

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

¹FRERY 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 (WACHEUX⁷)

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

²FRERY 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

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

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

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

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

⁷WACHEUX 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 décalage 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 HYMER⁸ 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 :

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

⁹KOLKO, (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 CLARK¹⁴, les âges pré-industriel

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

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

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

¹³On 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

¹⁴CLARK, (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 VERNON¹⁶).

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 classique¹⁷, 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.

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

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

¹⁷GARETTE 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

¹⁸HLADIK 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-CASSERES²⁰ 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.

¹⁹CONTRACTOR, 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

²⁰GOMES-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

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

²²A 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 transnationales :

"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 suivants²³ :

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.

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

²⁴GUGLER 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

²⁵GARETTE, (19991), op.cit., p.25

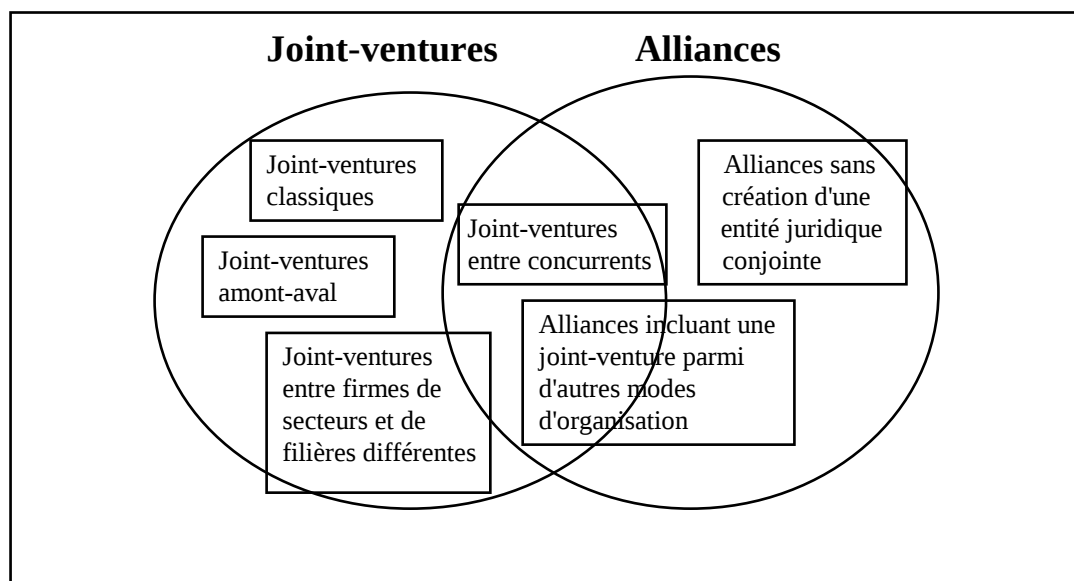


Figure I.1 : coentreprises et alliances (GARRETTE, (1991), op.cit., p.198)

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

²⁶Ibid., p.14

MANKIN²⁷ 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

²⁷REICH, MANKIN, (1986), "Joint-Ventures with Japan give away our future", HBR, March-April, pp.78-86

²⁸Ibid., p.83

²⁹HAMEL, (1991), "Learning in international alliances", SMJ, Vol.12, Special issue : Global strategy, p.84

³⁰BUCKLEY, 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

³¹TYEBJEE, (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

³²GARRETTE, (1991), op.cit., p.25

³³PERLMUTTER, 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

³⁴OHMAE, (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 simultanée d'ouvrages de PORTER³⁷ et OHMAE³⁸.

"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 HEENAN⁴⁰ ne discutent 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.

³⁶Ibid., pp.143-144

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

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

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

⁴⁰PERLMUTTER, HEENAN, (1986), op.cit. Cette article est associée par la HBR à celui de REICH et MANKIN. "For an another perspective 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

⁴¹Ibid., 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 par 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 change a company's competitive position. More recently a growing 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 concurrentielle⁴². 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 stratégiques⁴⁴.

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

⁴²Pour des représentations graphiques de ces analyses, on renvoie 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.

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

⁴⁴JARILLO, (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 stratégique⁴⁵, 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 conquête⁴⁶. 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 sociétés 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"

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

⁴⁷HAMEL, PRAHALAD, (1989), p.64

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

⁴⁹HAMAE, (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 groupements 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 financière⁵². 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

⁵⁰GRANOVETTER 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

⁵¹Ibid., p.454 et p.455.

⁵²Certains conglomérats possèdent, par contre, les caractéristiques des groupements d'affaires. C'est notamment le cas des "chaebol" 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 professionnels⁵³.

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 "**kinyū 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,

⁵³On 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

⁵⁴GERLACH 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

⁵⁵Ibid., p.493

⁵⁶GERLACH, 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 capital⁵⁸. 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 groupement⁵⁹.

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

⁵⁷FLATH, (1994), op.cit., p.26

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

⁵⁹FLATH, (1994), op.cit., p.32

⁶⁰La 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 japonaises⁶², 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.

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

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

⁶³On 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. GERLACH⁶⁵ 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

⁶⁵GERLACH 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 cent⁶⁶.

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 Japon⁶⁸ 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

⁶⁶FLATH, (1994), op.cit., p.31

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

⁶⁸GERLACH, (1987), op.cit., p.131

⁶⁹Ibid., 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 groupes 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 velléités 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	MITSUMI	MITSUBISHI	SUMITOMO	FUJI	DAI-ITCHI	SANWA	INDEPEN- DANT
MITSUMI	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'industrie 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

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

⁷¹Ibid., 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 bénévole⁷² 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 OUCHI⁷³.

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

⁷²BOWER 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.

⁷³OUCHI, 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 370⁷⁴.

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-conducteurs⁷⁶, 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 5^{ème} 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 membres⁷⁷ 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

⁷⁴Les trois groupes sont Fujitsu-Hitachi, NEC-Toshiba, Mitsubishi-Okai.

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

⁷⁶NEC, TOSHIBA, HITACHI, FUJITSU, MITSUBISHI.

⁷⁷ICOT 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.

⁷⁸OUCHI, (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-Unis⁷⁹.

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 industriels⁸¹.

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 importantes 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

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

⁸⁰GUGLER, (1991), op.cit., p.277

⁸¹Pour 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 circuits 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.

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

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

⁸⁴Ibid., p.80

⁸⁵Ibid., p.89

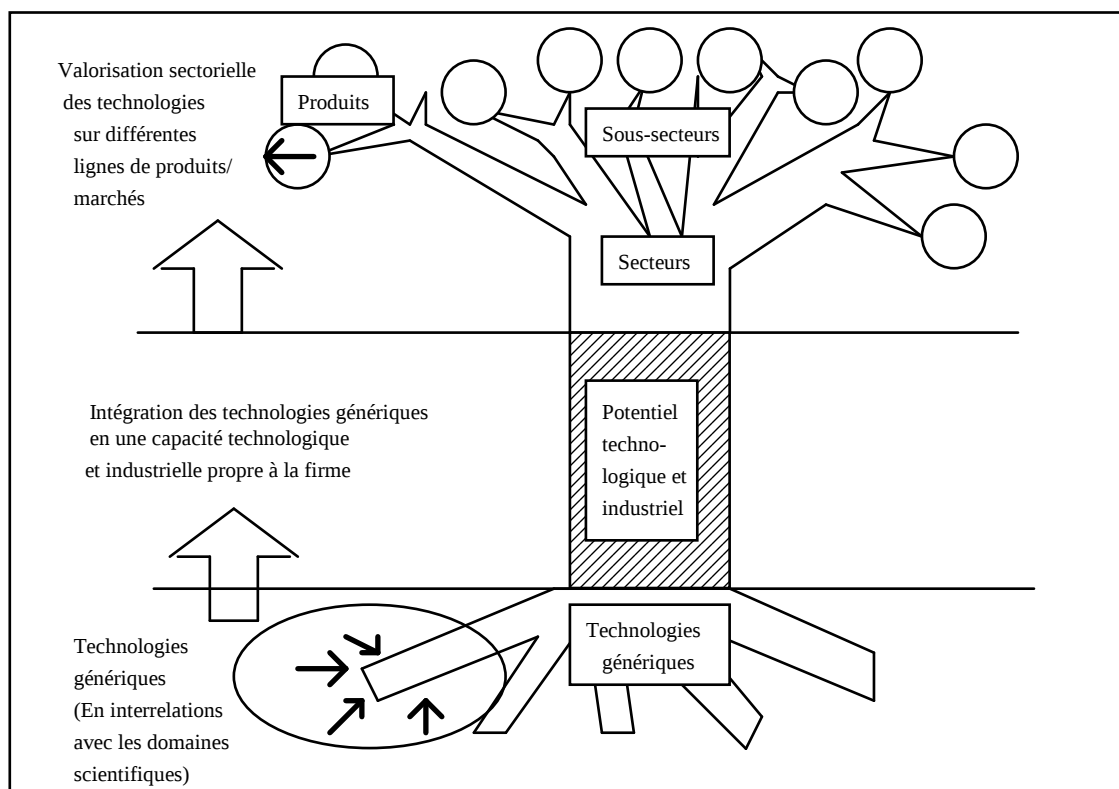


Figure I.2 : le bonsaï technologique, représentation synthétique sous forme d'arbre de la fonction technologique de l'entreprise japonaise (d'après CPE (1984)⁸⁶

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

⁸⁶CPE, "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

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

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

du futur⁸⁹. De plus, le développement technologique s'est opéré dans une configuration nationale⁹⁰.

§ 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.

⁸⁹Ibid., pp.139-140

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

⁹¹Extrait 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).

⁹²On ne s'étend pas sur la notion de district industriel à ce stade. Signalons que le rapprochement est fait à l'instigation de PIORE, SABEL, (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). 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

⁹³On 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

⁹⁴FLORIDA, 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 établissements financiers soutiendraient d'une manière incohérente une multitude de "me-too start-ups" ce qui provoquerait une redondance des investissements. FLORIDA, KENNEY, (1990), "Silicon 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 coopératives⁹⁵ 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 high technology in America, pp.68-88

⁹⁵FLORIDA, KENNEY, (1990), op.cit., p.69. Ils observent dans ces zones une compétition intense ("A Hobbesian World"). "The unfortunate reality of Silicon 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 Etats-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 crée 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

⁹⁶MILES, NOW, (1978), "Organizational strategy, structure and process, New York : Mc Graw-Hill.

⁹⁷MILES, SNOW, (1986), "Organizations : New concepts for new forms", California Management Review, Vol.28, Spring, p.66

⁹⁸Ibid., p.66

⁹⁹SALAS, STORPER, (1993), op.cit., p.309

¹⁰⁰Ibid., 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 ingénieurs¹⁰². 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

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

¹⁰²DOZ 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 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 critical 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-PME¹⁰³.

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.

¹⁰³Cette 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.

¹⁰⁴Commission 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 directe¹⁰⁵. 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 entreprises¹⁰⁷.

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 nouvelle génération de semi-conducteurs¹⁰⁸.

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.

¹⁰⁵Le 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.

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

¹⁰⁷GUGLER, (1991), op.cit., p.287

¹⁰⁸En 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, NIXDORF¹¹⁰ 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 millier¹¹².

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)

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

¹¹⁰Racheté par SIEMENS en 1990.

¹¹¹Ibid., p.283

¹¹²NUENO, 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-PMI¹¹⁴. 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 complexes¹¹⁵.

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,

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

¹¹⁴OBRECHT 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)

¹¹⁵RISPAL, (1993), op.cit., p.128

ce bureau en est beaucoup plus proche que les grands programmes européens. En 1988, le BRE crée 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 une 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 Echange¹¹⁶ 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

¹¹⁶Elle 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.

¹¹⁷D'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 rencontres¹¹⁸.

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, HEENAN¹¹⁹. 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'occurrence les nombreuses alliances du groupe PHILIPS¹²⁰. Philips ne se contente pas d'entrer en coopération avec SIEMENS dans le

¹¹⁸BOUTEILLER 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.

¹¹⁹PERLMUTTER 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-sufficiency 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 LAWRENCE¹²¹ fournissent l'archétype du comportement stratégique correspondant au district industriel avec le cas particulier de Massimo MENICHETTI¹²². 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.

¹²¹JOHNSTON 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

¹²²Massimo 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)

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

¹²⁵Ibid., p.97

L'analyse de JOHNSTON et LAWRENCE s'appuie sur les travaux de LORENZONI¹²⁶ et de PIORE et SABEL¹²⁷. LORENZONI¹²⁸ 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 (" **constellations** "), 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 TRIGILIA¹³⁰. Ils montrent qu'entre le modèle classique du

¹²⁶LORENZONI G., (1979), "Una politica Innovative nelle piccole 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.

¹²⁷L'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.), "American 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 : Massachusetts 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.

¹²⁸LORENZONI 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

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

¹³⁰BAGNASCO A., (1977), "Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano, Bologna : Il Mulino. BAGNASCO A., (1985), "La costruzione 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 (Mezzogiorno), 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-Württemberg, 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 succéder un régime fondé sur la spécialisation flexible"¹³³

Cette forme d'entreprise, si elle dépasse les frontières italiennes, remonte aussi le temps. BECATTINI¹³⁴ 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

¹³¹SALAS R., STORPER M., (1993), op.cit., p.276

¹³²PIORE, SABEL, (1984), op.cit.

¹³³BENKO, LIPIETZ, (1992), p.23

¹³⁴BECATTINI 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.

¹³⁵MARSHALL 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."

¹³⁶JOHNSTON, 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 employeur 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-Unis¹⁴¹. 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.

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

¹³⁸Ibid., p.78

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

¹⁴⁰FLAMANT, (1988), op.cit., p.79

¹⁴¹L'analyse historique faite des dispositions antitrust est basée principalement sur l'ouvrage de Yves TROTIGNON, (1984), "Le XX^{ème} siècle américain", Dunod, 7^{ème} 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 Etats-Unis est frappant quand on le compare à l'Europe qui est pourtant considérée comme le berceau du capitalisme¹⁴². 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 1900¹⁴³ 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 SAUSSOIS¹⁴⁵. Il s'inspire des travaux de "Business history" de Chandler et propose une interprétation qui lie des éléments politiques, institutionnels et économiques.

¹⁴²Le 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

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

¹⁴⁴SAUSSOIS, (1990), op.cit., p.41

¹⁴⁵Ibid.

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

¹⁴⁶Ibid., p.35

¹⁴⁷DRUCKER, (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 Etats-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 maîtrisée 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 éloquentes. 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

¹⁴⁹SAUSSOIS 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 frontières¹⁵⁰ (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 Rockefeller 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'investissement¹⁵².

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

¹⁵¹TROTIGNON, (1984), op.cit., p.115

¹⁵²DAVIS 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 conseil dans 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

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

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

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

¹⁵⁶ECCLES 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 PAM¹⁵⁸.

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

¹⁵⁷BAUER, 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

¹⁵⁸BAUER 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 la 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'amiantement 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

¹⁵⁹Ibid., 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 croisées 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

¹⁶⁰Ibid., p.53

¹⁶¹Ibid., 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

¹⁶²DAVIS, 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 portefeuille¹⁶³.

Certains économistes légitiment l'utilisation du conglomérat. WILLIAMSON¹⁶⁴, en particulier considère qu'il s'agit d'un moyen pour des compagnies de forme multidivisionnelle (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 problématique¹⁶⁶. Le principal indicateur de ces difficultés est leur valeur boursière. LEBARON et SPEIDELL¹⁶⁷ 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.

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

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

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

¹⁶⁶On 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

¹⁶⁷LEBARON, 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 portfolio 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'économie¹⁶⁸. 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'institution¹⁷⁰. Dans l'administration REAGAN aux commandes du pays, le Secrétaire au Commerce Malcom BALDRIDGE souhaite une révision importante de la loi antitrust.

¹⁶⁸GOULENE 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

¹⁶⁹MIZRUCHI 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

¹⁷⁰Ces 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 réclamée¹⁷².

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

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

¹⁷²La 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 right 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

¹⁷³OUCHI, 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.

¹⁷⁴OUCHI, 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.¹⁷⁵L'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 entreprises¹⁷⁶. 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

¹⁷⁵SAXENIAN, (1990), op.cit., p.92

¹⁷⁶Notamment 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 1986¹⁷⁸ 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 découvertes¹⁷⁹.

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 antitrust¹⁸⁰.

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

¹⁷⁷OUCHI 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

¹⁷⁸Les 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.

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

¹⁸⁰Nous 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 commercialisation¹⁸⁵. Cette restriction fournit un cadre aux

¹⁸¹Règle de raison

¹⁸²BLANCHARD, (1995), op.cit., p.116

¹⁸³Article 7 du Clayton Act.

¹⁸⁴LODGE, 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.

¹⁸⁵Sont 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 optimale¹⁸⁶. 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 similaire¹⁸⁷. 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 elles¹⁸⁸.

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 commercialisation¹⁸⁹. Deuxièmement, les difficultés d'organisation dues 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.

¹⁸⁶SCHUMPETER, (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

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

¹⁸⁸William 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

¹⁸⁹CLARKE, (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 action¹⁹⁰ 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

¹⁹⁰MESSINE, op.cit., p.56

dispose d'un département robotique auquel sont affiliés 32 groupes industriels¹⁹¹. 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.

¹⁹¹Ibid., 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 entreprises¹⁹². Spécialisées dans l'industrie de la pompe pour volume élevé ("high-volume 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 recherche en hydraulique.

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'approbation du Ministère de la Justice. Le 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.

¹⁹²Au 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 entreprise 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 objectifs 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'entreprise¹⁹⁴. 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

¹⁹⁴Trois 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 Recherche 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'approprié son développement, plusieurs constructeurs informatiques¹⁹⁵ 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 fabrication¹⁹⁷. 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-conducteurs¹⁹⁹. Au printemps, la SIA demande au gouvernement d'autoriser des recherches communes et

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

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

¹⁹⁷Advanced Semiconductor Manufacturing Techniques.

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

¹⁹⁹Cet accord, s'il profite aux grands constructeurs, est mal ressenti par les fabricants d'ordinateurs de la Silicon 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 Silicon 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 industriels du secteur regroupés au sein du SEMI sont associés dans une structure nommée 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-conducteurs²⁰².

²⁰⁰BADARACCO, (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."

²⁰¹Comme le rapporte SAXENIAN (op.cit., p.111, note 54), les petites entreprises qui forment la nouvelle génération des entreprises d'informatique dans la Silicon 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 Silicon 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.

²⁰²JORDE, 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 particulière²⁰³.

§ 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 66²⁰⁴. De 1984 à juin 1988, seulement 111 opérations ont été enregistrées²⁰⁵.

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.

²⁰³Tout 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.

²⁰⁴OUCHI, 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.

²⁰⁵OUCHI, 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 divers 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

²⁰⁶Ibid., 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'activité²⁰⁸ 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 européens²⁰⁹. 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 réglementation 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

²⁰⁹Cette 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 juridiques 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'eux 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 Commission 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.

²¹⁰Ibid., 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 communication²¹² 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 zaibatsu) 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

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

²¹²JOCE, n° C.75 du 29 juillet 1968

²¹³Mentionné 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 consultation 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.

²¹⁴Dissolution 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 cadre²¹⁶. 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 velléités 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

²¹⁵URBAN, VENDEMINI, (1992), op.cit., p.114

²¹⁶GUGLER, (1991), op.cit., p.267

²¹⁷FLATH, (1994), op.cit., pp.31-32

²¹⁸REICH R.B., MANKIN E.D., (1986), op.cit., p.86

²¹⁹JORDE, TEECE, (1989), op.cit., p.34

²²⁰DUBELCCO, 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 extrémité "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 commune²²³.

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.

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

²²²Ibid., p.16

²²³DELAPIERRE 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.

²²⁴JORDE 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 participation 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

²²⁵DUBELCCO, ROCHHIA, (1995), op.cit., p.15

²²⁶Ibid., 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 parlementaires²²⁷ qui s'inspire directement des propositions de JORDE et TEECE²²⁸. Le débat suscité autour de ce texte a permis un amendement du NCRA en 1990²²⁹ 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 keiretsu, 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

²²⁷Cette 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 with 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 new 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., there 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

²²⁹GUGLER, (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 antitrust²³⁰.

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 Japon²³⁵.

²³⁰FLATH, (1994), op.cit., p.24

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

²³²DORE R., (1986),

²³³GERLACH, (1987)

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

²³⁵GERLACH, 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 capital²³⁷. Les dirigeants professionnels sont parfois décrits comme formant une classe sociale à part²³⁸. DAVIS et THOMPSON, observent que les procédures de nomination des administrateurs sont plus fondées sur les connivences sociales que sur l'efficacité ou la compétence²³⁹.

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 pratiques²⁴⁰.

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

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

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

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

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

²⁴⁰Ibid., p.160

de collusion entre eux²⁴¹. 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 entreprises américaines détenue par les investisseurs institutionnels est passée de 15,8 pour cent en 1965 à 42,7 pour cent en 1986²⁴². 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 2000²⁴³.

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 limitée. 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 confrontation 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

²⁴¹Institutional 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 Commission (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 they 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 members 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

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

²⁴³DAVIS, 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 générales²⁴⁴.

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 financiers²⁴⁵. 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.

²⁴⁴Ibid., p.169

²⁴⁵Ibid., p.170

²⁴⁶MIZRUCHI 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 réglementations, 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.

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

²⁴⁹Leveraged 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 "mésos" 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 LEWIS²⁵¹, la coentreprise est la dernière étape avant la fusion-acquisition.

La performance de la coentreprise est souvent associée à sa pérennité. 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 NICOLAÏDIS²⁵² se propose de décrire le phénomène de l'économie en réseau. Les **réseaux intraentreprises** assurent la gestion des

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

²⁵²BRESSAND 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 événements, 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

²⁵³SERRES M., (1993), "La Légende des Anges", Flammarion, p.26

²⁵⁴Ibid., 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.

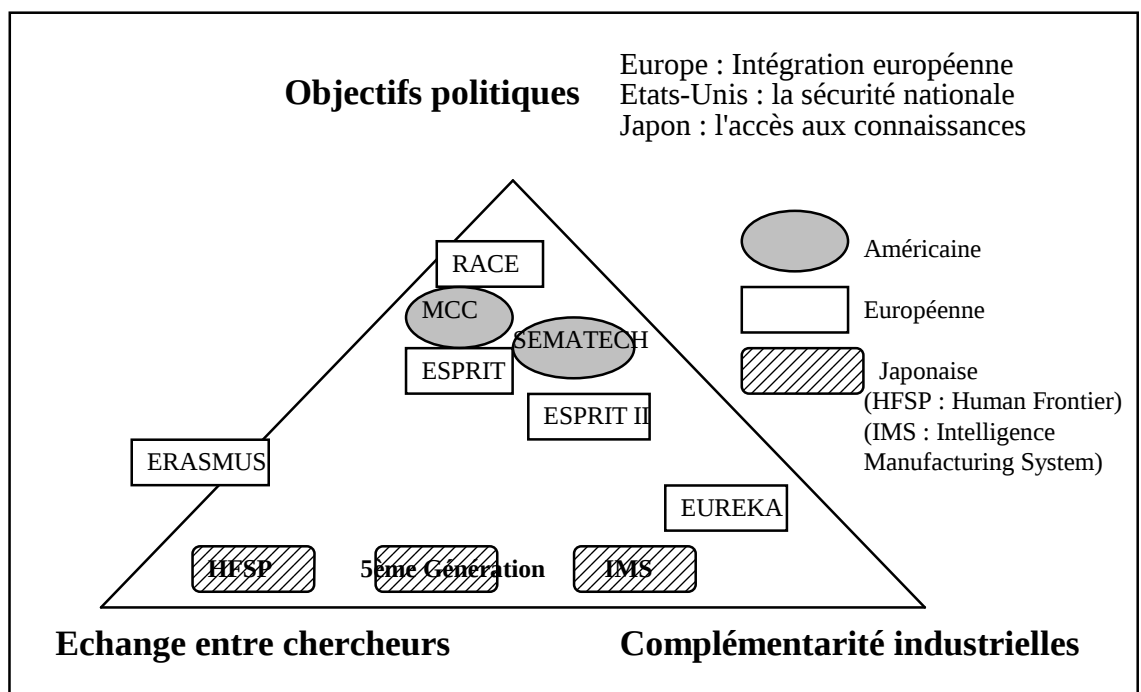


Figure I.3 : les réseaux "nationaux" de recherche coopérative (DISTLER, BRESSAND, (1995)²⁵⁵)

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

²⁵⁵BRESSAND 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.**

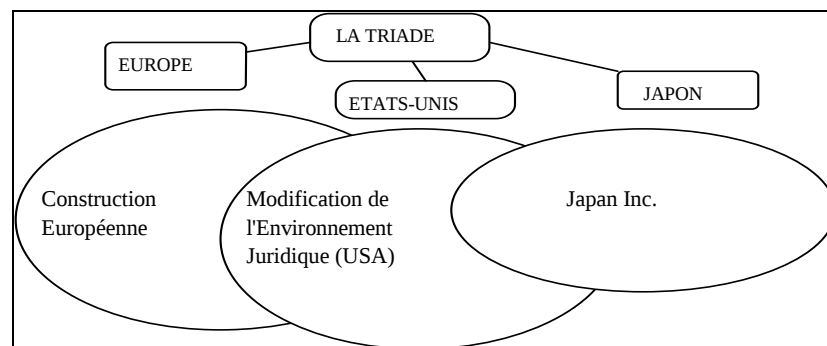


Figure I.4 : formes de coopération interentreprises et question nationale

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 questionnaire 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. NIELSEN²⁵⁶ constate ce fait en parcourant le "Strategic Management Journal". Avant 1988, seules deux contributions se focalisent sur les stratégies de coopération ²⁵⁷alors 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

²⁵⁶NIELSEN R.P., (1988), "Cooperative strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.476-477

²⁵⁷WRIGHT P., (1984), "MNC - Third 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.

PIMS²⁵⁸ 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 compréhension par les concurrents²⁶⁰.

²⁵⁸GALBRAITH C., SCHENDEL D., (1983), "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, Vol.4, n°2, pp.153-174. BUZZEL, GALE et SULTAN (1975) : building, holding, harvesting. UTTERBACK, ABERNATHY (1975) : performance maximising, 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).

²⁵⁹Ibid., p.38

Le recours à la presse porte en lui également le risque d'une surmédiation. 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 détaillés²⁶¹. Il en est de même des accords entre entreprises privées et publiques dans le

²⁶⁰HERGERT 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

²⁶¹GOLDENBERG 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 développement²⁶². 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 Enterprise 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 WELLS²⁶³ 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, HLADIK²⁶⁴ 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 Change²⁶⁵" 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

²⁶²Organisation 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

²⁶³Certaines études se sont spécifiquement intéressées 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.

²⁶⁴HLADIK K.J., (1985), "International Joint ventures : An economic analysis of U.S.-Foreign Business partnerships", Lexington, Ma. : Lexington Books

²⁶⁵Publié par PREDICASTS, Inc.

²⁶⁶HLADIK 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 GULLANDER²⁶⁷ 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 américaines²⁶⁸. 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 RAWLINSON²⁷⁰ 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

²⁶⁷GULLANDER 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

²⁶⁸HARRIGAN K.R., (1986), "Managing for joint ventures success", Toronto : Lexington Books

²⁶⁹HARRIGAN K.R., (1988a), "Strategic alliances and partner asymmetries", 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

²⁷⁰GHEMAWAT 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 SMILEY²⁷¹

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/acquisitions²⁷². 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 recensés impliquent les entreprises de dimension européenne (les mille plus grandes entreprises industrielles et les principales du secteur tertiaire), la création de filiales communes**

²⁷¹MARITI P., SMILEY R.H., (1983), "Cooperative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, Vol.31, n°4, pp.437-451

²⁷²HERGERT M., MORRIS D., (1988), op.cit., p.100

²⁷³RICOTTA 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 CESAG²⁷⁴ a accumulé un nombre important de données sur la réalité coopérative en Allemagne et en Italie. Les résultats 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 internationales²⁷⁶ 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

²⁷⁴Centre d'Etudes des Sciences Appliquées à la Gestion. IECS, Université Robert Schuman, 47 avenue de la Forêt Noire, 67082 STRASBOURG Cédex

²⁷⁵URBAN S., VENDEMINI S., (1992), "European Strategic Alliances", Oxford : Basic Blackwell

²⁷⁶MYTELKA 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.

²⁷⁷Cette 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 Limburg²⁷⁹. 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 Nanterre²⁸⁰. La définition des accords inclut également les opérations de croissance externe comme les fusions-absorptions. La source est la presse

²⁷⁸CAINARCA 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 Prodizione, 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

²⁷⁹HAGEDOORN 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.

²⁷⁹HAGEDOORN 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. ²⁷⁹HAGEDOORN 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.

²⁸⁰DELAPIERRE 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 européenne 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 1987²⁸² 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 1984²⁸³ 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-concurrence²⁸⁴. D'autre part,

²⁸¹JACQUEMIN 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

²⁸²HLADIK L., LINDEN L.H., (1989), "Is an international joint venture in R&D for you ?", Research Technology Management, Vol.32, n°4, juillet-août

²⁸³HAKLISCH C.S., (1986), "Technical Alliances in the Semiconductor Industry", Center for Science and Technology Policy, New York University

²⁸⁴GHEMAWAT, 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 FUSFELD²⁸⁵ (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 DIXON²⁸⁶ et BOYLE²⁸⁷ qui étendent l'analyse à plusieurs secteurs industriels et non industriels.

WEST²⁸⁸ 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. PATE²⁸⁹ 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 bauxite²⁹⁰.

A compter de 1976 avec PFEFFER et NOWAK²⁹¹, l'étude des coentreprises met plus systématiquement en lumière les effets positifs induits sur l'organisation industrielle.

²⁸⁵FUSFELD D.R., (1958), "Joint subsidiaries in the Iron and Steel Industry", *American Economic Review*, Vol.48, May, pp.578-587.

²⁸⁶DIXON P.R., (1962), "Joint ventures : What is their impact on Competition ?", *Antitrust Bulletin*, Vol.7, pp.394-410

²⁸⁷BOYLE 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

²⁸⁸WEST M.W., (1959), "The jointly owned subsidiary", *Harvard Business Review*, vol.37, n°4, July-August, pp.31-34, pp.165-172

²⁸⁹PATE J.L., (1969), "Joint venture activity, 1960-1968", *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Cleveland, pp.16-23

²⁹⁰STUCKEY A., (1983), "Vertical Integration and Joint ventures in The Aluminium Industry", Cambridge : Harvard University Press

²⁹¹PFEFFER J., NOWAK P., (1976a), "Joint ventures and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, 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 développement²⁹² où les coentreprises sont les moins susceptibles de conduire à des pratiques anticoncurrentielles car elles sont plus dispersées à travers les secteurs industriels²⁹³.

KOGUT utilise l'ensemble de ces travaux dont il fait la synthèse²⁹⁴ pour proposer une étude du cycle de vie des coentreprises²⁹⁵. 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 PATUREL²⁹⁶ et VERNA²⁹⁷ 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.

²⁹²BERG 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

²⁹³PORTER, (1986), *op.cit.*, p.317

²⁹⁴KOGUT B., (1988b), "Joint Ventures : theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.9, p.324

²⁹⁵KOGUT 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

²⁹⁶PATUREL 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

²⁹⁷VERNA J., (1989), "Les stratégies conjointes des firmes 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 corresponde qu'à un changement d'échelle géographique de ces accords. De régionaux ou nationaux, ils deviendraient internationaux.

Il est essentiel de séparer les questions 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 présentées 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 résulte 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 WEBER²⁹⁸ 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 efficacité²⁹⁹.

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 entreprises³⁰⁰ en même temps qu'il permet l'installation du champ de la réflexion sur elles³⁰¹. 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 opérationnaliser 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.

²⁹⁸WEBER M., (1964), "Wirtschaft und Gesellschaft", Berlin/Cologne : Kiepenheuer und Witsch (1^{ère} édition 1920)

²⁹⁹FRIEDBERG E., (1993), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamiques de l'Action Organisée", Editions du Seuil, p.56

³⁰⁰FRIEDBERG consacre un développement synthétique sur la question : Bref retour à la théorie de la "contingence structurelle", Ibid., pp.81-86

³⁰¹On 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 Quarterly.

"(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 STALKER³⁰⁴ 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 TRIST³⁰⁵ suggèrent quatre types d'environnement, "calme et dispersé", "calme et groupé", "perturbé et réactionnel" et "turbulent". WOODWARD³⁰⁶ met tout spécialement l'accent sur les liens entre technologie, structures et performances.

Enfin, LAWRENCE et LORSCH³⁰⁷ centrent l'analyse sur le dilemme qui se présente à toute entreprise lors de l'arbitrage entre degré de **différenciation** et d'**intégration** de ses

³⁰²Ibid., p.79

³⁰³STRATEGOR, (1988), "Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique Générale d'Entreprise", InterEditions, p.223

³⁰⁴BURNS T., STALKER G.M., (1961), "The Management of Innovation", Londres : Tavistock

³⁰⁵EMERY F.E., TRIST E.L., (1964), "La texture causale de l'environnement des organisations", Sociologie du Travail, pp.337-350

³⁰⁶WOODWARD J., (1958), "Management and Technology", Londres : HMSO. (1965), "Industrial Organization : Theory and Practice", Londres : Oxford University Press.

³⁰⁷LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., (1967), "Organization and Environment : Managing differentiation and integration", Cambridge, Mass. : Harvard Business School

différents éléments. L'environnement de la firme n'est pas homogène mais hétérogène 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 liaison³⁰⁸ 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.

³⁰⁸Par 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 indispensables³⁰⁹. 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, GALBRAITH³¹¹ 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	Incertainité	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

³⁰⁹C'est notamment le cas lors de l'introduction d'innovations majeures.

³¹⁰Une 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

³¹¹GALBRAITH J.K., (1973), "Designing Complex Organization", Reading, Mass. : Addison-Wesley

Liaisons obliques	Conception de règles communes	Confrontation des opinions	Mise en Communication
Hierarchies 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 envisager 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 nécessité³¹³.

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 populations³¹⁴ 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

³¹²NELSON R.R., (1994), "Evolutionary theorizing about economic change", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russell Sage Foundation, pp.108-136

³¹³Ibid., p.117

³¹⁴HANNAN 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 référerons.

Deux traductions de cette orientation, applicables aux FCIE, sont présentées : la notion d'**équivalence structurale** développée par BURT operationalisant 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'accès à différentes ressources. Chaque population dépend d'une combinaison spécifique de ressources qui constitue une **niche** dans l'environnement³¹⁵. 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 coopérer³¹⁶. 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

³¹⁵HANNAN, FREEMAN, (1984a), op.cit., p.934

³¹⁶ALDRICH 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 soustraites 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

³¹⁷HANNAN, FREEMAN, (1984b), op.cit., p.156

³¹⁸REICH 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 structurellement 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 liées³²⁰. L'équivalence structurale traduit sous l'angle des relations le concept d'un regroupement des entreprises en populations³²¹.

³¹⁹La 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 (troisième partie). Il peut être utile dès à présent d'attirer l'attention sur la passerelle existant entre écologie des populations et réseaux sociaux.

³²⁰DI 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.

³²¹BURT 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 structurellement équivalents confrontés aux mêmes contraintes vont être portés à coopérer pour modifier ensemble leur contexte social.³²²

L'équivalence structurelle 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 approfondie³²⁷. 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

³²²Ibid., p.330

³²³GINSBERG M., (1934), "Sociology", Londres : Butterworth, p.40

³²⁴OLSON M., (1965), "The Logic of Collective Action", Cambridge : Harvard University Press, p.50

³²⁵THODEN 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

³²⁶BURT R.S., (1975), "Corporate Society : A time series analysis of network structure", Social Science Research, Vol.4, pp.271-328

³²⁷BUTERA 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 changements³²⁹.

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 institutionnalisés, 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

³²⁹Ibid., 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 produit³³¹.

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 finis³³².

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 industriels³³⁴.

³³⁰Ibid., p.37

³³¹Ibid., p.24

³³²Plusieurs 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.

³³³Terminologie 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

³³⁴Terminologie 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 communs³³⁶ :

1. (II) 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,

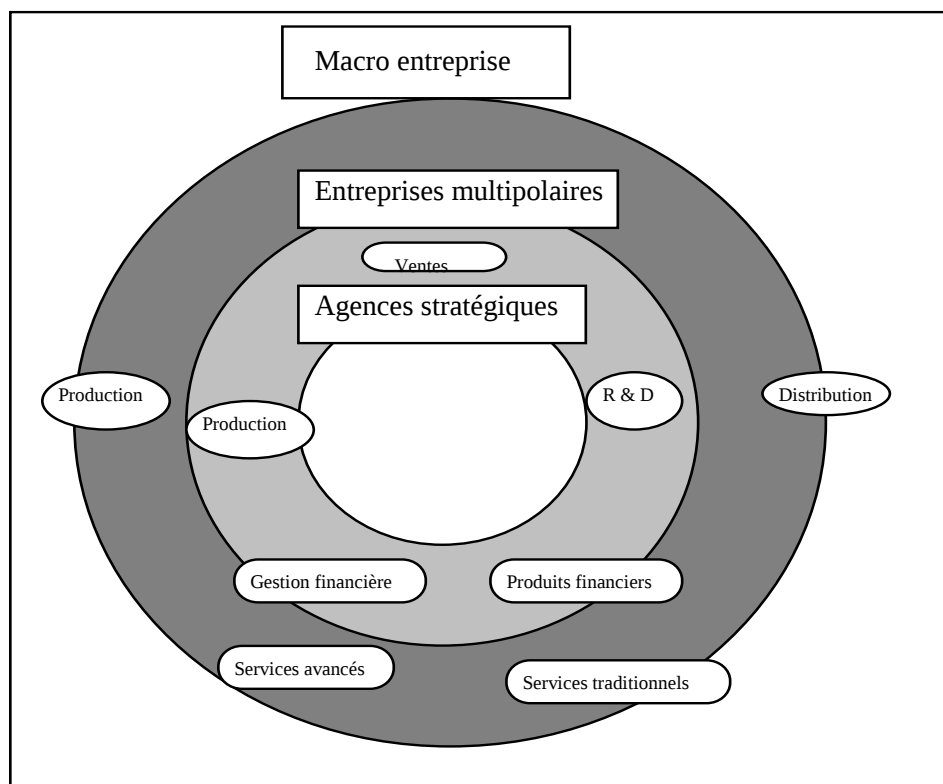


Figure II.1 : les trois niveaux de l'entreprise-réseau (BUTERA, (1991), op.cit., p.61)

3. les processus économiques et l'organisation ne dépendent pas de la structure de chaque entreprise mais des relations des entreprises entre elles.

³³⁵Ibid., p.57

³³⁶Ibid., p.58

De manière plus générale, ces entreprises ont en commun une nouvelle manière d'arbitrer le dilemme 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 adopté³³⁸.

L'**entreprise-réseau "à base hiérarchique"**, où domine la structure 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**.

³³⁷Terminologie emprunté à DIOGUARDI. DIOGUARDI G., (1983), "Macrofirm : Construction firms for the computer age", Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, Vol.1

³³⁸Ibid., 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 similaire³⁴¹. 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

³³⁹Ibid., p.67

³⁴⁰Ibid., p.73

³⁴¹Créé en 1985, PROMETHEE a été classé parmi les vingt meilleurs "think tanks" mondiaux par The Economist.

³⁴²CHANDLER 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

³⁴³BRESSAND 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 PROMETHEE³⁴⁷, 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 propre réseau transentreprise. Il en va de même lorsque l'on passe des réseaux interentreprises aux métaréseaux³⁴⁸.

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

³⁴⁴Ibid., p.56

³⁴⁵Ibid., p.57

³⁴⁶BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.204

³⁴⁷BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989), "Vers une économie de réseaux", Politique Industrielle, Hiver, pp.155-168

³⁴⁸Au-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 appelle 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

³⁴⁹TOURAINE 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

³⁵⁰Ibid., p.96

³⁵¹Ibid., 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.

³⁵²Ibid., p.107

³⁵³KIESER 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 Quarterly*, 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.

³⁵⁴KIESER, (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 la 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 protestante³⁵⁶ 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 conglomerates 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**.

³⁵⁵YOSHINO M.Y., (1968), "Japan's managerial system : Tradition and Innovation", Cambridge, Ma. : MIT Press

³⁵⁶WEBER M., (1964), "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", Paris : Plon

³⁵⁷Au moyen âge, les guildes étaient des associations de secours mutuel entre marchands (dans la Hanse), artisans ou bourgeois.

³⁵⁸Les corporations étaient des associations d'artisans groupés en vue de réglementer leur profession et de défendre leurs intérêts.

³⁵⁹FRERY 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 contrôlent³⁶⁰. 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 "Verlagssystem" 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'immutabilité 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.

³⁶⁰COLEMAN J.S., (1975), "Review Essay : Inequality, Sociology, and Moral Philosophy", *American Journal of Sociology*, Vol.80, p.760

³⁶¹KIESER, (1993), op.cit., p.3

³⁶²Ibid., 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 XIII^{ème} siècle. Plusieurs formes différentes se succèdent. Les corporations d'artisans entrent dans une logique de division du travail de plus en plus poussée³⁶³. Cette division du travail appelle une organisation pour faire face à ce que Durkheim a appelé l'anomie, c'est-à-dire en l'occurrence l'affaiblissement des règles et des usages habituellement appliqués.

Dès le XIII^{ème} 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 XVI^{ème} siècle un autre système émerge. La coordination repose alors sur des **marchands au "long cours"**, les grands négociants décrits par Fernand BRAUDEL³⁶⁴, 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

³⁶³Pour 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

³⁶⁴BRAUDEL 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".

³⁶⁵Ibid., p.317

³⁶⁶Ibid., 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 individuels³⁶⁹. Autour de Saint-Etienne, une énorme nébuleuse d'ateliers regroupe au total 26500 personnes dans la rubannerie³⁷⁰.

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 florissantes, centrées autour du personnage du marchand entrepreneur, dont on retrouve la trace en la personne de l'impannatore pratésien."³⁷¹

³⁶⁷BRAUDEL F., (1986), "L'Identité de la France, Les Hommes et les Choses", Paris : Arthaud Flammarion, p.276

³⁶⁸Ibid., p.272

³⁶⁹KISCH H., (1981), "Die Hausindustriellen Textilgewerbe am Niederrhein vor der industriellen Revolution", Göttingen, Germany : Vandenhoeck & Ruprecht

³⁷⁰BRAUDEL, (1986), op.cit., p.278

³⁷¹FRERY 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 systèmes 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 **systèmes industriels diffus** très présents en Italie du Centre et du Nord-Est.³⁷⁶ Ces systèmes sont généralement nommés

³⁷²KIESER, (1994), op.cit., p.613

³⁷³FRERY, (1994), op.cit., pp.53-354

³⁷⁴FRERY, (1993), op.cit., p.147

³⁷⁵Fernand 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

³⁷⁶LAZERSON M.H., (1990), "Subcontracting in the Modena Knitwear Industry", in PYKE F., BECATTINI G., SENGENDERGER 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 concurrente³⁷⁸.

Barrington MOORE³⁷⁹ 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 transformée 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**

³⁷⁷BECATTINI, (1992), op.cit., pp.36-37

³⁷⁸Fernand 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

³⁷⁹MOORE 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 goûts 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

³⁸⁰Ibid., p.289

³⁸¹BECATTINI G., (1992), "Le District Marshallien : une Notion Socio-Economique", in BENKO G., LIPIETZ A., "Les Régions qui Gagnent, Districts et Réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique", PUF, Economie en Liberté, pp.42-43

³⁸²BECATTINI, (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 XIII^{ème} 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 SELZNICK³⁸³ qui analyse l'institutionnalisation comme l'inculcation de valeurs dans l'entreprise. Ses recherches sont poursuivies par PERROW³⁸⁴ et CLARK³⁸⁵. 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

³⁸³SELZNICK P., (1957), "Leadership in Administration", New York : Harper and Row

³⁸⁴PERROW C., (1986), "Complex Organizations", New York : Scoot Foresman

³⁸⁵CLARK B., (1972), "The Organization Saga in Higher Education", Administrative Science Quarterly, Vol.17, June, pp.178-184

³⁸⁶BERGER 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.

³⁸⁷Ibid., 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 ressembler par isomorphisme. L'**isomorphisme**, principe constitutif d'une homogénéité de la structure des entreprises procède de trois manières³⁹⁰ :

- 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 professionnalisation de certaines fonctions. Ainsi, l'université ou les "business schools"

³⁸⁸Ibid., p.148

³⁸⁹DI 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

³⁹⁰Ibid., p.150

contribuent fortement à encourager un isomorphisme normatif car elles forment les dirigeants et les cadres³⁹¹.

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 compétition³⁹³.

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 entreprise³⁹⁴. 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 légitimité 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 intangible³⁹⁵.

³⁹¹Ibid., p.152

³⁹²Ibid., p.153

³⁹³ALDRICH, (1992), op.cit., p.14

³⁹⁴ZUCKER 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, Greenwich, CT : JAI Press, pp.53-111

³⁹⁵HAYAGREEVA 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, délégitimée : la grande entreprise conglomérale et l'entreprise multidivisionnelle.

On a déjà mentionné plus haut l'analyse du déclin de la firme conglomérale³⁹⁶. 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 délégitimé.³⁹⁷

Puis, un certain nombre de modèles sont mobilisés pour proposer une forme alternative. La déinstitutionnalisation de la firme conglomérale est basée sur une analyse historique suffisamment profonde pour être convaincante. L'analyse de l'institutionnalisation 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 manœuvre stratégique qui n'affecte pas fondamentalement la structure et les frontières de la firme.³⁹⁸

³⁹⁶DAVIS F., DIEKMANN K.A., TINSLEY C.H., (1994), "The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s : The Deinstitutionalization of an Organizational Form", *American Sociological Review*, Vol.59, August, pp.547-570

³⁹⁷Ibid., p.563

³⁹⁸POWELL 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 métaphores⁴⁰⁰ 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 institutionnelle 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 représentations⁴⁰³ 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.

³⁹⁹ZUCKIN 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

⁴⁰⁰Une 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.

⁴⁰¹MORGAN G., (1989), "Images de l'Organisation", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, p.3

⁴⁰²JENSEN 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

⁴⁰³Les 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 DURAND⁴⁰⁵. 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 tribalisme⁴⁰⁷.

⁴⁰⁴Le 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 classe 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

⁴⁰⁵DURAND G., (1969), "Les Structures Anthropologiques de l'Imaginaire : Introduction à l'archétypologie générale", Bordas

⁴⁰⁶Ibid., p.38

⁴⁰⁷MAFFESOLI 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

⁴⁰⁸MAFFESOLI M., (1993), "La Contemplation du Monde : Figures du Style Communautaire", Paris : Grasset, p.201

⁴⁰⁹Ibid., p.203

⁴¹⁰WEIL 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 PFEFFER⁴¹². Les FCIE résultent d'une gestion de la dépendance à l'égard de l'environnement et l'incertitude qui en résulte.⁴¹³

⁴¹¹Ibid., p.206

⁴¹²L'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 Interorganizational Relations", in MIZRUCHI M.S., SCHWARTZ M., (Eds.), "Interorganizational 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", Administrative Science Quarterly, 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 Quarterly, Vol.20, pp.382-392.

⁴¹³Pour 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 rareté⁴¹⁴. 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 social⁴¹⁵. Dans cette tradition, EMERSON⁴¹⁶ 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 entreprise⁴¹⁷ 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 (D_{AB}) 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 (P_{AB}) 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

⁴¹⁴FRIEDBERG, (1993), op.cit., p.88

⁴¹⁵BLAU P., (1964), "Exchange and Power in Social Life", New York : Wiley. A la base d'une théorie de l'échange social, on trouve également : THIBAUT 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.

⁴¹⁶EMERSON R.M., (1962), "Power-Dependence Relations", American Sociological Review, Vol. 27pp.31-41

⁴¹⁷Construit 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 anchored most intimately in small groups research, it is meant to apply to more complex community relations as well. [...] We shall speak of relations among actors, where 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

⁴¹⁸Ibid., p.32

⁴¹⁹Ibid., 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 :

$$P_{ab} = D_{ba}$$

$$P_{ba} = D_{ab}$$

Elle fournit un moyen d'étudier trois catégories sociologiques essentielles :

- la différence ($P_{ab} - P_{ba}$) 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 ($(D_{ab} + D_{ba}) / 2$),
- 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 P_{ab} et D_{ba} 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'environnement 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 valorisable⁴²¹. Les travaux de WOODWARD⁴²² 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.

⁴²⁰THOMPSON 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.

⁴²¹PFEFFER, (1981), op.cit.

⁴²²WOODWARD, (1965), op.cit., LAWRENCE, LORSCH, (1967), op.cit.

Les relations interentreprises, la constitution de coalitions d'entreprises, voire la création de coentreprises⁴²³, 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 "**sympiotique**" 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 une 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'ERFI⁴²⁶ fournissent une description de l'environnement qui illustre bien cette avancée conceptuelle⁴²⁷. 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

⁴²⁴FRIEDBERG, (1993), op.cit., p.88

⁴²⁵Le concept est introduit par EMERY, TRIST, (1965), op.cit.

⁴²⁶Equipe 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).

⁴²⁷MARCHESNAY 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 éléments⁴²⁸ :

- 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 chaîne 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), ERFI⁴²⁹)

⁴²⁸CHAPPOZ Y., (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", Revue Internationale PME, Vol.4, n°3

⁴²⁹CALLEJA 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'entreprise⁴³⁰. 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 primordiale⁴³². 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 "impannatori" 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 exactes⁴³³. 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, Greenwich, Conn. : JAI, p.294

⁴³¹Nous 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, Greenwich, Conn. : JAI, p.328

⁴³²SYDOW J., (1992), "Strategische Netzwerke : Evolution und Organisation", Wiesbaden : Gabler, (Neue betriebswirtschaftliche 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 their environment", in DUNETTE M.D., (Ed.), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Chicago, Ill. : Rand McNally, p.1069

⁴³⁴ASTLEY 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 référera 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 Quarterly, 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 adaptation 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 environment 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"

⁴³⁶SYDOW 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 coentreprises⁴³⁷.

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 dépendance⁴³⁸ 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 Négligable	Assistance Technique	Dotation globale
	Assemblage de composants Accords de sous-traitance	Paieement 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.

⁴³⁷PFEFFER J., (1982), "Organizations and Organization Theory", Putman, p.193

⁴³⁸PFEFFER J., NOWAK P., (1976a), "Joint ventures and Interorganizational Interdependence", 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 apparaître 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

⁴³⁹PFEFFER 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 résiliantes 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

⁴⁴⁰ALDRICH, (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 contingence⁴⁴¹.

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 :

⁴⁴¹PORTER 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 intéressantes sur la coordination transversale des unités, mais les interconnexions n'y sont pas traitées comme un thème majeur." Ibid., p.454

⁴⁴²Ibid., 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

⁴⁴³BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.215

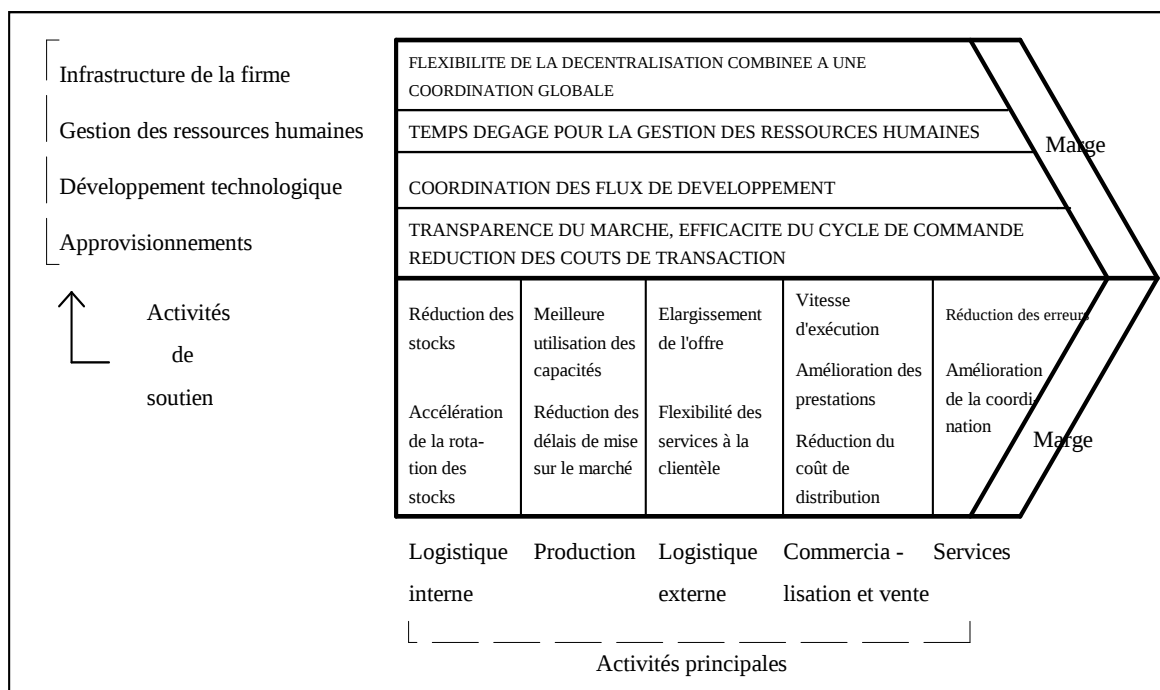


Figure II.2 : EDI, l'optimisation de la chaîne de valeur (BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.214)

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** dûs 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

⁴⁴⁴PORTER 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 firme⁴⁴⁷. 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 Y⁴⁴⁸. On peut signaler que les coalitions Y suscitent plus souvent la création de coentreprises (56

⁴⁴⁵PORTER M., (1986), "Changing patterns of international competition", California Management Review, Vol.28, n°2, pp.11-40

⁴⁴⁶Cette 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

⁴⁴⁷PORTER 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

⁴⁴⁸Huit 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, VICKERS⁴⁴⁹ 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

⁴⁴⁹VICKERS, J., (1985), "Pre-emptive patenting, joint ventures and the persistence of oligopoly", International Journal of Industrial Organization, Vol.3, pp.261-273

marché⁴⁵⁰. Il nomme cette stratégie "countervailing power". VERNON⁴⁵¹ 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.

HARRIGAN⁴⁵³ 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.

⁴⁵⁰GALBRAITH J.K., (1952), "American Capitalism and the concept of 'Counter Wheeling Power' ", New York : North American Library.

⁴⁵¹VERNON R., (1983), "Organizational and institutional responses to international risk", in HERRING R., (Ed.), "Managing international risk", New York : Cambridge University Press

⁴⁵²PORTER M., (1987), "L'avantage concurrentiel", Interéditions, p.78

⁴⁵³HARRIGAN, (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 LORANGE⁴⁵⁴ 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 impliquées⁴⁵⁶ ainsi que leur coordination⁴⁵⁷.

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

⁴⁵⁴CONTRACTOR 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

⁴⁵⁵Ces 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.

⁴⁵⁶PORTER, (1986), op.cit., p.321

⁴⁵⁷CONTRACTOR, 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 partenaire⁴⁵⁸ - 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 dues 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 - Diminution 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 dues 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

⁴⁵⁸L'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'industrie⁴⁵⁹.

Les effets 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 à 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 coopérer⁴⁶⁰.

§ 4 - Le modèle conceptuel de la coopération interentreprises de URBAN et VENDEMINI

⁴⁵⁹Ibid., pp.8-9

⁴⁶⁰Ibid., 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.

⁴⁶¹URBAN 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).

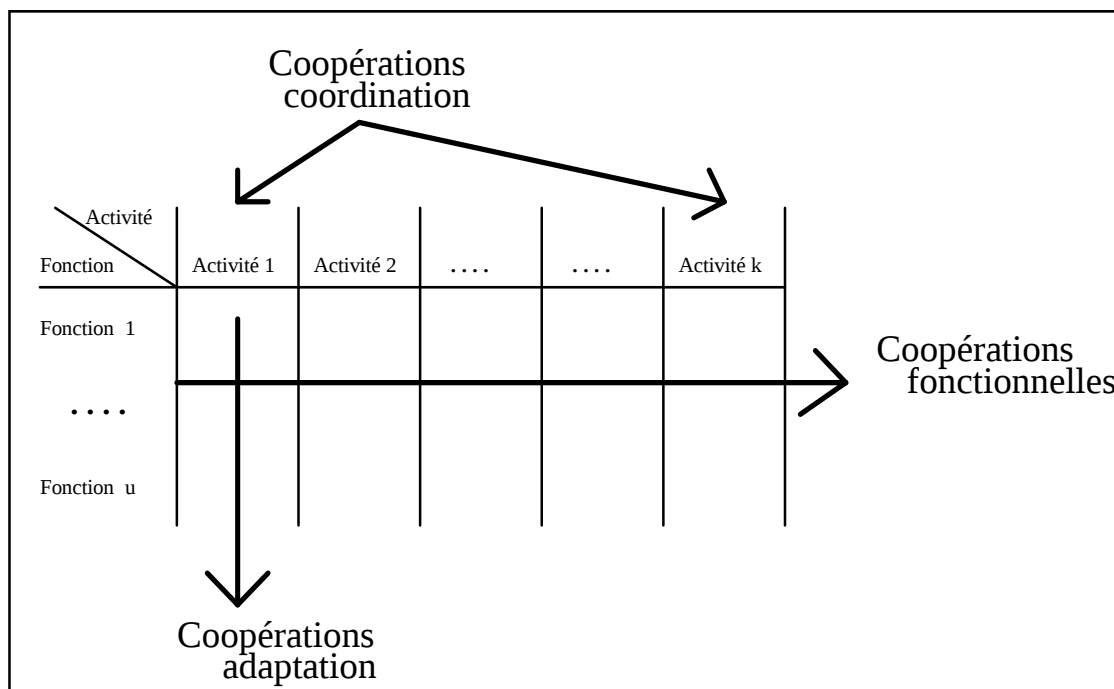


Figure II.3 : représentation des types de coopération (URBAN, VENDEMINI, (1993) p.177)

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 "cœur 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 liées⁴⁶², 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.

⁴⁶²La 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 JAMES⁴⁶³.

- Changement des Conditions économiques		- Changement dans l'environnement		- Développement des Alliances
- Augmentation du niveau de concurrence	→	- Se prémunir des attaques, dissuader	→	- Combiner les forces
- Nouvelles technologies, produits et processus		- Avoir la taille mondiale		

Tableau II.11 : la contingence par l'environnement, WACHEUX⁴⁶⁴

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 réseau⁴⁶⁵. Chaque courant identifie une fonction particulière du réseau et contribue à fournir une conceptualisation intégrative.

		<i>Flexibilité Stratégique</i>	
<i>Contingence</i>		Différenciation	Intégration
		Interaction interentreprises	
		quasi externalisation	quasi internalisation
		<i>Légitimité</i>	
		<i>Cohérence</i>	

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 VENDEMINI⁴⁶⁶. 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.

⁴⁶⁵SYDOW, (1992), op.cit., pp.116-118

⁴⁶⁶VENDEMINI S., (1990), "La Flexibilité des PME Italiennes", Présentation faite 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.

⁴⁶⁷Ibid., p.117

⁴⁶⁸Ibid., 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'environnement **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.

En 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.