 -0.038278 0.216128 -0.006266 -0.160494 -0.094955 -0.017447 0.031437 -0.059068 -0.084457 0.045895 -0.022555 0.028572 -0.113637 -0.038327 -0.006266 0.068216 0.079107 0.258839 -0.072739 0.079107 0.154485 0.018044 0.039993 -0.075881 0.288039 -0.113637 0.079107 -0.049974 0.102581 -0.025626 0.118313 -0.006266 1.000000 0.098689 -0.072739 -0.041542 -0.011749 0.031437 -0.000710 -0.038327 0.079107 -0.090417 -0.059068 0.051957 0.042365 0.027850 -0.017447 0.072355

0.330334 0.007084 0.375119 0.161618 -0.113637 -0.116646 -0.058783 0.037927 -0.108173 0.031437 0.220889 0.072394 0.061670 -0.104608 0.003746 -0.011749 -0.041542 0.061670 0.146551 0.020494 -0.109167 0.005256 -0.140886 0.178640 0.077884 0.121129 0.137664 -0.113637 0.018044 0.179685 0.048118

49. 0.086579 0.191517 0.289464 0.007570 0.179416 0.067096 0.130062 0.316860 0.313458 0.111814 0.095170 0.067096 0.289464 0.064751 0.030325 -0.105234 -0.002431 0.075310 0.319566 -0.072291 0.064751 0.111814 -0.044969 -0.064299 0.126174 0.171147 0.131293 0.058706 0.045354 -0.132901 0.124579 0.030325 -0.031627 0.161519 0.159894 -0.044969 0.209128 0.239139 0.101539 0.281628 -0.086514 0.030325 0.126174 0.161519 0.159894 -0.148431 0.075310 0.098689 1.000000 -0.055378 -0.031627 0.180233 -0.002431 -0.038637 0.239139 0.159894 0.283522 0.219226 0.252899 -0.072291 -0.103364 -0.036693 0.166681 0.179416 -0.072055 -0.011749 -0.105234 0.058706 0.142247 0.134803 0.052683 0.054795 0.111814 -0.064299 0.049006 0.142066 0.076321 0.058706 0.316860 -0.031627 0.142066 0.064751 -0.114500 0.008441 -0.019508 -0.072055 -0.020505 0.075310 0.203925 0.001678 0.058706 -0.011749 0.097593 -0.003721

50. 0.094040 0.001370 -0.059082 -0.066099 0.086150 0.158333 0.092782 0.161519 -0.038278 -0.069458 -0.006745 -0.112272 -0.059082 0.239850 -0.059082 0.133647 -0.069458 0.086150 -0.072739 -0.043036 0.078808 0.111905 -0.026771 0.261566 -0.066099 -0.106315 -0.091387 0.179033 0.065454 0.251418 0.261566 0.146610 -0.018828 -0.032967 -0.059082 -0.026771 0.102581 -0.088363 0.042579 -0.100366 -0.051503 -0.059082 0.122184 -0.032967 -0.059082 0.065454 -0.079117 -0.072739 -0.055378 1.000000 -0.018828 -0.055378 0.111905 0.009758 0.219271 0.146610 -0.079117 0.392638 0.071931 -0.043036 0.023030 0.078808 0.080035 0.086150 -0.097384 0.102581 -0.062647 0.179033 0.065454 0.146420 0.092782 0.229176 0.293268 -0.038278 0.013413 0.133647 -0.047410 0.179033 0.378415 -0.018828 -0.062647 0.239850 0.084392 -0.010720 0.049033 -0.097384 -0.075955 -0.079117 -0.051503 -0.014650 0.409568 -0.072739 -0.043036 0.171286

51. -0.043379 0.147825 -0.033742 -0.037750 -0.045185 -0.064120 -0.087319 -0.031627 -0.021861 -0.039668 0.140983 -0.064120 -0.033742 -0.046965 -0.033742 -0.035778 -0.039668 -0.045185 -0.041542 -0.024578 0.228953 -0.039668 -0.015289 -0.021861 -0.037750 -0.060718 -0.052192 0.365569 -0.050465 -0.045185 -0.021861 -0.033742 -0.010753 -0.018828 -0.033742 -0.015289 -0.041542 0.213073 -0.057320 -0.057320 -0.029414 -0.033742 -0.037750 -0.018828 -0.033742 -0.050465 0.237972 -0.041542 -0.031627 -0.018828 1.000000 -0.031627 -0.039668 -0.069263 -0.050465 -0.033742 -0.045185 -0.015289 -0.048723 0.437490 -0.064120 -0.046965 -0.041977 -0.045185 -0.055617 -0.041542 0.300537 -0.029414 0.213073 0.159203 0.123142 -0.048723 -0.039668 -0.021861 -0.064347 -0.035778 -0.027077 -0.029414 -0.031627 -0.010753 -0.035778 -0.046965 0.117897 0.137751 0.097275 0.193335 -0.043379 -0.045185 -0.029414 -0.079867 -0.029414 -0.041542 -0.024578 0.177093

52. 0.193663 0.191517 0.030325 0.126174 0.283522 0.322786 0.207440 0.043605 0.313458 0.340303 0.175046 0.067096 0.289464 0.166195 0.159894 0.018416 0.226059 0.283522 0.319566 0.267478 0.267639 0.340303 -0.044969 -0.064299 0.007570 0.171147 0.131293 0.349145 0.142247 0.075310 0.124579 0.030325 -0.031627 0.161519 0.289464 -0.044969 0.209128 0.239139 0.101539 0.281628 0.203925 0.030325 0.244778 0.161519 0.289464 0.045354 0.179416 -0.011749 0.180233 -0.055378 -0.031627 1.000000 0.226059 0.208991 0.239139 0.419033 0.283522 -0.044969 0.054795 0.097593 0.152326 0.267639 0.166681 0.283522 0.019474 0.209128 0.018416 0.058706 0.239139 0.218167 0.207440 0.153847 0.111814 0.313458 0.049006 0.142066 0.232283 0.058706 -0.093023 -0.031627 0.142066 0.064751 0.039257 0.008441 0.133302 0.019474 -0.020505 0.179416 0.203925 0.238267 -0.086514 0.098689 0.437362 -0.003721

53. 0.198133 0.206309 0.092207 -0.139265 -0.079642 0.119789 0.260184 0.111814 0.077287 0.044715 0.119369 0.119789 0.308892 0.166040 0.200549 0.074795 0.235772 0.007409

0.308474 0.051381 0.081215 0.140244 -0.056403 0.077287 -0.040091 0.287773 0.045603 0.012918 0.056886 0.442661 -0.080648 0.200549 0.271066 0.111905 0.200549 0.385423 0.031437 0.056886 0.315588 0.315588 0.134347 -0.016136 0.257429 0.111905 0.092207 0.299943 0.181509 0.031437 -0.002431 0.111905 -0.039668 0.226059 1.000000 0.434679 0.056886 0.092207 0.007409 -0.056403 0.151552 -0.090672 0.048522 0.335690 0.006883 0.268560 0.177496 0.031437 0.074795 -0.108511 0.137905 0.169078 0.389588 -0.014098 0.235772 0.077287 0.028260 0.384974 -0.099889 -0.108511 0.111814 -0.039668 0.074795 -0.003610 0.113522 0.242798 0.039420 -0.128644 -0.160030 0.268560 0.012918 0.166963 -0.108511 -0.060909 -0.090672 0.141553

54. 0.108741 0.119352 -0.060791 0.186756 0.023418 0.204868 0.232246 0.043906 0.087403 0.158599 0.184296 0.101886 0.017488 0.126485 0.174044 -0.155762 0.227619 0.274996 0.266171 0.046950 0.065198 0.089579 -0.098483 -0.026706 0.115103 0.295580 0.065286 -0.014000 0.084692 0.274996 -0.140816 0.095766 0.155244 0.009758 0.174044 0.220739 -0.134150 0.084692 0.283572 0.174773 -0.014000 -0.139069 0.115103 0.009758 -0.060791 0.260302 0.274996 -0.000710 -0.038637 0.009758 -0.069263 0.208991 0.434679 1.000000 0.026155 0.174044 0.149207 0.061128 0.045199 -0.055685 0.204868 0.310344 0.138616 0.086313 0.139419 -0.000710 -0.006358 -0.014000 0.201765 0.169309 0.325741 0.224724 0.296639 -0.026706 0.161303 0.292451 -0.080189 -0.014000 0.043906 -0.069263 -0.006358 0.065198 0.062751 0.072413 0.072677 -0.137066 0.044047 0.086313 -0.014000 0.247852 -0.014000 0.132731 -0.055685 -0.021354

55. 0.100177 0.176197 0.025416 0.075162 0.378569 0.182614 0.358436 0.239139 0.031349 0.218924 0.151857 0.363942 0.117303 0.283173 0.209190 0.182841 0.137905 0.083254 0.118313 0.125604 0.139290 0.218924 -0.071755 0.031349 0.075162 0.149077 0.293652 0.170912 0.244152 0.083254 0.299244 0.117303 -0.050465 0.065454 0.392964 -0.071755 0.039993 0.106725 0.114127 0.241841 0.067927 -0.066471 0.075162 0.065454 0.117303 0.106725 0.009425 -0.038327 0.239139 0.219271 -0.050465 0.239139 0.056886 0.026155 1.000000 0.301077 0.230911 0.115605 0.122555 0.125604 0.243057 0.139290 0.214521 0.230911 0.128440 0.039993 0.007463 -0.035059 0.175439 0.333336 0.029189 0.263045 0.056886 0.165297 0.261249 0.007463 0.094130 0.170912 0.142247 -0.050465 -0.080226 0.139290 0.062640 0.027536 0.077241 -0.001381 0.024236 0.083254 0.067927 0.072587 0.273898 -0.116646 0.005127 0.025066

56. 0.066981 0.310068 0.139869 0.106494 0.450575 0.445408 0.313040 0.159894 0.289642 0.200549 0.063661 0.122100 0.139869 0.045031 0.262745 0.004990 0.417235 0.055665 0.183840 -0.077126 0.141235 0.417235 -0.047977 -0.068599 0.218970 0.224052 0.286374 0.183135 0.117303 -0.043062 0.468763 0.262745 -0.033742 0.146610 0.262745 -0.047977 -0.025626 0.117303 0.076308 0.417878 -0.092300 0.139869 0.218970 0.146610 0.016993 0.117303 0.154393 0.079107 0.159894 0.146610 -0.033742 0.419033 0.092207 0.174044 0.301077 1.000000 0.549303 -0.047977 -0.058959 0.083982 0.202927 0.237438 0.143434 0.450575 0.172679 -0.025626 -0.112272 0.045417 0.209190 0.262405 0.313040 0.128911 0.092207 -0.068599 0.099358 0.356776 0.062938 0.183135 0.030325 -0.033742 0.122252 0.237438 -0.067477 0.056034 0.087874 -0.087725 0.168533 0.253120 0.183135 0.198111 0.045417 0.079107 0.083982 -0.024699

57. 0.062498 0.435816 0.055665 0.383600 0.206751 0.379981 0.281626 0.179416 0.195974 0.355610 0.105537 0.185155 0.253120 0.111834 0.154393 0.038088 0.181509 0.127426 0.246184 -0.103281 0.034537 0.442661 -0.064247 0.195974 0.112484 0.211204 0.287040 -0.012949 0.157082 -0.031224 0.195974 0.253120 -0.045185 0.086150 0.450575 -0.064247 -0.006266 0.157082 0.102186 0.239407 -0.012949 0.055665 0.112484 0.086150 0.154393 0.083254 0.127426 -0.090417 0.283522 -0.079117 -0.045185 0.283522 0.007409 0.149207 0.230911 0.549303 1.000000 0.137060 0.021679 -0.103281 0.055270 0.111834 -0.029007 0.206751 0.115001 -0.006266 -0.150346 -0.012949 0.157082 0.160830 0.163707 0.097153 0.007409 -0.091863 0.153225 0.226522 0.005057 0.097704 -0.028795 -0.045185 0.226522

0.111834 -0.031782 0.216105 0.234111 -0.094227 -0.019097 0.444726 0.097704 0.205204 0.208356 0.077884 0.026165 -0.121903

58. 0.352454 0.053381 -0.047977 -0.053676 -0.064247 0.238445 0.175094 -0.044969 -0.031083 -0.056403 -0.108446 0.073638 -0.047977 0.325543 -0.047977 0.188228 -0.056403 0.137060 0.154485 -0.034947 -0.066778 -0.056403 -0.021739 -0.031083 -0.053676 0.082736 -0.074211 -0.041823 -0.071755 -0.064247 -0.031083 -0.047977 -0.015289 -0.026771 -0.047977 -0.021739 0.154485 0.115605 0.092615 0.092615 -0.041823 -0.047977 0.175666 -0.026771 -0.047977 -0.071755 -0.064247 -0.059068 0.219226 0.392638 -0.015289 -0.044969 -0.056403 0.061128 0.115605 -0.047977 0.137060 1.000000 0.122257 -0.034947 -0.091170 -0.066778 0.127331 -0.064247 -0.079080 0.368037 -0.050872 0.238986 0.115605 -0.096035 0.025468 0.313792 0.385423 -0.031083 0.062085 0.188228 -0.038500 -0.041823 -0.044969 -0.015289 -0.050872 0.325543 -0.129681 0.042437 -0.009430 -0.079080 -0.061679 0.137060 -0.041823 -0.113561 0.238986 -0.059068 -0.034947 0.082736

59. 0.424506 0.140722 -0.058959 0.086900 0.021679 0.265565 0.053114 0.153847 -0.099058 -0.014098 0.059756 0.141985 0.034976 0.302002 0.222846 0.106809 0.068727 0.021679 0.132022 0.011792 0.081368 -0.096923 -0.069279 0.174808 0.086900 0.295359 0.038806 -0.028000 0.263045 0.323576 0.037875 0.034976 0.220688 -0.085314 0.034976 0.122257 0.132022 -0.088180 0.197229 0.066669 0.077281 -0.058959 0.258870 0.071931 0.128911 0.192800 0.097153 0.051957 0.252899 0.071931 -0.048723 0.054795 0.151552 0.045199 0.122555 -0.058959 0.021679 0.122257 1.000000 0.134955 0.203775 0.081368 0.230491 0.172627 0.212484 0.292153 0.017166 0.182561 0.122555 -0.003858 0.277504 -0.005348 0.068727 0.174808 0.169064 0.017166 -0.009623 0.077281 0.252899 -0.048723 0.196453 0.081368 0.088346 0.221525 -0.168533 0.013413 -0.118928 0.097153 -0.028000 0.209840 -0.028000 -0.108173 0.011792 0.168584

60. 0.167145 0.035398 -0.077126 -0.086287 0.026165 0.065389 0.089048 0.097593 -0.049969 0.051381 -0.075016 0.065389 0.083982 0.018786 0.083982 0.225714 0.051381 -0.103281 0.042365 0.155056 0.144923 -0.090672 -0.034947 -0.049969 -0.086287 0.078646 -0.001256 0.293902 0.246081 -0.103281 0.184884 0.083982 -0.024578 -0.043036 0.083982 -0.034947 0.042365 0.125604 0.092905 0.092905 0.113335 -0.077126 -0.086287 -0.043036 0.083982 0.125604 0.026165 0.042365 -0.072291 -0.043036 0.437490 0.097593 -0.090672 -0.055685 0.125604 0.083982 -0.103281 -0.034947 0.134955 1.000000 0.065389 0.018786 0.264823 0.026165 0.100491 0.042365 0.071967 0.113335 0.246081 0.260244 0.089048 0.011792 -0.090672 -0.049969 0.149183 -0.081781 -0.061891 -0.067233 -0.072291 -0.024578 -0.081781 0.144923 0.173895 -0.079766 -0.062661 0.214300 0.033996 -0.103281 -0.067233 0.111620 -0.067233 -0.094955 0.155056 0.078646

61. 0.409329 0.072113 -0.039554 0.144824 0.250097 0.255656 0.058540 -0.018134 -0.012535 0.119789 -0.106015 0.202489 -0.120381 0.226199 0.445408 0.095187 0.119789 0.185155 0.096743 0.065389 0.036353 -0.022745 0.238445 0.105290 0.292797 0.183354 0.280987 0.096372 0.122171 0.379981 0.105290 0.122100 -0.064120 0.023030 -0.039554 0.073638 0.027850 0.061729 0.163731 0.107561 -0.084807 -0.039554 0.070838 0.023030 0.122100 0.243057 0.055270 0.027850 -0.103364 0.023030 -0.064120 0.152326 0.048522 0.204868 0.243057 0.202927 0.055270 -0.091170 0.203775 0.065389 1.000000 0.099635 0.111679 -0.009672 0.182225 0.096743 0.018053 0.096372 0.061729 0.221293 0.203348 0.141985 0.048522 0.223114 0.111739 0.018053 0.227701 0.096372 -0.018134 0.167697 0.018053 -0.026928 0.175504 0.128479 0.008113 0.010934 0.075328 -0.009672 0.005782 0.212483 -0.084807 0.027850 0.171365 0.128812

62. 0.049058 0.163976 -0.147375 0.099303 0.343724 0.099635 0.365494 -0.036693 0.044757 0.081215 0.319243 0.036353 0.045031 0.096154 0.237438 -0.064461 0.081215 -0.042760 0.228549 0.144923 0.246795 0.335690 -0.066778 -0.095482 -0.076819 0.254148 0.053991 0.194999 0.139290 0.189130 0.044757 0.237438 0.228953 0.078808 0.045031 0.325543

0.064552 0.211232 0.284495 0.351352 -0.020647 -0.147375 0.451548 -0.082234 0.045031
0.211232 0.189130 -0.017447 -0.036693 0.078808 -0.046965 0.267639 0.335690 0.310344
0.139290 0.237438 0.111834 -0.066778 0.081368 0.018786 0.099635 1.000000 0.175705
0.111834 0.164838 -0.017447 0.210963 0.194999 0.427055 0.323972 0.250590 0.375547
0.250865 0.044757 0.190712 0.486387 -0.002464 0.087176 0.064751 -0.046965 0.027347
0.096154 0.058295 0.307096 0.141220 -0.039041 -0.109958 0.034537 -0.020647 0.178155
0.194999 -0.017447 0.018786 0.124311

63. 0.285469 0.060457 0.051714 0.104500 0.413158 0.172012 0.097312 -0.026751 0.048361
0.006883 0.154588 0.111679 0.143434 0.175705 0.143434 0.035384 0.168626 -0.102702
0.072355 0.144565 0.391136 0.006883 -0.059687 -0.085342 0.020543 0.258105 -0.136550
0.296364 0.557462 0.118381 0.315767 0.051714 0.221080 -0.073501 0.051714 0.127331
0.228709 0.488873 0.349894 0.094933 0.399162 0.051714 0.188457 0.233571 0.235153
0.283109 0.265770 0.072355 0.166681 0.080035 -0.041977 0.166681 0.006883 0.138616
0.214521 0.143434 -0.029007 0.127331 0.230491 0.264823 0.111679 0.175705 1.000000
0.265770 0.171630 0.228709 0.210443 0.296364 0.214521 0.267438 0.206861 0.370724
0.087754 0.048361 0.479678 0.122913 0.335903 0.296364 0.069965 -0.041977 0.122913
0.462946 0.296997 0.256932 0.109322 0.171630 0.209667 -0.029007 0.193566 0.134813 -
0.012030 -0.005822 0.264823 0.258105

64. 0.144092 0.312236 0.055665 -0.158631 0.286076 0.315039 0.163707 0.179416 0.339893
0.007409 -0.016187 0.250097 0.154393 0.266427 0.154393 0.132305 0.355610 0.127426 -
0.006266 -0.103281 0.111834 0.355610 -0.064247 0.052056 0.022112 0.144583 0.070028
0.097704 0.083254 0.206751 0.339893 0.055665 0.237972 0.251418 0.253120 0.137060
0.077884 0.157082 0.102186 0.308018 -0.012949 0.154393 0.112484 0.416685 0.055665
0.157082 0.286076 0.330334 0.179416 0.086150 -0.045185 0.283522 0.268560 0.086313
0.230911 0.450575 0.206751 -0.064247 0.172627 0.026165 -0.009672 0.111834 0.265770
1.000000 0.184743 0.246184 0.038088 -0.012949 0.009425 0.033788 0.281626 -0.053795
0.181509 0.195974 0.092707 0.226522 0.005057 -0.012949 0.179416 -0.045185 0.226522
0.189130 0.026797 0.155647 0.001239 -0.094227 0.144092 0.365401 0.208356 0.205204
0.097704 0.077884 0.155611 0.077961

65. 0.206055 0.058371 0.259480 -0.036346 0.115001 0.068031 0.118564 0.111004 0.013461
0.100961 0.033586 0.239323 -0.000923 0.028919 0.172679 0.146284 0.100961 -0.024484
0.155053 0.214300 0.164838 -0.052109 -0.079080 -0.113072 0.202019 0.271682 0.175235
0.139719 0.128440 0.184743 0.266528 0.085878 0.193335 -0.097384 -0.000923 0.097909
0.081068 -0.066291 0.246424 0.065456 0.139719 0.259480 0.122564 0.193222 0.172679
0.452991 0.324228 0.007084 -0.072055 -0.097384 -0.055617 0.019474 0.177496 0.139419
0.128440 0.172679 0.115001 -0.079080 0.212484 0.100491 0.182225 0.164838 0.171630
0.184743 1.000000 0.007084 0.146284 0.042433 0.128440 0.153284 0.170402 0.146127
0.024426 0.139995 0.199243 0.063449 0.173395 0.139719 -0.072055 -0.055617 0.229120
0.300756 0.043284 0.127797 -0.008712 0.141553 0.134317 -0.024484 0.139719 0.062387
0.042433 -0.140886 0.100491 0.095961

66. 0.351755 0.046721 -0.130359 0.141764 -0.006266 0.372313 0.163019 -0.011749 0.068216
0.031437 -0.036403 0.165635 -0.025626 0.310548 0.183840 0.161618 0.308474 0.077884
0.018044 0.042365 0.064552 -0.060909 -0.059068 0.068216 -0.049974 0.118792 -0.124902
0.003746 0.039993 0.162034 0.068216 -0.025626 0.258839 -0.072739 -0.025626 0.154485
0.196581 0.118313 0.142471 0.142471 0.003746 0.079107 0.141764 0.102581 0.079107
0.118313 0.162034 0.375119 -0.011749 0.102581 -0.041542 0.209128 0.031437 -0.000710
0.039993 -0.025626 -0.006266 0.368037 0.292153 0.042365 0.096743 -0.017447 0.228709
0.246184 0.007084 1.000000 0.161618 0.121129 0.196632 -0.058783 0.225565 0.051957
0.216128 0.373562 0.136593 0.061670 0.021458 0.003746 -0.011749 -0.041542 0.061670
0.310548 0.082635 0.019104 0.067015 0.007084 0.178640 0.246184 0.003746 0.201411
0.003746 0.018044 0.317005 0.048118

67. 0.049487 -0.095251 0.004990 0.089068 0.132305 -0.059082 -0.080458 -0.105234 0.098198 -0.028598 0.179951 -0.059082 0.122252 0.210963 0.004990 -0.007143 0.074795 -0.150346 -0.138226 0.225714 0.302771 0.074795 -0.050872 -0.072739 0.089068 -0.043773 -0.001828 0.296406 0.270530 0.132305 -0.072739 -0.112272 -0.035778 -0.062647 -0.112272 -0.050872 0.061670 0.358219 -0.027742 -0.027742 0.164981 0.122252 -0.018270 0.329941 0.004990 0.182841 0.414955 0.161618 -0.105234 -0.062647 0.300537 0.018416 0.074795 -0.006358 0.007463 -0.112272 -0.150346 -0.050872 0.017166 0.071967 0.018053 0.210963 0.210443 0.038088 0.146284 0.161618 1.000000 0.033555 0.095152 0.077051 0.059599 0.196453 -0.131991 0.269135 0.145286 -0.119048 0.051053 0.033555 -0.105234 -0.035778 0.104762 0.027347 0.044410 0.171117 0.185374 0.229120 0.243312 -0.056129 0.164981 0.019741 -0.097870 0.061670 0.225714 0.114484

68. 0.336610 0.059601 -0.092300 0.148860 0.208356 0.005782 0.007874 -0.086514 -0.059800 -0.108511 0.046062 0.005782 -0.092300 -0.020647 -0.092300 -0.097870 -0.108511 -0.123601 0.121129 0.293902 0.194999 0.012918 -0.041823 -0.059800 -0.103263 0.019773 -0.142770 0.382594 0.170912 0.097704 0.140956 0.183135 -0.029414 -0.051503 -0.092300 -0.041823 0.003746 0.067927 0.130324 -0.061089 0.228243 -0.092300 0.274922 -0.051503 0.045417 0.067927 -0.012949 -0.113637 0.058706 0.179033 -0.029414 0.058706 -0.108511 -0.014000 -0.035059 0.045417 -0.012949 0.238986 0.182561 0.113335 0.096372 0.194999 0.296364 -0.012949 0.042433 0.121129 0.033555 1.000000 0.273898 0.081066 0.090119 0.393123 0.134347 0.140956 0.246067 0.164981 0.091702 0.228243 0.058706 -0.029414 0.033555 0.087176 0.240792 0.208144 0.022462 0.139719 -0.004843 -0.012949 -0.080460 -0.050828 0.073892 -0.113637 0.113335 0.019773

69. 0.100177 0.176197 -0.066471 0.159273 0.157082 0.001286 0.248687 0.045354 -0.102598 0.218924 0.378438 0.182614 0.117303 0.139290 0.117303 0.095152 0.056886 0.157082 0.353272 0.125604 0.283173 0.218924 -0.071755 -0.102598 -0.093058 0.273088 0.091677 0.273898 0.244152 0.009425 0.165297 0.209190 -0.050465 0.065454 0.025416 -0.071755 0.039993 0.244152 0.241841 0.177984 0.067927 0.117303 0.243383 -0.088363 0.117303 0.244152 0.230911 -0.116646 0.142247 0.065454 0.213073 0.239139 0.137905 0.201765 0.175439 0.209190 0.157082 0.115605 0.122555 0.246081 0.061729 0.427055 0.214521 0.009425 0.128440 0.196632 0.095152 0.273898 1.000000 0.215096 0.468185 0.473780 0.137905 0.031349 0.204925 0.270530 -0.016473 0.170912 0.045354 -0.050465 0.007463 0.283173 0.171680 0.252612 0.077241 0.063529 -0.051704 0.009425 -0.035059 0.072587 0.273898 -0.116646 0.005127 0.087072

70. 0.119555 0.235817 0.104289 0.124718 0.414914 0.169289 0.159721 0.301532 0.093178 0.099370 0.251978 0.221293 0.104289 0.014487 0.262405 0.001605 0.029663 -0.029733 0.075987 0.156588 0.262075 0.029663 -0.096035 0.093178 0.052351 0.098751 0.251421 0.346887 0.215096 0.097309 0.323669 0.183347 0.159203 0.014079 0.183347 0.226367 0.210757 0.215096 0.244314 0.134431 0.169673 -0.132885 0.341819 0.014079 0.262405 0.215096 0.160830 -0.058783 0.134803 0.146420 0.159203 0.218167 0.169078 0.169309 0.333336 0.262405 0.160830 -0.096035 -0.003858 0.260244 0.221293 0.323972 0.267438 0.033788 0.153284 -0.058783 0.077051 0.081066 0.215096 1.000000 0.112508 0.298330 0.238785 -0.022068 0.274266 0.303390 0.115408 0.258280 0.218167 0.159203 0.152498 0.200178 0.130744 0.139059 0.098198 0.097437 0.054217 -0.029733 -0.007541 0.123881 0.081066 -0.126168 0.156588 0.098751

71. 0.193552 0.052278 -0.127246 0.029298 0.104747 0.299887 0.167366 0.052683 0.036415 0.130780 0.194903 0.155079 0.092897 0.135685 0.166278 -0.010430 0.195482 -0.013172 0.288111 -0.007165 0.078233 0.066078 0.025468 -0.070555 0.029298 0.398248 0.060058 0.090119 0.138938 0.222667 0.143386 0.166278 0.123142 0.092782 0.166278 0.175094 -0.087165 0.138938 0.146478 0.248470 0.090119 0.092897 0.230809 0.092782 0.019516 0.358436 0.222667 0.037927 0.052683 0.092782 0.123142 0.207440 0.389588 0.325741 0.029189 0.313040 0.163707 0.025468 0.277504 0.089048 0.203348 0.250590 0.206861

0.281626 0.170402 0.225565 0.059599 0.090119 0.468185 0.112508 1.000000 0.109211 0.066078 0.143386 0.152168 0.269684 0.045104 0.172363 0.130062 -0.087319 0.129627 0.135685 0.130156 0.264838 0.011048 0.014889 0.011613 0.045788 -0.074370 0.289363 0.007874 0.037927 -0.007165 0.150660

72. 0.269239 0.199512 -0.058959 0.172885 0.399050 0.080195 0.277504 -0.143309 0.037875 0.068727 0.291387 0.203775 0.034976 0.154913 0.128911 0.017166 -0.014098 0.097153 0.132022 0.134955 0.302002 0.234377 -0.069279 -0.099058 0.086900 0.168584 0.176457 0.287842 0.333290 0.021679 0.174808 0.034976 -0.048723 -0.085314 -0.058959 -0.069279 0.212088 0.192800 0.197229 0.197229 0.077281 0.034976 0.172885 0.071931 0.128911 0.192800 0.248102 -0.108173 0.054795 0.229176 -0.048723 0.153847 -0.014098 0.224724 0.263045 0.128911 0.097153 0.313792 -0.005348 0.011792 0.141985 0.375547 0.370724 -0.053795 0.146127 0.051957 0.196453 0.393123 0.473780 0.298330 0.109211 1.000000 0.151552 0.037875 0.284223 0.196453 0.216514 0.182561 -0.044257 -0.048723 -0.072478 0.302002 0.144081 0.106479 0.108427 -0.052944 0.191606 -0.053795 0.077281 -0.018855 0.287842 -0.028108 0.134955 -0.021579

73. 0.198133 0.341924 -0.016136 -0.139265 0.007409 0.262324 0.260184 -0.002431 -0.080648 -0.050813 -0.014211 -0.022745 -0.016136 0.081215 0.092207 -0.028598 0.044715 0.181509 0.216128 -0.090672 0.081215 0.140244 -0.056403 -0.080648 -0.040091 0.141553 0.045603 0.012918 -0.024133 0.181509 0.077287 0.200549 0.271066 0.111905 -0.016136 0.385423 0.031437 0.056886 0.240296 0.165003 -0.108511 -0.124479 0.455775 -0.069458 -0.016136 -0.024133 0.181509 0.031437 0.111814 0.293268 -0.039668 0.111814 0.235772 0.296639 0.056886 0.092207 0.007409 0.385423 0.068727 -0.090672 0.048522 0.250865 0.087754 0.181509 0.024426 0.216128 -0.131991 0.134347 0.137905 0.238785 0.066078 0.151552 1.000000 -0.080648 0.028260 0.591759 -0.099889 0.012918 0.111814 0.271066 -0.028598 0.250865 -0.015045 0.242798 0.039420 -0.052109 -0.070490 0.181509 -0.108511 0.101019 0.255776 -0.060909 0.051381 0.068443

74. 0.207880 -0.035778 -0.068599 0.087213 0.052056 0.223114 0.036415 -0.064299 0.216667 -0.080648 0.065783 0.223114 -0.068599 0.044757 -0.068599 -0.072739 0.077287 0.052056 -0.084457 0.184884 0.044757 0.077287 -0.031083 -0.044444 -0.076748 -0.002572 -0.106110 0.140956 0.031349 0.195974 -0.044444 0.110521 -0.021861 -0.038278 0.110521 -0.031083 0.068216 0.031349 0.132425 0.007946 0.140956 -0.068599 0.087213 0.261566 0.110521 0.031349 0.052056 0.220889 -0.064299 -0.038278 -0.021861 0.313458 0.077287 -0.026706 0.165297 -0.068599 -0.091863 -0.031083 0.174808 -0.049969 0.223114 0.044757 0.048361 0.195974 0.139995 0.373562 0.269135 0.140956 0.031349 -0.022068 0.143386 0.037875 -0.080648 1.000000 0.088771 -0.072739 0.160557 0.140956 -0.064299 -0.021861 0.098198 -0.095482 0.027135 -0.049010 -0.013484 0.013461 0.059844 0.052056 -0.059800 0.164694 -0.059800 0.068216 0.184884 -0.123443

75. 0.238399 0.177527 0.024038 0.256711 0.213742 0.062195 0.107188 -0.030417 -0.021025 -0.038151 0.193631 0.309918 0.099358 0.013802 0.174677 0.001529 0.028260 0.032190 0.072394 0.149183 0.131742 0.028260 -0.091493 -0.021025 0.049875 0.195733 0.018787 0.161650 0.430222 0.092707 0.198568 0.174677 0.151675 -0.112670 0.174677 0.215663 0.072394 0.317573 0.285104 0.075731 0.077233 0.099358 0.049875 0.013413 0.099358 0.261249 0.213742 0.072394 0.049006 0.013413 -0.064347 0.049006 0.028260 0.161303 0.261249 0.099358 0.153225 0.062085 0.169064 0.149183 0.111739 0.190712 0.479678 0.092707 0.199243 0.136593 0.145286 0.246067 0.204925 0.274266 0.152168 0.284223 0.028260 0.088771 1.000000 0.145286 0.109951 0.246067 0.049006 -0.064347 0.073408 0.308652 0.348010 0.132483 0.182384 0.199243 0.113902 0.032190 0.077233 0.255554 0.077233 0.008196 0.149183 0.144908

76. 0.049487 0.418479 0.004990 -0.018270 0.038088 0.172321 0.269684 0.018416 0.098198 -0.028598 0.107663 0.095187 0.122252 -0.064461 0.122252 -0.119048 0.178188 -0.056129

0.161618 -0.081781 0.119155 0.281581 -0.050872 -0.072739 -0.018270 0.351870 0.084089
0.033555 0.007463 0.132305 0.098198 0.356776 0.300537 0.133647 0.239514 0.427327 -
0.038278 0.095152 0.298223 0.298223 -0.097870 -0.112272 0.411081 -0.062647 0.004990
0.095152 0.132305 0.061670 0.142066 0.133647 -0.035778 0.142066 0.384974 0.292451
0.007463 0.356776 0.226522 0.188228 0.017166 -0.081781 0.018053 0.486387 0.122913
0.226522 0.063449 0.061670 -0.119048 0.164981 0.270530 0.303390 0.269684 0.196453
0.591759 -0.072739 0.145286 1.000000 -0.090094 0.164981 0.142066 0.300537 0.104762
0.302771 -0.025166 0.458349 0.047079 -0.102223 -0.144338 0.320739 -0.097870 0.162485
0.164981 -0.038278 -0.081781 0.035355

77. 0.135241 0.001970 0.210842 0.175714 0.242731 0.130410 -0.131552 -0.079640 0.160557
0.030522 0.081478 0.033120 0.062938 -0.118262 0.062938 0.051053 -0.099889 0.242731
0.021458 0.132033 0.113335 0.030522 0.263080 -0.055048 0.175714 0.046718 0.085311
0.257470 0.204734 0.123894 0.160557 -0.084966 -0.027077 0.200178 0.062938 -0.038500
0.273589 0.204734 0.164020 -0.041552 0.257470 0.062938 0.040328 0.200178 0.210842
0.094130 0.123894 -0.104608 0.076321 -0.047410 -0.027077 0.232283 -0.099889 -0.080189
0.094130 0.062938 0.005057 -0.038500 -0.009623 -0.061891 0.227701 -0.002464 0.335903
0.005057 0.173395 0.021458 0.051053 0.091702 -0.016473 0.115408 0.045104 0.216514 -
0.099889 0.160557 0.109951 -0.090094 1.000000 0.257470 0.076321 -0.027077 0.051053
0.113335 0.121366 0.165728 0.157732 0.173395 0.257477 -0.113780 0.257470 0.068953
0.091702 0.147524 0.325957 0.046718

78. -0.004843 0.059601 0.183135 0.400984 0.208356 0.096372 0.007874 0.058706 -0.059800
0.012918 0.130960 0.277551 0.045417 -0.128470 -0.092300 -0.097870 -0.108511 -0.123601
0.121129 0.113335 0.194999 0.012918 0.238986 -0.059800 0.022798 0.112705 -0.041865
0.228243 0.273898 0.097704 0.140956 0.183135 -0.029414 -0.051503 0.320852 -0.041823
0.003746 0.067927 0.034617 -0.156796 0.228243 0.045417 0.148860 -0.051503 0.320852
0.273898 -0.012949 0.003746 0.058706 0.179033 -0.029414 0.058706 -0.108511 -0.014000
0.170912 0.183135 0.097704 -0.041823 0.077281 -0.067233 0.096372 0.087176 0.296364 -
0.012949 0.139719 0.003746 0.033555 0.228243 0.170912 0.258280 0.172363 0.182561
0.012918 0.140956 0.246067 0.164981 0.257470 1.000000 0.203925 -0.029414 0.296406
0.194999 0.159079 0.208144 0.184882 0.042433 -0.004843 -0.123601 0.073892 0.116816
0.228243 0.121129 0.113335 0.019773

79. -0.127589 0.029331 0.030325 0.007570 -0.028795 -0.018134 0.130062 0.316860 0.124579 -
0.002431 0.015295 0.067096 0.030325 0.064751 0.030325 0.018416 -0.002431 -0.028795 -
0.011749 -0.072291 0.166195 -0.002431 0.219226 0.313458 0.007570 -0.003721 -0.058577
0.058706 0.045354 0.179416 0.124579 0.030325 0.339987 0.378415 0.030325 0.219226
0.098689 -0.051539 0.011495 -0.078549 -0.086514 -0.099245 0.126174 -0.055378 0.159894
0.045354 -0.028795 -0.011749 0.316860 0.378415 -0.031627 -0.093023 0.111814 0.043906
0.142247 0.030325 -0.028795 -0.044969 0.252899 -0.072291 -0.018134 0.064751 0.069965
0.179416 -0.072055 -0.011749 -0.105234 0.058706 0.045354 0.218167 0.130062 -0.044257
0.111814 -0.064299 0.049006 0.142066 0.076321 0.203925 1.000000 -0.031627 -0.105234
0.064751 0.116135 0.167131 0.056897 0.019474 -0.127589 0.075310 -0.086514 0.080541
0.349145 0.098689 -0.072291 0.083713

80. -0.043379 0.147825 -0.033742 -0.037750 -0.045185 -0.064120 -0.087319 -0.031627 -0.021861
0.271066 -0.076269 -0.064120 -0.033742 -0.046965 -0.033742 -0.035778 -0.039668 -0.045185 -
0.041542 -0.024578 -0.046965 -0.039668 -0.015289 -0.021861 -0.037750 -0.060718 0.206021 -
0.029414 -0.050465 -0.045185 -0.021861 -0.033742 -0.010753 -0.018828 -0.033742 -0.015289 -
0.041542 -0.050465 -0.057320 -0.057320 -0.029414 -0.033742 0.284840 -0.018828 -0.033742 -
0.050465 -0.045185 -0.041542 -0.031627 -0.018828 -0.010753 -0.031627 -0.039668 -0.069263 -
0.050465 -0.033742 -0.045185 -0.015289 -0.048723 -0.024578 0.167697 -0.046965 -0.041977 -
0.045185 -0.055617 -0.041542 -0.035778 -0.029414 -0.050465 0.159203 -0.087319 -0.048723
0.271066 -0.021861 -0.064347 0.300537 -0.027077 -0.029414 -0.031627 1.000000 -0.035778 -

0.046965 -0.091204 0.137751 0.097275 0.193335 -0.043379 0.237972 -0.029414 -0.079867 -0.029414 -0.041542 -0.024578 -0.060718

81. 0.146400 0.124919 0.239514 0.196405 0.226522 0.095187 -0.220515 0.018416 -0.072739 -0.028598 0.035375 0.095187 0.122252 0.119155 0.004990 -0.007143 -0.028598 -0.056129 -0.038278 0.071967 0.027347 -0.028598 0.188228 0.098198 -0.018270 0.114484 0.084089 0.033555 0.095152 0.132305 0.098198 0.239514 -0.035778 0.133647 0.122252 -0.050872 0.261566 0.095152 0.135241 -0.027742 0.164981 0.004990 0.089068 0.133647 0.122252 0.182841 0.226522 0.061670 0.142066 -0.062647 -0.035778 0.142066 0.074795 -0.006358 -0.080226 0.122252 0.226522 -0.050872 0.196453 -0.081781 0.018053 0.027347 0.122913 0.226522 0.229120 0.061670 0.104762 0.033555 0.007463 0.152498 0.129627 -0.072478 -0.028598 0.098198 0.073408 0.104762 0.051053 0.296406 -0.105234 -0.035778 1.000000 0.027347 0.044410 0.171117 0.047079 0.063449 -0.144338 0.038088 0.164981 0.091113 -0.097870 -0.038278 0.071967 -0.043773

82. 0.128566 0.224187 0.237438 0.187365 0.189130 0.162917 0.078233 -0.036693 0.044757 -0.003610 0.022713 0.226199 0.141235 0.020833 0.141235 0.210963 0.166040 0.034537 0.064552 0.018786 0.246795 0.081215 -0.066778 -0.095482 0.011242 0.189229 0.053991 0.194999 0.139290 -0.042760 0.325236 0.141235 0.228953 -0.082234 0.045031 0.129382 0.146551 0.283173 0.351352 0.017070 0.194999 0.429844 0.099303 0.078808 0.237438 0.283173 0.189130 0.146551 0.064751 0.239850 -0.046965 0.064751 -0.003610 0.065198 0.139290 0.237438 0.111834 0.325543 0.081368 0.144923 -0.026928 0.096154 0.462946 0.189130 0.300756 0.310548 0.027347 0.087176 0.283173 0.200178 0.135685 0.302002 0.250865 -0.095482 0.308652 0.302771 0.113335 0.194999 0.064751 -0.046965 0.027347 1.000000 0.229538 0.248183 0.084491 -0.107000 0.208074 0.111834 0.087176 0.178155 0.302822 -0.181444 0.271059 0.254148

83. 0.114099 0.113103 -0.067477 0.213698 0.085375 0.031632 -0.044003 -0.114500 -0.079144 0.049239 0.162087 0.079589 0.151243 0.001214 0.224149 0.183562 -0.015045 -0.031782 0.020494 0.269486 0.286619 0.049239 0.167636 0.027135 -0.119983 0.124564 -0.175599 0.322504 0.389759 0.143954 0.239693 0.078336 0.117897 -0.037652 -0.067477 0.018978 0.082635 0.171680 0.324481 -0.131517 0.159079 0.078336 -0.053247 -0.037652 0.224149 0.117160 0.202532 0.020494 -0.114500 0.084392 0.117897 0.039257 0.113522 0.062751 0.062640 -0.067477 -0.031782 -0.129681 0.088346 0.173895 0.175504 0.058295 0.296997 0.026797 0.043284 0.082635 0.044410 0.240792 0.171680 0.130744 0.130156 0.144081 -0.015045 0.027135 0.348010 -0.025166 0.121366 0.159079 0.116135 -0.091204 0.044410 0.229538 1.000000 0.230830 0.008232 0.249293 0.114099 -0.090361 -0.086059 0.076948 0.159079 -0.041648 0.173895 0.321354

84. 0.120406 0.319635 -0.094457 0.139220 0.034731 0.128479 -0.004780 0.008441 -0.049010 -0.022586 0.142120 0.078983 0.056034 0.130359 0.131280 0.171117 0.043760 0.034731 0.083240 0.018892 0.307096 0.242798 0.042437 0.170367 0.070343 0.320861 0.172435 0.123810 0.308881 0.337021 -0.049010 0.281771 0.137751 0.241199 0.281771 0.195865 -0.045031 0.308881 0.263685 -0.050067 0.292478 0.056034 0.276975 -0.010720 0.056034 0.140074 0.216105 -0.109167 0.008441 -0.010720 0.137751 0.008441 0.242798 0.072413 0.027536 0.056034 0.216105 0.042437 0.221525 -0.079766 0.128479 0.307096 0.256932 0.155647 0.127797 0.019104 0.171117 0.208144 0.252612 0.139059 0.264838 0.106479 0.242798 -0.049010 0.132483 0.458349 0.165728 0.208144 0.167131 0.137751 0.171117 0.248183 0.230830 1.000000 0.218080 0.180952 -0.128345 0.216105 -0.129193 0.198786 0.292478 -0.045031 -0.079766 0.219309

85. 0.152894 0.204552 0.087874 0.275181 0.117675 -0.039550 0.054320 0.056897 0.092141 -0.088356 0.064626 0.008113 0.087874 0.027761 0.015417 0.047079 0.167196 0.001239 0.128775 -0.157664 0.027761 0.103308 -0.009430 0.092141 -0.122773 -0.037451 -0.005648 0.022462 0.131426 0.059457 0.092141 0.232790 -0.110539 0.170326 0.232790 -0.009430 -

0.118262 0.131426 0.014999 -0.035355 0.103672 0.087874 0.076204 0.049033 0.087874 0.185610 0.117675 0.005256 -0.019508 0.049033 0.097275 0.133302 0.039420 0.072677 0.077241 0.087874 0.234111 -0.009430 -0.168533 -0.062661 0.008113 0.141220 0.109322 0.001239 -0.008712 0.067015 0.185374 0.022462 0.077241 0.098198 0.011048 0.108427 0.039420 -0.013484 0.182384 0.047079 0.157732 0.184882 0.056897 0.097275 0.047079 0.084491 0.008232 0.218080 1.000000 0.247214 0.033127 0.234111 0.184882 0.193297 0.184882 0.190534 0.032341 -0.037451

86. -0.009158 -0.104606 -0.174526 -0.036346 0.045258 -0.160358 -0.192460 -0.072055 -0.113072 -0.052109 0.033586 -0.160358 0.085878 -0.039041 -0.087725 -0.019387 -0.052109 -0.024484 -0.140886 0.214300 0.232797 -0.205179 0.097909 -0.113072 -0.036346 -0.138333 -0.142759 0.139719 0.193350 -0.024484 0.139995 -0.174526 -0.055617 0.047919 -0.000923 -0.079080 -0.066901 0.063529 0.005134 -0.175834 0.237004 -0.087725 0.043109 0.047919 0.085878 -0.001381 0.184743 -0.140886 -0.072055 -0.097384 0.193335 0.019474 -0.128644 -0.137066 -0.001381 -0.087725 -0.094227 -0.079080 0.013413 0.214300 0.010934 -0.039041 0.171630 -0.094227 0.141553 0.007084 0.229120 0.139719 0.063529 0.097437 0.014889 -0.052944 -0.052109 0.013461 0.199243 -0.102223 0.173395 0.042433 0.019474 0.193335 0.063449 -0.107000 0.249293 0.180952 0.247214 1.000000 0.134317 -0.163969 -0.054852 0.009555 0.042433 0.007084 0.100491 0.037387

87. 0.076786 -0.039216 0.168533 0.033623 0.307281 0.142128 -0.049033 -0.020505 0.207880 0.019051 -0.119879 0.142128 0.066981 -0.109958 0.066981 -0.047425 0.198133 0.062498 -0.081033 -0.099154 0.049058 0.108592 -0.061679 -0.088192 0.126580 0.029161 -0.061742 -0.004843 0.176118 -0.182285 0.207880 -0.136123 -0.043379 -0.075955 -0.034571 -0.061679 -0.081033 0.100177 -0.019520 -0.019520 -0.004843 0.270085 -0.059334 0.264036 -0.034571 0.100177 0.225686 0.178640 -0.020505 -0.075955 -0.043379 -0.020505 -0.160030 0.044047 0.024236 0.168533 -0.019097 -0.061679 -0.118928 0.033996 0.075328 -0.109958 0.209667 0.144092 0.134317 0.178640 0.243312 -0.004843 -0.051704 0.054217 0.011613 0.191606 -0.070490 0.059844 0.113902 -0.144338 0.257477 -0.004843 -0.127589 -0.043379 -0.144338 0.208074 0.114099 -0.128345 0.033127 0.134317 1.000000 -0.100691 0.108974 -0.013151 -0.118661 0.092082 0.300294 0.029161

88. 0.062498 0.374026 -0.043062 0.112484 0.048101 0.185155 0.222667 0.075310 0.052056 0.094459 -0.077049 0.315039 0.154393 0.189130 0.055665 0.226522 0.442661 -0.031224 0.077884 -0.103281 -0.120057 0.181509 -0.064247 0.195974 -0.068260 0.077961 0.142366 -0.123601 -0.064404 0.127426 -0.091863 0.154393 0.237972 0.251418 0.253120 0.137060 -0.006266 0.157082 0.102186 0.308018 -0.012949 0.154393 0.202856 -0.079117 0.154393 0.083254 0.127426 0.077884 0.075310 -0.079117 -0.045185 0.179416 0.268560 0.086313 0.083254 0.253120 0.444726 0.137060 0.097153 -0.103281 -0.009672 0.034537 -0.029007 0.365401 -0.024484 0.246184 -0.056129 -0.012949 0.009425 -0.029733 0.045788 -0.053795 0.181509 0.052056 0.032190 0.320739 -0.113780 -0.123601 0.075310 0.237972 0.038088 0.111834 -0.090361 0.216105 0.234111 -0.163969 -0.100691 1.000000 -0.012949 0.265295 -0.012949 -0.006266 0.026165 -0.055282

89. 0.108974 0.059601 0.320852 0.148860 0.208356 0.005782 -0.074370 0.058706 0.140956 0.134347 0.046062 0.096372 0.320852 0.194999 0.183135 0.033555 -0.108511 -0.012949 0.238512 -0.067233 0.194999 0.134347 -0.041823 -0.059800 0.022798 -0.073159 0.059040 0.073892 0.067927 -0.012949 0.140956 -0.092300 -0.029414 -0.051503 -0.092300 -0.041823 0.238512 0.170912 -0.061089 0.130324 0.073892 0.320852 0.022798 0.409568 0.045417 0.067927 0.097704 0.121129 0.203925 -0.051503 -0.029414 0.203925 0.012918 -0.014000 0.067927 0.183135 0.097704 -0.041823 -0.028000 -0.067233 0.005782 -0.020647 0.193566 0.208356 0.139719 0.003746 0.164981 -0.080460 -0.035059 -0.007541 -0.074370 0.077281 -0.108511 -0.059800 0.077233 -0.097870 0.257470 0.073892 -0.086514 -0.029414 0.164981 0.087176 -0.086059 -0.129193 0.184882 -0.054852 0.108974 -0.012949 1.000000 -0.050828 -0.080460 0.238512 0.293902 0.019773

90. 0.110469 0.161835 -0.026256 0.335742 0.085022 0.360070 0.021382 0.080541 0.055671 -0.030867 0.125071 0.163288 0.123322 0.002492 0.198111 0.019741 0.166963 0.145113 0.137664 0.013561 0.061046 0.101019 -0.113561 0.164694 -0.006555 0.154624 0.160312 -0.050828 0.240369 0.265295 -0.053351 0.272900 0.134633 -0.014650 0.347689 0.191431 -0.053574 0.128514 0.353869 0.042022 0.200638 0.123322 -0.006555 -0.014650 0.198111 0.352224 0.205204 0.137664 0.001678 -0.014650 -0.079867 0.238267 0.166963 0.247852 0.072587 0.198111 0.205204 -0.113561 0.209840 0.111620 0.212483 0.178155 0.134813 0.205204 0.062387 0.201411 0.019741 -0.050828 0.072587 0.123881 0.289363 -0.018855 0.101019 0.164694 0.255554 0.162485 0.068953 0.116816 0.080541 -0.079867 0.091113 0.178155 0.076948 0.198786 0.193297 0.009555 -0.013151 0.265295 -0.050828 1.000000 -0.050828 0.137664 0.209680 0.053689

91. -0.004843 0.231985 -0.092300 0.148860 -0.012949 -0.084807 0.172363 0.058706 -0.059800 0.134347 0.130960 0.005782 0.045417 0.087176 -0.092300 0.164981 -0.108511 0.208356 0.003746 -0.067233 0.194999 0.255776 0.238986 -0.059800 -0.103263 -0.073159 -0.041865 0.073892 0.067927 0.097704 0.140956 0.045417 -0.029414 0.179033 0.183135 -0.041823 0.121129 -0.035059 0.034617 -0.156796 -0.080460 -0.092300 0.022798 -0.051503 0.045417 -0.035059 -0.012949 -0.113637 0.058706 0.409568 -0.029414 -0.086514 -0.108511 -0.014000 0.273898 0.045417 0.208356 0.238986 -0.028000 -0.067233 -0.084807 0.194999 -0.012030 0.097704 0.042433 0.003746 -0.097870 0.073892 0.273898 0.081066 0.007874 0.287842 0.255776 -0.059800 0.077233 0.164981 0.091702 0.228243 0.349145 -0.029414 -0.097870 0.302822 0.159079 0.292478 0.184882 0.042433 -0.118661 -0.012949 -0.080460 -0.050828 1.000000 0.003746 -0.067233 -0.073159

92. -0.167590 0.046721 0.079107 0.045895 -0.006266 0.096743 0.100473 0.098689 0.373562 -0.060909 -0.036403 0.027850 -0.025626 -0.017447 -0.025626 -0.138226 0.123782 -0.006266 0.018044 -0.094955 -0.017447 0.308474 0.368037 -0.084457 0.141764 -0.093229 0.028572 -0.113637 0.118313 -0.090417 -0.084457 -0.130359 -0.041542 0.102581 -0.025626 -0.059068 -0.071225 -0.038327 -0.148665 -0.003097 -0.113637 -0.025626 -0.049974 0.102581 -0.025626 0.118313 -0.006266 0.018044 -0.011749 -0.072739 -0.041542 0.098689 -0.060909 0.132731 -0.116646 0.079107 0.077884 -0.059068 -0.108173 -0.094955 0.027850 -0.017447 -0.005822 0.077884 -0.140886 0.018044 0.061670 -0.113637 -0.116646 -0.126168 0.037927 -0.028108 -0.060909 0.068216 0.008196 -0.038278 0.147524 0.121129 0.098689 -0.041542 -0.038278 -0.181444 -0.041648 -0.045031 0.190534 0.007084 0.092082 -0.006266 0.238512 0.137664 0.003746 1.000000 -0.094955 0.118792

93. 0.167145 -0.065433 0.083982 0.208659 0.155611 0.171365 -0.103378 -0.072291 0.184884 0.193434 0.024301 -0.040586 0.406198 -0.107350 0.083982 0.071967 -0.090672 0.155611 0.042365 0.366292 0.271059 0.051381 -0.034947 -0.049969 0.061186 -0.030070 -0.001256 0.474470 0.246081 0.026165 0.184884 -0.077126 -0.024578 -0.043036 -0.077126 -0.034947 0.317005 0.366558 0.092905 -0.019057 0.293902 0.245090 0.061186 0.226655 0.406198 0.005127 0.285057 0.179685 0.097593 -0.043036 -0.024578 0.437362 -0.090672 -0.055685 0.005127 0.083982 0.026165 -0.034947 0.011792 0.155056 0.171365 0.018786 0.264823 0.155611 0.100491 0.317005 0.225714 0.113335 0.005127 0.156588 -0.007165 0.134955 0.051381 0.184884 0.149183 -0.081781 0.325957 0.113335 -0.072291 -0.024578 0.071967 0.271059 0.173895 -0.079766 0.032341 0.100491 0.300294 0.026165 0.293902 0.209680 -0.067233 -0.094955 1.000000 0.078646

94. 0.029161 0.004417 0.058218 -0.137265 0.077961 0.128812 0.002107 -0.091154 -0.002572 -0.004667 0.029364 0.019728 0.058218 0.124311 0.224052 0.114484 -0.004667 -0.055282 0.118792 0.187362 0.254148 0.068443 0.082736 -0.002572 0.090433 0.104762 0.130554 0.298568 0.211083 0.211204 0.118299 -0.024699 0.177093 -0.106315 -0.190532 0.082736 0.048118 0.273088 0.194937 0.022068 0.112705 0.224052 0.242232 0.171286 0.224052 0.149077 0.144583 0.048118 -0.003721 0.171286 0.177093 -0.003721 0.141553 -0.021354 0.025066 -0.024699 -0.121903 0.082736 0.168584 0.078646 0.128812 0.124311 0.258105

0.077961 0.095961 0.048118 0.114484 0.019773 0.087072 0.098751 0.150660 -0.021579
0.068443 -0.123443 0.144908 0.035355 0.046718 0.019773 0.083713 -0.060718 -0.043773
0.254148 0.321354 0.219309 -0.037451 0.037387 0.029161 -0.055282 0.019773 0.053689 -
0.073159 0.118792 0.078646 1.000000