

DEUXIEME PARTIE

LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LES THEORIES DE L'ACTEUR

Nous avons envisagé des théories qui n'accordent pas de statut stratégique à l'acteur. Il est supposé que son comportement, qu'il soit individuel ou organisationnel, et la stratégie qui s'en suit, sont fonction de son environnement. Cette conclusion ne nous satisfait pas.

L'interprétation des coopérations interentreprises par les théories de l'environnement fournit de nombreux éléments de légitimation de telles pratiques. Cependant, le management des coopérations interentreprises est étudié de façon partiel. Si les facteurs de réussite d'une coopération et la formulation d'une stratégie de coopération sont appréhendés, l'implémentation est très peu analysée. Seuls certains mécanismes d'intégration et fonctions sont explicités.

Pourtant, l'étude du management de la coopération ne peut faire l'économie d'une analyse précise de l'implémentation. D'une part, la coopération interentreprises implique l'interaction entre des acteurs concrets, entreprises et individus. D'autre part, stratégie et structure évoluent de concert car les acteurs sont interdépendants et ne possèdent donc qu'une autonomie de décision partielle. La coopération interentreprises dépend largement d'une négociation entre acteurs. Formulation et implémentation de la stratégie sont donc inséparables.

L'implémentation d'une coopération interentreprises dépend d'un comportement coopératif des acteurs et nécessite une analyse approfondie de théories qui lui accordent une rationalité.

Cette capacité à agir de l'acteur est présente dans trois approches qui ont donné lieu à des travaux sur les FCIE :

- la **théorie néo-institutionnaliste ou économie organisationnelle**, dont nous étudions deux courants, **l'économie des coûts de transaction et la théorie de l'agence**,
- la **théorie des jeux** en micro-économie,
- la **théorie évolutionniste**.

Dans ces approches, l'acteur possède un caractère "téléologique", c'est-à-dire orienté vers la réalisation de buts qu'il s'est fixé. Ces théories s'accordent pour reconnaître un caractère rationnel à l'acteur même si des différences sensibles de ce qu'est cette rationalité sont manifestes. Elles se proposent d'étudier le comportement des acteurs tel qu'il résulte de leurs interactions sans l'intervention d'un principe d'organisation

supérieure et mettent en pratique un "individualisme méthodologique". Ces approches sont également des théories de l'action qui exclut une prise en compte des intentions, désirs, et en règle général tous les projets non actualisés des acteurs.¹

Dans un premier chapitre, nous procédons à l'analyse de la rationalité coopérative de l'acteur.

L'analyse de **la rationalité mise en oeuvre** par les acteurs dans ces différentes théories conduit à identifier un contenu précis et différencié à **la définition de l'intérêt de l'acteur** :

- rationalité "opportuniste" de l'économie néo-institutionnelle (section I),
- rationalité "expérimentale" de la théorie des jeux (section II),
- rationalité "apprenante" de l'économie évolutionniste (section III).

Ces prémisses déterminent **la possibilité d'une relation de coopération**, soit comme un rapprochement des intérêts individuels des acteurs, soit comme une coopération naturelle, c'est-à-dire une compatibilité possible ex ante des intérêts des acteurs.

Dans un deuxième chapitre, nous procédons à une analyse des **différentes applications de ces théories aux formes de coopération interentreprises**. La définition donnée du comportement coopératif permet d'identifier les mécanismes nécessaires à sa pérennisation dans des coopérations interentreprises.

- La théorie des jeux expérimente différentes formes de rationalité, coopérative et non coopérative. Elles introduisent principalement la durée dans l'analyse qui conduit à envisager la problématique de la confiance et de la formation du contexte social de la coopération ainsi que le traitement de l'opportunisme.
- La théorie évolutionniste introduit une rationalité "apprenante" qui met l'accent sur **les** mécanismes d'apprentissage interentreprises, d'échange d'informations et de constitution des compétences.

Ces deux courants soulignent **la nécessité de la coopération** en vue d'une action efficace et sont présentés dans une première section.

¹GIRIN J., (19), "L'analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode", in MARTINET A.C.(Ed.), "Epistémologies et Sciences de Gestion", Economica, p.150

- la théorie néo-institutionnaliste classique accentue le caractère opportuniste de l'acteur et insiste sur les mécanismes d'incitation et de contrôle dans le cadre de contrat juridique. Elle est présentée dans une deuxième section.

- Enfin, des évolutions récentes de ces courants s'intéressent à des acteurs engagés dans des jeux de concurrence et de coopération croisés. Ils permettent d'identifier des modes de management originaux. Elles sont introduites dans une troisième section.

CHAPITRE III

LA RATIONALITE COOPERATIVE

La coopération correspond à des contenus variés au gré des théories de l'acteur. Il est essentiel d'explicitier clairement la signification que revêt l'idée de coopération entre acteurs lorsque l'on se situe dans l'une ou l'autre de ces théories. Ce travail de clarification conduit, en outre, à fournir une typologie des formes élémentaires de la coopération.

La rationalité à l'oeuvre dans l'économie traditionnelle est une rationalité omnisciente. Cette conception implique trois postulats concernant l'acteur.

- il est **omnipotent**. Il possède toutes les informations qu'il souhaite et est capable de les traiter sans limites cognitives,
- les **préférences** de l'acteur lui apparaissent comme non-problématiques et comme stables définitivement,
- l'acteur **optimise** ses choix car il est capable d'envisager simultanément toutes les solutions possibles et leurs conséquences futures en terme de résultat atteint.

Dans les trois courants proposés, la rationalité de l'acteur est limitée et relative. Il ne cherche pas le choix optimal car il n'en a pas les moyens mais une solution satisfaisante. Cette conception de la rationalité est héritée des travaux menés par Herbert SIMON².

A partir de cette définition de base, chaque courant que nous souhaitons analyser apporte une conception originale de la rationalité et en particulier d'une inclination "naturelle" à coopérer :

- une rationalité "opportuniste" dans l'économie néo-institutionnelle,
- une rationalité "expérimentale" en théorie des jeux,
- une rationalité "apprenante" en théorie évolutionniste.

²FRIEDBERG E., (1993), "Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'Action Organisée", Seuil, p.45

Section I - La rationalité "opportuniste" de l'économie néo-institutionnelle

L'approche néo-institutionnelle s'appuie sur une rationalité radicalement opportuniste de l'acteur qui constitue "l'homo contractor"³. Elle associe le droit des contrats, l'économie et la théorie des organisations.

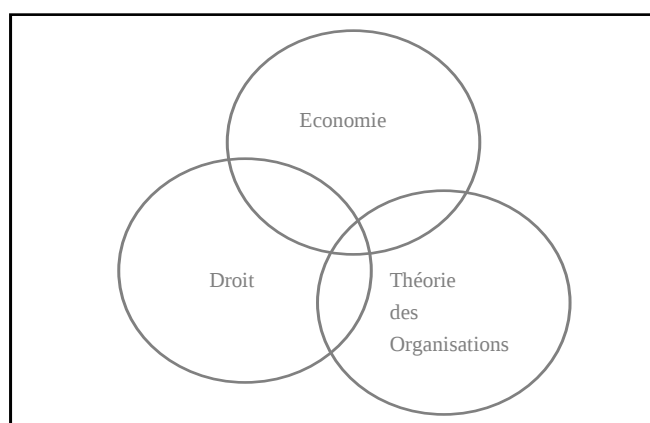


Figure III.1 : la théorie néo-institutionnelle, théorie aux "trois pieds interdisciplinaires"⁴

Se fondant sur l'article précurseur de COASE⁵, l'entreprise est analysée comme un ensemble de contrats formels liant les individus à un entrepreneur coordinateur.

³WILLIAMSON O.E., (1994a), "Les Institutions de l'Economie", InterEditions (tr. française de : (1985), "The Economics Institutions of Capitalism", New York : The Free Press)

⁴"Ses "trois pieds interdisciplinaires sont "le droit (particulièrement le droit des contrats), l'économie (avec une insistance constante sur la réduction des coûts), et la théorie des organisations (qui explique son plus grand contenu comportemental)." WILLIAMSON O.E., (1985b), "Reflections on the New Institutional Economics", Journal of Institutional and Theoretical Economics", n°140, p.190 cité par GABRIE H., JACQUIER J.-L., (1994), "La Théorie Moderne de l'Entreprise, l'Approche Institutionnelle", Economica, p.16

⁵COASE R.H., (traduction Cécile THIEBAULT), (1987), "La nature de la firme", Revue Française d'Economie, Vol.II, n°1, Hiver, avec un commentaire de X. GILLIS, pp.157-163. COASE R.H., (1937), "The Nature of the Firm", Economica N.S.G., Novembre, pp.386-405. Repris dans STIGLER G.J., BOULDING K.E., (Eds.), (1952), "Readings in price theory", Homewood : Richard R. Irwin, pp.331-351

"Comme D.H. ROBERTSON⁶ le souligne, nous trouvons "des flots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente, comme des morceaux de beurre flottant dans le babeurre."⁷

La relation est analysée comme un contrat entre deux acteurs. La combinaison des différentes approches de l'économie néo-institutionnaliste conduit à envisager toutes sortes de contrat⁸. D'autre part, l'économie néo-institutionnaliste a progressé avec le souci de rapprocher la réalité observable de la théorie économique et donc d'approfondir les hypothèses fondamentales qui la sous-tendent⁹.

Son principal attrait, et probablement l'une des raisons essentielles de son succès, est d'avoir fourni une interprétation satisfaisante de l'existence des firmes au côté du marché. Les différents travaux qui se réclament de cette théorie s'accordent à reconnaître le caractère rationnel de l'acteur individuel.

§ 1 - Un "opportunisme méthodologique"

L'individu est d'abord à la recherche de son intérêt personnel et de fait, il est opportuniste dans ses actes. La seule existence de règles n'est pas suffisante pour l'empêcher de produire des actions contraires à la "morale économique"¹⁰. Sa rationalité inclut la possibilité de la tromperie (le mensonge, le vol ou la tricherie). WILLIAMSON

⁶ROBERTSON, D.H., (1933), "Control of Industry"

⁷Ibid., pp.136,143,144,145

⁸G., (1987), "La théorie Positive de l'Agence : Une synthèse de la Littérature", in CHARREAUX G., COURET A., et alii., "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Economica, p.24

BROUSSEAU E., (1993b), "L'Economie des Contrats, Technologie de l'information et Coordination Interentreprises", PUF "Economie en Liberté", p.34

⁹COASE, (1987), op.cit., p.134

¹⁰WILLIAMSON ne propose pas une véritable définition de ce qu'est cette morale. Tout au moins, suggère-t-il en conclusion d'approfondir les problèmes moraux et notamment l'éthique, et la nécessaire confiance entre les acteurs économiques. "Derrière des marchés utilitaires se tient une société authentique, une société qui est placée en amont des contrats utilitaires entre individus (citant T. PARSONS). [...] Le caractère calculateur peut entraver la confiance. [...] Des éléments éthiques entrent dans tout contrat. Sans eux, aucun marché ne pourrait fonctionner. Il y a un élément de confiance dans toute transaction. (citant ARROW). [...] Mais l'opérationnalisation de la confiance a connu des difficultés exceptionnelles. Une orientation non calculatrice peut aider à faire ressortir ces problèmes. Les théoriciens de l'organisation semblent les mieux préparés pour cette tâche." Ibid., pp.367-368

se réfère à Nicolas MACHIAVEL qui conseille de "prendre les hommes comme ils sont".¹¹

La tromperie touche en particulier à la révélation d'informations erronées ex ante ou à la non-communication d'informations qui ont des conséquences ex post.

Elle s'exprime notamment quand une partie à un contrat cherche à passer sous silence un certain nombre de risques qu'il fait peser à l'autre partie. On parlera alors de "sélection adverse" ou "d'anti-sélection". La disymétrie d'informations qui existe entre les contractants produit une allocation non-optimale des ressources et de ce fait, une rente de situation pour le contractant favorisé.

Le contrat, lui-même, génère des "asymétries informationnelles"¹². L'action d'une des parties du contrat n'est pas observable par l'autre partie alors que le bien-être de ce dernier dépend du comportement du premier. On parlera alors d' "aléa moral" ou encore de "passager clandestin", "free rider".¹³

La coopération comme l'obéissance n'apparaissent pas spontanément mais résultent d'un arrangement institutionnel particulier qui incite les individus à se conformer aux termes des contrats qui les engagent. Le contrat doit assurer des engagements crédibles.

"L'opportunisme est une source embarrassante d'incertitude "comportementale" dans les transactions économiques - incertitude qui s'effacerait si les individus étaient totalement ouverts et honnêtes dans leurs efforts de réussite personnelle, ou bien si la subordination totale, l'abnégation ou l'obéissance pouvait être présumées."¹⁴

La coopération des différents acteurs nécessaires à la concrétisation de nombreux biens s'obtient à un certain coût qui s'ajoute aux coûts de production. L'efficacité d'un tel arrangement suppose une structure de gouvernance particulière.

¹¹Ibid., p.72

¹²BROUSSEAU, (1993b), op.cit., p.67

¹³Ibid., pp.67-68

¹⁴Ibid., p.72

§ 2 - L'économie des contrats

La théorie néo-classique de l'entreprise définit la firme comme une fonction de production. En économie néo-institutionnelle, la firme devient une structure de gouvernance¹⁵. L'existence des organisations se fonde sur la nécessité de coordonner les "transactions"¹⁶entre les agents individuels¹⁷.

La structure de gouvernance recherche une maximisation du profit à partir de la coordination du réseau complexe de contrats qui caractérise l'entreprise. Le contrat¹⁸ concerne en premier lieu la relation d'emploi. Le contrat de travail se différencie du contrat qui porte sur les marchandises de deux manières principales. Premièrement, il est fondé sur une relation d'autorité.¹⁹

Deuxièmement, le contrat de travail est rendu nécessaire en raison de l'incertitude qui pèse sur les termes exacts du contrat et l'évolution future du contenu du travail. L'employeur a besoin de flexibilité.²⁰

Les contrats portent sur la production et sur l'échange. Deux courants essentiels s'organisent à partir de cette différenciation. La coordination des activités de conception et de production conduit à la théorie des droits de propriété et d'agence qui s'intéresse à

¹⁵La firme néo-classique n'a pas d'organisation. Elle est une "boîte noire", une "entité inexistante" (CYERT), un "réacteur imaginaire" (MACHLUP).

¹⁶L'économie néo-institutionnaliste se définit au départ par référence aux travaux institutionnalistes qui furent influents des années 1920 à 1940 avec des auteurs comme Thorstein VEBLEN, J.R. COMMONS et W.C. MITCHELL. Le projet des institutionnalistes auxquels se conforment seulement partiellement les néo-institutionnalistes, était d'abandonner la méthode déductive néo-classique au profit d'une méthode empirique, historique et institutionnelle. Un des principes essentiel, introduit par Commons, est de considérer la transaction est l'unité de base de l'analyse. Une transaction se réalise en trois étapes : la négociation qui conduit à un accord sur les intentions, l'établissement de standards de performance et de paiements et enfin, la réalisation des obligations réciproques. COMMONS, (1950), "The Economics of Collective Action", Madison, Wi. : University of Wisconsin Press.

¹⁷GABRIE, JACQUIER, (1994), op.cit., p.15

¹⁸"Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose." Code Civil, article 1101.

¹⁹ARROW K.J., (1976), "Les Limites de l'Organisation", Paris : PUF, p.27

²⁰SIMON H.A., (1957), "Models of Man", New York : John Wiley and Sons, p.185

l'économie des coûts de coordination et d'agence²¹. La coordination des échanges conduit à l'économie des coûts de transaction.

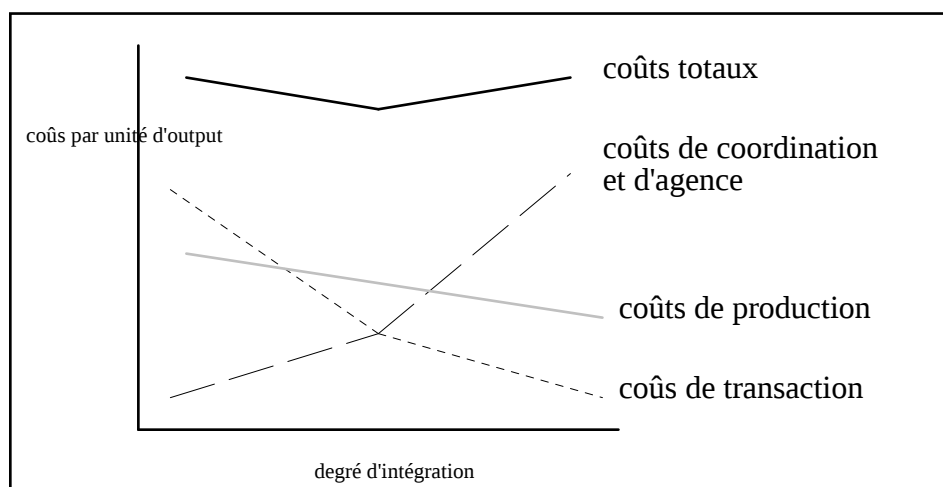


Figure III.2 : les coûts de l'intégration et de la désintégration verticales

§ 3 - Coûts de coordination et coûts d'agence

ALCHIAN et DEMSETZ²² se penchent tout particulièrement sur l'entreprise vue comme une "équipe" à coordonner²³. De nombreux biens ne peuvent être produits qu'en

²¹Nous n'insistons pas sur la division des travaux sur les théories de l'Agence en deux branches distinctes : la théorie normative et positive. L'approche normative affirme que les choix contractuels des individus s'expliquent par la recherche d'une plus grande efficacité et que des mécanismes tels que la concurrence assurent une convergence vers une efficacité sociale maximale. La démarche positive considère que les comportements d'agents individualistes et maximisateurs permettent de comprendre leur décision et non pas de prouver leur efficacité. Les choix contractuels sont faits par les individus et rien ne garantit que cela ne conduise à un optimum social. La théorie positive s'intéresse directement aux problèmes de fonctionnement des organisations. JENSEN et MECKLING et ALCHIAN, DEMSETZ sont les principaux représentants de l'approche positive. Pour une présentation détaillée et synthétique des deux approches, de leurs différences et convergences, on se reportera à CHARREAUX, (1987), op.cit., pp.26-27 Par ailleurs, il convient de noter le rapprochement entre la théorie des droits de propriété et celle de la théorie de l'agence. La théorie des droits de propriété est fondée sur l'idée que l'existence de droits de propriété est une condition essentielle de l'initiative individuelle. La maximisation des utilités individuelles assure alors un accroissement du bien-être général. Cette théorie a notamment contribué à la prise en compte d'éléments juridiques en économie et vice et versa. " Les conclusions de la théorie positive en matière de théorie de la firme sont d'essence libérale et s'inscrivent dans le courant de l'économie des droits de propriété". Ibid., p.27

²²ALCHIAN A.A., DEMSETZ H., (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", The American Economic Review, Vol.62, n°5, décembre, pp.777-795

équipe. La productivité marginale de chaque salarié ne peut être évaluée car elle est intégrée dans le bien final. Pour éviter le risque de "flânerie" et l'inefficacité, il est nécessaire de contrôler le travail individuel. Cette activité de contrôle et d'évaluation du travail individuel incorporé dans un bien collectif suscite l'émergence de **coûts de coordination**. Dans la firme capitaliste définie comme une propriété individuelle, le propriétaire-contrôleur est incité à s'approprier le surplus. Elle est alors considérée comme la structure de gouvernance la plus efficace.

JENSEN et MECKLING²⁴s'intéressent plus au niveau de motivation des travailleurs. La fonction de production de la firme néo-classique est une fonction limite qui fournit le niveau "d'output" maximum réalisable pour toutes combinaisons "d'input". En pratique, ce niveau, théoriquement atteignable, le sera rarement. Tout dépend du niveau de motivation des travailleurs et de leur rémunération.

D'autre part, ils incluent dans leur analyse l'entreprise capitaliste moderne dont le capital est souvent diffus et où managers et apporteurs de capitaux ne sont pas une seule et même personne. La théorie de l'Agence se fonde sur la séparation partielle de la propriété de la firme et de son management.

JENSEN et MECKLING analysent la relation d'agence définie comme

"contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou les principaux) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir en leur nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'un certain pouvoir décisionnel."²⁵

Les intérêts entre agent et principal engendrent des coûts d'agence qui prennent trois formes : des coûts de contrôle du principal sur l'agent, des coûts d'engagement qui garantissent le principal contre d'éventuelles actions contraires à ses intérêts par l'agent et une perte résiduelle irréductible²⁶.

Les dépenses de contrôle proviennent de la rédaction et de la surveillance du respect des "conventions"²⁷ passées entre le principal et l'agent qui limitent la liberté de ce dernier.

²³Ibid., p.779

²⁴JENSEN M.C., MECKLING W.C., (1976), "Theory of the Firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, Vol.3. JENSEN M.C., MECKLING W.C., (1979), "Rights and Production Functions : an Application to Labor-managed Firms and Codetermination", Journal of Business, Vol.52, n°4

²⁵JENSEN, MECKLING, (1976), op.cit., p.313

²⁶GABRIE, JACQUIER, (1994), op.cit., pp.247-248

²⁷Ibid., p.247

Les coûts d'engagement résultent de la rédaction par l'entreprise de rapports financiers et de la réalisation d'audits par des experts extérieurs à l'entreprise.

A ces coûts de contrôle, on peut ajouter ceux qui proviennent des incitations que le principal peut produire en direction de l'agent, par exemple la participation au capital. L'incitation est un mécanisme de rémunération, pris dans un sens large, des agents qui les conduisent à avoir intérêt à respecter leurs engagements.²⁸

§ 4 - Les coûts de transaction

WILLIAMSON étudie les conditions d'existence de différents arrangements institutionnels qui assurent la coordination des activités. **Il intègre donc l'activité de production et d'échange.** Cette angle de vue le conduit à introduire les coûts de transaction définis à l'origine par COASE dans l'analyse. L'entreprise se substitue au marché lorsque l'arbitrage entre coûts de production et d'organisation, d'une part, et coûts de transaction par rapport aux conditions du marché, d'autre part, lui est favorable. L'entreprise se constitue à la manière d'une intégration plus ou moins intense des différentes opérations productives.

Le contrat est donc une "structure de gouvernance"²⁹ composée d'un mécanisme de direction, de procédures de contrôle et d'un système d'incitations au respect des termes du contrat. La firme subsiste lorsqu'elle est efficace sinon elle disparaît. Cette adaptation, fruit des transactions entre agents élémentaires du marché se réalise par des mécanismes de sélection³⁰.

Il est nécessaire de présenter les travaux de WILLIAMSON dans leur continuité³¹ car sa pensée a fortement évolué. Ses travaux évoluent selon deux grandes étapes

²⁸BROUSSEAU, (1993b), op.cit., p.77

²⁹WILLIAMSON utilise l'expression "governance structure". On trouve différentes traductions. BROUSSEAU parle de "structure de régulation". GARRETTE préfère "mode de gouvernance".

³⁰Ibid., p.41

³¹C'est notamment le plan suivi par les présentations générales de JOFFRE et GARRETTE dont nous nous inspirons : JOFFRE P., (1987), "L'Economie des Coûts de Transaction", in CHARREAUX G., COURET A., et alii., "De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise", Economica, pp.79-102. GARRETTE B., (1991), "Les Alliances entre Firmes Concurrentes : Configurations et Déterminants du Management Stratégique", Thèse pour l'obtention du titre de Docteur de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, pp.138-169

correspondant à l'édition de ses deux principaux ouvrages, "Markets and Hierarchies" en 1975³² et "The Economic Institution of Capitalism" en 1985 traduit en France en 1994³³.

Le propos de départ de WILLIAMSON est d'expliquer les déterminants de la substitution de la hiérarchie au marché. Au plan conceptuel, hiérarchie et marché sont placés sur un même plan. Ils représentent deux structures de gouvernance distinctes des contrats dans lesquels entrent les individus en vue de l'activité économique. Dans "Markets and Hierarchies", l'auteur applique son analyse aux questions d'intégration verticale mais aussi à celles des concentrations verticales et aux diversifications regroupées sous le terme "intégration latérale".³⁴

Le raisonnement s'appuie en premier lieu sur le schéma des imperfections organisationnelles qui identifient les déterminants de la substitution d'un mode de gouvernance à un autre.

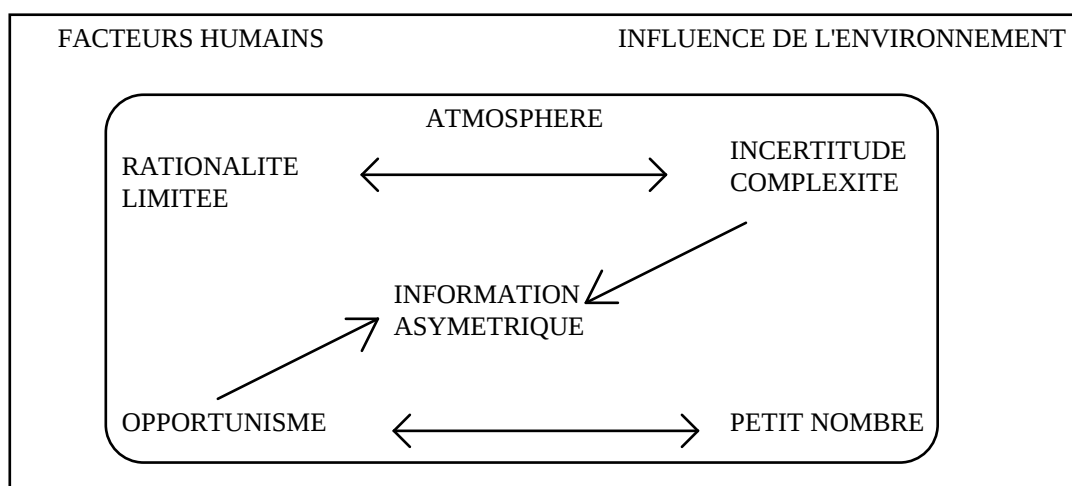


Figure III.3 : les facteurs qui influencent les coûts de transaction, JOFFRE, (1987), p.91

³²WILLIAMSON O.E., (1975), "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications", New York : The Free Press

³³WILLIAMSON, (1994a), op.cit. Les contributions plus récentes sont utilisées pour analyser l'approche par les coûts de transaction appliqués à la question des alliances.

³⁴On a déjà présenté l'argumentation de WILLIAMSON en faveur de certains conglomérats pour faire face à une coordination inefficace par le marché.

Les imperfections constituent des déterminants qui influencent la formation des coûts de transaction car ils empêchent l'établissement de contrat complet, c'est-à-dire qui inclut toutes les dispositions nécessaires "ex ante". L'acteur est limité dans sa rationalité et ne traite que partiellement les incertitudes et à la complexité de l'environnement. L'opportunisme des acteurs n'est pas source de coûts de transaction tant que l'environnement offre un nombre important de partenaires de remplacement possibles en cas de tromperie.

Cependant, la présence de partenaires substituables nombreux n'est pas garantie. La firme peut avoir en face d'elle un petit nombre de partenaires dès le départ de la transaction, "ex-ante small number". Mais, WILLIAMSON s'intéresse tout particulièrement à un second cas de figure, "ex-post small number". L'exécution du contrat conduit à transformer une situation de grand nombre en petit nombre. Les firmes contractantes deviennent dépendantes car elles acquièrent une expérience ou investissent dans des actifs spécifiques à la transaction. Lorsqu'elles doivent renouveler le contrat, elles se sont plus ou moins "enfermés" dans des échanges bilatéraux.

Lorsqu'un comportement opportuniste rencontre dans une transaction une situation concurrentielle de petit nombre, l'internalisation des échanges concernés est profitable pour au moins trois raisons. Premièrement, la hiérarchie réduit le marchandage qui est remplacé par le respect de procédures internes. Deuxièmement, l'échange interne est plus facile à auditer car l'accès à l'information est facilitée. Enfin, en cas de conflit, l'existence d'une hiérarchie fournit une source de pouvoir décisionnaire qui peut trancher à moindre de coût.

La présence de l'atmosphère dans laquelle "baigne" les transactions rappelle que la transaction n'est pas seulement une question de calcul, "metering". Les transactions s'accompagnent d'échanges sociaux. Une atmosphère moins calculatrice peut favoriser l'efficacité des transactions³⁵.

Dans la deuxième période, WILLIAMSON réduit le champ d'application de ses travaux à l'intégration verticale mais cherche à préciser et opérationnaliser les concepts qu'il introduit.

³⁵WILLIAMSON O.E., (1994b), "Transaction Cost Economics", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton University Press, p.92

La transaction s'effectue entre deux entités élémentaires définies comme des unités de production séparées par des technologies de production différente. Il y a transaction lorsqu'un bien passe d'un stade à un autre pour subir des transformations faisant appel à des technologies différentes.

Les coûts de transaction apparaissent aux différents stades de la production et de l'échange du produit et s'additionnent aux coûts de production. Il correspondent aux différentes étapes des contrats qui sous-tendent la relation : trouver un partenaire, parvenir à un accord, faire respecter les termes de l'accord.³⁶

Les coûts de production sont fonction d'économie d'échelle et d'économie de diversité³⁷, c'est-à-dire les économies réalisées à partir de la valorisation d'une même ressource dans des activités ayant par ailleurs des exigences différentes. Le marché agrège différentes demandes et permet donc de faire profiter de ces deux sources d'économie simultanément. Il minimise les coûts de production.

Par contre, la hiérarchie est plus efficace pour économiser sur les coûts de transaction. ces coûts dépendent de trois facteurs essentiels.

La fréquence avec laquelle se répète la transaction détermine si les parties ont intérêt à retourner à chaque fois vers le marché ou à mettre en place une autre structure de gouvernance qui permette d'administrer cette transaction en interne.

En second lieu, **le degré d'incertitude** qui pèse sur la transaction joue le même rôle. Plus l'incertitude de l'environnement est forte, plus il est délicat d'écrire un contrat qui envisage tous les événements possibles. Le contrat marchand est envisageable dans un environnement stable. Dans les autres cas, on préférera une autre forme de gouvernance.

Enfin, **la spécificité des actifs**, le fait de réaliser des investissements spécifiques à une transaction particulière ou à un acteur particulier, constitue le déterminant principal de l'importance des coûts de transaction. La spécificité de l'investissement garantit normalement une économie sur les coûts de production mais a pour conséquence une augmentation des coûts de transaction car l'actif est difficilement redéployable sur d'autres transactions³⁸. Les actifs spécifiques sont tangibles et intangibles³⁹.

³⁶BROUSSEAU, (1993b), op.cit., p.42

JOFFRE, (1985), op.cit., p.89

³⁷Aussi appelés : économies d'éventail, de champ ou d'étendue. An anglais, "economies of scope".

³⁸"Switching costs"

Leur spécificité provient de quatre sources différentes : la localisation, c'est-à-dire le caractère immobile de l'implantation, la spécificité physique (technique), la spécificité humaine (expérience) et l'affectation de l'actif à un usage précis.

A ce stade de son analyse, WILLIAMSON considère que la distribution des structures de gouvernance tient plus d'un continuum que d'une dichotomie. Cette reconnaissance de l'existence de formes intermédiaires entre marché pur et hiérarchie marque une évolution importante et débouche sur l'analyse des FCIE par l'économie des coûts de transaction.

"Auparavant, je pensais que les transactions du type intermédiaire étaient plus difficiles à organiser et de ce fait instables [...]. Je suis à présent convaincu que les transactions du type intermédiaire sont beaucoup plus communes. [...] Une plus grande attention envers les transactions de type intermédiaire aidera à éclairer notre compréhension de l'organisation économique complexe. Si de telles transactions se portent vers les extrêmes, quelles en sont les raisons ? Si de telles transactions peuvent être stabilisées, quels en sont les processus de gouvernance ?"⁴⁰

Section II - La théorie des jeux, expérimentation d'une rationalité égoïste

La théorie des jeux, instrument de modélisation économique, permet de modifier les hypothèses sur le type de rationalité inhérente au jeu étudié. Un des traits communs à ces travaux est la reconnaissance de l'interdépendance des décisions prises par les acteurs.⁴¹

D'autre part, la théorie des jeux fait l'hypothèse d'une absence d'autorité centrale organisatrice, c'est-à-dire que l'on cherche à reconstituer les stratégies suivies par des joueurs à partir des seules interactions individuelles.

³⁹GARRETTE, (1991), op.cit., p.152

⁴⁰WILLIAMSON, (1994b), op.cit., p.111

⁴¹SCHLEICHER H., (1979), "Jeux, Information et groupes", Paris : Economica, p.129

Enfin, comme précédemment, l'individu est "égoïste", c'est-à-dire qu'il agit uniquement dans son propre intérêt. A priori, il ne coopère pas. Cependant, son intérêt peut rejoindre dans certains cas celui d'autres joueurs et dans ce cas, il devient coopératif. La coopération dont il est question n'est pas un acte altruiste mais intéressé. C'est la formation de cet intérêt qui fait l'objet d'hypothèses diversifiées.

A partir de ces prémisses communs, chaque modélisation fait des hypothèses et étudie les conséquences induites sur les stratégies suivies par les joueurs. La coopération fait l'objet d'un traitement varié qui dépend des hypothèses. On peut alors définir la recherche autour de la coopération à la manière de AXELROD.

"Sous quelles conditions est-ce que la coopération peut émerger dans un monde d'égoïstes sans autorité centrale."⁴²

L'environnement des jeux est pris en compte. On distingue **jeux à somme nulle et non nulle**. La coopération est **implicite ou explicite**. Dans certains travaux, la coopération explicite reste partielle. On parle de **quasi-coopération**.

§ 1 - Jeu à somme nulle ou non nulle

En premier lieu, la répartition des paiements entre joueurs a un impact sur leur intérêt à coopérer. Le plus souvent, le jeu est considéré à somme nulle ou à somme négative. Les joueurs cherchent à capter la part la plus importante d'un marché en stagnation ou en déclin. Dans ce cas, la pression concurrentielle va croissante et l'intérêt "naturel" du joueur est d'aller vers moins de coopération.

Cependant, le jeu peut aussi être à somme positive. La partie s'engage dans un marché en croissance comme un nouveau marché par exemple. Dans une telle configuration, l'intérêt des joueurs n'est pas "naturellement" opposée et la coopération est facilitée. NIELSEN suggère que l'on introduise une quatrième variante dans le cas où les stratégies suivies transforment un jeu à somme nulle en un jeu à somme positive.⁴³

⁴²AXELROD R., (1984), "The Evolution of Cooperation", New York : Basic Books, p.3

⁴³NIELSEN R.P., (1988), "Cooperative Strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, p.478

§ 2 - Coopération implicite

La coopération est envisagée de manière implicite ou explicite. Dans le premier cas, les joueurs ne communiquent jamais. Ils se contentent d'observer les décisions des autres joueurs. La coopération ne peut être qu'implicite ou **tacite**. Cette hypothèse conduit à définir un ensemble de "**jeux non coopératifs**". Pour pouvoir envisager une coopération le jeu doit être à somme positive. Mais, il faut aussi que **le temps de l'observation** soit présent. La périodicité des parties jouées est multiple. Cette multipériodicité est soit finie, soit infinie. Lorsqu'elle est finie, les joueurs anticipent un comportement opportuniste généralisé lors du dernier jeu.

Le joueur coopère quand un autre joueur fait preuve de coopération. D'autre part, il coopère aussi parce qu'il sait qu'il a la possibilité de riposter en cas de révocation d'une stratégie de coopération par un autre joueur. Le temps introduit donc la capacité accrue d'information par l'observation qui se traduit par un effet de **réputation** des différents joueurs, notamment en ce qui concerne leur "esprit de coopération". Il permet aussi de faire peser une menace de représaille en face d'un comportement opportuniste.

Le temps rend aussi possible l'anticipation de gains futurs. Un taux d'**actualisation** est appliqué au gain présent en fonction de l'anticipation qui est faite des gains futurs. Une coopération peut s'engager au présent sur la base de gains anticipés. L'espérance de gains futurs plus importants que les gains présents est source de coopération entre les joueurs. L'actualisation du gain est différée. Dans le cas d'un jeu non coopératif, l'absence de communication entre les joueurs associée à une incertitude exogène forte rend ce comportement très peu réaliste.

§ 3 - Coopération explicite

De nombreux jeux incluent une communication entre joueurs. Ce type de jeu constitue la catégorie des "**jeux coopératifs**". Dans ce cas, la coopération peut être négociée. Les modèles incluent une procédure de **négociation**, de marchandage qui conduit à une répartition des gains entre les joueurs. L'accord auquel parviennent les joueurs est considéré comme irrévocable. La coopération est envisageable sans l'introduction du

facteur temps. En outre, les stratégies peuvent devenir coopératives même dans un jeu à somme nulle ou à somme négative.

Les jeux coopératifs introduisent la possibilité de multiplier le nombre des joueurs. On distingue des jeux à deux joueurs et des jeux à "n" joueurs. Dans le cas des jeux à deux joueurs, des avancées sont faites dans le domaine des menaces qu'un joueur peut proférer à l'encontre de l'autre joueur avec qui il négocie une coopération. La menace peut être fixe, en particulier, l'absence d'entente. Elle peut aussi prendre des formes variables. Le joueur a le choix entre diverses stratégies de menaces applicables en cas de désaccord.

Le jeu à "n" joueurs permet d'observer la formation d'une **coalition** de joueurs qui consiste à considérer l'existence d'ententes entre certains joueurs à l'insu des autres. Une coalition constitue un sous-ensemble des joueurs concrétisé dans un accord irrévocable.⁴⁴

Les jeux coopératifs se fondent sur une hypothèse d'irrévocabilité des accords de négociation. La multipériodicité est absente.⁴⁵

Par contre, le temps est introduit dans la procédure de négociation ce qui conduit à une théorisation du marchandage. Les joueurs sont évalués sur leur capacité à résister à la tension émanant d'un conflit durant une phase de négociation. Dans un jeu où l'information est incomplète⁴⁶, le temps de la négociation conduit à un processus d'**apprentissage du taux de concession** des différents joueurs. Le niveau de concession est également influencé par le fait que plus la durée de la négociation s'allonge, plus les joueurs ont intérêt à faire des concessions car l'utilité procurée par l'accord éventuel diminue.

⁴⁴GUGLER P., (1991), "Les alliances stratégiques transnationales", Editions Universitaires, Fribourg, Suisse, p.57

⁴⁵CROSS J.G., (1969), "The Economics of Bargaining", Basic Books, p.45

⁴⁶"Un joueur dispose d'une information complète lorsqu'il connaît toutes les composantes de la matrice du jeu qui décrit la situation de décision. Le nombre et l'identité des autres joueurs, les stratégies qui sont à la disposition de ce joueur et des autres joueurs, ... [...]. A partir du moment où un joueur ignore ne serait-ce qu'une des composantes, son information est incomplète. [...] (I)l convient de ne pas confondre information complète et information parfaite : il n'y a information parfaite que lorsque chaque joueur, au moment où il prend sa décision, connaît tous les coups joués jusque là par lui-même et par ses partenaires; ce qui exclut, en particulier, des décisions simultanées et l'oubli de ses propres décisions." HOLLER M.J., (1995), "Nash, Harsanyi et Selten, prix Nobel d'économie 1994 : Une contribution fondamentale à la théorie des jeux non-coopératifs", Problèmes Economiques, n°2.422, 3 mai, p.5 (traduction fr. de (1994), "Wirtschaft als Spiel oder das Spiel der Wirtschaft ? Anmerkungen zum Nobelpreis 1994", Wirtschaftsdienst, décembre)

§ 4 - Quasi-coopération

Les deux premières catégories de jeux, implicite et explicite, présentent deux grandes faiblesses au regard des situations observées de manière empirique.

Le caractère totalement révocable (jeux non coopératifs) ou totalement irrévocable (jeux coopératifs) ne correspond pas à une réalité plus complexe. Les accords, même tacites, sont toujours partiellement contraignants. Les contrats qui sont à la base des accords ne prévoient jamais l'ensemble des situations conflictuelles qui peuvent remettre en cause l'accord. D'autre part, le contrat ne peut jamais être formulé de manière à éviter une interprétation conflictuelle des obligations de chacun. Cette tricherie légale ne peut être évitée.

En outre, les hypothèses qui concernent la communication entre les joueurs ne sont ni totalement ouvertes et parfaites, ni totalement absentes. Dans une négociation, les joueurs ne révèlent pas toute l'information dont ils disposent. Une part des informations fournies est déformée en vue d'un accord en leur faveur. Le caractère tacite d'un accord ne signifie pas forcément une absence de communication. De nombreux comportements résultent d'accords tacites entre des joueurs sans qu'un accord ait été négocié. Mais une communication peut s'instaurer en dehors d'une procédure de négociation pour que les joueurs perçoivent un intérêt à coopérer même momentanément.

Pour remédier à ces problèmes, une troisième catégorie de jeu est introduite par HARSANYI⁴⁷. Avec le souci d'être le plus proche possible des situations observables, il redéfinit le jeu de manière à ce qu'un joueur puisse être partiellement coopératif, c'est-à-dire que ses stratégies soient marquées d'une dose de coopération et de défection, ou strictement non coopératif. On introduit alors des "**jeux quasi non coopératifs et quasi coopératifs**" selon que les joueurs communiquent, "vocal game" ou pas, "tacit game".

Un jeu strictement non coopératif est défini comme un jeu où un accord entre joueur n'est jamais irrévocable. Un jeu quasi non coopératif est un jeu où le joueur coopère tant

⁴⁷HARSANYI J.C., (1977), "Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Institutions", Cambridge University Press, Cambridge, Mass.

qu'il ne tire pas un intérêt à violer l'accord négocié. On distingue alors trois types de jeux.

NATURE DU JEU	NATURE DE L'IRREVOCABILITE DE L'ACCORD
jeux strictement coopératifs	irrévocabilité inconditionnelle
jeux strictement non coopératifs	irrévocabilité nulle
jeux quasi non cooperatifs	irrévocabilite conditionnelle

Tableau III. 1 : les jeux quasi non coopératifs et quasi coopératifs

Le joueur de la théorie des jeux, guidé par ses intérêts, adopte une rationalité compatible avec celle de "l'homo contractus" de l'économie néo-institutionnelle. La théorie des jeux permet, par contre, de démontrer la possibilité d'un comportement coopératif dans un univers organisé par l'intérêt individuel sans autorité centrale. A cette fin, elle opérationnalise le facteur temps, une augmentation du nombre des joueurs et une complexification progressive des hypothèses comportementales des joueurs.

Section III - L'acteur "apprenant" de la théorie évolutionniste

L'approche évolutionniste ne s'est cristallisée que récemment autour des travaux de NELSON et WINTER⁴⁸. Leur but est d'expliquer les règles de sélection des formes organisationnelles mais d'une manière très différente des théories de l'environnement déjà présentées.

⁴⁸Trois articles essentiels peuvent être mentionnés.

NELSON R.R., WINTER S.G., (1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change", Cambridge : Belknap Press of Harvard University press.

DOSI G., TEECE D.J., WINTER S.G., (1990), "Les Frontières des Entreprises", Revue d'Economie Industrielle, 1er trimestre

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

§ 1 - L'introduction d'une métaphore biologique

Les auteurs adoptent la métaphore biologique déjà introduite en économie et en sciences des organisations⁴⁹. Cependant, si l'Ecologie des Populations considère l'espèce organisationnelle comme unité d'analyse, NELSON et WINTER utilisent les structures de l'entreprise. C'est à elle qu'il faut se référer pour comprendre l'évolution continue des organisations. Pour reprendre la métaphore biologique, plutôt que de s'intéresser aux "phénotypes" : les organisations qui naissent, vivent et meurent, ils analysent le "génotype" des organisations : les structures permanentes en évolution continue.⁵⁰

§ 2 - Les routines : "gènes" de l'entreprise

L'objet de la théorie évolutionniste de l'entreprise est alors de rechercher dans les comportements des agents trois éléments.

En premier lieu, les agents mettent en pratique des **routines** qui représentent leur gène. Ces routines forment **des éléments organisationnels permanents hérités**. Les routines sont l'équivalent organisationnel des savoir-faire individuels et se présentent comme une réponse automatique appliquée par les agents en fonction de certains stimulus. Elles sont définies comme des modèles d'interaction qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers.

L'ensemble des routines organisationnelles constitue la structure de l'entreprise vue comme **un "répertoire" de réponses** possibles face aux événements. Ainsi, la structure résulte d'un principe d'auto-organisation.

Dans certaines conditions, les entreprises sont confrontées à des menaces qui contraignent les individus à élaborer de nouvelles réponses. Ils adoptent alors des comportements de recherche, "**search**", qui pousse l'entreprise à évoluer.

⁴⁹Par exemple, dans l'Ecologie des Populations

⁵⁰NELSON, (1994), op.cit., p.116

Enfin, l'environnement constitue un mécanisme de sélection dans la mesure où il filtre les routines et les comportements de "search" pour n'en retenir que certains.

La rationalité est "ultra-individualiste"⁵¹. Les individus sont rationnels mais en fonction de schémas cognitifs qui leur sont propres. Pour pouvoir se coordonner, ils ont besoin d'adopter des routines communes. Au coeur du dispositif conceptuel se trouve par conséquent un principe de coopération représenté par la routine.

NELSON et WINTER considèrent ensuite que les acteurs possèdent une rationalité limitée et procédurale. Ces derniers vont alors utiliser le "stock" des routines disponibles dans l'entreprise en priorité. Tant que les routines sont satisfaisantes, ils ne cherchent pas à modifier leur comportement.

Le principe fondamental de l'évolution de la firme est par conséquent l'apprentissage, c'est-à-dire un processus de répétition et d'expérimentation qui conduit à réaliser certaines tâches de manière toujours plus efficace et en expérimentant en permanence d'autres manières de faire. L'apprentissage met l'accent sur l'importance des flux d'informations qui transitent d'un individu à l'autre.

§ 3 - La nature des apprentissages

Il convient d'opérer des distinctions entre différents types de mode d'apprentissage, de types de compétences⁵² et aussi de hiérarchiser les changements introduits dans l'entreprise par les processus d'apprentissage⁵³.

On distingue, en premier lieu, un **apprentissage à dominante cognitive**, c'est-à-dire fondé sur l'acquisition de connaissances formelles que l'on peut généralement découper

⁵¹Nous reprenons l'analyse proposée par CORIAT et WEINSTEIN. CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995), "Les nouvelles théories de l'entreprise", Le Livre de Poche, pp.114-116

⁵²Ces distinctions sont clairement exposées par Jackie VASSEUR. VASSEUR J., (1995), "Apprentissage Organisationnel et gestion des alliances", in Perspectives en Management Tome III, Economica, pp.293-322

⁵³LEROY et RAMANANTSOA réalisent une synthèse des classifications de la nature hiérarchique des changements organisationnels par apprentissage. LEROY F, RAMANANTSOA B., (1995), "Dimensions Cognitives et Comportementales de l'Apprentissage Organisationnel : un Modèle Intégrateur", in Actes de la Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris : 2-4/5, pp.67-68

en sous-ensembles, **un apprentissage à dominante "expérientielle" et comportementale** qui permet d'acquérir des savoir-faire en faisant les choses et enfin **un apprentissage par "l'observation à l'usage"**.

Deux types de compétences apparaissent dans ces apprentissages : **les compétences tacites**, d'une part, (concept introduit par Karl POLANYI⁵⁴) sont des compétences difficilement formalisables et codifiables ce qui rend difficile leur diffusion et nécessite un apprentissage comportemental et **les compétences formelles**, d'autre part, sont facilement codifiables et peuvent faire l'objet d'une protection par un brevet.

Il convient enfin de hiérarchiser les apprentissages en fonction de l'importance de leurs conséquences sur l'entreprise. L'apprentissage introduit dans tous les cas des changements comportementaux et cognitifs. Dans certains cas, la structure de l'entreprise reste inchangée tandis que des adaptations mineures s'opèrent. On parle alors d'**apprentissage à "simple boucle"**⁵⁵. Dans d'autres cas, ils induisent une transformation globale des mécanismes de fonctionnement et de la structure de l'entreprise, on est alors dans **un apprentissage à "double loupe"**.

"Nous avons donc d'un côté, un apprentissage qui puise ses réponses dans un répertoire déjà construit, de l'autre un apprentissage qui modifie les cadres d'action, de connaissance et de croyance au sein de l'organisation."⁵⁶

L'apprentissage est cumulatif. Les agents s'enrichissent en permanence de savoir-faire nouveaux et plus complexes. Pour être mobilisable dans l'entreprise, il requiert des codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions. La connaissance engendrée par l'apprentissage se cristallise dans des routines. Les connaissances sont incrustées dans l'entreprise et difficilement transférables en dehors.

Les routines peuvent être statiques, c'est-à-dire orientées vers la répétition des mêmes comportements ou dynamiques, c'est-à-dire tournées vers la recherche de nouvelles solutions.

⁵⁴POLANYI K., (1958), "Personal Knowledge : Toward a Post Critical Philosophy", Chicago : University of Chicago Press. POLANYI K., (1967), "The Tacit Dimension", New York : Doubleday

⁵⁵On doit la distinction entre simple boucle, "single loop" et double boucle, "double loop" à ARGYRIS et SCHÖN. ARGYRIS C., SCHÖN D., (1978), "Organizational Learning", Londres : Addison-Wesley

⁵⁶LEROY, RAMANANTSOA, (1995), op.cit., p.67

Adaptation	Apprentissage	Auteurs
Single-loop	Double-loop	Argyris et Schön (1978)
Behavioral level learning	Strategic level learning	Duncan (1974)
Adjustment learning	Turnover learning Turnaround learning	Hedberg (1981)
Adaptation	Unlearning	Hedberg (1981)
Behavioral development	Cognitive development	Fiol et Lyles (1985)
Lower level learning	Higher level learning	Lyles (1985) et (1988)
Maintenance learning	Innovative learning	Ventriss et Luke (1988)
Adaptative learning	Generative learning	Sange (1990)
Tactical learning	Strategic learning	Dodgson (1991)
Operational learning	Conceptual learning	Kim (1993)

Tableau III.2 : hiérarchie des effets du changement introduit par apprentissage (d'après LEROY, RAMANANTSOA, (1995), op.cit., p.67)

Enfin, les routines constituent des actifs spécifiques et, à ce titre, ne sont pas transférables. Les routines sont donc à la base d'une différenciation des firmes⁵⁷ en fonction de ressources internes.

L'évolution des organisations est déterminée par un "sentier dépendant", "dependency path". Ce sentier est principalement lié aux routines qu'elles développent et donc à leur configuration interne. Il se modifie en fonction de la nature des actifs spécifiques de l'entreprise et de leur transformation. Les actifs spécifiques réclament des actifs de soutien, dits secondaires ou périphériques qui peuvent devenir spécifiques.

⁵⁷Pour une traduction des routines en management stratégique, on renvoie à la notion de "resource-based" et à l'école du process qui fondent la notion de "capability" et de compétences sur les travaux de NELSON et WINTER. De la même manière, la notion de "coeur de compétences" est directement empruntée aux travaux évolutionnistes.

§ 4 - Firme évolutionniste et "unités actives"

Il existe une remarquable proximité entre le courant évolutionniste et les travaux de François PERROUX⁵⁸ à travers leur référence commune aux travaux de SCHUMPETER⁵⁹. SCHUMPETER a notamment consacré dans ses travaux la fonction d'innovation et de création de l'entrepreneur qui se traduit par une activité transformatrice de son milieu. PERROUX donne toute son importance à la notion d'anticipation créatrice⁶⁰. En ce qui concerne le courant évolutionniste, CORIAT et WEINSTEIN situe son origine dans les travaux de C. FREEMAN.⁶¹ Comme dans la théorie évolutionniste, PERROUX fait référence à une métaphore biologique quand il définit la firme comme une "unité active"⁶². Il attribue à la firme une énergie de changement, de transformation de son milieu. Cette conception précède celle que donne DOZ, HAMEL et PRAHALAD du "dessein" stratégique, "strategic intent". L'énergie de la conduite du "dessein" stratégique de l'entreprise se mesure par l'écart entre la performance actuelle de ces sociétés et celle qu'elles souhaitent atteindre.⁶³ PERROUX insiste également sur le caractère structurant de l'information. Les unités actives sont engagées dans des démarches d'apprentissage alimentées par l'énergie de changement qui leur est propre.

"Chaque agent est une unité énergétique. Il est porteur d'une énergie de changement du milieu dans lequel il se trouve : choses et autres agents. Il reçoit, il transforme et il émet des messages : il est un centre de condensation et de diffusion de l'information."⁶⁴

⁵⁸HIGGINS, SAVOIE, (Eds.), (1988), "Regional Economic Development Essays in Honour of François PERROUX", Boston : Unwin Hyman, p.40. Cet ouvrage comporte probablement les dernières contributions significatives de PERROUX faites à l'occasion d'une conférence à Grand Pré au Canada en 1986. Il est décédé le 25 avril 1987.

⁵⁹SCHUMPETER J.A., (1935), "La Théorie de l'Evolution Economique", Paris : Dalloz (la version original est datée de 1912). PERROUX F., (1935), "The Economic Thought of Joseph SCHUMPETER : a Pure Theory of Capitalist Dynamics", Paris : Dalloz

⁶⁰"Un agent ou des agents se représentent en une situation neuve; ils la jugent possible ; ils en assurent les risques de sa réalisation." PERROUX F., (1955), "Note sur la notion de pôle de croissance", Economie Appliquée, Vol.8, p.312

⁶¹CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.109

⁶²PERROUX F., (1975), "Unités Actives et Mathématiques Nouvelles : Révision de l'Equilibre Economique Général", Paris : Dunod

⁶³Ibid., p.67

HAMEL, (1995), op.cit., p.8

⁶⁴PERROUX, (1975), op.cit., p.90

CONCLUSION

Une typologie des comportements coopératifs

Les trois approches théoriques de l'acteur stratégique présentées partagent la prémisse d'un acteur volontaire et qui possède une autonomie. Elles partagent aussi le souci de tenir compte de la complexité comportementale des acteurs. Cependant, ces trois théories se différencient en se complétant sur un certain nombre de points.

L'économie néo-institutionnelle concentre son attention sur la nature des contrats qui associent les acteurs. L'étude empirique des contrats leur fournit un levier essentiel en vue d'un approfondissement de leurs hypothèses et concepts. Dans ce cadre, la coopération n'est pas naturelle.

La théorie des jeux est, par essence, une discipline tournée vers l'expérimentation et constitue un laboratoire d'observation de la rationalité en fonction d'hypothèses variées. La coopération est un des éléments de l'expérimentation.

La perspective évolutionniste fournit un cadre conceptuel au changement incrémental. Il permet une prise en compte du temps continu alors que les deux autres courants ont une approche inter-temporelle par période "discrète". La coopération entre agents est au coeur des routines, elles-mêmes fondements de l'entreprise et de son évolution.

Globalement, deux axes déterminent le comportement coopératif : le caractère explicite ou implicite de la coopération, son caractère naturel (ex ante) ou émergent (ex post). Quatre types de comportement coopératif sont donc observables.

L'économie néo-institutionnaliste et la théorie des jeux non coopératifs définissent une coopération-produit, résultant d'un contrat explicite entre acteurs opportunistes pour la première (coopération contractuelle), implicite pour la seconde (coopération implicite). L'économie évolutionniste et la théorie des jeux coopératifs introduisent un comportement coopératif ex ante qui se fonde sur l'échange d'informations pour la première (coopération routinière), sur la négociation pour la seconde (coopération négociée).

COOPERATION		Explicite	Implicite
Ex ante	Ex post	Coopération négociée (théorie des jeux coopératifs)	Coopération routinière (théorie évolutionniste)
		Coopération contractuelle (théorie néo-institutionnaliste)	Coopération implicite (théorie des jeux non coopératifs)

Tableau III.3 : typologie de la nature coopérative des acteurs

La **coopération contractuelle** s'instaure entre des individus opportunistes qui tout au long du contrat sont susceptibles de revenir sur leur accord. Elle fait l'objet d'une négociation continue.

La **coopération implicite** est celle de la stratégie "donnant-donnant" (TFT). Elle repose sur l'observation du comportement de l'acteur à la fin de la réalisation du contrat. Le comportement coopératif est choisi en réponse à l'observation ex post du comportement coopératif d'autrui.

La **coopération routinière** est implicite dans la communication entre les acteurs en vue de la consolidation ou de l'adaptation des routines qui existent dans l'entreprise. La coopération est naturelle et demande à être contrôlée pour ne pas aller au-delà d'une certaine limite.

La **coopération négociée** résulte d'un accord entre les parties qui est considéré comme irrévocable pendant les étapes suivantes. Les joueurs se font confiance pendant l'exécution du contrat et ne cherche pas à se contrôler.

CHAPITRE IV

LES MECANISMES FORMELS DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES

La reconnaissance de la possibilité et des conditions nécessaires à l'adoption par l'acteur d'un comportement coopératif fait des théories de l'acteur les approches les plus utilisées dans l'analyse des mécanismes du management des coopérations interentreprises. Les différences que nous avons notées entre les différentes approches de l'acteur ont souvent contribué à une dispersion des travaux relevant des différents paradigmes. Nous pouvons à présent tenter de réunir dans un même chapitre les applications et tenter une synthèse des mécanismes formels du management de la coopération interentreprises.

Coopération négociée, coopération routinière et coopération implicite définissent **une nécessité coopérative** étudiée dans la première section. S'ils veulent optimiser leur fonctionnement économique, les acteurs doivent coopérer. La théorie des jeux différencie une coopération implicite qui apparaît après observation du comportement d'autrui d'une coopération exprimée qui se traduit par une négociation ouverte (coopération négociée) et dont le caractère est irrévocable (coopération explicite) ou révocable (quasi-coopération). La coopération routinière s'exprime dans la notion d'apprentissages interentreprises. Nous présentons, d'abord, la définition des formes coopératives faite par à partir des concepts de la théorie évolutionniste et les déterminants de l'efficacité de l'apprentissage interentreprises. Puis, les conditions de circulation de l'information sont analysées à partir d'une réflexion sur les mécanismes de contrôle et d'interface.

La coopération interentreprises est analysée sous l'angle du contrat. **L'approche traditionnelle de l'économie néo-institutionnaliste** est intensément associée à l'étude des mécanismes de la coopération interentreprises. Tel est l'objet de la deuxième section. La coopération est étudiée sous l'angle de la théorie de l'agence comme un réseau de "principaux et agents". Ensuite, les justifications des activités collectives de recherche et développement ont été abondamment réalisées à partir de la théorie des contrats. Celle-ci a évolué sous l'influence des observations des coopérations interentreprises vers une prise en compte des formes intermédiaires entre marché et

hiérarchie. Cette évolution culmine dans celle récente de la pensée de WILLIAMSON, initiateur du projet de l'économie des contrats.

La complexité des jeux d'acteurs engagés dans un enchevêtrement de relations marchandes et coopératives a suscité **un élargissement des problématiques du contrat et de la relation d'agence appliquées aux coopérations interentreprises**. La troisième section est consacrée à cette activité. Des approches hétérodoxes ont conduit à un élargissement de la palette des mécanismes de management de la coopération interentreprises : l'introduction du concept de clan, les théorisations faites du fonctionnement des entreprises japonaises. D'autre part, la volonté de réaliser une synthèse des approches amène à construire une grammaire "opérationnelle" des formes coopératives et à mettre en exergue la nécessité impérative de l'existence d'un centre stratégique de la coopération interentreprises.

Section I - La nécessité coopérative

La théorie des jeux rend possible l'expérimentation à différents types de coopération. En particulier, elle permet de "paramétrer" les conditions dans lesquelles se déroule l'interaction entre participants à une même situation. Mais elle montre aussi que dans certaines situations le caractère optimal des choix n'est atteint qu'en présence d'un comportement coopératif mutuel. **La coopération devient une nécessité**. Les deux premiers paragraphes sont consacrés à la coopération vue par le prisme de la théorie des jeux. Le premier étudie la possibilité d'**une coopération implicite** en l'absence de communication préalable. Le second introduit la possibilité du dialogue qui fonde **une coopération exprimée**.

De la même manière, la théorie évolutionniste démontre le caractère nécessaire de la coopération. Sans elle, les routines qui sont au fondement des compétences ne peuvent être développées et pérennisées. Les deux sections suivantes sont consacrées à **l'application des concepts évolutionnistes à la coopération interentreprises** dans le cadre de l'apprentissage organisationnel. La première introduit **la notion de coopération interentreprises** et la seconde, **le management de cet apprentissage**.

§ 1 - Coopération implicite et théorie des jeux

L'étude la coopération dans le cadre d'un jeu non coopératif, c'est-à-dire lorsque les joueurs ne coopèrent pas et que les accords sont révocables, se fonde sur un modèle de jeu fondamental, "le jeu du prisonnier". Le perfectionnement de ce modèle de départ démontre qu'il est possible de faire émerger une coopération implicite entre des joueurs "naturellement" opportunistes.

A. Le modèle du "jeu du dilemme du prisonnier"

Le jeu du "dilemme du prisonnier" représente le jeu de base qui conduit à étudier l'émergence d'une coopération entre des "égoïstes", c'est-à-dire des joueurs non coopératifs. Il se fonde sur la situation suivante. Deux personnages ont commis un crime ensemble ainsi que quelques actions malveillantes mineures supplémentaires. Ils ont été arrêtés et sont placés dans des cellules distinctes sans qu'ils puissent à aucun moment communiquer entre eux.

Un juge, décidé à obtenir leurs aveux, décide de leur proposer à chacun un marché. Son contenu est le suivant :

- si les deux avouent leur crime, ils sont condamnés à 8 ans de prison,
- si les deux prisonniers nient, c'est-à-dire s'ils coopèrent entre eux, seuls les délits mineurs sont retenus contre eux et ils sont condamnés chacun à un an de prison,
- si l'un des deux nie mais que l'autre avoue, c'est-à-dire que l'un des compères adopte un comportement opportuniste, le premier compère est condamné à 10 ans de prison et le second, l'opportuniste, ne purge qu'une peine de 3 mois.

Ce jeu se traduit dans le langage de la théorie des jeux. Les joueurs A et B ont chacun deux choix possibles, coopérer (C) ou être opportuniste, ici faire défection à son partenaire, (D). Les décisions sont prises simultanément sans communication entre A et B. Les paiements associés aux différentes situations sont déterminés en fonction des choix des deux joueurs. Conformément au principe de la théorie des jeux, le résultat du jeu est fonction de l'interdépendance entre les joueurs.

On traduit les peines de prison en utilité individuelle. Plus la peine est minime, plus le paiement est important.

		B	
		Coopère	ne coopère pas
A	coopère	R , R	S , T
	ne coopère pas	T , S	P , P

Figure IV.1 : le modèle du dilemme du prisonnier

- Si A et B coopèrent, le paiement de chaque joueur est **R** (récompense de la coopération),
- Si A et B sont tous deux opportunistes, leur paiement est **P** (punition obtenue après aveux mutuels),
- Si l'un coopère alors que l'autre est opportuniste, le premier obtient un paiement de **S** (il subit la défection de l'autre joueur et le second obtient **T** (la tentation d'exploiter l'autre joueur, la récompense de la ruse).

Quelles que soient les valeurs exactes accordées au paiement, elles respectent les deux règles suivantes pour se conformer aux hypothèses fournies par le juge.

$$(1) T > R > P > S$$

$$(2) \frac{T + S}{2} < R$$

La première condition rend la défection toujours préférable dans l'absolu. Chaque joueur est naturellement enclin à l'opportunisme. La deuxième condition est introduite pour que la solution coopérative (R) apporte un gain supérieur à la situation dans laquelle les joueurs ont une chance égale d'exploiter ou d'être exploités.

Loque le jeu est joué sur une seule période, les joueurs ont intérêt à ne pas coopérer quel que soit le choix de l'autre joueur. Leurs choix vont porter sur une solution qui n'est pas un optimum "paretien" (P).

B. Sortir du dilemme du prisonnier par l'introduction d'une multipériodicité infinie

Pour sortir du dilemme du prisonnier qui choisit invariablement une solution non optimum, le jeu est approfondi grâce à l'introduction du facteur temps. Il devient

multipériodique. Le renouvellement des parties fait émerger un stock d'information relatif au comportement de chaque joueur par l'observation de ces choix successifs dans les parties précédentes.

Cependant, une multipériodicité finie aboutit à une défection mutuelle systématique⁶⁵ et l'entrée dans une situation qualifiée de "chain store paradox". En effet, les joueurs ont intérêt à se montrer coopératif, jusqu'à la n-unième partie, puis à faire défection car la partie finie, ils ne risquent plus de représailles de la partie adverse. Chaque joueur est conduit à anticiper cet opportunisme final de son adversaire lors de l'étape précédente. De fil en aiguille, le comportement devient radicalement opportuniste dès le début du jeu. En procédant par induction rétrograde, les joueurs en arriveront toujours à la conclusion que la meilleure stratégie est la défection systématique.

Une condition pour que le jeu soit coopératif consiste donc à considérer que la périodicité est infinie.

"L'hypothèse d'horizon infini peut signifier deux choses différentes. Soit les joueurs s'imaginent être confrontés à une situation qui n'a pas de terme, soit ils ignorent réellement où se situe le terme exact de leur relation, et continuent d'affecter une probabilité non négligeable, à chaque instant, au fait que leur relation puisse encore durer à l'avenir."⁶⁶

Le renouvellement des parties fournit un élément de rationalité supplémentaire à chaque joueur, l'exercice d'une réciprocité. Chaque joueur adapte son comportement à celui de l'autre joueur. Il a la possibilité d'être coopératif à la condition que l'autre le soit. Mais surtout, l'opportunisme est puni de "représailles"⁶⁷. Il a un coût.

L'expression d'une réciprocité conduit les joueurs à faire des "paris" sur l'avenir. Ils tiennent compte dans leurs choix des conséquences futures. Le calcul des gains inclut un taux d'actualisation des gains futurs. Dans le "jeu du prisonnier", si le joueur A décide de faire défection à la période 3, il peut alors percevoir un paiement T supérieur à R. Il anticipe, cependant, des représailles de la part de son partenaire en période 4 et prévoit

⁶⁵LUCE R.D., HAIFFA H., (1957), "Games and Decisions", Wiley

⁶⁶COORDONNIER L., (1993), "Normes de réciprocité et comportement stratégique", in MAUSS, Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales, "ce que donner veut dire, don et intérêt", Editions La Découverte/Textes à l'appui, p.150

⁶⁷SHUBIK M., (1970), "Game Theory, Behaviour and the Paradox of the Prisoner's Dilemma : three solutions", Journal of Conflict Resolution, Vol. XIV, n°2

d'être opportuniste également en période 4. Dans ce cas, il perçoit un gain P. Il est fort probable que les joueurs continuent à ne plus coopérer par la suite.

Ces anticipations conduisent à appliquer un taux d'actualisation w qui est compris entre 0 et 1 car les joueurs accordent une importance accrue aux gains présents qu'aux gains futurs. En effet, les joueurs ne savent pas d'avance quand le jeu va s'arrêter (multipériodicité infinie). D'autre part, l'incertitude pesant sur le futur conduit à privilégier le présent.

Dans le jeu précédent, le paiement final attribué aux deux joueurs s'écrit de la manière suivante :

$$G_a = R + wR + w^2T + w^3P + w^4P + \dots$$

$$G_b = R + wR + w^2S + w^3P + w^4P + \dots$$

Pour qu'un joueur choisisse de ne plus coopérer à partir d'une période donnée, il faut que la valeur de w respecte la condition suivante :

$$w < \frac{T - R}{T - P}$$

Le "comportement collusif non coopératif" apparaît donc lorsque l'anticipation des gains futurs est relativement plus importante que la réalisation des gains futurs.

C. La théorie de la coopération d'AXELROD

AXELROD a réalisé une synthèse du comportement coopératif dans des jeux non coopératifs. Il identifie les conditions dans lesquelles se développent un esprit coopératif dans des jeux multipériodiques. Le travail d'AXELROD analyse le passage possible d'un comportement opportuniste "inné" à une attitude coopérative "acquise" par un apprentissage effectué pendant les différentes parties du jeu.

L'originalité de l'approche d'AXELROD tient en premier lieu à la méthodologie qu'il choisit pour ses travaux. Il invite quatorze experts en théorie des jeux à participer un tournoi informatisé de jeu du dilemme du prisonnier. Ces experts proviennent de la psychologie, de l'économie, des sciences politiques, des mathématiques et de la sociologie. Chacun fournit une stratégie. Le tournoi est structuré en "round robin" où chaque entrée est associée aux autres entrées. Chaque jeu consiste en 200 entrées. Le tournoi comporte cinq tours. Au total, le tournoi comporte 120 000 mouvements, soit

240 000 choix séparés. Le tournoi est remporté par psychologue Anatol RAPAPORT qui déploie une stratégie nommée "Tit for Tat" (TFT) ou "donnant donnant" en français. La stratégie TFT démarre avec un choix coopératif et à partir de là répond positivement à un mouvement coopératif de la part de l'autre joueur et négativement dans le cas contraire.

Un deuxième tournoi inclut 62 participants de 6 pays différents dont les quatorze premiers joueurs et d'autres joueurs recrutés sur invitation à partir d'annonces passées dans des revues spécialisées en micro-informatique. Chaque joueur prend connaissance des différentes étapes du premier tournoi. TFT remporte une nouvelle fois le tournoi.

La stratégie TFT est résumée dans la figure IV.2.

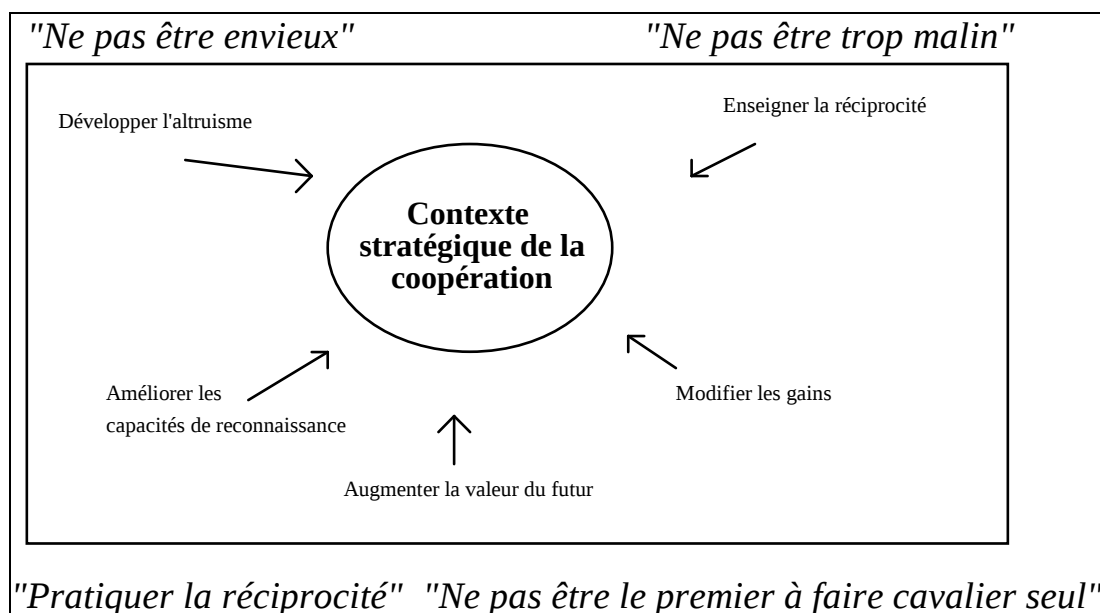


Figure IV.2 : la stratégie Tit For Tat (d'après AXELROD, 1984)

AXELROD infère de la stratégie TFT les conditions d'une coopération entre des joueurs non coopératifs. Le succès de TFT repose sur un apprentissage par différents joueurs d'un comportement coopératif qui les conduit à un gain mutuel.⁶⁸

Le principe de base du succès de TFT est la robustesse de la réciprocité. La réciprocité se renforce un peu plus à chaque coup joué. La valeur accordée au futur par les

⁶⁸AXELROD, (1984), op.cit., p.112

participants augmente à partir d'un accroissement de la durée et de la fréquence des interactions. Il en résulte un véritable apprentissage de la coopération. En définitive, la manifestation de l'altruisme provient d'une éducation et d'une socialisation des joueurs.

La stratégie TFT est propice à cet apprentissage car elle combine quatre critères : un caractère amical, un recours systématique aux représailles en cas de défection, la possibilité du pardon et la clarté de son fonctionnement.⁶⁹

Les acteurs en interaction développent une structure sociale de leur coopération. Cette structure comporte quatre facteurs principaux.

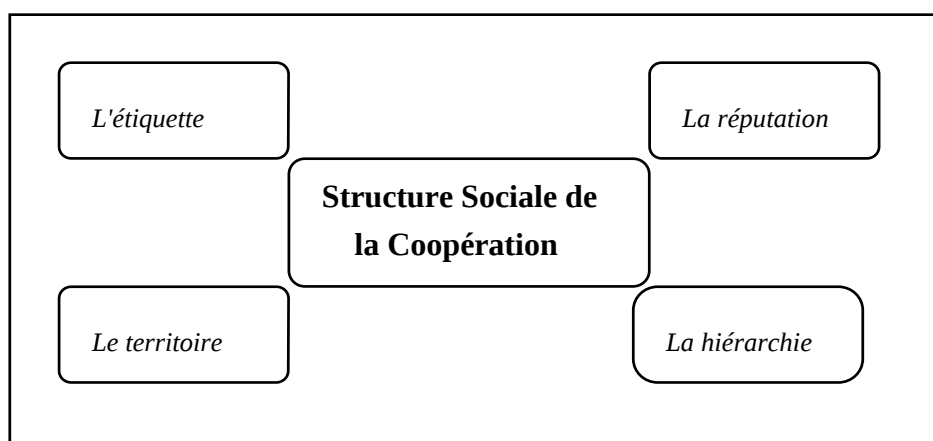


Figure IV.3 : la structure sociale de la coopération (d'après AXELROD, (1992), op.cit.)

En premier lieu, l'observation du comportement de chaque joueur par les autres lui donne une certaine **réputation**.⁷⁰

En second lieu, chaque joueur possède une "**étiquette**" qui est fonction de caractéristiques observables dès le début du jeu.

En troisième lieu, la **hiérarchie** est susceptible de favoriser la coopération lorsque les différentes relations d'autorité qui en sont la conséquence sont légitimes. Ce phénomène est observable dans les "keiretsu" japonais où hiérarchie et coopération sont intimement liés.

⁶⁹Ibid., p.54

⁷⁰AXELROD, (1992), op.cit., p.151

Enfin, les attitudes coopératives du fait qu'elles résultent d'interaction fréquente et concrète entre joueurs définissent un "**territoire**" géographique ou plutôt abstrait. L'évolution de la coopération dépend du territoire où elle se situe. Chaque stratégie individuelle a des conséquences sur certains territoires (ou partie). Un type de comportement, collusif ou non, se répand dans un territoire donné soit par imitation, soit par contagion (ou invasion). Un territoire n'est jamais complètement acquis à la coopération. Il convient de s'assurer en permanence que la coopération est bien la stratégie perçue comme la plus profitable aux différents joueurs.

D'une situation de non coopération, on aboutit à des coopérations entre acteurs individuels qui s'organisent en territoires de coopération. L'analyse des interactions individuelles sur une périodicité multiple engendre un acteur collectif et sociologique, la structure sociale dans laquelle évoluent les joueurs.

Cependant, le risque d'une défection généralisée de la part de l'ensemble des joueurs, continue à exister dès lors qu'en cas de défection de l'un des joueurs, tous les joueurs ont intérêt à faire défection à leur tour. La règle du "donnant donnant" n'est pas un équilibre en elle-même. Un joueur peut la faire basculer à tout moment vers la règle de la défection systématique.

D. Le don pour initier la coopération : le jeu du courtisan

COORDONNIER critique la résolution du modèle du dilemme du prisonnier par AXELROD. Une défection permanente est inévitable tant que l'un des participants n'a pas décidé unilatéralement de proposer une coopération à un autre joueur partant du principe que l'autre sait qu'il a intérêt à respecter la règle du jeu de TFT.

"Cela signifie qu'un des deux joueurs respecte déjà la règle d'action décrite par ladite stratégie, en dehors du fait de savoir s'il est bien dans son intérêt de la faire. [...] Cela ne peut être donné que si l'on affine à une règle d'action déjà bien établie : soit qu'elle relève de la tradition, soit qu'elle tienne de la loi morale ou de la contrainte sociale."⁷¹

Cette connaissance préalable de la règle du jeu est incompatible avec les hypothèses de départ de la théorie des jeux non coopératifs. COORDONNIER cherche alors à définir

⁷¹COORDONNIER, (1993), op.cit., p.156

"l'Argument Contre la Défection Généralisée"⁷² (ACDG). La question essentielle est celle de la première partie du jeu. Un joueur doit "faire don" de sa coopération à l'autre pour que la défection généralisée soit évitée. Exprimée dans les termes de la théorie des jeux non coopératifs, un des joueurs doit être "fou" pour coopérer en première période quoi qu'il arrive⁷³. Mais ce don doit avoir le pouvoir d'inciter l'autre joueur à la réciprocité.⁷⁴

CAMERER⁷⁵ suggère un modèle, le "jeu du courtisan". Le jeu fonctionne par homologie avec le jeu amoureux. Les deux partenaires ne s'engagent pas de suite dans une relation durable qui s'accompagne de l'éducation d'enfants, de l'investissement dans une maison, etc. Avant cela, chacun s'assure de la volonté d'engagement (de coopération) de l'autre. Dans ce cadre, les cadeaux donnés permettent d'identifier les velléités réelles du partenaire.

La version de ce jeu en économie s'observe par exemple entre deux futurs associés ou dans la relation entre un entrepreneur et son banquier. L'apport de l'associé ou de l'entrepreneur n'est pas seulement apprécié sous l'angle de son utilité économique mais aussi sous l'angle d'un marquage du niveau d'engagement. Ce qui est recherché, c'est un engagement irrévocable.

"Le moyen de s'assurer de la volonté d'engagement de l'autre partie est de voir si elle risque effectivement à "jouer gros" dans l'affaire. On peut, par exemple, convenir de fixer le capital initial à un niveau supérieur à ce qu'aurait exigé comme garantie le banquier. Un joueur qui s'apprêterait à "tirer au flanc" ne signerait pas un contrat pareil.

"⁷⁶

Le jeu du courtisan s'apparente au dilemme du prisonnier. Chaque joueur a deux stratégies possibles : s'engager complètement dans une entreprise conjointe (I) ou rechigner, mégoter (R). Les solutions possibles se présentent de la manière suivante.

⁷²COORDONNIER L., (1994), "L'Echange, la Coopération et l'Autonomie des Personnes", in La Revue du MAUSS, "A qui se fier ? Confiance, Interaction et théorie des jeux", La Découverte "Recherches", p.105

⁷³KOENIG C., (1995), "Les Alliances Interentreprises et la Coopération Emergente", papier non publié, p.6

⁷⁴Ibid., p.109

⁷⁵CAMERER C., (1988), "Gifts as Economics Signals and Social Symbols", American Journal of Sociology, Vol.94, pp.180-214

⁷⁶COORDONNIER, (1993), op.cit., p.158

Les joueurs ne sont pas forcément égoïstes. En fait, ils préfèrent coopérer quand l'autre coopère. Ils vont donc chacun faire une hypothèse sur le profil de l'autre joueur en lui assignant une probabilité d'être coopératif. Cependant, cette probabilité n'est jamais de cent pour cent et par conséquent il en résulte toujours un risque de blocage de la coopération par manque de confiance.

		B	
		I	R
A	I	2 , 2	0 , 3
	R	3 , 0	1 , 1

I : s'investir complètement
R : rechigner à s'investir

Figure IV.4 : le modèle du courtisan (d'après CAMERER, (1988), op.cit.)

Pour surmonter cette difficulté, CAMERER suggère une seconde phase de jeu durant laquelle chaque joueur échange des cadeaux. On entre dans un échange de type "don-contre-don". Dans cette phase, la réflexion porte sur les vertus signalétiques des cadeaux échangés. En effet, le cadeau donné révèle le véritable profil des joueurs.

Les caractéristiques du cadeau révélateur d'une volonté de coopérer sont les suivantes :

- la valeur du cadeau doit être suffisante pour dépasser les gains attendus par un joueur non coopératif au cas où il exploiterait son partenaire tout en n'excédant pas les gains émanant de la coopération,
- plus les dons sont dénués d'utilité pour le récepteur, et plus ils jouent efficacement leur rôle signalétique car ils évitent le risque d'un don unilatéral⁷⁷.

Finalement, la portée des travaux de CAMERER et de COORDONNIER consiste à montrer que la rationalité de l'individu n'est envisageable que dans une perspective de

⁷⁷"Le joueur coopératif signale par le montant de sa dépense sa volonté de s'investir dans une relation, et dissuade tout joueur attiré par la seule phase inaugurale de l'échange des cadeaux d'essayer de tirer profit de ce petit rite." COORDONNIER, (1993), op.cit., p.162

lien social. Ce n'est qu'à travers l'entrée en relation que les actions d'un joueur prend un sens pour l'autre joueur.⁷⁸

La rationalité à l'oeuvre devient celle définie par BOLTANSKI et THEVENOT⁷⁹. L'action rationnelle est celle qui est justifiable. Le lien social, c'est-à-dire le principe de "commune humanité", implique l'impératif d'une justification des actes de chacun par rapport à autrui. En fait, le déploiement des stratégies des joueurs nécessite une "convention" de départ, celle de l'impératif du lien social. Il y a donc bien un ordre supérieur à l'oeuvre dans le jeu.

D'autre part, la justification proposée ne suit pas toujours l'ordre de la rationalité économique. Dans le jeu des courtisans, la justification des cadeaux emprunte aux règles du "monde domestique" qui apparaît chaque fois que la recherche de ce qui est juste met l'accent sur les relations personnelles entre les gens.⁸⁰

Ainsi, que ce soit dans les travaux d'AXELROD ou de CAMERER, on retrouve toujours la nécessité du social en corollaire de celle de l'efficacité économique dès lors que l'on souhaite sortir durablement du dilemme du prisonnier.

§ 2 - Coopération exprimée et théorie des jeux

La possibilité d'un dialogue préalable à un accord de coopération irrévocable entre les acteurs modifie radicalement les stratégies suivies. Elle introduit une phase préalable de négociation, légitime l'existence des coalitions et multiplie les alternatives de jeux coopératifs.

L'accord de coopération peut aussi posséder un caractère partiellement irrévocable. Il est irrévocable à certaines conditions. Accepter cette hypothèse revient à envisager des quasi-coopérations.

⁷⁸Ibid., pp.110-111

⁷⁹BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), "De la Justification : Les Economies de la Grandeur", Paris : Gallimard

⁸⁰Ibid., p.206

A. La coopération explicite

Les jeux coopératifs⁸¹, c'est-à-dire lorsque les acteurs ont la possibilité de communiquer entre eux et lorsque l'accord est irrévocable, envisagent aussi bien les coopérations dans des jeux à somme nulle que des jeux à somme non nulle (positive ou négative). Deux perfectionnements considérables sont introduits avec la possibilité accordée aux joueurs de communiquer.

En premier lieu, la stratégie des joueurs résultent d'une négociation préalable où les joueurs s'entendent sur le partage des gains de leur accord de coopération. En second lieu, les joueurs entrent dans des coalitions. Dans des jeux à plus de deux joueurs, des sous-ensembles coopératifs peuvent se constituer en opposition au reste des joueurs.

a. La négociation de l'accord coopératif dans un système de deux joueurs

Les joueurs ont cette fois la possibilité d'entrer en négociation et de s'entendre sur le partage des gains qu'ils retireront de leur coopération. Les modèles incluent une phase de négociation préalable à l'accord réputé irrévocable. A partir d'une situation de "statu quo" qui représente les gains associés à une absence d'accord et donc de non-coopération, les joueurs cherchent à s'entendre sur une autre répartition qui sera mutuellement favorable aux deux joueurs. L'attention se porte en priorité sur la modélisation de la phase de négociation. NASH⁸² s'interroge en particulier sur la nature des représailles négociées par les joueurs. D'autres chercheurs complexifient l'analyse par l'introduction du temps de la négociation.

⁸¹Notre présentation prend appui sur la synthèse proposée par GUGLER. On peut s'y référer, en particulier, pour trouver le détail mathématique des différents modèles que nous ne présentons pas ici. GUGLER, (1993), "L'accord coopératif", "L'accord quasi-coopératif", op.cit., pp.37-88

⁸²NASH J. F., (1953), "Two-Person Cooperative Games", *Econometrica*, Vol.21, n°1, janvier, pp.128-140

NASH⁸³ introduit une distinction en fonction de la menace qui pèse en cas d'absence d'accord. Il distingue les négociations à menace fixe, le refus de l'entente et celle à menace variable quand les joueurs ont le choix entre diverses stratégies de menaces en cas de désaccord. Dans le cas d'une menace fixe, la répartition des gains résultant d'une coopération est symétrique à celle issue du point de "statu quo". La situation de "statu quo" détermine le pouvoir de négociation de chaque joueur. Dans le cas de menaces variables, la négociation consiste à étudier le choix de stratégies de représailles par les deux joueurs.

L'introduction du temps amène des avancées dans la prise en compte de cette phase de négociation. ZEUTHEN⁸⁴ propose un modèle qui inclut plusieurs phases de marchandage. A chaque étape de la négociation, les joueurs proposent une répartition des gains. Chaque joueur a la possibilité de maintenir sa position ou d'accepter la proposition de l'autre joueur. Si les joueurs refusent de faire des concessions, le jeu s'arrête et les paiements sont ceux du point de "statu quo" (menace fixe).

Le niveau de concession accordée par chaque joueur dépend du risque que chaque joueur prend quand il fait échouer la négociation. Le risque est introduit sous la forme d'une probabilité, la probabilité perçue par un joueur que son refus de faire une concession à l'autre joueur aboutisse à un échec des négociations. ZEUTHEN introduit une dimension psychologique dans la négociation.

Perfectionnement supplémentaire : diverses analyses partent du principe que l'utilité associée à la conclusion d'un accord diminue alors que la négociation se prolonge. Dans ce cas, la tentation de faire des négociations est déterminée par la durée de la négociation. Le pouvoir de négociation provient d'une capacité à supporter le

⁸³Le nom de NASH est associé à la notion d'équilibre d'une stratégie. Une définition de l'équilibre de Nash est fournie par HOLLER :

"Soit un vecteur de stratégies $s^* = (s_1^*, s_2^*, \dots, s_j^*, \dots, s_n^*)$, qui pour chaque joueur i appartenant à une population de n joueurs, décrit une stratégie ou plan d'action spécifique, on dira que s^* définit un équilibre de Nash si aucun i de n à la possibilité d'améliorer sa situation en choisissant une stratégie s_i distincte de s_i^* dès que les autres joueurs ont opté pour les stratégies d'équilibre s_j^* . [...] L'équilibre de Nash équivaut à une maximisation d'utilité, dans la mesure où, les stratégies des autres joueurs étant données, chaque joueur choisit la stratégie qui est la meilleure pour lui. Il n'y aurait aucune différence si chaque joueur [...] connaissait la stratégie des autres joueurs." HOLLER M.J., (1995), "Nash, Harsanyi et Selten, prix Nobel d'économie 1994 : Une contribution fondamentale à la théorie des jeux non-coopératifs", Problèmes Economiques, n°2.422, 3 mai, p.2 (traduction fr. de (1994), "Wirtschaft als Spiel oder das Spiel der Wirtschaft ? Anmerkungen zum Nobelpreis 1994", Wirtschaftsdienst, décembre)

⁸⁴ZEUTHEN F., (1930), "Problems of Monopoly and Economic Warfare", Londres : Routledge & Kegan Paul Ltd

prolongement de celle-ci. BISHOP⁸⁵ considère que le joueur, capable de supporter le plus longtemps la tension d'un conflit pendant une négociation concède le moins. CROSS⁸⁶ fait l'hypothèse d'un apprentissage tout au long de la négociation du taux de concession de chaque joueur car chacun révèle progressivement des informations.

On peut mentionner des développements complémentaires de la théorie des jeux dans le cadre d'une théorie comportementale de la négociation. Ces développements fournissent des présentations plus réalistes et qualitatives du processus de négociation et de ses déterminants. On cite deux exemples significatifs de l'apport de ces travaux.

LAX et SEBENIUS⁸⁷ considèrent que la négociation est un processus de création de valeur pour les négociateurs. Cette création de valeur a deux origines : l'appropriation par un négociateur d'avantages liés à une différence quant à la relation entretenue avec l'objet de la négociation. Un actif peut avoir une valeur stratégique différente pour les deux négociateurs. Le partenaire le moins dépendant de cet actif peut espérer en profiter pour obtenir un maximum de concessions. La négociation génère en elle-même des biens communs aux négociateurs et notamment la qualité de la relation entre eux, la confiance, etc.

D'autre part, le concept de "Zone d'Accord Possible" (ZAP)⁸⁸ introduit l'idée d'un décalage entre la "position affichée" par chaque négociateur au démarrage de la négociation et de la position réaliste qu'il peut espérer atteindre. Ce décalage permet à chaque négociateur une marge de manœuvre. La ZAP ou plage de négociation est la zone qui se situe entre la position affichée au départ et le point de rupture, exigence minimum que le négociateur doit atteindre dans la négociation.

b. L'étude des coalitions dans un jeu coopératif à plus de deux joueurs

Dès que les joueurs d'un jeu coopératif sont plus de deux, deux au moins peuvent s'entendre pour former une coalition. La formation et la pérennisation d'une coalition suppose que le joueur qui y adhère se voit attribuer une compensation en référence au

⁸⁵BISHOP R.L., (1964), "A Zeuthen-Hicks Theory of Bargaining", *Econometrica*, Vol.32, pp.410-417

⁸⁶CROSS J.G., (1969), "The Economics of Bargaining", Basic Books

⁸⁷LAX D.A., SEBENIUS J.K., (1986), "The manager as negotiator", New York : The Free Press

⁸⁸DUPONT C., (1990), "La Négociation : Conduite, théorie, application", Dalloz. Pour une présentation détaillée des travaux comportementalistes, on se référera à : BOUTEILLER C., (1995), "Déterminants processuels et contextuels de la coopération interentreprises", Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de Nancy II, Faculté de droit, Sciences Economiques et Gestion, IAE, pp.58-81

gain qu'il percevrait en restant à l'extérieur. Pour étudier les coalitions, on admet que l'utilité associée à l'appartenance à une coalition équivaut à la somme des utilités individuelles des joueurs qui la constituent.⁸⁹

L'attribution des gains associés à une coalition est déterminée par une "fonction caractéristique", "forme coopérative" notée $Y(N,v)$. La fonction caractéristique d'un jeu coopératif à n personnes (formant l'ensemble N) est le scalaire de la fonction $v(S)$. Celui-ci associe $v(S)$ à chaque coalition S .

Pour calculer la valeur de cette fonction caractéristique, deux méthodes sont utilisées.

Premièrement, VON NEUMANN et MORGESTERN⁹⁰ oppose la coalition à une "anticoalition" qui se donnerait pour rôle de réduire le plus possible le paiement attribué à la coalition. Les auteurs montrent alors qu'il existe une valeur-équilibre où le "maximin" de la coalition équivaut au "minimax" de l'anticoalition.

La deuxième méthode est introduite par MASCHLER⁹¹ accepte le principe d'une répartition entre coalitions et joueurs. Le paiement accordé aux coalitions est une imputation lorsqu'il satisfait à la fois la rationalité individuelle et celle du groupe.

"Une imputation est un élément d'un sous-ensemble de configurations possibles de paiements qui satisfait à la fois le principe d'une rationalité individuelle et collective."⁹²

L'ensemble des imputations est notée $I(N,v)$. Le principe de l'imputation constitue une deuxième méthode de calcul.

La notion de "noyau" permet de déterminer la stabilité de la configuration du jeu en différentes coalitions. Le noyau représente l'ensemble des imputations non dominées⁹³. Lorsque l'imputation des paiements accordés aux n membres de la grande coalition, c'est-à-dire celle constituée de l'ensemble des joueurs, appartient au noyau, les joueurs n'ont pas intérêt à constituer des coalitions plus petites.

⁸⁹Ibid., p.58

⁹⁰VON NEUMANN J., MORGESTERN O., (1947), "Theory of games and Economic Behavior", Princeton : Princeton University Press, pp.238-245

⁹¹MASCHLER M., "The Power of a Coalition", Management Science, Vol.10, pp.8-29

⁹²ZAGARE F.C., (1986), "Game Theory : Concepts and Applications", Sage University Paper. La domination d'une coalition est définie comme le pouvoir de négociation d'une coalition face à la concurrence des autres coalitions.

⁹³GILLIES D.B., (1953), "Some Theorems on n -Person Games", PhD. Dissertation, Department of Mathematics, Princeton University, cité par GUGLER, (1993), op.cit., p.62

La configuration du jeu selon une partition de coalitions plus petites est analysée par MORGESTERN et VON NEUMANN⁹⁴ sous l'angle de la stabilité. Contrairement au noyau, un "ensemble stable" de coalitions, c'est-à-dire une partition stable de l'ensemble des joueurs ($s_1, s_2, s_3, \dots, s_n$) s'analyse comme un ensemble d'imputations.

"Un ensemble d'imputations I° est un ensemble stable, si aucune de ses imputations n'est dominée par d'autres imputations de I° et si toute imputation extérieure à I° est dominée par une imputation de I° ." ⁹⁵

Le concept "d'ensemble de négociation"⁹⁶ décrit la structuration des coalitions comme un processus de marchandage. Un joueur n'est pas satisfait de la répartition des gains dans une coalition S , il émet une objection qui fonde une menace de développer une nouvelle coalition. A cette objection doit répondre une contre-objection en vue d'une stabilisation de la structure des coalitions.

L'introduction d'une multiplicité de joueurs nous renvoie à un contexte beaucoup plus réaliste. Rares sont les structures industrielles réduites à deux compétiteurs. La présence du tiers modifie fondamentalement les relations entre les joueurs et introduit une propension à former des coalitions qui réunit des joueurs contre d'autres.

c. La typologie illustrée des jeux coopératifs de NIELSEN

Types de Jeux/Marchés				
Stratégie	Déclin	Mature	Croissance	Modification -> Croissance
Mise en commun	1. Keindaren-MITI 2. Lincoln-Sudbury	1. Life Insurance Information 2. United Way	1. Intelsat 2. SPC	1. Ocean Spray 2. NCCE
Echange	1. US-Brazil Steel 2. US-Mexico Oil/\$	1. GM-Toyota 2. HCHP-Hospitals	1. IBM-Rolm 2. AE-Shearson	1. Japan-China Trade 2. International Telephone
Dé-escalade	1. Anti-dumping treaty 2. US-Soviet SALT	1. Electrical Price Fixing 2. CEFIC	1. IBM-Hitachi Spying 2. Matsushita-VCR	1. GATT 2. UAW-Chrysler

⁹⁴VON NEUMANN, MORGESTERN, (1947), op.cit., pp.263-266

⁹⁵GUGLER, (19893), op.cit., p.66

⁹⁶AUMANN R.J., MASCHLER M., (1964), "The bargaining set for cooperative games", Annals of mathematics Studies, Vol.52, pp.443-476

Contingente	1. Trigger Prices 2. OPEC	1. NSC-NTA 2. UIDC-Perini	1. MCC 2. Biotech- Chemical	1. Newstock joint marketmaking 2. Joint Currency trading
--------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	---

Tableau IV.1 : une typologie des stratégies de coopération (d'après NIELSEN (1984), op.cit., p.479)

Dans cette voie, NIELSEN⁹⁷ propose une typologie illustrée par des exemples réelles de jeux coopératifs. Ces jeux sont répartis selon quatre stratégies de coopération.

Il ventile ensuite ces quatre stratégies selon quatre configurations de marché, le jeu à somme négative/marché déclinant, le jeu à somme nulle/marché mature, le jeu à somme positive/marché en croissance et enfin, la transformation d'un marché déclinant en marché croissant. NIELSEN démontre que ces seize situations sont observables dans la réalité. Il fournit deux exemples de chaque cas que nous ne détaillons pas.

La stratégie de mise en commun réduit la duplication et la redondance. D'autre part, elle permet d'atteindre le seuil critique au delà duquel des économies d'échelle peuvent être réalisées. La stratégie d'échange fait coopérer deux entreprises spécialisées dans des secteurs d'activité complémentaires. La stratégie de dé-escalade se traduit par une réduction de l'intensité des attaques concurrentielles entre deux ou plusieurs compétiteurs. Cette stratégie peut être bénéficiaire à l'ensemble d'un marché. Elle peut aussi lui être préjudiciable si elle ne s'accompagne pas d'une augmentation de l'efficacité correspondante. La stratégie contingente consiste à envisager une des trois stratégies précédentes dans le présent ou le futur selon l'occurrence d'événements imprévisibles.

B. La quasi-coopération

Dans la réalité, les actes des individus sont partiellement coopératifs et partiellement opportunistes. Les jeux quasi-coopératifs sont des jeux où l'information entre les joueurs et l'irrévocabilité des accords ne sont pas parfaites. Ils font apparaître de nombreuses situations intermédiaires entre les jeux dits "strictement coopératifs" et "strictement non coopératifs".

GUGLER introduit un modèle de jeu à deux joueurs où chacun a trois stratégies possibles :

⁹⁷NIELSEN., (1988), op.cit.

- "- ne pas coopérer (c'est-à-dire adopter une stratégie autonome);
- coopérer en parfaite honnêteté;
- coopérer avec l'arrière-pensée d'exploiter son partenaire."⁹⁸

L'idée d'une quasi-coopération est une avancée vers une intégration des modèles de jeu coopératifs et non coopératifs. C'est également une direction de recherche qui rend possible un réalisme plus grand des situations de jeu analysées.

La théorie des jeux introduit dans l'analyse des relations de coopération de nombreuses dimensions essentielles. Elle insiste notamment sur le caractère non-altruiste des coopérations. Deux joueurs fondamentalement "égoïstes" peuvent trouver un intérêt à coopérer. Cette coopération repose notamment sur la prise en compte du futur dans leur décision et la menace de représailles en cas de défection.

Elle met également l'accent sur la phase de négociation précédant l'accord et fait entrer dans l'analyse des processus de communication informelle. L'introduction de plus de joueurs permet d'envisager l'existence de coalitions plus ou moins stables.

La distinction entre comportement "strictement" coopératif et "quasi" coopératif permet d'envisager des acteurs partiellement coopératifs de plus en plus réalistes.

Nous mettons en exergue le caractère socio-économique de plusieurs analyses de la théorie des jeux :

- le travail d'AXELROD qui montre la structuration sociale à l'oeuvre dans un jeu à multiples joueurs et sur une multipériodicité,
- les travaux de CAMERER et de COORDONNIER qui démontrent l'impératif de règles sociales pour sortir définitivement du dilemme du prisonnier,
- la possibilité de l'apparition d'acteurs collectifs, les coalitions.

§ 3 - La notion d'apprentissage interentreprises

⁹⁸GUGLER, (1993), op.cit., p.80

Comme nous avons été amené à le souligner dans l'analyse des débats pratiques irriguant les alliances stratégiques, la question de l'acquisition de compétences figure parmi les motivations essentielles des partenariats interentreprises.

Mais, à la différence de l'apprentissage dans une seule entreprise où la notion de "routine" fait référence à un comportement coopératif hérité par les agents, l'apprentissage interentreprises ne va pas de soi. Les routines interentreprises n'existent pas ex ante.

A. Evolutionnisme et formes coopératives

L'approche évolutionniste est fondée sur un principe de coopération qui provient de la définition de la routine. La "rationalité apprenante" est naturellement coopérative. Nous présentons deux applications du courant évolutionniste qui explique dans quelles conditions les formes coopératives sont efficaces et proposent une typologie des différentes formes organisationnelles.

Les travaux de TEECE en collaboration avec PISANO, RUSSO et WEIJIAN se focalisent sur la question de la complémentarité entre actifs spécifiques et actifs périphériques dans les activités de recherche et développement. BRESSAND, DISTLER dans le cadre des activités du groupe de réflexion analyse le fonctionnement des réseaux transentreprises sous l'angle d'une complémentarité d'actifs virtuels, invisibles et partagés. La typologie de DOSI, TEECE et WINTER essentielle des organisations construite à partir de cette théorie⁹⁹ intègre d'emblée deux formes coopératives, la firme réseau et la "société creuse", "hollow corporation".

a. Actifs spécifiques, actifs complémentaires

TEECE¹⁰⁰ analyse la complémentarité des actifs de la recherche-développement avec d'autres actifs de nature différente. La capacité à valoriser commercialement une innovation implique qu'elle soit combinée à d'autres actifs, par exemple, un réseau de distribution efficace.

⁹⁹DOSI, TEECE, WINTER, (1990), op.cit.

¹⁰⁰L'approche évolutionniste de TEECE est très proche des travaux de WILLIAMSON. Dans les deux cas, l'accent est mis sur la complémentarité des actifs dans une transaction bilatérale.

La question est alors de savoir de quelle manière l'innovateur accède aux actifs complémentaires. Trois types d'interdépendance découlent de la nature des actifs complémentaires. TEECE distingue les actifs génériques (pas d'adaptation nécessaire à l'innovation), spécialisés (l'innovation dépend des ressources complémentaires ou vice versa : un lien de dépendance unilatérale existe) ou co-spécialisés (dépendance mutuelle).

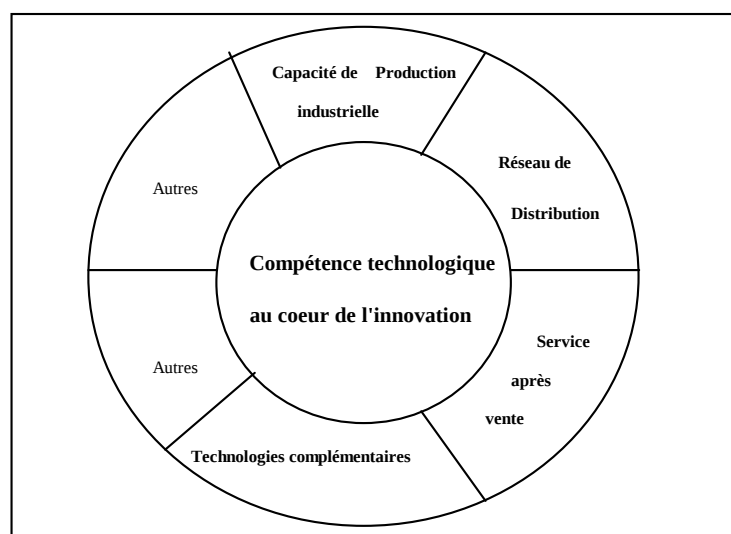


Figure IV.5 : complémentarité des actifs (d'après TEECE (1986), op.cit.)

Pour décider d'intégrer les actifs complémentaires ou de collaborer avec d'autres entreprises pour y accéder, l'entreprise tient, en outre compte, de sa position dans le cycle de développement technologique d'une industrie.

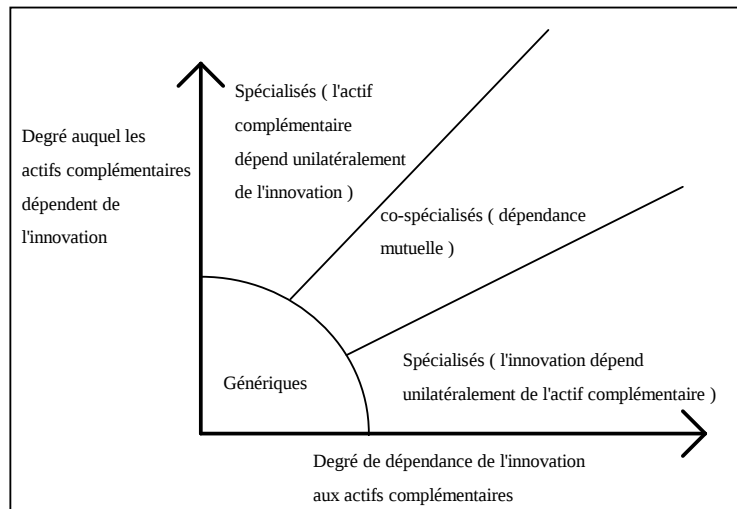


Figure IV.6 : typologie des actifs complémentaires (d'après TEECE (1986), op.cit.)

Avant l'émergence d'un "design dominant", c'est-à-dire d'une manière de faire dominante ou d'un standard, les différents compétiteurs sont en compétition pour imposer leur solution technologique. Tant que le cycle n'est pas entré dans sa phase de maturité, des imitateurs peuvent s'imposer au profit d'une légère adaptation d'une solution concurrente imitée.

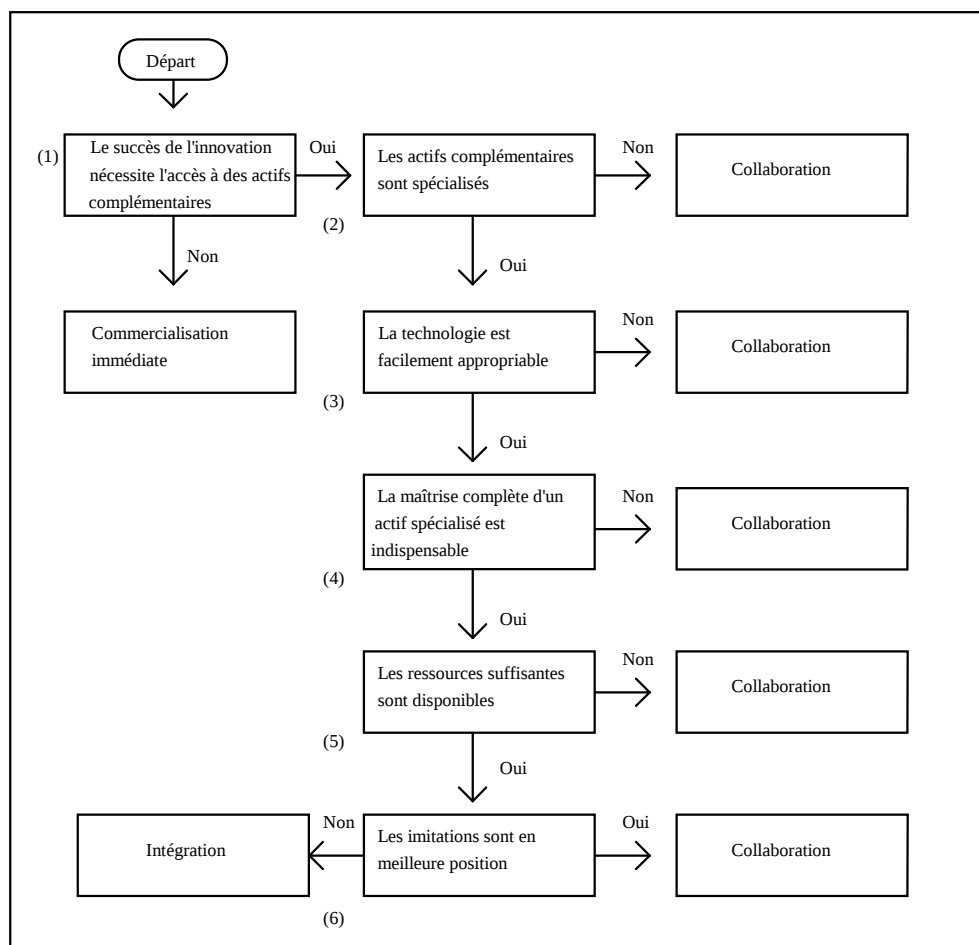


Figure IV.7 : intégration ou collaboration (d'après PISANO, RUSSO, TEECE (1986), op.cit.)

L'intégration des actifs complémentaires est souhaitable lorsque :

- les actifs complémentaires sont spécialisés et déterminants dans l'échec ou le succès de la commercialisation d'une innovation (forte dépendance)
- le régime d'appropriation de la propriété industrielle est faible,
- les investissements nécessaires au développement des actifs complémentaires supportables,
- aucun concurrent ne tend à surpasser la firme.

La collaboration est envisageable dans les autres cas et notamment lorsque les actifs complémentaires sont co-spécialisés. La décision dépend également du caractère appropriable des actifs, de la nécessité d'une maîtrise complète, des ressources disponibles et de la position concurrentielle des entreprises-suiveurs dans le cycle de vie

de l'innovation. Le choix de la collaboration suit un arbre de décision résumé dans la figure IV.7.

b. Actifs virtuels, actifs invisibles et actifs partagés

Un réseau transentreprises tel que défini par BRESSAND et DISTLER¹⁰¹ est un ensemble de firmes qui s'associent dans la perspective de gains de productivité liée à une meilleure gestion des relations externes de l'entreprise. Le réseau coopère en vue de fournir au marché des assemblages complexes de biens et de services, les "compacks"¹⁰². Il s'appuie sur trois types d'actifs : les actifs virtuels, les actifs invisibles et les actifs partagés.

Les **actifs virtuels** représentent les actifs que l'entreprise ne possède pas mais dont elle peut s'assurer l'accès à partir de la structure des échanges entretenus avec d'autres entreprises. Le contrôle institutionnel et stratégique ne coïncident pas.

Les **actifs invisibles** sont des ressources informationnelles qui permettent ce contrôle virtuel : le capital de confiance, la réputation de la firme (images de marque, etc), l'influence qu'elle a sur la distribution, les qualités managériales de ses dirigeants, etc.

"Il s'agit de ressources que l'argent seul ne peut pas permettre d'acquérir, que l'on ne peut développer qu'en y mettant du temps"¹⁰³

Les **actifs partagés** sont détenus par l'entreprise mais soumis aux normes d'utilisation du réseau donc dépendants des décisions des autres entreprises.

Ces trois types d'actifs se combinent aux facteurs exogènes (concurrence, demande, etc) selon deux axes :

- un **axe classique** régi par la logique de la transaction et du marché,
- un **axe relationnel** régi par la logique du réseau.

¹⁰¹BRESSAND, DISTLER, (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion, pp.216-219

¹⁰²Ibid., p.218

¹⁰³ITAMI H., ROEHL T.W., (1987), "Mobilizing Invisible Assets", Cambridge, Ma. : Harvard University Press, pp.12-13, cité par BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.217

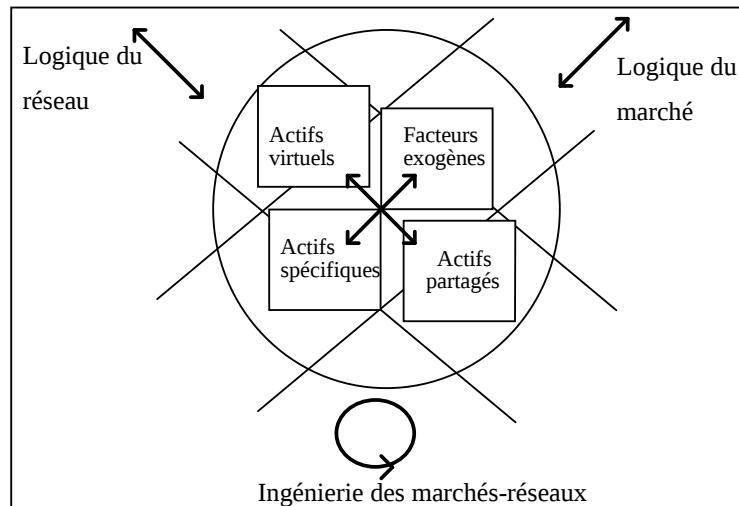


Figure IV.8 : actifs virtuels, actifs invisibles et actifs partagés dans les réseaux transentreprises (BRESSAND, DISLER, (1995), op.cit., p.218)

c. Firmes réseau et "entreprises creuses"

Les formes organisationnelles sont définies en terme d'agglomération d'actifs spécifiques, "coeur de compétences", et d'actifs supports complémentaires ou périphériques. Leur efficacité est fonction de leur cohérence. Elle se détermine en fonction de l'interaction entre des éléments internes et externes. Les éléments internes sont l'apprentissage, les "contraintes de sentier" introduits par la nature des actifs spécifiques de la firme et les opportunités, principalement technologiques. Les éléments externes sont les actifs complémentaires hérités et la sélection opérée par l'environnement et qui se traduit en particulier par la difficulté de l'accès aux liquidités du système financier.

Six catégories de firmes sont proposées. Un apprentissage rapide et des "contraintes de sentier" importantes conduisent à des **firmes spécialisées** produisant un bien unique. Un apprentissage lent, de fortes contraintes de sentier et des actifs spécialisés conduisent à l'apparition de **firmes intégrées verticalement**. Un apprentissage rapide, des fortes contraintes de sentier fondés sur la mise en oeuvre de technologies génériques et une étroite sélection amènent aux **firmes diversifiées et cohérentes**. Les **conglomérats** surviennent dans le cadre de fortes contraintes de sentier, d'un apprentissage lent et d'une sélection faible.

La **firme réseau** combine un apprentissage rapide, des contraintes de sentier qui s'entrecroisent face à une sélection étroite. Les firmes s'associent dans un

enchevêtrement de relations interentreprises avec prises de participation minoritaires croisées et apprentissage conjoint.

Les "**entreprises creuses**" surviennent à l'initiative de plusieurs entrepreneurs qui s'associent à travers des mécanismes contractuels qui réunissent dans des délais courts différentes compétences en vue de concevoir et commercialiser un produit particulier. Cependant, elles ne sont viables qu'à deux conditions. Il faut d'abord que plusieurs contraintes de sentier convergent. D'autre part, la sélection doit être faible.

L'analyse de la firme réseau est approfondie par de nombreuses analyses de l'apprentissage interentreprises. Deux types de contributions sont notables : l'étude des déterminants de l'efficacité des modes d'apprentissage et des propositions concernant le management de l'apprentissage.

B. Les déterminants de l'efficacité de l'apprentissage interentreprises

L'étude des déterminants de l'apprentissage interentreprises se fonde sur une conceptualisation d'une transmission mutuelle de compétences d'une entreprise à l'autre par l'intermédiaire d'une "membrane coopérative"¹⁰⁴. HAMEL analyse le fonctionnement de cette membrane à partir d'entretiens en profondeur avec 74 individus provenant de onze sociétés américaines, japonaises et européennes et impliqués dans neuf alliances stratégiques internationales.

Le bon fonctionnement des alliances en terme d'apprentissage présente trois déterminants fondamentaux :

- les intentions stratégiques manifestées par chaque partenaire,
- la transparence du dispositif,
- le degré de réceptivité de chaque partenaire.

Les **intentions** qui poussent deux organisations à s'engager dans un apprentissage interentreprises ne sont pas forcément symétriques. Différents objectifs peuvent être poursuivis dans une alliance qui ne sont pas sans conséquences sur la qualité de l'apprentissage.

¹⁰⁴"A collaborative membrane, through which flow skills and capabilities between the partners." HAMEL G., (1991), "Competition for Competence and International Learning within International Strategic Alliances", Strategic Management Journal, Vol.12, p.100

Certaines entreprises s'engagent dans des alliances exclusivement pour éviter un investissement avec une "intention de substitution". Si chaque firme manifeste à un certain degré cette intention, celles qui poursuivent uniquement un objectif d'économie à court terme sont les moins réceptifs en terme d'apprentissage.

Une toute autre attitude est envisageable. Elle consiste à rendre explicite pour les salariés d'une entreprise l'objectif d'apprentissage contenu dans la décision d'entrer dans une alliance. D'un **apprentissage par défaut**, on passe alors à un **apprentissage délibéré**. la différence entre les deux attitudes transparait des réflexions de deux managers interrogés. Le premier a subi un apprentissage, l'autre l'a suscité.

"Nos ingénieurs étaient aussi bon que ceux de notre partenaire. En fait, les leurs étaient moins forts au plan technique mais ils avaient une bien meilleure compréhension de ce que leur firme essayait d'accomplir. Ils savaient qu'ils étaient là pour apprendre; nos salariés ne le savaient pas. [...] Nous voulions faire de l'apprentissage une attitude automatique. Nous demandions au personnel tous les jours, 'qu'est-ce que vous avez appris de notre partenaire aujourd'hui ?' L'apprentissage était soigneusement évalué et enregistré."¹⁰⁵

D'autre part, l'intention délibérée d'apprendre du partenaire dans l'alliance dépend également des incitations de l'environnement de chaque firme. BADARACCO¹⁰⁶ insiste notamment sur l'importance de l'apprentissage du fait d'une réduction des durées de vie des produits et d'une intensification de la compétition sur les marchés. L'abondance des ressources et une position dominante, réelles ou perçues, d'un des partenaires le conduit à être moins actif dans son apprentissage.

Le deuxième déterminant du dispositif d'apprentissage est le **degré de transparence** de chaque partenaire par rapport au contrôle qu'il met en place pour ne pas révéler certaines informations. Une nouvelle fois, on distingue une transparence par défaut qui résulte d'une mauvaise protection de certaines ressources informationnelles et une transparence délibérée en vue d'une collaboration efficace.

La transparence d'une entreprise est largement tributaire de la perméabilité du contexte social qui est le sien. Par exemple, la langue parlée détermine les relations entre les partenaires surtout lorsqu'elle est très différente (par exemple, les relations entre

¹⁰⁵Ibid., p.91

¹⁰⁶BADARACCO J.L., (1991), "The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances", Boston, Ma. : Harvard Business School, pp.42-45

européens et japonais ou coréens). Dans ce cas, elle constitue un outil pour réguler la transparence. Le membre d'une entreprise peut filtrer les informations révélées au partenaire en les soumettant préalablement dans sa langue à ses collaborateurs.

De la même manière, l'organisation sociale en clan, conduit à réduire la perméabilité à des personnes extérieures à celui-ci. Même dans une structure commune, les comportements de certains salariés peuvent être influencés par leur appartenance à un clan. Ils adoptent alors un principe de double solidarité. Solidaire de l'alliance par rapport à un tiers, solidaire de leur entreprise d'origine dans des conflits internes à l'alliance.

D'autre part, la nature tacite ou non codifiable des compétences rend plus délicat l'apprentissage. Elle réclame une durée plus longue qui dépend de la capacité d'apprentissage du partenaire qui souhaite s'approprier ces compétences.

Enfin, la distance géographique joue un rôle important dans la transmission des compétences. Lorsque l'information n'est pas codable comme dans le cas des innovations, elle circule mieux dans des relations sociales face à face hors hiérarchie. De ce fait, l'innovation se réalise plus facilement dans des espaces géographiques restreints.

"Sur les réseaux quotidiens d'information, aux chaînes polyvalentes, les symboles nouveaux moins standardisés ne circulent pas. Seuls les contacts personnels, groupes, tables rondes, colloques assurent leur transfert. [...] C'est pourquoi les réseaux de création sociale, où les transferts sont spécialisés et intermittents, sont localisés de façon différente des réseaux d'autorité. Ils doivent être regroupés sur un espace restreint."¹⁰⁷

Le troisième élément essentiel est **la réceptivité** de l'entreprise. Si l'intention mesure la volonté, la transparence l'opportunité, la réceptivité évalue la capacité d'apprendre dans une coopération interentreprises.

"Les unités sont différentes et inégales en ce qui concerne leur capacité de recevoir, de créer, d'émettre de l'information."¹⁰⁸

Elle est principalement fonction de trois éléments.

¹⁰⁷BOUDEVILLE J. R., (1972), "Aménagement du Territoire et Polarisation", Paris : M.Th. Génin, p.109. BOUDEVILLE accompagne les travaux de PERROUX sur la polarisation économique.

¹⁰⁸PERROUX F, (1969), "L'Economie du XXème siècle", Paris : PUF, p.430 (troisième édition)

En premier lieu, certaines structures internes sont plus réceptives que d'autres à l'apprentissage interentreprises.

En second lieu, la réceptivité dépend d'un mécanisme qui agrège les informations collectées par les différents individus en contact avec le partenaire et assure ensuite une diffusion dans les unités internes de l'entreprise.

Enfin, la réceptivité est aussi une attitude générale qui découle de la stratégie d'alliance poursuivie. Une forte réceptivité est positivement corrélée à un comportement "humble", c'est-à-dire la reconnaissance de la supériorité du partenaire en ce qui concerne l'objet de l'apprentissage.

Cette relative humilité est fonction du choix d'une stratégie d'apprentissage. HAMEL distingue la stratégie d'alliance du **retardataire**, "latecomer" et celle du **"traînard"**, "laggard". Dans le premier cas, la firme entre dans une alliance consciente de son retard relatif. La majorité des salariés perçoivent la stratégie comme un choix pro actif nécessaire aux ambitions de la firme. Les salariés sont très réceptifs.

Dans le second cas, la firme est à la "traîne" et l'alliance se traduit par une domination accrue par le partenaire. La stratégie du "traînard" est décrite par REICH et MANKIN¹⁰⁹ dans leur article sur les alliances "nippon-américaine" et l'alliance comme un "cheval de Troie". Cette stratégie conduit à une situation de crise en raison d'une inadaptation technologique importante.

Si l'apprentissage interentreprises est favorisé par une remise en question partielle des manières de faire, il est rendu très problématique par une situation de crise intense pour trois raisons.

Premièrement, l'apprentissage réclame, dans ce cas, un "désapprentissage" préalable. Deuxièmement, l'apprentissage demande une marge de manoeuvre, "slack"¹¹⁰, pour l'expérimentation de nouvelles méthodes que ne possède pas la firme en pleine crise. Enfin, l'apprentissage nécessite un processus par étapes qui constituent autant d'apprentissages intermédiaires. Une des compétences les plus importantes est la capacité à définir les étapes intermédiaires. La firme en crise ne possède ni cette capacité ni le temps de l'acquérir.

¹⁰⁹REICH, MANKIN, (1986), "Joint-Ventures with Japan give away our future", HBR, March-April, pp.78-86

¹¹⁰Littéralement : "du jeu"

En définitive, HAMEL insiste sur un principe d'auto-organisation qui doit systématiser l'ensemble des facteurs déterminants. La réussite de l'apprentissage interentreprises s'organise dans la durée. L'entreprise efficace détient la capacité à mettre en oeuvre **un mécanisme d'apprentissage qui s'auto-entretient**.

§ 4 - Eléments sur le management de l'apprentissage interentreprises

Deux entreprises qui souhaitent coopérer sont conduites à développer des "routines statiques". Pour être opérationnelles, elles doivent être managées efficacement. Les routines développées à cette occasion sont susceptibles de générer des "routines dynamiques" dont l'objet est précisément l'acquisition d'un savoir-faire relationnel.

Le management de l'apprentissage consiste essentiellement à gérer les flux d'informations d'une entreprise à l'autre puis à les diffuser en interne. Il s'agit de traiter ces flux qui proviennent de l'autre entreprise ou qui résulte de l'interaction entre les deux organisations.

Nous envisageons, dans un premier temps, la nature des informations et leur support. Dans un deuxième temps, on présentera les mécanismes de gestion des flux. Ces mécanismes sont de deux types : de contrôle de l'information (contrôle) et de facilitation du transfert (interface).

A. Les informations circulant entre partenaires d'un réseau et leur support

L'apprentissage est d'abord un transfert d'informations. Nous présentons les différents types d'informations qui circulent d'une entreprise à une autre et constituent la substance de l'apprentissage interentreprises. A chaque type d'informations correspond un support de communication adapté.

Les informations entre organisations sont de quatre natures¹¹¹ :

¹¹¹HAUCH V., (1995), "Management de la Coopération : Apprentissage et Changement", in RAINELLI, GAFFARD, ASQUIN, "Les Nouvelles Formes Organisationnelles", Economica, pp.141-160

- les **informations utilitaires** sont des données formalisées de nature technique, financière ou comptable. Elles circulent souvent par les voies hiérarchiques. Ces informations peuvent emprunter des réseaux électroniques dans le cadre d'un système d'échange de données informatiques (EDI).

- Les **informations spontanées** découlent des rencontres fréquentes entre les membres des différentes organisations. Les discussions dépassent souvent le cadre de la profession et du métier pour concerner la vie en dehors du travail. Les relations peuvent évoluer vers des relations d'affinité ou d'estime autant que professionnelles.

Information / Caractéristiques	Utilitaire	Spontanée	De présentation	De cohésion
Enjeux	Création de normes et de procédures communes en vue d'une coordination des actions	Création de réseaux d'affinités et de communication informelle qui favorisent l'émergence d'une culture commune	Création d'un cadre de référence commun à l'intérieur duquel la communication entre organisations est facilitée	Création de synergies supplémentaires
Supports	Fiches techniques, directives, notices transmises par voie hiérarchique, réunions formelles ou échanges de salariés prévus par contrat	Groupe de travail mixte, réunions d'échanges, visioconférences, séminaires, messagerie électronique, réseau informatique	Conférences, plaquettes, visite des entreprises, réunions d'échanges vidéo, journal d'entreprise, lettre au personnel	Groupes de travail réunissant des niveaux hiérarchiques supérieurs, équipes de réflexion mixtes, compte-rendu de réunion
Dangers	Excès de formalisation et de normalisation	Différences trop marquées de conditions sociales qui peuvent créer des tensions	Révéler plus que nécessaire Considérer l'allié comme un client et ne pas personnaliser la communication qui lui est adressée	Excès de formalisation et mauvaise transmission au reste de la hiérarchie des résultats et des projets (rétention d'information)

Tableau IV.2 : enjeux, supports et dangers de l'échange d'informations (d'après HAUCH, (1995), op.cit., p.149)

Les réseaux d'individus informels qui fonctionnent sur ce mode sont souvent plus efficaces et rapides que les réseaux formalisés.

- Les **informations de présentation** sont utiles pour apprendre à connaître son partenaire, son histoire et sa culture. Elles permettent de comprendre le mode de fonctionnement du partenaire. Elles conduisent à développer un répertoire commun aux deux partenaires.

- Les **informations de cohésion** cherchent à faciliter la coordination entre les partenaires, c'est-à-dire à maximiser le fonctionnement à partir des synergies possibles. Les informations échangées dans des comités mixtes relativement formels sont susceptibles de modifier la stratégie des organisations. Le tableau IV.2 synthétise les principaux supports de transmission par type d'information ainsi que les dangers associés aux différents échanges.

La mise en relation des acteurs économiques dans un réseau peut emprunter des voies variées, rencontres informelles, réunions formalisées, réseaux électroniques, etc. On peut, cependant, regrouper ces supports de communication en **trois catégories : l'infrastructure, l'infostructure et l'infoculture** qui s'appuient sur trois modes d'interaction complémentaires : le contact, le contrat et la connivence¹¹².

	Fonction	Nature	Acteurs
Infrastructure	Contact	Physique	Opérateur
Infostructure	Contrat	Organisationnelles et juridique	
Infoculture	Connivence	Stratégique	Utilisateurs

Tableau IV.3 : les trois composantes d'un réseau (BRESSAND, DISTLER - PROMETHEE)

L'échange d'informations se représente comme le dépassement d'une triple barrière : physique, organisationnelle ou juridique et culturelle.

¹¹²BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion, pp.188-191.
 BRESSAND A., (1994), "Réseaux et marchés-réseaux", in DE BANDT J., GADREY J., (Eds), "Relations de Service, Marchés de Service", CNRS Editions, pp.270-272
 BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAÏDIS K., (1989), "Vers une Economie de Réseaux", Politique Industrielle, pp.155-168

L'interaction physique, c'est-à-dire le dépassement d'une barrière physique par l'entrée en communication, définit l'**infrastructure**. Elle se réalise face à face ou par l'intermédiaire d'une communication électronique et se traduit par des **contacts**.

Le **contrat** permet de dépasser une frontière organisationnelle ou juridique. L'objectif du contrat, au sens de conventions, est d'établir un ensemble de règles acceptées par tous les membres du réseau et qui définit l'**infostructure**.

La **connivence** exprime une interaction complémentaire aux deux premières. Dans certains cas, le réseau acquiert une dimension stratégique. L'importance du réseau nécessite alors un rapprochement des projets de chacun des partenaires qui vont s'attacher à partager une culture commune, l'**infoculture**. C'est à ce niveau que se décident les adaptations de l'infostructure et de l'infrastructure du réseau.¹¹³

L'idée de connivence traduit aussi la formation d'un contexte social spécifique au réseau. Il conditionne la confiance entre les participants et assure une compréhension mutuelle ainsi qu'une communauté d'attentes. L'infoculture joue un rôle de **stabilisateur des attentes**¹¹⁴.

L'arrivée des nouvelles technologies et en particulier, les réseaux électroniques accélèrent le transfert de l'information entre entreprises. La communication emprunte alors alternativement deux médias : **le face à face (FF) ou la communication électronique (CE)**. Cependant, le choix d'un médium de communication est totalement dépendant de la structure de l'échange. Celle-ci comporte deux éléments : la nature de l'information traitée et la structure sociale de l'échange d'informations constituée par un réseau de décideurs travaillant dans les différentes entreprises.

Le choix entre une communication FF et CE est fonction de la nature de l'information divisée en deux catégories : la résolution de problème ou l'organisation.

La résolution de problème tend à réduire ou à éliminer l'ambiguïté et du caractère équivoque d'une situation nouvelle. Elle conduit à construire un schéma d'interprétation des événements nouveaux partagés. Cette activité se réalise principalement par l'échange face à face. Le contact direct permet un échange plus riche d'informations plus complexes. Il permet une relation basée sur un dialogue qui se construit par interaction directe entre deux personnes.

¹¹³BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.190

¹¹⁴BRESSAND, (1994), op.cit., p.271

L'organisation s'inscrit dans le schéma d'interprétation de la phase de résolution de problème en vue de réduire l'incertitude liée à la réalisation des activités. La communication électronique est un moyen plus efficace pour l'organisation des tâches, pour contrôler, répartir les ressources et modifier les priorités de l'organisation.

En réalité, la communication entre les membres d'un groupe en vue de répondre à des situations nouvelles en raison d'une modification de l'environnement donne lieu à l'établissement de routines. Elles coordonnent les activités simultanées de résolution de problème et la modification en conséquence de l'organisation. Ces routines se traduisent par des réseaux d'informations qui combinent CE et FF.

Finalement, les technologies de l'information et les réseaux électroniques sont des "facilitateurs" de communication qui ont un impact favorable sur certains types d'échanges d'informations. Cependant, leur fonctionnement dépend d'abord de la structure sociale de l'échange et du réseau d'informations qui en résulte.

"La communication entre managers repose sur un réseau [...]. Sa forme varie d'une rencontre à deux (dyade) à des réunions plus larges et ses fonctions vont du simple échange de faits à la mise en place de schémas de compréhension adaptés et à l'établissement de liens sociaux et politiques pour maintenir le réseau lui-même. [...] Les routines et les modes de communication établis pour réaliser des tâches individuelles s'ajoutent à une 'macro routine' globale."¹¹⁵

C'est bien l'infoculture qui détermine l'utilisation de l'infrastructure et les règles constitutives de l'infostructure.¹¹⁶

B. Les mécanismes de contrôle et d'interface

¹¹⁵MAC KENNEY, J.L., ZACK M. H., DOHERTY V.S., (1992), "Complementary communication media : A comparison of Electronic Mail and Face-To-Face Communication in a Programming Team", in NOHRIA N., ECCLES R.G., (Eds.), "Networks and Organizations, Structure, Form, and Action", Boston, Ma. : Harvard Business School press, pp.266-267.

Pour de plus amples développements sur la relation entre contexte social et infrastructure technologique de communication, on se référera au numéro spécial de Organization Science sur le thème "Communication Electronique et Formes Organisationnelles en Transformation". Organisation Science, (1995), Focused Issue, Vol.6, n°4, July-August

¹¹⁶BRESSAND, DISTLER, (1995), op.cit., p.195, (citant BARCET A., BONAMY J., "Qualité et qualifications des services")

Le management des coopérations interentreprises est basé sur une intensification des échanges entre les partenaires. Il se fonde donc sur des mécanismes de diffusion et de facilitation de ces échanges que nous appelons des mécanismes d'interface. Cependant, au plan qualitatif, cette ouverture a ses limites. Les travaux de HAMEL ont montré que le degré de transparence d'une entreprise doit procéder d'un choix et non pas établi par le partenaire "par défaut". Des **mécanismes de contrôle** sont donc indispensables.

Les mécanismes de contrôle sont envisagés à plusieurs niveaux : celui de la délégation de la responsabilité (centralisation ou décentralisation), la conservation de l'information,

L'assignation de **la responsabilité du contrôle du management** de l'apprentissage interentreprises doit être explicite. YOSHINO et RANGAN situent l'alternative entre la centralisation ou de la décentralisation et posent la question du contrôle direct ou indirect des flux par la direction générale¹¹⁷. La **centralisation** du contrôle par la direction générale assure le bien-foné et la cohérence de l'accord entre les partenaires. Par contre, ce mécanisme n'est pas adapté aux situations qui impliquent des rencontres fréquentes entre managers assurant différentes fonctions. Ce type de réunions donne lieu à des prises de décisions opérationnelles rapides ou à de la création de valeur comme dans les activités de recherche et développement. Un dirigeant ou une équipe trop restreinte peuvent très rapidement être totalement dépassés par l'importance des flux d'informations à maîtriser.

Ces situations réclament une **décentralisation**. Dans cette configuration, le management de la coopération s'apparente plus à un guidage qu'à un contrôle. Une des activités importantes du responsable est alors de préparer les réunions communes aux partenaires avec les membres de son entreprise, en particulier les membres de la direction générale et les ingénieurs. Ensemble, ils explicitent les raisons de la réunion, les buts à atteindre, les informations recherchées auprès du partenaire et les moyens de ne pas révéler certaines informations sans paraître "cachottier".

Le déroulement de la coopération doit être **conservé** progressivement pour mémoriser le plus gros volume d'informations possibles. Les individus impliqués dans le management des coopérations sont parfois remplacés par d'autres. L'information ne doit pas seulement se situer dans leur propre mémoire au risque de ne plus pouvoir y accéder. A cette fin, des comptes-rendus précis des discussions peuvent être établies

¹¹⁷YOSHINO M.Y., RANGAN U.S., (1995), "Strategic Alliances : An Entrepreneurial Approach to Globalization", Boston, Ma. : Harvard Business School Press, pp.127-134

Un principe de **cloisonnement** est nécessaire. Une coopération interentreprises peut conduire une entreprise à se réorganiser pour réduire les possibilités de contact de certaines de ses sous-unités avec le partenaire. C'est notamment le cas dans la recherche et développement. Une réorganisation s'attachera à séparer la recherche pré compétitive des activités de développement de produits nouveaux. Seules les recherches pré compétitives seront organisées en commun.

Une **sensibilisation** des salariés en contact avec le partenaire est importante. On explicite les "niveaux de savoir-faire et les technologies 'hors limite'"¹¹⁸.

La sophistication des mécanismes de contrôle dépend des **risques liés à la coopération**, c'est-à-dire, le caractère stratégique des actifs sur lesquels porte l'apprentissage du partenaire. Si le risque est important, la coopération peut se traduire uniquement dans une structure d'échanges et de discussions sans que des activités opérationnelles soient réalisées en commun.

L'information peut être différenciée selon sa nature stratégique. La décision de transmettre l'information peut être prise selon la matrice présentée ci-dessous. Sur le premier axe, on répond à la question : l'information peut-elle être rendue publique ?

		L'information peut-elle être révélée ?	
		Oui	Non
L'information renforce-t-elle la position du partenaire ?	Oui	Consulter d'autres managers avant de partager l'information avec le partenaire	Ne pas révéler l'information
	Non	Partager l'information librement	?

Tableau IV.4 : évaluer préalablement l'importance de l'information (d'après YOSHINO, RANGAN, (1995), op.cit., p.133

¹¹⁸VASSEUR, (1995), op.cit., p.312

Sur le second, on s'interroge sur l'intérêt de l'information pour le partenaire.

L'entreprise est parfois amenée à formaliser une fonction de **portier**¹¹⁹ qui contrôle l'ensemble des flux de personnel, d'information, d'actifs entre les deux partenaires. Ce rôle de portier est envisageable à la condition que les contacts soient limités et identifiables. Dans le cas contraire, le portier entre en conflit avec les mécanismes d'interface.

Les **mécanismes d'interface** sont nombreux. Ils peuvent être implicites ou explicites.

En premier lieu, ils sont **implicites et émergents** au sens de MINTZBERG. En effet, les entreprises sont soumises en permanence à des contacts avec l'extérieur que ce soit au plan technologique ou au plan commercial. Des acteurs individuels ou collectifs vont assurer un rôle d'interface. Certaines structures d'entreprises sont plus ouvertes que d'autres et facilitent la transmission des informations de manière informelle.

"Les structures qui ménagent des circuits d'informations horizontaux en dehors de la hiérarchie et multiplient les intégrateurs sont bien adaptées à l'intégration dans l'entreprise de savoir-faire externe."¹²⁰

La répétition des contacts entre des acteurs de deux entreprises distinctes, des commerciaux, des ingénieurs ou des dirigeants, peut constituer une interface stable mais informelle et préfigurer une coopération plus organisée.

Cependant, les mécanismes d'interface réclament en général une organisation plus **explicite**. Certaines procédures sont susceptibles d'optimiser le fonctionnement de l'interface.

La **rotation du personnel** est un mécanisme efficace à plusieurs titres. D'abord, la présence dans l'alliance de plusieurs personnes de la même entreprise qui se connaissent déjà facilitent la communication et améliore l'efficacité de l'alliance. D'autre part, de retour dans l'entreprise, ces salariés sont plus qualifiés pour faire partager leur expérience vécue et transmettre le savoir-faire retiré¹²¹.

¹¹⁹Ibid., p.312

¹²⁰VASSEUR, (1995), op.cit., p.316

¹²¹On a déjà mentionné de telles rotations dans les groupements d'entreprises japonais. La rotation des cadres est habituelle et les comités interfirmes réunissent l'encadrement de manière transversale. Pour plus de détails, on se référera à : GERLACH M.L., LINCOLN J.R., (1992), "The

La **localisation de l'alliance** joue un rôle important. La proximité entre les entités spécifiques à l'alliance et les entreprises qui l'ont constitué facilite les échanges. Lorsqu'une entreprise est proche et l'autre non, la première possède un avantage important en vue de l'apprentissage.¹²²

Des **mécanismes contractuels** facilitent l'interface entre partenaires. D'une part, le contrat initial établit le recours à un certain nombre de **comités** mixtes. Le nombre, l'objet, la fréquence de réunions et la composition de ces comités sont fixés de manière contractuelle. D'autre part, l'évolution de l'alliance conduit à des révisions fréquentes et à l'établissement d'**accords intermédiaires**. Ces révisions sont l'occasion d'un large échange d'informations.

Enfin, la multiplication des alliances conduit certaines entreprises à constituer des **unités spécialisées dans le management des coopérations**. Elles jouent un rôle essentiel dans le management de l'apprentissage et orientent le choix des partenaires et les mécanismes utilisés pour le contrôle et l'interface. On voit apparaître des directeurs de la coopération¹²³.

La théorie évolutionniste est un terrain théorique propice à l'étude du management de la coopération interentreprises sous l'angle des flux d'informations et de l'apprentissage interentreprises. Dans un environnement en constante évolution, l'efficacité d'une firme est positivement corrélée à la capacité à capter l'information et à réaliser un apprentissage collectif qui conduit à une transformation progressive des routines. Les liens entre entreprises sont donc un mode efficace d'apprentissage. Les recherches effectuées ont cependant mis l'accent sur la nécessité de mécanismes de contrôle pour tenir compte de l'asymétrie qui peut exister entre les firmes en terme d'intentions stratégiques.

organization of business networks in the United States and Japan", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations", Harvard Business School Press, pp.497-498

¹²²VASSEUR, (1995), op.cit., p.317

¹²³Valérie HAUCH signale l'existence d'un directeur de la coopération au sein d'ICL, le constructeur anglais d'ordinateurs.

Section II - Contrats et coopérations : la "juridisation" croissante de l'économie marchande

L'économie néo-institutionnelle est probablement le courant dont les représentants sont les plus cités dans la littérature sur les formes de coopération interentreprises. WILLIAMSON est l'auteur qui apparaît le plus souvent dans les bibliographies. Les applications sont nombreuses et nous les présentons sous cinq angles différents.

En premier lieu, un ensemble de travaux s'intéresse à la relation d'**agence** qui apparaît lors du management des coopérations interentreprises.

En deuxième lieu, différents travaux sont consacrés aux activités d'innovation en commun soit pour envisager les "**régimes d'appropriation**", soit pour envisager la nécessaire **complémentarité des actifs spécifiques à la recherche et développement** avec d'autres actifs organisationnels.

En troisième lieu, les concepts de l'économie des coûts de transaction se sont révélés fructueux pour bâtir des typologies des coopérations interentreprises en vue de dépasser la représentation réductrice d'une dichotomie marché/hiérarchie.

Enfin, l'**approfondissement de la notion de contrat** retenu dans la théorie permet de sortir définitivement d'une dichotomie marché/hiérarchie et de faire apparaître des formes intermédiaires stables et distinctes.

§ 1 - La coopération comme un réseau de "principaux-agents"

Le management de la coopération entre deux ou plusieurs entreprises est analysé sous l'angle de la théorie de l'agence. Dans le cas de la création de coentreprise dont le capital se répartit à part égale entre les deux partenaires, la coordination des opérations entre firmes aboutit à la création d'une agence. Le rôle de principal est assumé par une structure collégiale qui "coiffe" les opérations menées en commun.¹²⁴

¹²⁴HENNART J.-F., (1988), "A transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", Strategic Management Journal, Vol.9, p. 362

On peut alors définir la coentreprise à partir d'une relation principal-agent. Les coentreprises correspondent à la définition de l'**entreprise mutuelle** proposée par KOENIG et THIETART¹²⁵. Chaque partenaire est à la fois principal et agent dans un réseau de co-traitant ou de "principaux-agents".¹²⁶

La question essentielle est celle de l'efficacité et de la pérennité des coopérations du point de vue du principal. En particulier, le principal est attentif à minimiser le risque de conduite opportuniste des partenaires. Le risque de conduite opportuniste est maximum lorsque les partenaires sont des sociétés concurrentes.

A. L'échange d'otages mutuels à travers une coentreprise

L'existence de l'agence est manifeste quand la coopération se noue dans une coentreprise. Dans ce cas, la plupart du temps, la relation d'agence met en jeu deux sociétés-mères et une société-fille, la coentreprise, principal et agent simultanément.

Dans le cadre des coentreprises, deux organisations investissent dans un même objet. L'enjeu porte sur la crédibilité de leur engagement. WILLIAMSON¹²⁷ analyse la possibilité d'assurer cette crédibilité dans le cadre d'un échange bilatéral à long terme entre des entreprises rivales. Pour se prémunir plus efficacement que par le procès ou l'arbitrage¹²⁸, les organisations peuvent élargir leur relation et entrer dans une relation de dépendance mutuelle.¹²⁹

Cette dépendance est atteinte par l'**échange d'otages**. Le coût de l'opportunisme du partenaire B survient d'un investissement de A dans des actifs spécialisés. Ces actifs sont dédiés à une production commanditée par B. Si B décide unilatéralement de rompre l'engagement d'acquérir cette production, A subit un coût en raison d'une impossibilité de redéployer ses actifs spécialisés. Si A et B possèdent des actifs spécialisés distincts mais qui est génératrice d'une dépendance mutuelle, le risque de défection de A ou de B

¹²⁵THIETART R.-A., KOENIG C., (1987), "Programmes Aérospatiaux : la Stratégie de l'Organisation Mutuelle", Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai, pp.42-53

¹²⁶Ibid., p.43 L'organisation mutuelle correspond à d'autres cas que les simples joint-ventures.

¹²⁷WILLIAMSON O.E., (1983), "Credible Comittments : Using Hostages to Support Exchange", American Economic Review, Vol.73, n°4, pp.519-540

¹²⁸Le recours à un tiers pour trouver une solution lors d'un conflit entre partenaires.

¹²⁹Ibid., p.528

est réduit car chaque partenaire a une monnaie d'échange. D'autre part, ces actifs spécialisés n'étant pas échangeables entre A et B, ils assurent la pérennité de la relation.

BUCKLEY et CASSON¹³⁰ proposent une théorie économique des coentreprises. Ils associent les résultats obtenus dans l'étude des jeux non-coopératifs et dans les travaux des économistes néo-institutionnalistes en vue de l'étude de la coopération entre des acteurs "égoïstes".

Les partenaires qui investissent dans une coentreprise continuent à se comporter en fonction de leur intérêt propre. Un contrat définit les obligations minimales de chaque partenaire. Les partenaires sont également tenus de respecter des règles de fonctionnement informelles. La tromperie sera forte, "strong cheating" quand le partenaire déroge aux règles écrites, elle sera minime, "weak cheating" quand il déroge aux règles non écrites. D'autre part, la tromperie peut prendre deux formes différentes. La tromperie est soit active, "commit", ou passive, "omit".

Les partenaires tiennent leurs engagements quand leurs intérêts concordent. Cet engagement est crédibilisé par des incitations contractuelles et non-contractuelles.

- Les acteurs coopèrent d'autant plus facilement qu'ils adoptent une vision à long terme de leur engagement,
- leur degré d'opportunisme est fonction de leur vulnérabilité aux rétorsions possibles de leur partenaire et vice et versa,
- la coopération résulte d'une interdépendance mutuelle,
- la coopération est facilitée quand les partenaires possèdent la réputation de respecter les termes du contrat et de coopérer¹³¹
- la réputation est construite par les partenaires de la coentreprise au fur et à mesure.

La coopération a à la fois le statut d'input et d'output dans une coentreprise.¹³²

L'analyse des coentreprises se définit en terme de relation avec les sociétés mères que par rapport aux propriétés de la coentreprise. L'étude de ces relations conduit à établir

¹³⁰BUCKLEY P.J., CASSON M., (1988), "A theory of Cooperation in International Business", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.31--53

¹³¹On retrouve les principes établis dans la stratégie "Tif for Tat" d'AXELROD. AXELROD, (1984), op.cit.

¹³²Ibid., p.37

plusieurs types de configurations possibles. La configuration des coentreprise¹³³ est envisagée en fonction de la symétrie ou non de la position des partenaires dans la chaîne de valeur et en fonction de la nature des produits intermédiaires qui sont échangés entre coentreprise et sociétés mères.

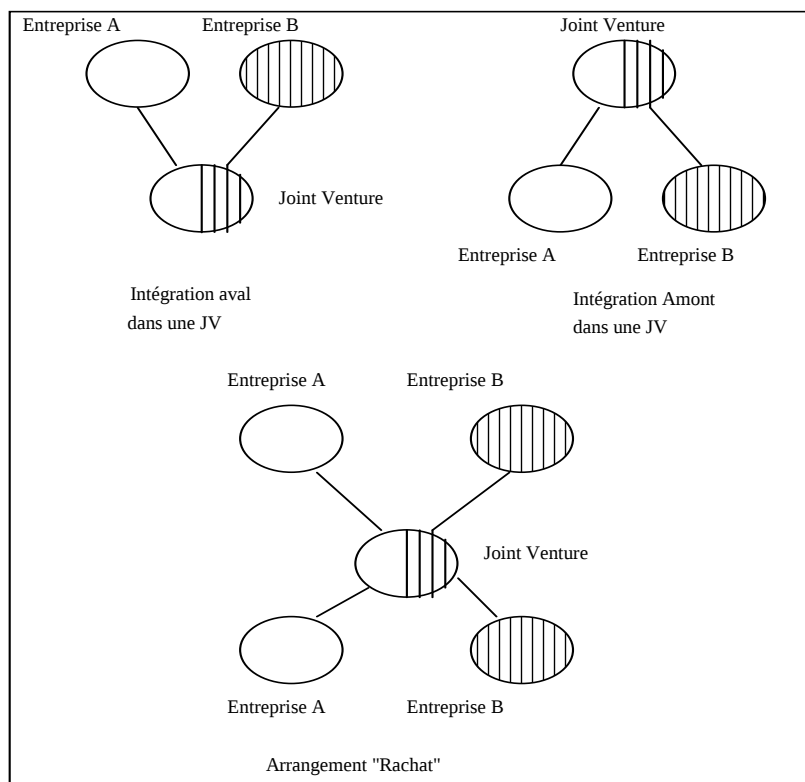


Figure IV.9 : les configurations symétriques (d'après BUCKLEY, CASSON, (1988), op.cit., pp.42-43)

Les configurations symétriques mettent en relation des entreprises qui évoluent au même stade de la production. Les configurations sont "symétriques" lorsque les partenaires sont positionnés au même stade de production et que l'échange entre eux et la coentreprise est de même nature. L'échange peut avoir lieu vers l'amont ou l'aval. Elles sont "symétriquement positionnées" lorsque les deux partenaires sont au même stade de production mais qu'ils ne fournissent pas les mêmes inputs à la coentreprise.

¹³³Les joint ventures sont, par hypothèse, détenus à part égale par les deux partenaires (50/50 JV)

Les configurations sont asymétriques quand les partenaires n'occupent pas la même position dans le stade de production. KOGUT¹³⁴ et HENNART¹³⁵ introduisent une distinction entre la coentreprise qui associe deux partenaires de manière symétrique ou de manière asymétrique.

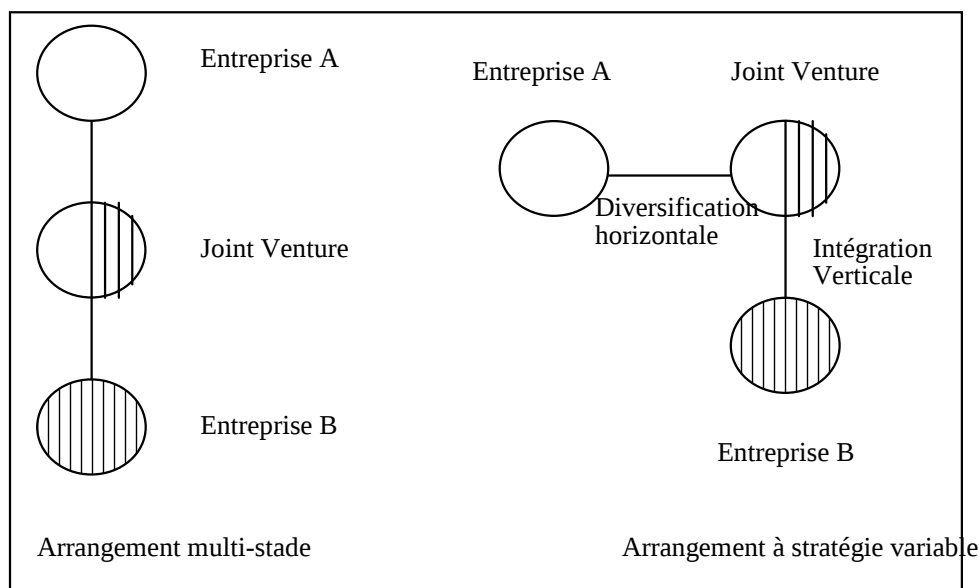


Figure IV.10 : les configurations asymétriques (d'après BUCKLEY, CASSON, (1988), et KOGUT, (1988))

KOGUT envisage le cas d'une coentreprise qui représente une intégration verticale pour une firme partenaire et une extension horizontale pour l'autre. Nous avons nommé cette configuration un arrangement à stratégie variable.

Dans ce cas, l'accord conclu est en fait un arrangement alternatif à un accord de fourniture de B par A figurant en amont. Le choix d'un tel arrangement est motivé par la volonté d'assurer une source d'approvisionnement, la possibilité de bénéficier de technologies nouvelles ou d'assurer une qualité des composants fournis supérieurs. La coentreprise s'efforce de stabiliser le partage des coûts et les bénéfices. L'échange d'otages se concrétise à partir des investissements des partenaires dans la coentreprise. Ces investissements assurent mieux le respect des engagements que ne le ferait un

¹³⁴KOGUT B., (1988), "Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives", Strategic Management Journal, Vol.9, n°4, pp.319-332

¹³⁵HENNART, (1988), op.cit., pp.361-374

contrat dont les clauses ne sauraient contrecarrer toutes les velléités opportunistes de part et d'autre.

Pour KOGUT, les "scale joint-ventures" qui associent des entreprises qui suivent une stratégie similaire en entrant ensemble dans un même stade de production ou distribution ou sur un nouveau marché. Les "link joint-ventures" associent des partenaires dont les positions sont asymétriques.

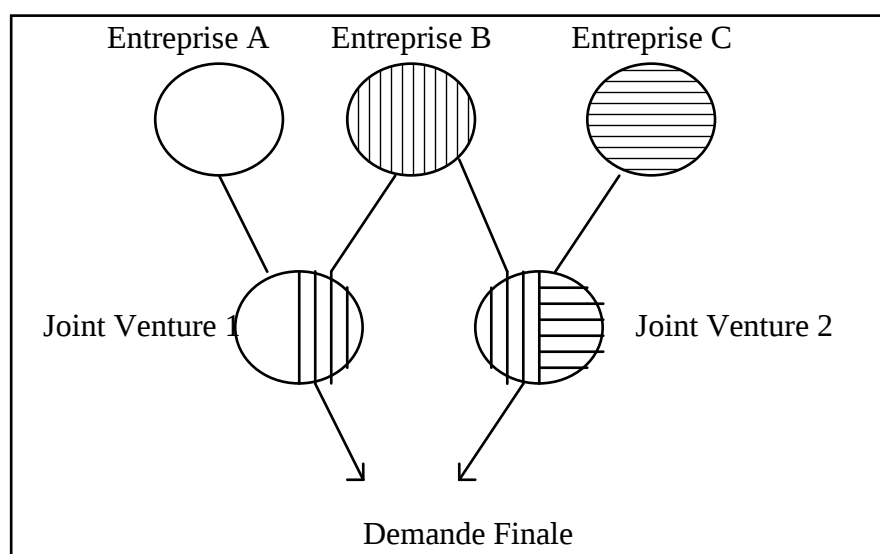


Figure IV.11 : le partenaire dominant dans un réseau (d'après BUCKLEY, CASSON)

Les configurations ont été analysées en terme de symétrie locale. Il convient aussi d'analyser les symétries globales. Lorsque la firme est engagée dans plusieurs coentreprises, elle peut être symétrique localement mais asymétrique globalement. Cette asymétrie est notamment source de domination quand l'accès à plusieurs coentreprises assure plusieurs débouchés possibles pour un même composant.

Lorsque l'asymétrie est trop importante entre deux partenaires A et B un rééquilibrage est nécessaire. Ce rééquilibrage de la symétrie de l'arrangement peut passer par la création d'une seconde coentreprise de nature différente qui devient l'otage que détient le partenaire le plus faible. A et B crée une coentreprise pour la production d'un composant X. A a plusieurs sources d'approvisionnement possibles tandis que B n'a que celle-là. B négocie la création d'une coentreprise en recherche-développement pour avoir une monnaie d'échange en cas de défection de A.

B. La stabilité des coopérations entre investisseurs et dirigeants

L'étude des "keiretsu" japonais a mis l'accent sur la stabilité des liens entre financement et management. L'originalité de la structure financière des entreprises japonaises tient à la très forte présence d'investisseurs clairement identifiés, en particulier des banques, en lieu et place d'actionnaires anonymes. Cette présence se traduit simultanément par des participations au capital et par des prêts abondants¹³⁶.

L'entretien de liens durables et étroits entre les établissements financiers et les différentes entreprises qui constituent les groupements d'affaires, permet de diminuer considérablement les coûts d'agence car les intérêts des investisseurs et des managers sont plus proches. Cet alignement des intérêts de chacun se traduit de deux manières. Premièrement, le risque d'un phénomène de "substitution d'actifs"¹³⁷ est limité. Deuxièmement, l'accès à l'information est facilité pour l'investisseur.

De manière générale, les coûts d'agence surviennent du fait que les managers ont une meilleure connaissance de l'utilisation faite des fonds amenés par les prêteurs mais qu'ils sont peu incités à en faire le meilleur usage du point de vue des investisseurs.

La substitution d'actifs est le processus par lequel les entreprises investissent dans des actifs plus valorisés par les actionnaires que par les banquiers-prêteurs¹³⁸. Il existe une différence fondamentale dans l'évaluation des options d'investissement entre emprunteur et prêteurs. L'emprunteur a tendance à accorder une même valeur nulle à une situation d'échec total ou partiel. Le prêteur préfère nettement l'échec partiel. Des investissements qui maximisent l'intérêt de l'entreprise mais présentent un risque d'accomplissement partiel vont être abandonnés au profit d'investissements plus risqués.

Dans le cadre de coopérations durables et multiples, les investisseurs accèdent à une information sur la conduite des affaires dont ne dispose pas les actionnaires. Ils ont également le pouvoir d'agir sur le niveau d'information détenu par l'entreprise en l'améliorant. De cette manière les banques sont en mesure de tirer une meilleure évaluation de la valeur des investissements réalisés. Cette meilleure évaluation a des

¹³⁶On rappelle que le ratio emprunt/capitaux est au Japon le plus élevé du monde occidental.

¹³⁷JENSEN M.C., MECKLING W.H., (1976), "Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol.3, n°4, pp.305-360

¹³⁸FLATH D., (1994), "Keiretsu Shareholding Ties : Antitrust Issues", Contemporary Economic Policy, Vol.XII, January, pp.28-29

conséquences directes sur le coût de l'argent pour les entreprises japonaises. Les taux d'intérêts sont plus faibles que dans beaucoup de pays.¹³⁹

C. Le degré d'implication des partenaires

On peut élargir la problématique des relations d'agence à la notion de degré d'implication des partenaires. En effet, plus l'implication des deux partenaires dans le management est importante, moins les coûts d'agence sont importants.

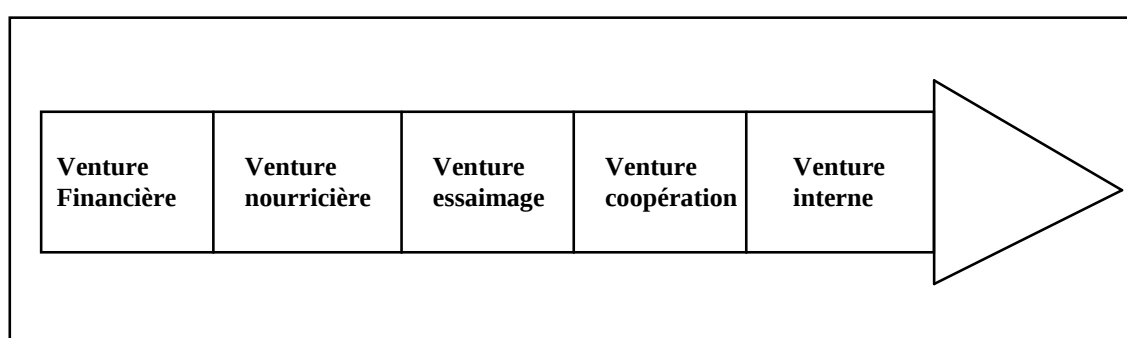


Figure IV.12 : coopération et degré d'implication des partenaires (d'après JOFFRE, KOENIG¹⁴⁰)

JOFFRE et KOENIG proposent une typologie des coopérations entre organisations à partir du degré d'implication des partenaires. La "venture financière" est une prise de participation accompagnée d'un transfert limité de personnel qui vise à se ménager un accès à certaines compétences. La "venture nourricière" apparaît avec la participation active des deux partenaires aux opérations conduites. Les actions croisées de production, de commercialisation ou de recherche conduisent à des échanges fréquents qui enrichissent (nourrissent) la pratique coopérative.

La "venture d'essaimage" est pratiquée lorsque l'objet de la coentreprise consiste à optimiser des actifs sous-utilisés par chacun des partenaires. La "venture coopération"

¹³⁹Ibid., p.32

¹⁴⁰JOFFRE P., KOENIG G., (1988), "Stratégie d'Entreprise, Anti-Manuel", Economica

réunit deux organisations différentes. L'apport de chacun est de nature différente et complémentaire. Elle réunit, le plus souvent, une grande entreprise et une PME.¹⁴¹

La coentreprise est donc une forme d'entreprise qui ne conduit pas forcément à une forte implication des deux partenaires. Un écart d'implication a des conséquences importantes en ce qui concerne l'efficacité et la pérennité de la coentreprise. En terme d'efficacité, l'évaluation diffère selon que l'on s'intéresse aux résultats de la coentreprise dans l'absolu ou par rapport à la stratégie globale d'un des partenaires.

L'asymétrie qui résulte des évaluations explique notamment des effets de domination dans la coentreprise, le partenaire qui s'implique le plus a toutes les chances de capter le plus des effets positifs induits par l'existence de la coentreprise.

Par ailleurs, il est délicat d'utiliser l'ancienneté de la coentreprise comme critère d'évaluation de sa performance. En effet, une coentreprise peut être efficace et disparaître du fait d'une modification de la stratégie globale d'un des partenaires qui le conduit à s'en retirer pour se redéployer dans un autre secteur d'activité.

D Théorie de l'agence et relations informelles

Une branche de la théorie de l'agence s'est intéressée aux relations informelles entre les acteurs. Ce prolongement conduit la théorie de l'agence à s'intéresser aux réseaux d'acteurs internes et externes. La théorie principale est celle de BRETON et WINTROBE¹⁴². Ils considèrent que les relations entre supérieurs et subordonnés sont essentiellement gouvernées par la confiance ou la loyauté plutôt que par la hiérarchie.

La valeur, la qualité et la quantité des services échangés entre personnes sont difficiles à mesurer. Les transactions informelles qui transitent dans le réseau interne se déclinent sur une longue période. Les échanges ont un caractère intertemporel.

Les services que se rendent les individus entre eux constituent des créances fondées sur un contrat implicite car un contrat explicite serait trop coûteux à rédiger car trop difficile

¹⁴¹Ibid.

¹⁴²BRETON, WINTROBE, (1986), "Organizational Structure and Productivity", American Economic Review, Vol.76, n°3, juin. Nous utilisons la synthèse présentée par Gérard CHARREAUX. CHARREAUX G., (1990), "La Théorie des Transactions Informelles : Une Synthèse", Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°15, mai, pp.137-161

à formuler. D'autre part, la créance ne sera recouverte qu'ultérieurement avec un décalage dans le temps. Elle est garantie par la confiance.¹⁴³

Ils la définissent de deux manières.

En premier lieu, la confiance est une **conjecture**, c'est-à-dire une probabilité subjective émise par un individu qu'un autre individu tiendra ses engagements. Plus le montant du remboursement est important, plus la probabilité diminue et le degré de confiance avec.

En second lieu, la confiance est approchée comme un **actif "collectif"** dont la valeur dépend des investissements et des désinvestissements en confiance réalisés par les acteurs. Le volume de confiance accordée à une entreprise dépend du volume investi dans les relations interpersonnelles. La confiance se définit comme le désir que manifeste un acteur A de faire confiance à un autre acteur B. Au fur et à mesure que se réalisent des transactions, la probabilité subjective émise par A que B rembourse va croissante si B remplit systématiquement ses obligations.

"La prime de risque diminue et l'investissement supplémentaire en confiance fait par A diminue à chaque transaction de même que pour B. Au bout d'un certain temps, par suite des rendements décroissants de l'investissement en confiance, on aboutit à un montant optimal du "stock" de confiance."¹⁴⁴

Le réseau rend compte des liens de confiance entre individus. La taille du réseau est proportionnelle aux flux de services informels qu'il a produit et fourni. Elle est également influencée par les barrières qui peuvent être posées par des groupes homogènes qui s'organisent autour d'indicateurs sociaux, religieux et ethniques. Ces groupes développent leur relation en priorité entre membres.

Pour WINTROBE et BRETON, l'efficacité de l'entreprise dépend de la distribution de la confiance en son sein. Celle-ci est influencée par la configuration des réseaux. Leurs hypothèses sont les suivantes :

"1. les transactions verticales entre supérieurs et subordonnés, fondées sur les réseaux verticaux, sont principalement des transactions efficaces tendant à améliorer la productivité.

¹⁴³CHARREAUX, (1990), op.cit., p.143

¹⁴⁴Ibid., p.144

2. Les transactions horizontales entre subordonnés, fondées sur la confiance dans les réseaux horizontaux sont principalement des transactions inefficaces, tendant à abaisser la productivité."¹⁴⁵

Ils considèrent qu'un réseau horizontal a tout intérêt à tenter d'accumuler les ressources en sa faveur. La coopération horizontale n'aurait une efficacité que pour les groupes de taille réduite. En ce qui concerne les réseaux verticaux, leur constitution permet de réduire les coûts de transaction et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

§ 2 - Appropriation et valorisation des activités collectives de recherche et développement

Les activités de recherche-développement réalisées en commun pose l'épineux problème du partage de la rente retirée entre les innovateurs et les suiveurs. En effet, pour qu'il y ait innovation, l'innovateur doit y trouver son intérêt. Il doit en avoir la propriété pour pouvoir en retirer un bénéfice suffisant. Dans le même temps, pourtant, l'innovation doit aussi bénéficier à l'ensemble de l'industrie et donc être largement diffusée pour le bien-être collectif. Ce dilemme appropriation/diffusion est étudiée dans les travaux néo-institutionnalistes qui cherchent à identifier les moyens efficaces de l'appropriation, "regimes of appropriability"¹⁴⁶.

¹⁴⁵Ibid., p.153

¹⁴⁶Nous nous basons pour cette analyse sur les travaux de TEECE et OUCHI.

TEECE, D.J., (1986), "Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy", *Research Policy*, Vol.15, n°6, pp.285-305.

TEECE D.J., (1987), "Capturing Value from Technological Innovation : Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions" in GUILLE R., BROOKS H., (Eds.), "Technology and Global Industry, Companies and Nations in the World Economy", Washington D.C. : National Academy Press, pp.65-95.

PISANO G., SHAN W., TEECE D.J., (1988), "Joint Ventures and Collaboration in the Biotechnology Industry", in MOWERY D.C., (Ed.), "International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing", Cambridge, Ma. : Ballinger, pp.183-222

PISANO G., RUSSO M.V., TEECE D.J., (1988), "Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry", in MOWERY D.C., (Ed.), "International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing", Cambridge, Ma. : Ballinger, pp.23-70

JORDE, TEECE, (1989), "Competition & Cooperation, the right balance", *California Management Review*, Spring, Vol.3, n°3, pp.28-29.

OUCHI, BOLTON, (1988), "The logic of Joint Research & Development", *California Management Review*, Spring, pp.10-14

Tout système économique, et notamment une nation industrielle comme les Etats-Unis ou l'Europe, se doit de produire un degré suffisant d'innovation et de conserver une capacité technologique concurrentielle. Seules des incitations économiques suffisantes peuvent lui permettre de réaliser cette production d'innovation. Ces incitations économiques s'articulent dans un processus générale d'appropriation des bénéfices générés par l'innovation.

Ce processus systématise au moins quatre éléments qui vont permettre cette appropriation ou au contraire la rendre impossible. Si elle s'avère problématique, les acteurs de l'innovation sont peu enclin à investir intensément dans cette voie. Le système économique perd de son efficacité à innover.

En premier lieu, un dispositif de contrôle social de la diffusion permet à l'innovateur de profiter du monopole de sa création pour un certain temps. Le **droit de propriété** est assuré par des institutions sociales adéquates¹⁴⁷.

Le système le plus répandu est le contrôle juridique. La loi développe des outils qui permettent d'assurer la protection intellectuelle des découvertes, en particulier par les brevets. Pour assurer un équilibre entre protection et diffusion de l'innovation, la durée de la protection est limitée en nombre d'années. D'autre part, l'appropriation des innovations dépend également des caractéristiques intrinsèques des innovations qui sont plus ou moins faciles à protéger. Les connaissances **codifiées** sont plus faciles à transmettre que les connaissances **tacites** qui sont difficilement transférables.

En deuxième lieu, l'innovation n'a qu'une durée de vie limitée. L'essence même de la nouveauté est de se substituer à une pratique antérieure. Elle porte donc en elle la perspective de son renouvellement par une innovation future. Il s'agit donc pour l'innovateur potentiel d'évaluer la durée de vie de son innovation.

En troisième lieu, l'innovateur considère l'importance des coûts fixes que nécessite la mise au point de l'innovation. Ce coût peut être d'emblée évalué ou il peut être évalué dans une perspective de risque financier.

¹⁴⁷Max WEBER explique le développement du système des castes en Inde par le rôle qu'elles jouent dans la transmission d'un savoir-faire technique. La transmission des secrets de fabrication est régulée par la famille. Seule la filiation et l'alliance entre familles permet la diffusion. WEBER, (1975), "The development of Caste", in BENDIX, LIPSET, (ed.), "Class, Status, and power", 2nde Edition, New York : The Free Press, pp.28-29

Enfin, le processus d'innovation nécessite l'investissement dans des actifs immobilisés. Ces actifs peuvent être redéployés ou non selon leur spécialisation ou au contraire leur caractère standard.

De manière générale, les acteurs reconnaissent le caractère incertain des décisions à prendre. L'intensification du jeu concurrentiel et une demande dont les caractéristiques sont l'instabilité, l'infidélité et l'exigence ont comme effet de rendre l'environnement incertain. OUCHI et BOLTON définissent une typologie de trois formes de propriété intellectuelle.

La propriété privée est celle qu'un acteur privé peut s'approprier et qu'il peut transmettre ou non à des tiers à sa convenance.

La propriété publique ne peut être appropriée même pour un laps de temps court. C'est le cas notamment des résultats des recherches fondamentales. Elles sont en général le fait d'organismes de recherche publiques.

Entre ces deux extrêmes existe une troisième forme qui devient prépondérante : la propriété partielle, "**leaky property**" (littéralement qui "a des fuites"). L'appropriation n'est que provisoire.¹⁴⁸

En effet, l'innovateur qui peut estimer que son idée a un intérêt pour les utilisateurs peut ne pas investir car il considèrera qu'il n'aura pas le temps d'en extraire un bénéfice suffisant. En définitive, OUCHI et BOLTON considèrent que pour chaque forme de propriété intellectuelle doit correspondre ("fit") une structure de gouvernance appropriée. Pour la propriété partielle, le groupe d'industriels serait l'organisation optimale.

Structure de gouvernance	Forme de Propriété Intellectuelle
Entreprise privée	Propriété privée
Groupe d'industriels	Propriété partielle ("leaky")
Université ou laboratoire	Propriété publique

Tableau IV.5 : formes institutionnelles et propriétés intellectuelles (OUCHI, BOLTON, (1988), p.12)

¹⁴⁸OUCHI, BOLTON, (1988), op.cit., p.11

La justification du caractère optimal de la forme collaborative est fournie par les travaux des économistes néo-institutionnels¹⁴⁹. La propriété "partielle" signifie qu'elle ne peut être transmise par contrat. La protection juridique contractuelle est déficiente et le risque d'opportunisme, c'est-à-dire le fait qu'un acteur utilise l'innovation sans rétribuer son inventeur, est fort. Dans ce cas, l'innovateur qui a investi dans un programme de recherche voit d'autres entreprises l'utiliser sans en supporter le coût de développement. La difficulté est encore plus importante lorsqu'il s'agit pour plusieurs entreprises de s'engager contractuellement sur le marché dans un programme de recherche. Dans ce cas, les tâches à accomplir étant incertaines et complexes et leur administration ne pouvant pas être planifiée, le contrat ne peut qu'être incomplet. Dans cette situation, l'opportunisme de certains co-contractants profitant du manque de précision des clauses du contrat est courant.

Un programme commun à plusieurs entreprises revient à créer une forme hiérarchique dans laquelle viennent s'inscrire les entreprises participantes. Il s'agit d'introduire une structure qui gouverne les relations entre les différents membres et à identifier les participants et la limite de leurs apports.¹⁵⁰

Cette hiérarchie coopérative apporte trois compensations aux inconvénients d'une appropriation partiellement efficace (ou déficiente) :

- elle assure que le retour sur investissement sera suffisant.
- Elle situe les économies d'échelle à un niveau supérieur que dans le cas d'investissements isolés.
- Les partenaires atteignent plus facilement le niveau critique d'investissements nécessaires à l'engagement de certains programmes de recherche.

Enfin, cet arrangement institutionnel est optimal socialement dans la mesure où aucune collusion plus en aval dans la chaîne de production n'intervient entre les entreprises.

¹⁴⁹ARROW, (1962), "Economic Welfare and the Allocation of resources for invention", in "The rate and direction of Inventive activity", Princeton : Princeton University Press. WILLIAMSON, (1975), op.cit.. WILLIAMSON, (1985a), "The economics Institutions of Capitalism", New York : New York Free Press. VON HIPPEL, (1983), "Increasing innovators ' returns form innovation", in Research on technological innovation, management and policy, Vol.I, Greenwich : JAI Press, pp.35-53. TEECE, (1986), "Profiting from technological innovation : Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", Research Policy, vol.15, pp.285-305.

¹⁵⁰OUCHI, BOLTON, (1988), p.14

Cette collusion menacerait les intérêts des clients des différentes entreprises impliquées dans l'effort de recherche commun.

§ 3 - La classification des formes intermédiaires entre marché et hiérarchie

WILLIAMSON suggère initialement une dichotomie marché/hiérarchie qui ne laisse par place à un "entre-deux" pour des formes hybrides d'entreprise. Il considère alors que ces formes n'ont pas de stabilité suffisante et qu'à terme elles sont amenées soit à disparaître, soit à se modifier pour rejoindre un des deux pôles. Il modifie, ensuite, son point de vue et appelle de ses vœux une application de l'économie des coûts de transaction aux formes intermédiaires¹⁵¹. De nombreux auteurs répondent à cet appel¹⁵² à partir de 1986. THORELLI situe les formes coopératives entre marché et hiérarchie, "between markets and hierarchies". Entre les deux extrêmes, se situent des formes intermédiaires. Certaines sont orientées "marché", les "quasi-marchés", d'autres sont proches de la "hiérarchie", les "quasi-hiérarchies". Deux approches typologiques viennent stabiliser des formes intermédiaires, au delà des seules coentreprises. En premier lieu, des travaux substituent à la dichotomie initiale un continuum de formes intermédiaires en fonction du degré d'intégration. En second lieu, des formes "discrètes" sont identifiées sur la base d'une analyse en terme de similitude/différence des partenaires.

A. Un continuum de formes intermédiaires

Le principe du continuum implique l'idée d'un plus ou moins grand degré d'intégration entre marché et hiérarchie en fonction de certains critères. Patrick JOFFRE¹⁵³ fournit une première illustration dans le domaine du commerce international. La confrontation

¹⁵¹On peut noter que WILLIAMSON lance cet appel dans son second ouvrage paru en 1985 et que les différentes typologies que nous présentons datent toutes des années 1987-88. On pourrait faire l'hypothèse d'une relation de causalité.

¹⁵²Parmi ceux-ci, THORELLI est probablement celui qui a le plus rapidement répondu à cet appel. THORELLI H., (1986), "Networks between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol.7, n°1, pp.37-51. On peut mentionner également : ANDERSON E., GATIGNON H.A., (1986), "Modes of Foreign Entry : A Transaction Costs Analysis and Propositions", *Journal of Business Studies*, Vol.17, n°3, pp.1-25

¹⁵³JOFFRE P., (1986), "De la Vente Internationale au Partenariat Mondial", *Chronique d'Actualité de la SEDEIS*, n°3, 15/03, pp.108-113

des coûts de transaction et d'organisation interne déterminent le degré optimal d'intégration sur un continuum. On peut ainsi classer les différents leviers de développement international du moins intégré, le contrat de vente au plus intégré, la filiale détenue à cent pour cent.

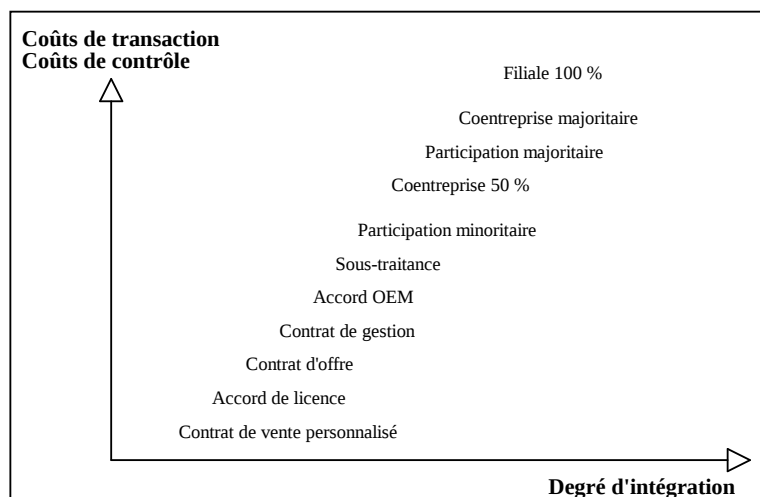


Figure IV.13 : degré d'intégration et croissance des coûts de transaction et de contrôle (JOFFRE, (1986), op.cit., p.111)

THIETART et KOENIG suggèrent également l'existence d'un continuum marché-hiérarchie en tenant compte en plus du critère classique dans l'économie des coûts de transaction de la spécificité des actifs mis en oeuvre, de **l'importance des externalités**.

L'existence d'externalités provient de l'imperfection du fonctionnement du marché. Il y a externalité lorsque l'utilité d'un individu ne dépend pas seulement des biens et des services que l'individu achète, mais aussi de l'activité d'un ou plusieurs autres individus, c'est-à-dire qu'il existe une interdépendance entre certains acteurs hors du marché.¹⁵⁴

Une illustration de l'existence d'externalités est fournie par une étude empirique menée par ECCLES¹⁵⁵ sur le fonctionnement du secteur de la construction de maisons

¹⁵⁴COHENDET P., (1994), "La tyrannie des Réseaux : Propriétés et Modes d'Utilisation en Economie", non publié, pp.16-17

¹⁵⁵ECCLES R., (1981), "The Quasi-Firms in the Construction Industry", Journal of Economic Behavior and Organizations, n°2, December, pp.335-357

individuelles. Il met en évidence l'existence de "**quasi-firmes**"¹⁵⁶, c'est-à-dire un arrangement organisationnel qui associe un donneur d'ordre et des sous-traitants dans une relation stable à long-terme. La relation est hiérarchique sans qu'il y ait internalisation.

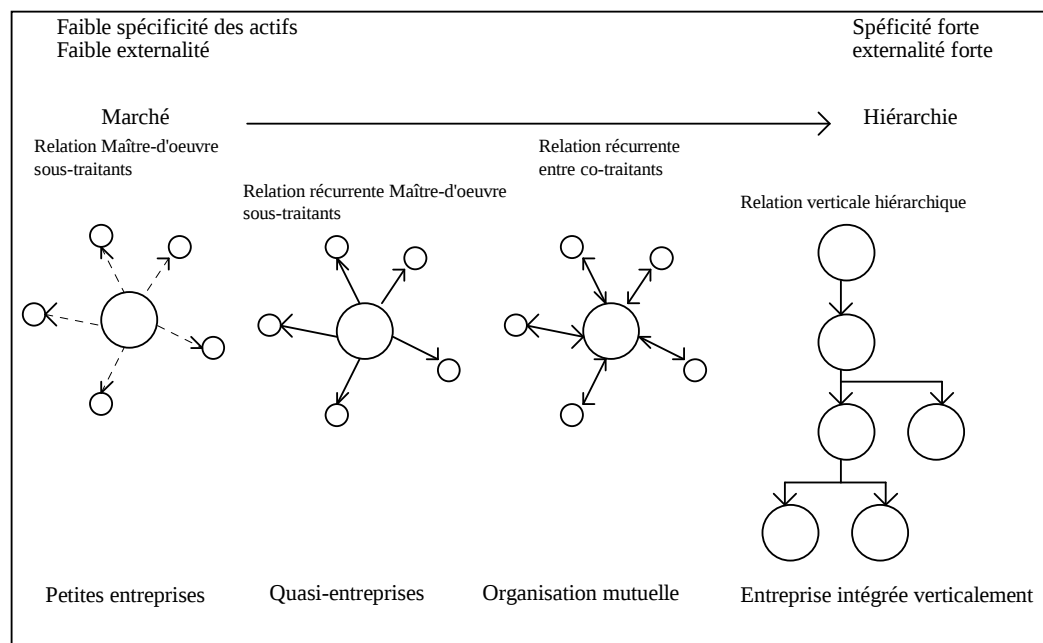


Figure IV.14 : un continuum de structures macro-organisationnelles (THIETART, KOENIG, (1987), op.cit., p.44

Situé entre le marché et la hiérarchie, cet arrangement est stable par rapport à une pression à l'internalisation par l'établissement de liens de confiance durables. Il est stable par rapport au marché car il permet d'économiser sur les coûts provenant d'un nécessaire apprentissage à travailler ensemble.¹⁵⁷

¹⁵⁶Le concept de quasi-intégration a été introduit dans la littérature dans des travaux plus anciens. On peut se référer notamment à :

HOUSSIAUX J., (1957), "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", *Revue Economique*, Mars, pp.94-113

BLOIS K.J., (1972), "Vertical quasi-integration", *Journal of Industrial Economics*, July, pp.253-272.

En fait, il fait écho aux pratiques anciennes du "putting-out system" déjà étudié dans le présent travail.

¹⁵⁷Ibid., p.340

THIETART et KOENIG font essentiellement référence aux conséquences négatives des externalités provenant notamment de l'opportunisme des agents conformément à la représentation fournie par WILLIAMSON. L'imperfection des marchés s'exprime par des coûts issus du comportement opportuniste de certains acteurs, ces derniers ne supportant pas ces coûts.

B. Des formes intermédiaires discrètes

D'autres auteurs préfèrent le principe de formes intermédiaires "discrètes", c'est-à-dire qu'entre marché et hiérarchie existent un nombre limité de formes organisationnelles distinctes les unes des autres. Cette approche se fonde sur les travaux de HENNART¹⁵⁸.

Domaines d'activité des partenaires	Type de coopération	Type d'économie réalisé	Mouvement stratégique correspondant
Même champ concurrentiel mais secteur d'activité différent	Impartition	Economie sur les coûts de transaction	Intégration
Champs concurrentiel différents	Symbiose	Economie d'éventail	Diversification
Même secteur	Alliance	Economie de taille	Spécialisation

Tableau IV.6 : types de coopérations, économies et manœuvres stratégiques correspondantes (KOENIG G., (1990), op.cit., p.189)

Le principe de distinction se fonde sur la notion de complémentarité ou de similarité des actifs apportés par chaque partenaire. La typologie proposée par Gérard KOENIG¹⁵⁹ élargit l'analyse à toutes les coopérations entre entreprises.

¹⁵⁸ HENNART, (1988), op.cit.

¹⁵⁹ KOENIG G., (1990), "Management Stratégique : Vision, manœuvres et tactiques", Nathan, pp.188-197

L'**impartition** concerne des entreprises qui sont en relation commerciale. Le concept fait référence aux travaux de BARREYRE¹⁶⁰. Les partenaires peuvent articuler leurs activités de trois manières. Dans les **impartitions d'enchaînement**, le fournisseur livre à son client un produit intermédiaire. Les **impartitions d'assemblage** surviennent quand la livraison porte sur un élément fini d'un système plus complexe. Les **impartitions d'usage** concernent la livraison d'un bien d'équipement. Les impartitions présentent la particularité de se fonder la plupart du temps sur des relations commerciales préexistantes. Basée sur un jeu à somme nulle, la relation évolue vers un jeu à somme positive.¹⁶¹

Les partenariats symbiotiques associent des organisations n'ayant eu ni relation d'échanges commerciales, ni rapport de concurrence. A l'origine du partenariat, il y a un projet qui nécessite ou bénéficie de la mise en commun de ressources (ressources tangibles ou compétences) détenues par des organisations différentes mais complémentaires.

Les alliances réunissent des entreprises concurrentes mais sans remettre en cause le principe d'une concurrence sur le marché. Les alliances se différencient des ententes car une compétition continue à se produire sur le marché. Il est nécessaire que subsistent au moins deux groupes d'entreprises ou alliances.

Acteurs \ Mode de gouvernance	Client/fournisseur (filière)	Concurrents (secteur)
Marché	Transactions	Concurrence
Hiérarchie	Intégration	Concentration
Coopération	Partenariats verticaux	Alliances Stratégiques

Tableau IV.7 : définition des alliances stratégiques (GARRETTE, (1991), op.cit., p.6)

DUSSAUGE et GARRETTE approfondissent l'analyse des alliances stratégiques entre entreprises concurrentes. Ils isolent le cas de coopérations entre partenaires concurrents à partir d'une typologie générale empruntée à WILLIAMSON.

¹⁶⁰BARREYRE P.Y., (1988), "The concept of Impartition policies : A different approach to vertical integration strategies", Strategic Management Journal, Vol.9, pp.507-520

¹⁶¹KOENIG, (1990), op.cit., p.190

Ils construisent une typologie des alliances stratégiques entre concurrents à partir des concepts de l'économie des coûts de transaction et en particulier de la distinction de HENNART entre "scale" et "link" coentreprises. Ils utilisent aussi les travaux déjà présentés de KOGUT et de TEECE. Leur approche intègre également les résultats de travaux sur l'apprentissage organisationnelle pour introduire une dimension évolutive dans leur approche.

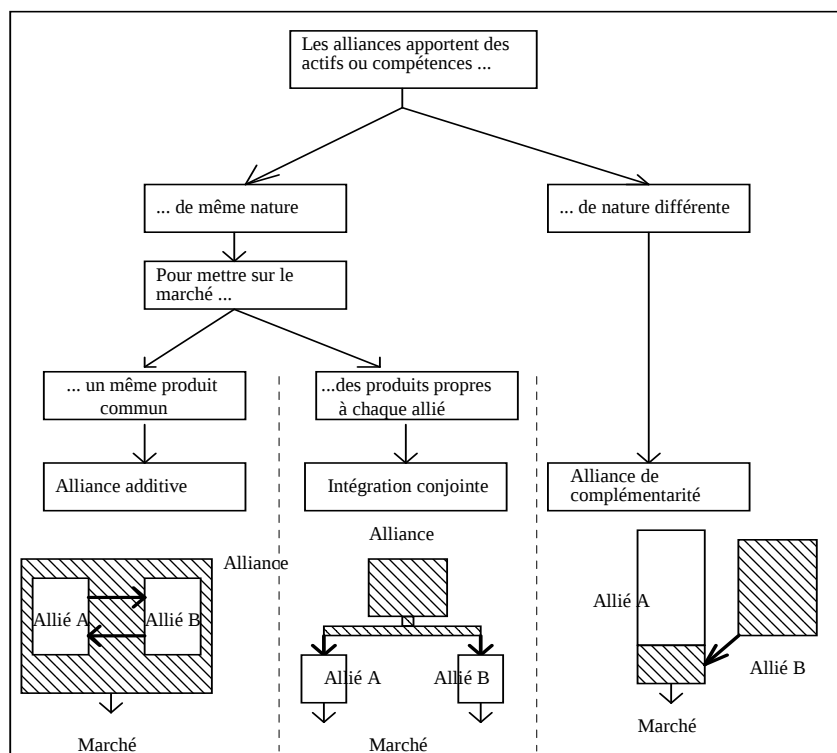


Figure IV.15 : les configurations d'alliances stratégiques (GARRETTE, (1991), op.cit., p.211)

Dans les **alliances de complémentarité**, les partenaires se livrent à un échange d'actifs différents. L'un des partenaires amène un accès maîtrisé à un marché. L'autre fournit un produit susceptible de compléter l'offre du partenaire sur ce marché.

Dans les **alliances d'intégration conjointe**, les partenaires fabriquent ensemble des composants ou réalisent ensemble des activités de recherche-développement afin de minimiser coûts de production et coût de transaction. L'alliance se concrétise pour deux raisons. En premier lieu, la réalisation de l'activité par une seule entreprise est impossible en raison d'un effet de seuil. Les coûts de production seraient trop élevés. En

second lieu, un fournisseur extérieur ne pourrait se lancer dans cette activité car elle mobiliserait trop d'actifs spécifiques.

Dans les **alliances additives**, les partenaires fabriquent et commercialisent un produit final. Ces alliances sont souvent initiées à l'initiative des pouvoirs publics comme dans le cas des programmes européens dans l'aérospatiale.

	Evolution et issue de l'alliance	Conséquences stratégiques pour les partenaires	Impact sur la concurrence
Alliances d'intégration conjointe	Fin naturelle à l'issue du projet Rupture prématurée	Sans conséquence stratégique	Sans effet de concurrence
Alliances additives	Accord prolongé ou renouvelé	Affaiblissement de la situation stratégique de tous les partenaires	limitation de la concurrence
Alliances complémentaires	Accord prolongé ou renouvelé Reprise du projet par l'un des partenaires	Conséquences stratégiques déséquilibrées	Renforcement de la concurrence

Tableau IV.8 : évolutions, conséquences et impact des alliances entre concurrents : une synthèse (DUSSAUGE, GARRETTE, (1995), op.cit., p.245)

DUSSAUGE et GARRETTE se sont livrés à une étude de l'évolution des différents types d'alliances. Les alliances d'intégration conjointe ont une évolution problématique. Des divergences apparaissent sur la nature exacte des composants à produire ou des recherches à mener. D'autre part, ces alliances n'ont que peu d'impact sur les stratégies des entreprises concernées et de ce fait sur les conditions concurrentielles.

Les alliances additives atteignent en général leur terme et sont souvent renouvelées par les partenaires. Les investissements réalisés constituent souvent un obstacle à la sortie de l'alliance. L'apprentissage à l'oeuvre dans l'alliance réduit le coût du travail en commun. A long terme, ces alliances induisent cependant un effet de spécialisation de

chacun des partenaires qui ont des conséquences négatives sur la position concurrentielle individuelle de chaque entreprise.

Enfin, les alliances complémentaires sont souvent renouvelées mais elles conduisent aussi souvent à une reprise de l'activité commune par un seul partenaire. La complémentarité des partenaires s'est estompée avec le temps. D'autre part, un concurrent est souvent amené à renforcer sa situation concurrentielle globale par rapport à son partenaire.

L'existence de ces formes intermédiaires relativement stables ont conduit WILLIAMSON à amender la première version de ces travaux. Les approfondissements ont principalement porté sur les hypothèses qui concernent la nature du contrat à la base des échanges économiques.

§ 4 - L'évolution récente de la pensée de WILLIAMSON

L'inscription des FCIE dans le cadre de l'économie néo-institutionnelle implique une analyse théorique plus complète des contrats. Certains auteurs dont WILLIAMSON lui-même ont proposé d'intégrer dans leur modèle des formes de contrat qui permettent une existence stabilisée des FCIE.

L'économie néo-institutionnelle met l'accent sur l'étude des transactions entre individus. Ces relations sont gouvernées par des contrats. La réflexion fondamentale porte alors sur la nature des contrats qui associent les individus.

Pour les théoriciens de l'agence, la firme n'est qu'une construction fictive qui résume un ensemble de contrats interindividuels. Elle est un "noeud de contrats".

Ils vont jusqu'à considérer que la firme n'a pas de frontières et que les contrats signés avec des fournisseurs ou des clients ont le même statut que les contrats de travail.¹⁶² Finalement, le contrat a une nature homogène et il correspond au contrat du marché¹⁶³.

¹⁶²CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.98

Les économistes des coûts de transaction poursuivent une autre voie. Ils cherchent, au contraire, à compléter l'étude des contrats qui forment des alternatives au contrat classique du marché qui consiste en un pur échange d'un produit contre une somme d'argent fixé.¹⁶⁴

Entre le contrat hiérarchique et la transaction de marché des contrats de nature différente sont à prendre en compte. Ces contrats sont au fondement des formes intermédiaires.

WILLIAMSON¹⁶⁵ s'appuie sur les travaux en droit du contrat de Ian MACNEIL¹⁶⁶ qui suggère trois types de contrat, le **contrat "classique"**, le **contrat "néoclassique"** et le **contrat "personnalisé"**.

L'existence, la persistance et le développement des formes hybrides d'entreprise contribue à une évolution importante des travaux de WILLIAMSON.¹⁶⁷

Celui-ci travaille dans l'univers de l'économie, des théories de l'organisation mais aussi du droit. Son analyse fait référence à des travaux de sociologie du droit qui cherchent à rendre compte de la diversité des formes contractuelles concrètes.

¹⁶³Le point de départ des travaux consistait à entrer dans la "boîte noire" que constitue la firme. Le point de sortie consiste à nier l'existence de la "boîte noire".

"Ce résultat peut paraître paradoxal mais il n'est, en définitive, que la conséquence d'un individualisme méthodologique poussé jusqu'à ses limites extrêmes : la seule réalité qui importe est celle des rapports interindividuels." Ibid., p.98

¹⁶⁴"sharp in by clear agreement; sharp out by clear performance." MACNEIL I.R., (1974), "The Many Futures of Contract", Southern California Law Review, Vol.47, May, p.738

¹⁶⁵WILLIAMSON O.E., (1979), "Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", The Journal of Law and Economics, pp.235-239

WILLIAMSON O.E., (1991), "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives", Administrative Science Quarterly, Vol.36, pp.269-296

¹⁶⁶MACNEIL, (1974), op.cit., pp.691-816

MACNEIL I.R., (1978), "Contracts : Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law", Northwestern University Law Review, Vol.72, pp.854-906

MACNEIL I.R., (1980), "The New Social Contract : An inquiry into Modern Contractual Relations", New Haven, CT. : Yale University Press

MACNEIL I.R., (1981), "Economic Analysis of Contractual Relations : Its shortfalls and the need for a 'rich classificatory apparatus'", Northwestern University Law Review, Vol.75, pp.1018-1063

¹⁶⁷CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.62

A. Le contrat néoclassique, fondement contractuel des formes hybrides

Dans cette perspective, MACNEIL observe trois catégories essentielles. Le contrat classique correspond à une transaction ponctuelle. L'objet du contrat est parfaitement délimité et l'identité des parties n'a pas d'importance. L'exécution rapide du contrat met fin à la transaction.

Le contrat néoclassique intervient lorsque la transaction a un horizon à long terme. Dans ce cas, l'incertitude sur le déroulement du contrat est importante et tous les événements ne peuvent être prévus initialement. Le contrat est forcément incomplet. Le risque d'opportunisme est important. Les contractants prévoient des procédures qui permettent une adaptation du contrat et notamment le recours à l'arbitrage d'un tiers.¹⁶⁸

Les contrats classiques et néoclassiques sont des formes "discrètes", c'est-à-dire que la durée de la relation des contractants est étroitement liée à l'objet du contrat, en opposition à une dernière forme "continue" de contrat.¹⁶⁹

Le contrat relationnel se différencie par la continuité de la relation. Il a des conséquences au delà de la seule exécution de l'objet du contrat. Les contractants entrent dans des relations sociales complexes et durables. Les relations sont personnalisées.¹⁷⁰

Les différences entre contrats discrets et relationnels sont résumées par MACNEIL en fonction de douze dimensions essentielles. Nous les présentons succinctement dans le tableau IV.9.

WILLIAMSON utilise partiellement la classification de MACNEIL. Les contrats classiques et néoclassiques sont introduits dans l'analyse. Par contre, WILLIAMSON reste attaché aux formes "discrètes" de contrat.

¹⁶⁸MACNEIL, (1978), p.237

¹⁶⁹MACNEIL, (1980), op.cit., p.60

¹⁷⁰DWYER F.R., SCHURR P.H., SEJO O., (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", Vol.51, April, p.12

Eléments contractuels	Contrats "discrets"	Contrats relationnels
Caractéristiques situationnelles		
1. Durée de l'échange	un commencement "datable", une durée courte, une fin précise dès l'exécution du contrat	existence de relations antérieures, l'échange est plus long, il s'agit d'un processus continu
2. Nombre de participants	deux	souvent plus de deux parties impliquées dans le processus de gouvernance de la relation
3. Obligations	Les obligations dépendent des règles habituellement en vigueur, des obligations standardisées	Les obligations sont liées à des règles produites à travers la relation
4. Les attentes relationnelles	Des conflits d'intérêt sont attendus mais sans poser problème car la réalisation du contrat clôt définitivement la relation	Les conflits anticipés et les problèmes futurs sont contrebalancés par la confiance mutuelle et les efforts faits pour créer une communauté d'intérêt
Les caractéristiques processuelles		
5. Interaction et communication sociales	des relations interpersonnelles minimales, des communications codifiées	des satisfactions personnelles, non-économiques ressortent de la relation, la communication est formelle et informelle
6. Solidarité contractuelle (régulation du comportement d'échange pour atteindre la performance attendue)	gouvernée par des normes sociales, des règles, et l'intérêt	recours à l'auto-régulation
7. Transférabilité (la capacité à transférer des droits, des obligations et des satisfactions à d'autres parties)	Transférabilité complète possible, peu importe qui réalise le contrat	Transférabilité limitée, l'échange dépend fortement de qui le réalise
8. Coopération	Pas d'efforts communs	Des efforts communs pour atteindre la performance attendue et pour adapter la planification (l'adaptation est indispensable au cours du processus)
9. Planification (le processus de traitement des changements et des conflits)	l'accent est mis sur la substance de l'échange, le futur de la relation n'a pas d'importance	L'accent est mis sur le processus de l'échange, planification détaillée pour les échanges futurs
10. Evaluation et spécifications	Peu d'attention à l'évaluation qui est évidente	Attention soutenue à l'évaluation, aux spécifications et quantification de tous les aspects de la performance y compris les bénéfices futurs et psychologiques
11. Pouvoir (la capacité d'imposer sa volonté aux autres)	Le pouvoir est utilisé de la signature d'un contrat à son exécution	Une interdépendance accrue augmente une utilisation judicieuses du pouvoir tout au long de l'échange
12. Répartition des bénéfices et des tâches	Forte division des bénéfices et des tâches en parcelles	Partage des bénéfices et des tâches, possible réajustement des bénéfices et des tâches tout au long de la relation

Tableau IV.9 : comparaison des contrats "discrets" et relationnelles (d'après MACNEIL (1978, 1980), op.cit.)

La notion de contrat relationnel implique une relation sociale dépassant le seul cadre des termes d'un contrat. Ce contrat fonctionne sur un mode plus implicite qu'explicite. Il est

souvent difficile de dater son point de départ car la relation s'est nouée de manière informelle. Ce contrat plus "social" que juridique est fondé sur

"une mini-société avec un vaste étalage de normes placées au-delà de celles centrée sur l'échange et ses processus immédiats."¹⁷¹

WILLIAMSON préfère parler de "contractualisation évolutive"¹⁷² ou "élastique" d'une part et "personnalisée"¹⁷³ d'autre part, lorsque les relations entre les parties s'étendent et deviennent de plus en plus fréquentes et complexes. Mais pour WILLIAMSON au delà du contrat néoclassique, on entre dans le contrat qui conduit à l'internalisation.

L'évolution continue et la personnalisation sont le fondement d'un contrat de travail. Le contrat de travail fonctionne selon une "doctrine de l'excuse"¹⁷⁴. Les modes de résolution des conflits internes sont particuliers car ils s'appuient sur un esprit de "tolérance"¹⁷⁵. Un conflit technique interne ne peut être porté devant un tribunal. La seule instance de régulation est la hiérarchie.

Au sujet des formes hybrides, WILLIAMSON précise qu'elles reposent sur le contrat néoclassique. Elles nécessitent un mécanisme d'adaptation du contrat en raison de l'existence de perturbations qui modifient le cadre du contrat. WILLIAMSON évoque un mécanisme de "contractualisation élastique". Mais, sorti du contrat néoclassique, on entre directement dans le champ de la hiérarchie.¹⁷⁶

Ses travaux cherchent à intégrer la question de l'adaptabilité des structures de gouvernance dans le temps. Il analyse les conséquences d'une fréquence plus importante de perturbations ayant des conséquences sur la structure de gouvernance.

L'adaptabilité devient le problème économique centrale. La nature différente des contrats sur lesquels reposent les formes d'entreprise, entraîne une diversité des réponses aux perturbations par les trois formes de gouvernance. L'adaptabilité se définit par des instruments, l'intensité des incitations et les contrôles administratifs et par deux facteurs qui conditionnent la performance de l'adaptabilité :

¹⁷¹MACNEIL, (1978), op.cit., p.901, cité par WILLIAMSON, (1979), op.cit., p.238 et (1994), op.cit., p.99

¹⁷²WILLIAMSON, (1994a), op.cit., p.98

¹⁷³CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.60

¹⁷⁴"Excuse doctrine"

¹⁷⁵"Forbearance"

¹⁷⁶Ibid., pp.271-272

- l'adaptabilité (A) provient, d'une part, de l'autonomie qu'une entreprise retire de la possibilité de recourir au marché unilatéralement.
- L'adaptabilité (C) provient, d'autre part, de la coordination interne réalisée par la hiérarchie. L'adaptabilité provient alors de la coopération.

Les formes hybrides associent adaptabilité (A) et (C).¹⁷⁷

Les perturbations sont particulièrement sensibles quand elles impliquent des réponses nécessitant une coordination étroite. Dans ce cas, si chaque forme subit une perte d'efficacité face à des perturbations, les formes hybrides sont particulièrement affectées. En effet, elles impliquent un consentement mutuel et non pas unilatéral comme pour le marché et la hiérarchie. Ce consentement demande du temps et diminue l'efficacité relative des formes hybrides quand la fréquence des perturbations augmente. La matrice de l'efficacité relative de chaque forme de gouvernance est présentée ci-dessous.

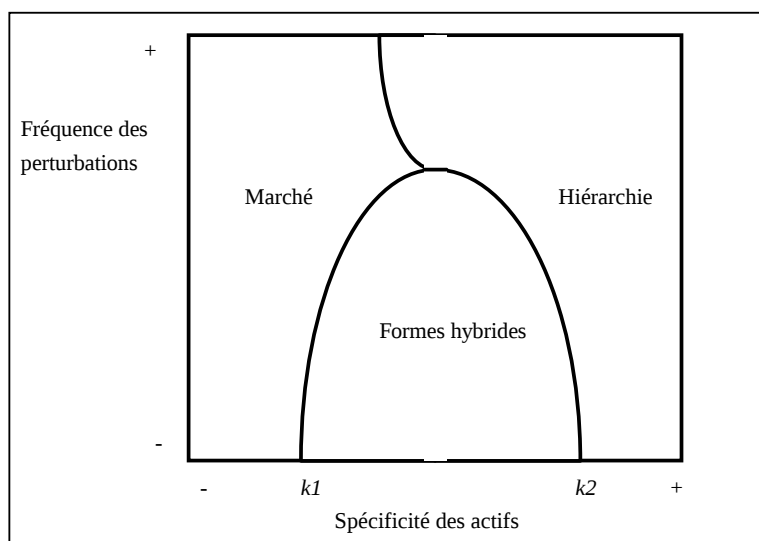


Figure IV.16 : les réponses en terme de formes organisationnelles à des changements dans la fréquence des perturbations (d'après WILLIAMSON, (1991), op.cit., p.292

Finalement, WILLIAMSON se rapproche de l'économie évolutionniste. Le temps devient une variable importante.¹⁷⁸ L'économie des coûts de transaction diffère alors des

¹⁷⁷Ibid., p.281

¹⁷⁸Ibid., pp.292-293

autres courants de l'économie néo-institutionnelle et en particulier de la théorie de l'agence par une prise en compte du processus intertemporel du déroulement des transactions.

Par contre, WILLIAMSON ne prend pas véritablement en compte les mécanismes sociaux implicites à l'oeuvre avant, pendant la négociation et leur exécution et après les contrats. Pour MACNEIL, dans certains cas, ils se substituent aux contrats "discrets" et constituent alors des contrats "relationnels". Dans ce cas, le contrat est social avant d'être juridique.

B. Environnement institutionnel : atmosphère, confiance et externalités

L'existence de tel contrat est observé empiriquement par MACAULAY¹⁷⁹ à partir d'entretiens auprès de 68 hommes d'affaires et avocats représentant 49 entreprises du Wisconsin aux Etats-Unis. Les hommes d'affaires ne contractualisent qu'une partie de leurs transactions. Ils préfèrent recourir à la "poignée de main" et donc à une relation de confiance avec leurs interlocuteurs.

"Les hommes d'affaires préfèrent se baser sur la parole de quelqu'un dans une lettre courte, une poignée de main, ou une honnêteté et une décence commune même quand les transactions exposent à des sérieux risques."¹⁸⁰

D'autre part, même lorsqu'un contrat définit les termes de la transaction, les parties en conflit préfèrent la plupart du temps éviter les conséquences néfastes d'un procès dont la plus radicale est le fait que le règlement judiciaire d'un différent met un point final à la relation. La régulation choisie est alors d'un autre ordre. Les hommes d'affaires préfèrent un règlement du type "donnant-donnant". Par exemple, l'annulation d'un contrat se fait "à charge de revanche".

"Vous pouvez régler n'importe quel conflit si vous en tenez écarté les avocats et les consultants. Ils ne perçoivent pas le caractère réciproque des affaires."¹⁸¹

¹⁷⁹MACAULAY S., (1962), "Non-Contractual Relations in Business : A preliminary Study", American Sociological Review, Vol.28, pp.55-69

¹⁸⁰Ibid., p.58

¹⁸¹Ibid., p.61

MACAULAY montre qu'il existe, en fait, des règles sociales qui entraînent une volonté générale de respecter les engagements pris. Ces règles constituent des "sanctions non légales". Trois sanctions essentielles opèrent dans les transactions entre firmes.

Premièrement, les individus qui ne respectent pas leurs engagements sont confrontés à **des sanctions internes**. Cela entraîne des conséquences pour d'autres salariés de leur entreprise qui, intervenant dans la transaction, sont également soumis à la colère du partenaire insatisfait. Ces salariés vont faire pression sur leurs collègues "coupables". D'autre part, deux individus qui ont le même rôle dans deux firmes en relation ont souvent établi des échanges de longue date. Ils sont susceptibles de se transmettre de l'information et de rendre des services mutuels. L'un peut faire pression sur un collègue de son entreprise à la demande de l'autre dans ce cadre.

Deuxièmement, les entreprises ont généralement comme objectif de rester sur un marché de manière durable. Le non-respect des engagements risque de provoquer l'**arrêt définitif d'une relation commerciale**.

Troisièmement, le comportement irrespectueux de l'entreprise va **ternir sa réputation** auprès de tous les acteurs du marché.¹⁸²

Tout récemment, WILLIAMSON insiste sur l'importance de l'environnement institutionnel dans lequel se déroule les transactions qui définit ce qu'il nomme l'atmosphère.¹⁸³

Les environnements institutionnels ne sont pas les mêmes aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. WILLIAMSON accepte notamment le fait que certains environnements institutionnels sont favorables à des relations d'échange économique sur des bases "non utilitaristes" mais au contraire sur une relation de confiance.

Il distingue entre confiance réelle qui ressort d'un environnement institutionnel particulier et confiance obtenue à partir d'arrangements transactionnels particuliers (otages, etc) qui sont des "substituts fonctionnels"¹⁸⁴ de la confiance.¹⁸⁵

¹⁸²Ibid., p.64

¹⁸³WILLIAMSON, (1994b), op.cit., p.84

¹⁸⁴Ibid., p.97

¹⁸⁵Ibid., p.97

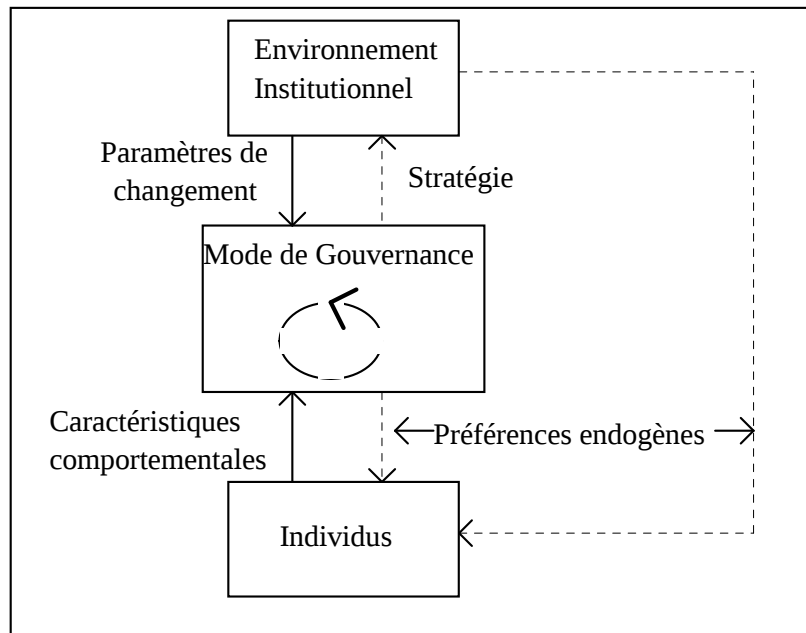


Figure IV.17 : un schéma global de l'économie des coûts de transaction (d'après WILLIAMSON, (1994), op.cit., p.80)

L'analyse des environnements institutionnels et de l'atmosphère dans lequel "baigne" les échanges introduit la question des externalités. La classification de KOENIG et THIETART introduisait les effets négatifs des externalités. On peut également observer des externalités dont les effets sont positifs sur l'économie.

L'existence d'effets positifs des externalités apparaît très tôt dans la littérature économique. MARSHALL¹⁸⁶ dès 1890 mentionne l'existence d'une "atmosphère" bénéfique à des industries et qui se traduit par une transmission "héréditaire" de savoir-faire particuliers à l'intérieur de certains espaces régionaux. Le social et l'espace géographique fonctionnent comme des "fabriques d'externalités"¹⁸⁷ positives.¹⁸⁸

L'interdépendance entre organisations analysée comme une mise en réseau peut être la structure d'un traitement des externalités qui résultent de la défaillance du marché. Le

¹⁸⁶MARSHALL A., (1962), "Principles of Economics", Londres : Macmillan & Co, Ltd, p.221-226 (8^{ème} édition, première édition, 1890)

¹⁸⁷"Les sociétés et la société dont (l'agent) est membre sont, pour lui, des fabriques d'externalités. Sur le marché, il ne "quitte" pas les externalités qui le qualifient." PERROUX F., (1975), "Unités Actives et Mathématiques Nouvelles, Révision de l'Equilibre Economique Général, Paris : Dunod, p.86

¹⁸⁸MARSHALL, (1962), op.cit., pp.225-226

réseau permet d'éliminer des externalités négatives et de stimuler des externalités positives.

"Le réseau peut être [...] la trame d'un mécanisme de sélection des externalités positives, et d'élimination (au moins en partie) d'externalités négatives, ou de correction de défaillances de marché."¹⁸⁹

Ainsi, la circulation de l'information et le transfert des innovations entrent dans la catégorie des externalités positives. La structure informelle des échanges sociaux qui se dissimule derrière les échanges économiques et la production des biens joue ainsi un rôle important dans le choix des structures d'entreprise hybrides.

Section III - Jeux d'acteurs, relations marchandes et coopératives

Le management de la coopération assis sur le contrat peut être élargi au-delà des évolutions classiques de l'économie néo-institutionnelle. Des travaux conduisent à un dépassement des propositions présentées jusqu'à présent. Ils permettent un enrichissement des mécanismes contractuels disponibles pour le management des coopérations interentreprises.

OUCHI¹⁹⁰ introduit le "**clan**" comme contrat alternatif.

Son approche précède une série de travaux sur l'entreprise japonaise. Ce modèle alternatif est synthétisé par **CORIAT**¹⁹¹ à partir des travaux de **AOKI**¹⁹².

¹⁸⁹COHENDET, op.cit., p.16

¹⁹⁰OUCHI W.G., (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", Administrative Science Quarterly, Vol.25, March, pp.129-141

¹⁹¹CORIAT B., (1990), "Penser à l'Envers, Travail et Organisation dans l'Entreprises Japonaise", Christian Bourgeois Editeur. "Information, Incitations et Contrats, la Théorie de la firme Japonaise" in CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., pp.147-168

¹⁹²AOKI M., GUSTAFSSON B., WILLIAMSON O.E., (Eds.), (1990), "The Firm as a Nexus of Treaties", Lonres : Sage Publications
AOKI M., (1988), "Information, Incentive and Bargaining structure vin the Japanese Economy", Cambridge et New York : Cambridge University Press

Nous présentons également l'analyse de BROUSSEAU¹⁹³ qui introduit une grille de lecture élargie de la **morphologie des contrats appliquée aux accords interfirmes**.

Et enfin, de nombreux travaux ont souligné l'importance du **centre stratégique** dans les réseaux d'entreprises. Nous présentons le centre stratégique à partir des travaux de LORENZONI et de SNOW.

§ 1 - Marchés, bureaucraties et clans

OUCHI complète l'analyse des imperfections en étudiant les limites de la hiérarchie. Il considère le cas d'une activité où l'évaluation de la performance d'une action est ambiguë car elle a un caractère unique et non comparable et dans laquelle, dans le même temps, les buts des membres de l'entreprise doivent être compatibles. Alors, le "clan" représente la structure de gouvernance la plus efficace.¹⁹⁴

OUCHI introduit dans le cadre d'analyse de WILLIAMSON les travaux d'Emile DURKHEIM¹⁹⁵ sur la solidarité organique. Les individus sont associés étroitement en raison d'une dépendance mutuelle intense. Ce mécanisme se fonde sur une socialisation des individus dans un groupe que OUCHI dénomme "clan". La coopération entre les individus ne s'organise pas en fonction de relations contractuelles mais en fonction d'une solidarité organique.

Cette structure de gouvernance ne conduit pas à des configurations de type "anarchies organisés" mais au contraire, amène les individus à se référer à des normes de comportement très stricts. Le clan impose sa manière de voir les choses aux individus à travers un esprit communautaire. Si ce mode de fonctionnement peut s'observer dans les temps préindustriels, OUCHI l'observe aussi dans les industries de haute technologie où le travail en équipes est répandu.

¹⁹³BROUSSEAU E., (1993b), "L'Economie des Contrats : Technologies de l'Information et Coordination Interentreprises", PUF

BROUSSEAU E., (1993a), "Contracts as Modular Mechanisms : Some Propositions for the Study of 'Hybrid Forms'", Texte d'appui au Séminaire de Théorie Economique EHESS/CEPREMAP/ENS, 27 mai

¹⁹⁴OUCHI, (1980), op.cit., p.135

¹⁹⁵DURKHEIM E., (1960), "De la Division du Travail Social", Paris : PUF (première édition : 1893)

Le clan tire son efficacité d'un mécanisme qui conduit les membres du groupe à une représentation commune du monde et à une interdépendance forte. Ainsi, leurs objectifs sont compatibles et la dépendance de chacun par rapport au groupe conduit à une discipline souvent plus forte qu'au sein d'une hiérarchie.

Mode de contrôle	Normes requises	Informations requises
Marché	Réciprocité	Prix
Hiérarchie	Réciprocité Autorité légitime	Règles
Clan	Réciprocité Autorité légitime Valeurs et croyances communes	Traditions

Tableau IV.10 : une approche en terme d'imperfections organisationnelles (d'après OUCHI, (1980), op.cit., p.137)

Avec le "clan", on observe un contrat social à l'oeuvre dans l'économie. Pour OUCHI comme pour WILLIAMSON, le clan comme forme de gouvernance est très présent dans l'économie japonaise. Son existence est lié à un environnement institutionnel particulier.

§ 2 - Théorie de la firme japonaise

L'organisation industrielle du Japon a fasciné tous les observateurs occidentaux à partir des années 70. AOKI a contribué à une théorisation de la firme japonaise. Il utilise successivement les différentes approches que nous présentons dans ce chapitre, théorie des jeux¹⁹⁶, théorie évolutionniste¹⁹⁷ mais ses travaux les plus récents utilisent plus

¹⁹⁶AOKI M., (1984), "The co-operative Game Theory of the Firm", Oxford : Oxford University Press

¹⁹⁷AOKI M., (1986), "Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm", in American Economic Review, Dec., Vol.76, n°5, pp.971-983

largement l'économie néo-institutionnelle¹⁹⁸. La démarche d'AOKI est analysée en détail par Benjamin CORIAT¹⁹⁹.

Nous présentons le modèle de la firme japonaise, modèle J en deux temps. Dans un premier temps, nous reprenons la présentation générale du modèle J faite par AOKI en comparaison avec le modèle A, la firme américaine. Puis, nous analysons en détail les particularités du management japonais des relations avec les sous-traitants et les apporteurs de capitaux. Ce management particulier des relations interorganisationnelles conduit à dégager une "rente relationnelle".

A. Firme J versus firme H

AOKI étudie l'organisation de la firme japonaise par comparaison avec celle de l'a grande firme américaine dont l'étude historique est proposée par CHANDLER. CHANDLER observait le passage de la forme unitaire, modèle U, entreprise fonctionnelle centralisée, à la forme multidivisionnelle, modèle M. AOKI n'étudie pas les conditions du passage du modèle A au modèle J. L'objet de sa démonstration est de montrer que dans un univers incertain, la firme japonaise est plus efficace.

La démonstration repose sur le fonctionnement comparé de la structure d'échanges d'informations. L'efficacité du modèle japonais dans un environnement incertain se joue à trois niveaux qui déclinent à chaque fois un principe de coordination par la coopération.

Au **niveau des ateliers**, la division du travail est souple et flexible. Il existe une certaine redondance des tâches et des fonctions propices au transfert d'information.

Au **niveau de l'entreprise**, la différence est sensible entre les deux modèles. Le modèle A repose sur une stricte division du travail entre départements et entre conception et exécution. La firme J met en place des structures souples qui autorisent une coordination transfonctionnelle.

¹⁹⁸AOKI M., (1988), "Information, Incentives, and Bargaining Structure in the Japanese Economy", Cambridge & New York : Cambridge University Press

¹⁹⁹CORIAT B., (1990), "Penser à l'Envers, Travail et Organisation dans l'Entreprises Japonaise", Christian Bourgeois Editeur. "Information, Incitations et Contrats, la Théorie de la firme Japonaise" in CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., pp.147-168

Au niveau des relations entre la firme et ses partenaires industriels et financiers, le principe coopératif repose sur l'idée d'un rapprochement des intérêts. Le recours massif à la sous-traitance est fondé sur un partage des risques entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Le financement des activités est assuré par des établissements financiers impliqués fortement dans la réussite de la firme. Le manager se positionne comme le médiateur entre les intérêts des salariés et des financeurs.

AOKI généralise ses observations comparées par une analyse plus complexe des systèmes d'incitation observés dans les firmes américaines et japonaises. Les organisations reposent sur un principe dual. Il introduit alors deux formes fondamentales de firmes. La firme Hiérarchique (H), généralisation du modèle américain, fonctionne sur la dualité suivante :

1. la séparation hiérarchique entre opérations de conception et exécution.
2. La principale source de gain est la spécialisation.

La firme Horizontale (J), généralisation du modèle japonais, présente une dualité presque symétrique :

1. une coordination horizontale entre unités opérationnelles.
2. Le partage des informations ex post sur la base d'une expérience acquise.²⁰⁰

Le fonctionnement de la firme J est complété par l'existence d'un système de hiérarchie de grades qui fixe le niveau de salaire mais pas la fonction occupée. Cette déconnection du grade et de la fonction occupée fonde un contrat implicite qui lie valorisation des grades et comportement coopératif, c'est-à-dire une coordination efficace.

En définitive, la firme H se résume par l'équation : "coordination hiérarchique + mécanismes de marché" selon la terminologie originale de WILLIAMSON. La firme J fonctionne selon l'équation "coordination horizontale + hiérarchie de grade".

B. La rente relationnelle

Nous analysons à présent les conséquences de cette organisation particulière sur les relations de coopération avec des partenaires extérieurs à la firme.²⁰¹

²⁰⁰AOKI M., (1990), "Towards an Economic Theory of the Japanese Firm", Journal of Economic Literature, Vol.26, n°1, March, cité par CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.154

²⁰¹CORIAT, (1991), op.cit., p.110

Dans le cadre de la sous-traitance, le concept clé est celui de l'existence d'une **rente relationnelle**. Le mode de coopération inter-firmes est spécifique et conduit à un surcroît d'efficacité pour l'ensemble des partenaires. La rente relationnelle est générée par la présence simultanée dans les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants de quatre caractéristiques²⁰². Ces caractéristiques résultent d'une volonté des acteurs de gérer de manière continue la relation avec leurs sous-traitants et de fixer des règles du jeu stables et explicites donc connues de tous.

Premièrement, la relation de sous-traitance est **une relation à long terme qui se fonde sur le cycle de vie des produits**. La relation vit au rythme du cycle de vie du produit. Cependant, cela ne signifie en rien que la relation cesse quand un modèle de produit est retiré. Simplement, le lancement d'un nouveau produit correspond à l'ouverture d'une nouvelle période de négociation. Il y a donc, en général, une continuité dans les relations industrielles. D'autre part, le nombre des fournisseurs est limité. Cette innovation contractuelle autorise une augmentation de la **qualité de la relation**.²⁰³

Deuxièmement, la relation est **institutionnalisée et hiérarchisée**. Un classement explicite est réalisé parmi les différents sous-traitants. Une hiérarchie traverse donc le marché des fournisseurs. Cette hiérarchie se forme et se transforme à l'occasion des appels d'offre lancés lors de la conception des nouveaux produits. On évalue la position d'un fournisseur, équipementier, en fonction de sa proximité avec le donneur d'ordre dans sa fonction d'ensemblier.

Le statut d'un fournisseur s'évalue en fonction de la nature du produit qu'il fabrique. Moins le donneur d'ordre entre dans la conception du produit, plus grande est l'autonomie et le pouvoir du fournisseur. ASANUMA distingue les "produits achetés" ou acquis sur le marché et les produits "commandés". L'autonomie du fournisseur par rapport à son client détermine directement la règle de partage de la valeur ajoutée.

Les **produits achetés** sont ceux qui sont acquis sur le marché et à la conception desquels l'ensemblier ne participe pas. Le fournisseur est choisi pour la qualité de ses produits et bénéficie d'une autonomie maximale par rapport à ses clients.

²⁰²CORIAT utilise les travaux empiriques de ASANUMA. On mentionne en particulier : ASANUMA B., (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation Specific Skill", Journal of Japanese and International Economies, Mars, Vol.32, n°1, pp.1-30

²⁰³CORIAT, (1991), op.cit., p.114

Les **produits commandés** manifestent l'existence d'un certain degré de contrôle par l'ensemblier. Deux catégories apparaissent, les produits dont la conception est approuvée et ceux dont la réalisation est seulement déléguée. Les **produits commandés et approuvés** sont développés par un équipementier sur la base de simples spécification de la part de l'ensemblier. C'est donc l'équipementier qui concrétise le produit. La valeur ajoutée se répartit entre ensemblier et équipementier en fonction du degré d'innovation introduit dans le produit.²⁰⁴

Les **produits commandés à partir d'une seule délégation de production** sont ceux qui fournissent à l'équipementier le statut le plus subordonné. L'équipementier est un simple exécutant. Pour ces pièces, plusieurs fournisseurs sont en compétition et les conseils techniques fournis par l'ensemblier réduit de beaucoup la marge de négociation du fournisseur.

Cependant, le système est évolutif. L'équipementier a la possibilité de développer des solutions de production originales qui rendent possible une réduction des coûts de production ou une amélioration de la qualité des composants. Dans ce cas, il acquiert une marge de manœuvre supplémentaire car en général, le donneur d'ordre lui laisse alors profiter pendant un certain temps d'une marge de profit supplémentaire.

Troisièmement, la relation est **contractualisée**. L'agrément d'un fournisseur se traduit par un "contrat de référence" dont le contenu est très général. Il est ensuite précisé au fur et à mesure que l'on se rapproche de la date de réalisation effective à l'aide de "contrats complémentaires" successifs. Chaque contrat complémentaire précise un peu plus la mission du fournisseur en terme de quantités à produire, de qualité à atteindre, et de prix. Un prix de référence est fixé et révisé en général tous les six mois.

Quatrièmement, **la relation favorise l'innovation et internalise le partage des bénéfices et des risques**. En premier lieu, la firme donneuse d'ordre conserve l'initiative de réclamer des améliorations progressives des offres fournies par la modification des spécifications de départ. En second lieu, des incitations économiques favorisent l'innovation. En cas d'innovation qui permet une baisse des coûts, il est coutume de laisser la rente d'innovation aux fournisseurs pendant une durée d'un an. Par contre, l'entreprise qui ne répond pas aux attentes, en terme d'amélioration progressive des performances, sera sanctionnée par une diminution des pièces commandées au moment du renouvellement des contrats.

²⁰⁴Ibid., p.116

Finalement, le concept de rente relationnelle fait référence à l'existence de compétences spécifiques au management de la relation inter-firmes. Ce savoir-faire se divise en deux éléments, un savoir-faire technique classique échangé et d'autre part un savoir-faire organisationnel. Le savoir-faire organisationnel regroupe

"l'ensemble des procédés qui permettent à une firme sous-traitante particulière de se saisir les demandes et les 'signaux' émis par une firme donneuse d'ordre"²⁰⁵

Ces deux éléments définissent un **savoir-faire relationnel**²⁰⁶ qui s'exprime, d'une part, par le cumul des savoir-faire techniques et organisationnels auquel la firme peut avoir accès du fait de ses fournisseurs et, d'autre part, par l'expérience acquise dans le management de ces relations.

"L'innovation organisationnelle intra-firme s'est ainsi doublée d'une innovation organisationnelle dans les rapports inter-firmes."²⁰⁷

Au delà des différences culturelles, l'économie japonaise peut donc s'étudier sous le regard des innovations sociales et organisationnelles qu'elle est capable de générer.

"le produit et la 'branche' qui lui est associée ne sont plus le point de départ des relations qui vont se nouer ; au contraire, ce sont les relations qui deviennent le point de départ de produits [...] La création de valeur s'appréhende, ainsi, comme une combinaison de valeur ajoutée matérielle et de valeur ajoutée relationnelle"²⁰⁸

C. Un management médiateur

Les liens entretenus par les firmes japonaises avec les organisations présents dans sa structure financière sont également spécifiques. Elles donnent toute son importance aux activités des managers. Nous avons déjà défini la particularité des relations entre les entreprises japonaises et les banques et en particulier le rôle joué dans certains "keiretsu" par la "banque principale".

²⁰⁵Ibid., p.126

²⁰⁶

²⁰⁷Ibid., p.127

²⁰⁸BRESSAND A., (1994), "Réseaux et Marchés-réseaux", in De BANDT J., GADREY J., (Eds.), "Relations de Service, Marchés de Services", p.266

Rappelons simplement que les banques japonaises ne sont pas autorisées à détenir plus de cinq pour cent du capital d'une même entreprise mais qu'elles jouent néanmoins un rôle essentiel par le crédit à court et moyen terme accordé. Ainsi, elles jouent en particulier un rôle de "chef de file" dans les grandes opérations d'investissements menées par les managers des entreprises industrielles. Deuxièmement, les managers japonais sont à l'abri des manoeuvres financières de type OPA.

La relation d'agence entre banquiers et managers est tout à fait particulière. Les managers détiennent un pouvoir important. Les rapports hiérarchiques entre banquiers et managers sont faibles, c'est-à-dire qu'il y a peu d'interventions directes des banquiers dans les décisions des managers. En fait, leur contrôle est largement indirect. Le poids des banquiers s'expriment dans des incitations indirectes mais efficaces.²⁰⁹ Ce système de pilotage "indirect" est nommé par AOKI le WDIR, "**weak decision/incentive ranking**", **faible pouvoir de décision mais forte incitation**.

Les managers occupent donc une position particulière entre un milieu interne très valorisé et une structure financière coopérative mais attentive. Leur mission spécifique dans le cadre d'une organisation déjà tournée vers l'innovation et l'efficacité consiste à trouver un **équilibre** entre les intérêts des employés et les détenteurs de capitaux. Ils assument une fonction de "**médiateur**" plutôt qu'une mission "d'optimisateur".²¹⁰

§ 3 - Une grammaire "opérationnelle" des formes coopératives

BROUSSEAU propose une "grammaire" commune à toutes les formes hybrides de gouvernance qui synthétise économie des coûts de transaction et théorie de l'agence. Elle prend en compte à la fois l'économie des échanges et de la production des biens.

La grammaire est modulaire. La morphologie du contrat qui supporte une coopération inter-firmes est décrite par un ensemble de clauses qui peuvent avoir un contenu variable. Cette grammaire est ensuite appliquée à un échantillon de coopérations interf-firmes. A cette occasion, il étudie l'impact des technologies de l'information sur les modes de coordination inter-firmes.

²⁰⁹CORIAT, WEINSTEIN, (1995), op.cit., p.157

²¹⁰CORIAT, (1991), op.cit., pp.143-144

La proposition de BROUSSEAU est axiomatique. Sa grammaire peut être complétée ou amendée. Elle est donc évolutive. Son travail constitue un travail important à au moins deux titres.

En premier lieu, il réalise une synthèse des travaux de l'économie des contrats, de l'économie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence. En second lieu, il rend possible une opérationnalisation facilitée des concepts de ces théories. De ce fait, il facilite considérablement l'observation empirique des coopérations interentreprises. Il indique également les dispositifs essentiels du management de ces coopérations.

Variation de la clause ——— Objet de la clause	1	2	3	4
A Coordination Stratégique	Routine	Autorité Centralisée	Autorité Décentralisée	-
B Coordination Organisationnelle	Routine	Autorité Centralisée	Autorité Décentralisée	-
C Coordination Opérationnelle	Routine	Autorité Centralisée	Autorité Décentralisée	-
D Système de Garantie	Pas de Garantie	Otage Unilatéral	Echange d'Otages	-
E Mécanisme de Supervision	Auto-contrôle	Système Judiciaire	Contractant Superviseur	Surveillant Spécialisé
F Rémunération et Partage du Risque	Productivité Marginale	Partage Egal de la Rente	Rémunération Forfaitaire	Rémunération Proportionnelle à l'Effort
G Durée du Contrat	Fugitif	Court Terme	Long Terme	-

Tableau IV.11 : une grammaire des contrats bilatéraux (BROUSSEAU, (1993), op.cit., p.126)

La première série de clauses concerne **la coordination**. Les agents doivent savoir comment assurer cette coordination.

La première clause (A) porte sur la **coordination stratégique**, c'est-à-dire la définition des objectifs de la coalition. La deuxième clause (B) s'intéresse au **mode de coordination organisationnelle**, c'est-à-dire la capacité à modifier la répartition des tâches entre les participants et de l'apport de chacun sans modifier les objectifs. La troisième clause (C) porte sur le **mode de coordination opérationnelle**, c'est-à-dire le pouvoir de moduler dans le temps et l'espace l'utilisation des différents actifs impliqués dans la transaction.

Pour (A), (B), (C) trois types de coordination sont proposés. Les **routines** fixent ex-ante la manière d'utiliser les actifs sans qu'elles ne puissent être soumises à des modifications par la suite sans renégociation du contrat. L'**autorité centralisée** consiste à donner à un agent en particulier le pouvoir discrétionnaire de décider l'utilisation des ressources. Le contrat peut être incomplet ex-ante. L'**autorité décentralisée** rend possible une négociation continue pendant la durée du contrat sans renégociation. Le système de décision est bilatéral.

La deuxième partie du dispositif s'intéresse à **la mise en application** des décisions. Deux mécanismes fondamentaux sont prévus. Le premier est un mécanisme de supervision dont le but est d'évaluer le comportement des contractants et d'obliger les "tricheurs" à suivre le comportement attendu. Le deuxième mécanisme est un mécanisme de garantie de l'engagement de chaque partie en faveur de l'accord dont le but est de rendre le gain obtenu par la tromperie moindre que les coûts associés à la rupture du contrat.

Le **système d'engagements crédibles** (D) présente trois alternatives. La première survient quand aucun engagement crédible n'est réclamé. Dans ce cas, le risque d'opportunisme dépend de la spécificité des actifs, c'est-à-dire du coût provenant d'une rupture du contrat. La deuxième alternative est un otage unilatéralement déposé par un des participants. La troisième alternative est un échange bilatéral d'otages.

Le **mécanisme de supervision** (E) confie à un agent le soin de déterminer comment les opérations sont réalisées. Quatre modes sont envisageables. L'**auto-contrôle** est de mise lorsque chaque partie surveille directement l'autre. En cas de violation des engagements, le contrat est rompu. Le recours au **système judiciaire** est un mécanisme "ex-post" et

externe. Dans les deux derniers cas, un agent est chargé de la supervision. L'agent peut être un des **contractants** ou un **tiers** rémunéré pour superviser l'exécution du contrat.

Le **système de rémunération** (F) gouverne à la fois le partage du risque et les problèmes d'incitations. Il s'agit, dans le même temps, de tenir compte du caractère aléatoire de la quasi-rente dégagée par l'arrangement et de répartir les gains en fonction de l'apport de chacun. Quatre systèmes de rémunération sont possibles.

Les deux premiers systèmes sont fondés sur un **partage mutuel** des résultats. En premier lieu, chaque apporteur d'actifs est rémunéré selon sa **productivité marginale**. En second lieu, les gains sont répartis entre les partenaires selon une **règle de répartition fixée ex-ante**. Les deux autres systèmes sont basés sur un principe différent. Un agent assume entièrement le risque, capte l'ensemble du profit et rémunère son partenaire. La **rémunération** peut être **forfaitaire** ou **proportionnelle** à l'effort accompli.

Enfin, **la durée du contrat** (G) est variable. Le contrat peut être **fugitif**, s'appliquer à une seule transaction, **à court terme**, le contrat porte sur plusieurs opérations mais sans modifier les actifs impliqués ou **à long terme** quand les agents modifient les actifs (les actifs sont rendus spécifiques).

BROUSSEAU analyse également les conséquences de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les mécanismes contractuels. Ces technologies permettent de réduire les coûts d'information. Il en va ainsi de l'utilisation des réseaux électroniques de communication, de l'échange de données informatisées (EDI). Il en va de même à l'intérieur de la firme en ce qui concerne les possibilités ressortant de l'informatique de gestion, des comptabilités analytiques ou du recours aux systèmes experts²¹¹. Deux courants théoriques s'opposent en apparence sur la question de l'évolution des formes organisationnelles qui en résultent.

Le premier considère que ces technologies vont dans le sens du marché. Elles permettent de diminuer le coût des transactions sur le marché et le rendent plus efficace. Elle contribue à se rapprocher de l'hypothèse d'un marché parfait. Elles provoquent une

²¹¹FRERY F., (1994), "La Réduction de l'Espace des Transactions et les Structures Néo-Médiévales", Actes du Colloque Internationale de Management des Réseaux, CIRME 94, Ajaccio, 24-26/06, pp.355-356

dé-intégration des grandes firmes et conduisent à des modes de coordination orientés vers le marché. L'idéal-type de ce type d'entreprise est le "courtage électronique"²¹².

Une autre approche considère que le développement de ces technologies nécessite des compétences dont seules les grandes organisations disposent. De ce fait, les nouvelles technologies diminuent le coût de la hiérarchie plus rapidement que les coûts de coordination par le marché. D'autre part, les grandes organisations sont souvent contraintes d'associer des partenaires technologiques ce qui incite encore plus au développement de la hiérarchie. La tendance est alors à la quasi-intégration.

En fait, comme le souligne ANTONELLI²¹³, on assiste avec l'émergence des technologies de l'information à un développement simultané d'une tendance au recours plus fréquent au marché et à une hiérarchie qui fonctionne plus efficacement.

BROUSSEAU étudie de manière empirique un échantillon de 78 accords de coopération impliquant 35 entreprises avant et après l'introduction d'un outil télématique en utilisant sa grammaire des contrats bilatéraux. Il aboutit à une typologie des accords en quatre groupes distincts :

- la classe 1 est composée d'arrangements régulés par **des contrats de type "marché"** avant et après l'introduction des technologies télématiques,
- la classe 2 est composée d'**arrangements coopératifs**, en partie modifiés par les technologies,
- la classe 3 inclut des relations régulées par des **contrats hiérarchiques**. L'ensemble des clauses sont soumises à l'influence des technologies de l'information sauf la coordination opérationnelle et le système de rémunération,
- la classe 4 regroupe **les accords à long terme** dont restent inchangées les clauses concernant les engagements crédibles, le système de supervision, de rémunération et la durée. Les modes de coordination sont susceptibles d'être modifiés.

Globalement, les conséquences de l'introduction d'une nouvelle technologie de l'information sont résumées de la manière suivante :

²¹²MALONE T.W., YATES J., BENJAMIN R.I., (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", Communications of the ACM, Vol. 30, n°6, juin, pp.484-497

²¹³ANTONELLI C., (Ed.), (1988), "New Information Technology and Industrial Change : The Italian Case", Dordrecht/Boston/Londres : Kluwer Academic Publishers - EEC

- les technologies de l'information et de la communication induisent des modes de coordination organisationnelle et opérationnelle plus flexibles par recours à des autorités (contrats incomplets) plutôt que des routines.
- Elles favorisent l'adoption de mécanismes de supervision spécialisés et en particulier de mécanismes où l'un des contractants joue ce rôle.
- Elles induisent la mise en oeuvre d'un système de rémunération fondé sur un partage de la quasi-rente et en particulier des règles de rémunération à la productivité marginale.
- Elles semblent contribuer à une durée accrue des coopérations.

§ 4 - Le centre stratégique, agent du management de la coopération interentreprises

Parallèlement au travail intégrateur de SYDOW dans les théories de l'environnement, les travaux récents de Gianni LORENZONI²¹⁴ et de Charles SNOW²¹⁵ contribuent à une synthèse des différentes approches fondées sur l'acteur. Jusqu'ici, les différentes applications présentées ont permis d'identifier de nombreux mécanismes contractuels, de contrôle et d'interface qui complètent les apports des théories exogènes (déterminants, mécanismes structurels et "boundary spanning") mais sans approfondir les acteurs de leur formulation et implémentation. Ils identifient **le rôle moteur du "centre stratégique", indispensable à l'efficacité générale et durable d'un "réseau stratégique" ou "réseau orienté d'une manière stratégique", "strategically-guided network"** ²¹⁶.

La structure d'organisation en réseau est de plus en plus pratiquée. Elle consiste à articuler différentes unités partiellement ou totalement indépendante autour d'un centre que SNOW appelle un courtier, "broker", qui coordonne les relations d'externalisation de chaque firme. Elle comporte trois variantes principales : le réseau interne, le réseau stable et le réseau dynamique.

²¹⁴LORENZONI 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

²¹⁵SNOW C.S., THOMAS J.B., (1993), Building Networks : Broker Roles and Behaviours" in LORANGE P., (Ed.), "Implementing Strategic Process : Change and Co-operation", Oxford/Cambridge, Ma. : Blackwell Publishers, pp.217-238

MILES, SNOW, (1986), "Network Organizations : New Concepts for New Forms", California Management Review, Printemps

²¹⁶JARILLO

- dans le **réseau interne**, les actifs sont la propriété principale ou totale d'une entreprise ou d'un groupe. Les unités sont associées entre elles selon un fonctionnement de marché interne (prix de cession interne, etc).
- Dans le **réseau stable**, la structure est stable autour d'une "**firme centrale**" qui reçoit les inputs ou fournit des outputs de la part d'un ensemble de fournisseurs ou distributeurs. Cette structure fonctionne dans un environnement stable.
- Dans un environnement dynamique, les **réseaux dynamiques** accentuent le recours à l'externalisation pour gagner en flexibilité. La "**firme focale**" scrute en permanence les changements du marché. Elle identifie et assemble les actifs détenus par d'autres. Lorsque cette logique est poussée à l'extrême, on obtient la "firme creuse", "hollow corporation".

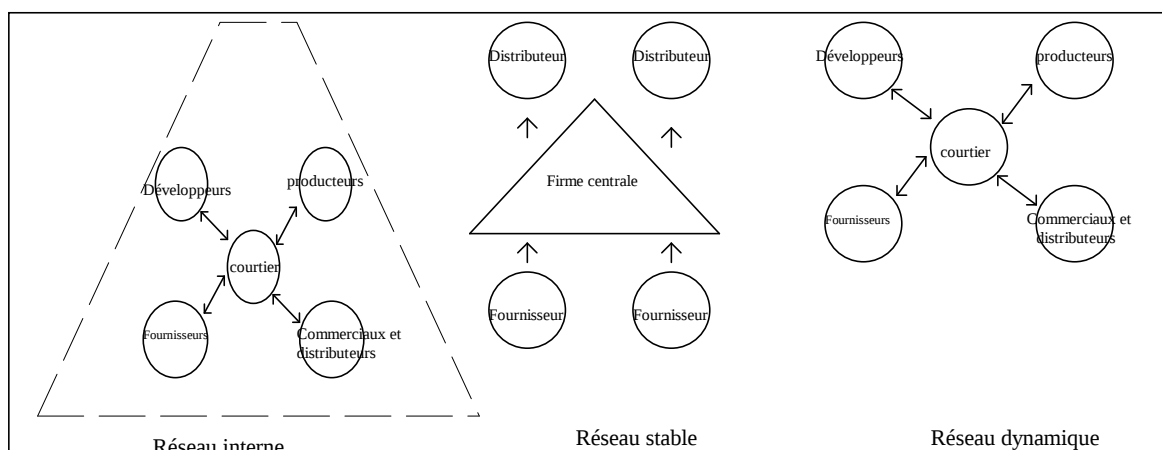


Figure IV.18 : typologie des structures d'organisation en réseau (SNOW, (1993), op.cit.)

LORENZONI centre son étude sur les centres stratégiques en tant qu'organisations particulières. SNOW étudie plus précisément le fonctionnement institutionnel de ces centres et des acteurs individuels qui les composent qu'il qualifie de courtier, "broker". La figure du courtier rejoint le "boundary spanner", intégrateur.

Les entreprises réseaux peuvent être différenciées en fonction de l'existence ou non en leur sein d'un véritable organe de coordination stratégique. Seuls les réseaux dirigés stratégiquement sont réellement efficaces en terme d'adaptation aux évolutions des marchés.

"Bien que tous les réseaux soient le reflet des décisions conscientes de certains managers, il devient de plus en plus évident que les réseaux qui ne sont pas dirigés stratégiquement par un centre sont incapables de relever les défis des marchés d'aujourd'hui."²¹⁷

La réussite d'une mise en réseau d'un ensemble de firmes dépend non seulement de l'existence mais aussi de la performance du centre stratégique. Le management du centre stratégique comporte trois dimensions critiques : il assume un certain nombre de **rôles**. Il possède des **compétences spécifiques**. Enfin, le centre stratégique développe un **management processuel** car il est amené à faire évoluer conjointement stratégie et structures du réseau.

Le rôle fondamental d'un centre stratégique est la création de valeur pour les membres du réseau. Cette activité de valorisation se fonde sur une adaptation permanente aux conditions du marché et la recherche d'une coordination optimale des opérations. Elle requiert l'activation permanente de la capacité créative de chaque participant.

"Dans les réseaux stratégiques, le fait d'innover est plus la norme que l'exception. [...] Généralement, chaque relation de partenariat dépasse la simple relation de sous-traitance. Le centre stratégique attend des partenaires qu'ils fassent plus que suivre les règles, il attend d'eux qu'ils soient créatifs."²¹⁸

Cette activation par le centre stratégique se fonde sur trois leviers.

Premièrement, **le centre stratégique fait partager les compétences clés** détenues par les membres à l'intérieur des frontières du réseau. Conservant un nombre limité de compétences, le centre stratégique se fixe comme mission le transfert des compétences et des connaissances aux membres du réseau.

Deuxièmement, le centre stratégique réalise une veille permanente des opportunités de nouvelles technologies ou de nouveaux produits à l'extérieur du réseau. LORENZONI désigne cette **activité "emprunt-développement-prêt"** de nouvelles idées. Le centre achète ou acquiert la licence des idées d'innovations technologiques à des tiers. Il développe ces idées en leur ajoutant de la valeur en fonction des attentes du réseau. Il les transmet en les louant ou commercialisant dans le réseau. De ce fait, il réduit le coût du développement, accélère le développement et les progrès technologiques et lance des

²¹⁷LORENZONI, (1995), op.cit., pp.146-147

²¹⁸Ibid., p.149

projets qui resteraient sans cela, au-delà de sa capacité d'action. Le centre stratégique devient l'interlocuteur privilégié des innovateurs à qui il fournit de fortes innovations (perspectives importantes et à court terme de retour sur investissement).

Troisièmement, le centre régule l'équilibre entre compétition et coopération à l'intérieur du réseau. Les tensions sont inhérentes à la nécessaire compétition interne. Le centre stratégique exerce son activité régulatrice en développant une **vision d'ensemble de l'activité du réseau** et en permettant ainsi à chaque membre de jouer un rôle positif pour l'ensemble. De cette manière, le centre stratégique est une structure de gouvernance efficace sur l'ensemble de la chaîne de valeur et en même temps sur plusieurs marchés.

Pour mener à bien sa mission de valorisation du réseau, le centre stratégique se fonde sur des compétences qui lui sont spécifiques. En ce sens, pour LORENZONI, il n'est jamais une "société creuse".

"Contrairement au courtier traditionnel qui n'est qu'un simple assembleur, les firmes centrales [...] sont conscientes qu'elles sont tenues de développer des compétences spécifiques."²¹⁹

Ces compétences sont de quatre ordres : la construction d'une vision de l'avenir à travers les idées de nouveaux produits, l'investissement dans des marques et une infrastructure, la construction et consolidation d'une atmosphère de confiance et de réciprocité et la prospection et sélection des nouveaux partenaires.

En premier lieu, les centres stratégiques performants possèdent une capacité exceptionnelle à conceptualiser de nouveaux produits. D'autre part, ils ont une connaissance inégalable des compétences réparties dans le réseau qui leur permet d'y répartir la réalisation de ces nouveaux produits. Ainsi, ils jouent un rôle moteur dans la construction d'un "**dessein stratégique**" que LORENZONI appelle une vision" commune au réseau.

En second lieu, le centre stratégique se positionne comme pivot du réseau pour deux activités intégratives essentielles à tous : la gestion de la (ou les) marque(s) du réseau et le développement de l'infrastructure des échanges entre entreprises (un ensemble de moyens de communication). Il tire donc son pouvoir de **la gestion des actifs partagés** par tous les membres du réseau.

²¹⁹Ibid., p.152

En troisième lieu, la concrétisation du "dessein stratégique" initiée par le centre stratégique réclame une coopération qu'un arrangement contractuel ne peut, à lui seul, garantir. Le contrat n'est pas suffisamment flexible pour tenir compte de l'évolution rapide de la nature des relations entre partenaires. Le centre stratégique promeut une **confiance** fondée sur la bonne réalisation des engagements. D'autre part, il encourage les entreprises à dépasser positivement le niveau de qualité attendu en vue de susciter une **réciprocité** qui renforce encore la confiance entre elles. La confiance et la réciprocité sont des compléments et non des substituts des obligations contractuelles.

En quatrième lieu, le centre stratégique assure **la sélection des nouveaux partenaires** du réseau. Au départ, le processus de sélection est itératif puis le centre accumulant suffisamment d'expérience peut dégager des facteurs de sélection, en particulier le profil du partenaire idéal, qui lui permettent une stratégie de "recrutement" délibérée.

Dans les réseaux qui recherchent à nouer des alliances peu nombreuses mais avec de grandes entreprises, le critère est celui de la compatibilité des systèmes de management, des processus de décision et des objectifs. Un deuxième critère important est la disponibilité des partenaires. Souvent, le choix se réduit à une poignée d'entreprises potentielles.

Dans les réseaux qui se fondent sur une multitude de petites entreprises, le centre stratégique cherche à créer une communauté d'entreprises. Dans ce cas, les managers du centre jouent un rôle que LORENZONI compare à celui des "évangélistes". Ils cherchent à établir une communion entre un nombre important d'entreprises, parfois plusieurs milliers.

Les actifs spécifiques du centre stratégique sont activés de manière processuelle dans **le management de la dynamique du réseau**. L'activité stratégique est avant tout un processus collectif à base d'**interactions permanentes entre les membres du réseau** qui s'accompagne simultanément de modifications de la structure. La séparation traditionnelle entre stratégie et structure s'efface devant la nécessité d'un management processuel. De cette manière, les entreprises surmontent les difficultés liées à l'inadéquation une stratégie innovante formulée à plusieurs qui échouent face à des structures inertielles.

"Les gagnants construisent la stratégie et la structure en même temps alors que les perdants signent des accords sans changer leurs formes organisationnelles pour s'y adapter. [...] La structuration doit venir plus tôt, durant la réflexion stratégique, et les

deux réclament une interaction entre les partenaires afin de créer une plate-forme de flexibilité et de compétence."²²⁰

Cette interdépendance permanente de tous les participants est propice à l'**échange d'informations** qui est plus dense que dans des relations de marché mais plus libre que dans la hiérarchie. Elle est aussi favorable à une véritable "**course à l'apprentissage**"²²¹ qui provient d'une rivalité entre les partenaires pour répondre à certaines demandes à l'intérieur du réseau. Cette compétition est constructive car elle se concrétise par des avancées profitables à tous.

Au plan individuel, les managers du centre stratégique assument trois fonctions principales. Ils sont les architectes, les champions et les protecteurs de la coopération.

- **Architectes** ils facilitent l'émergence d'un réseau stratégique, imaginent une configuration originale de l'assemblage des ressources nécessaires à la réalisation des concepts de produits/services.

- **Champions** ils identifient un ensemble de partenaires potentiels puis concrétisent le réseau opérationnel. Ils organisent la rencontre des partenaires et suscitent le processus de prise de décisions.

- **Protecteurs** ils renforcent en permanence les relations entre les membres du réseau. A cette fin, ils surveillent les relations entre membres du réseau en adoptant différents comportements : la transmission d'informations, l'éducation des membres de taille restreinte ou des nouveaux participants et la discipline des membres qui ne se conforment pas aux règles du réseau.

Dans ces fonctions, les managers du centre stratégique doivent être attentifs à leur style de management, c'est-à-dire leur type de leadership, leur manière de résoudre les conflits et de communiquer. Ils doivent adapter leur manière de manager en fonction des étapes de développement du réseau. Enfin, ils doivent reconnaître l'aspect politique de leur tâche. En particulier, ils doivent gérer la dualité de leur appartenance au réseau et au centre stratégique.

²²⁰Ibid., p.157

²²¹Ibid., p.159

Le concept de centre stratégique s'applique au management des coopérations interentreprises dont il assure le caractère stratégique. Le centre assume un management actif des relations au sein du réseau et des relations avec des partenaires extérieurs à celui-ci : sélection et recrutement des partenaires potentiels, veille technologique, concurrentiel ou d'idées de nouveaux produits.

Il tire sa légitimité de sa vue d'ensemble du "dessein stratégique" du réseau comme entité collective. Cette position lui confère un rôle d'incitateur à l'innovation, de transmetteur d'informations et de compétences et de générateur de confiance et de réciprocité entre les membres du réseau. D'autre part, il contrôle les actifs partagés, c'est-à-dire utiles à l'ensemble des partenaires (marques et infrastructures en particulier). Les managers du centre stratégique sont les architectes, les champions et les protecteurs de la coopération interentreprises.

Le concept de centre stratégique dépasse le cadre des coopérations interentreprises. Les activités, rôles et fonctions définies s'appliquent également à un centre stratégique d'un réseau interne s'inscrivant dans une grande entreprise ou un groupe d'entreprises. En ce sens, **le centre stratégique est un concept qui assure la pérennité des concepts issus de l'analyse des coopérations interentreprises dans le champ du management stratégique.**

CONCLUSION

Une synthèse des mécanismes formels de la coopération interentreprises

Le système de régulation de la coopération interentreprises

L'existence d'une diversité de conceptualisation du comportement coopératif permet de générer un ensemble de mécanismes de management de la coopération interentreprises. Plus complémentaires que contradictoires, chaque théorie met l'accent sur une autre difficulté rencontrée lors de la mise en oeuvre des opérations coopératives et enrichit la construction d'une palette globale en vue d'une régulation satisfaisante. En définitive, ces mécanismes forment une régulation complexe et sont les garants d'une coopération efficace et continue entre acteurs.

MECANISME	ALTERNATIVES
COORDINATION	Routine/résolution de problème stratégique/organisationnelle/opérationnelle
SUPERVISION/ CONTROLE	routine/résolution de problème centralisation/délégation
INTERFACE	routine/résolution de problème centralisation/délégation
INCITATIONS/ PARTAGE	appropriation, etc
GARANTIE	clan/réciprocité/otage
INTEGRATION/ DIFFERENCIATION	différenciation (spécialisation)/intégration individuelle/collective
ADAPTATION	adaptation présente/adaptabilité
A CARACTERE TEMPOREL	pérennisation/accélération

Tableau IV.12 : synthèse des mécanismes de la régulation d'une coopération interentreprises

Les **mécanismes de coordination** régulent les flux d'échanges et la production commune aux différents membres du réseau que constitue la coopération interentreprises. cette coordination est stratégique, organisationnelle et opérationnelle.

Les **mécanismes d'interface, de contrôle et de supervision** portent sur les flux d'informations, soit en vue de les amplifier, soit en vue de les filtrer.

Les mécanismes de gestion des flux physiques et des flux d'informations génèrent directement des flux financiers. De leur bonne administration dépend la rentabilité de l'ensemble. Ces mécanismes proposent essentiellement deux alternatives : la centralisation ou la délégation. Quand son caractère est peu évolutif, le mécanisme peut s'envisager comme une routine. Dans le cas contraire, le mécanisme fait l'objet d'une démarche de résolution collective d'un problème.

Les **mécanismes d'incitation** portent sur les flux financiers : le partage de la rente financière et celui des risques inhérents à l'activité du réseau. Les alternatives sont nombreuses et dépendent de la créativité des participants.

Les **mécanismes de garantie** ont pour objet de rendre crédible les engagements entre les participants. Ils peuvent être implicites et être soumis à l'existence d'une confiance préalable (clan). Elle peut aussi survenir progressivement, "chemin faisant", entre les participants (réciprocité). Enfin, la crédibilité peut provenir d'un arrangement contractuel qui garantit le participant contre l'opportunisme (otage).

Les **mécanismes d'intégration** assurent la cohésion entre les membres du réseau et limite les forces centripètes qui en accentuant la différenciation des différentes entreprises menace la compatibilité des objectifs, des stratégies et des structures. Cette intégration peut être envisagée entre une entreprise (individuelle) et les autres ou alors au niveau de l'ensemble (collective). Les alternatives sont variées et dépendent également de la créativité des participants.

Les **mécanismes à caractère temporel** ont une dualité d'objectifs : d'une part, ils jouent un rôle d'accélérateur des opérations et d'autre part, ils cherchent à pérenniser le l'existence de la coopération dans le cadre de la mission qui lui a été assignée.

Les **mécanismes d'adaptation** font évoluer les différents mécanismes en vue d'une adaptation à une situation présente (adaptation) mais aussi à des échéances futures (adaptabilité). Ils assurent un fonctionnement élastique ou évolutif de cette régulation.

Le centre stratégique

La rationalité de l'acteur introduite, nous pouvons, à présent, approfondir la description des acteurs spécifiques du management de la coopération interentreprises et répondre à la question : "qui génère ces mécanismes ?".

A cette fin, nous définissons un réseau stratégique comme un ensemble de firmes qui délègue à un agent la responsabilité du management stratégique de la coopération interentreprises. Le réseau stratégique peut regrouper un nombre plus ou moins important d'entreprises, petites et moyennes ou grandes.

L'analyse des travaux montre le caractère essentiel de la présence d'un tel acteur spécifique. Son rôle est d'administrer les relations entre partenaires pour créer de la valeur positive, c'est-à-dire **la concrétisation d'une valeur ajoutée relationnelle** à partir des **actifs relationnels** du réseau stratégique. Il dessine également les frontières du réseau stratégique à partir du choix des partenaires qui le composent.

Le centre stratégique intervient de manière à optimiser les échanges entre partenaires. Ces échanges sont de plusieurs natures : informations, négociations et renouvellements de contrats, échanges physiques de marchandises ou réalisation de prestations de service à l'intérieur des frontières du réseau ou à l'extérieur et contacts entre salariés des différents partenaires. Différents modes de relation lui permettent de dépasser les barrières physiques (infrastructure), contractuelles (infostructure) et culturelles (infoculture) du réseau stratégique.

Cette activité de management des relations conduit le centre stratégique à cristalliser des actifs, les actifs relationnels.

Les **actifs partagés** représentent les actifs spécifiques du centre stratégique. Deux actifs sont généralement directement administrés par le centre : la politique de marque du réseau et la gestion de l'infrastructure. Le centre stratégique s'appuie sur deux autres actifs plus diffus :

les **actifs virtuels**, c'est-à-dire des ressources que possèdent certains membres mais que peuvent atteindre d'autres membres en raison d'une commune appartenance au réseau. Le centre stratégique développe l'existence de ces actifs en incitant les partenaires à échanger et à partager leurs compétences.

Les **actifs invisibles** sont des compétences inscrites de manière implicite dans le réseau. Ces actifs invisibles sont le fondement de l'infoculture. Ils peuvent prendre différentes formes : la confiance, la réputation, des espaces de rencontre et d'échange qui accélère la circulation des informations, etc. Le centre stratégique cherche à concrétiser en permanence de tels actifs.

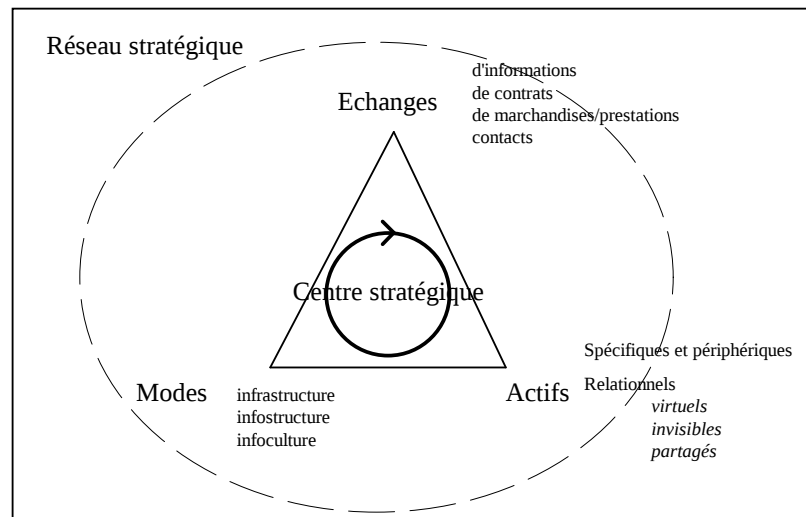


Figure IV.19 : interaction et création de valeur, nature des échanges, modes d'échanges et capitalisation des actifs relationnels

La concrétisation de l'actif relationnel passe par un management processuel des relations interentreprises. Le centre stratégique suscite et accompagne les mécanismes de régulation dans le temps. Il est, tour à tour, architecte, champion et protecteur de ces mécanismes.

L'entrée dans une relation de coopération

Le fonctionnement de l'agence stratégique met l'accent sur le caractère implicite des mécanismes qui échappent à l'élaboration d'un contrat formel. Avant, durant et après la réalisation d'un engagement contractuel, **la relation entre deux firmes d'un réseau stratégique est largement soumise à des mécanismes informels** qui produisent des effets tout à fait tangibles.

Les règles implicites ont un caractère historique. Il est impossible de les dissocier du contexte qui a contribué à les faire apparaître. La coopération est un phénomène récursif qui se renforce au fur et à mesure qu'on la pratique. Cependant, il s'agit aussi d'un

phénomène émergent. Or, l'émergence de la coopération, c'est-à-dire la décision d'entrer pour la première fois en coopération avec une autre entreprise, ne trouve pas de réponse satisfaisante dans les travaux présentés jusqu'ici.

Nous souhaitons consacrer la dernière partie de ce travail à une analyse de l'émergence d'une coopération interentreprises. Dans ce cadre, nous situons l'émergence du centre stratégique, non pas à partir d'un réseau d'entreprises déjà constitué, mais comme l'émanation d'un réseau social informel de dirigeants.

La coopération s'établit donc non pas dans un "océan de relations de marché" mais dans un **"océan de relations sociales informelles"** qui se transforme en réseau d'entreprises avec l'apparition d'un objet économique commun. Ce déplacement de la perspective de l'entreprise vers ses dirigeants nous permet d'étudier le passage progressif d'un réseau social informel et non finalisé au plan économique à la formalisation d'une stratégie commune à plusieurs entreprises.

Au plan théorique, nous introduisons des théories qui permettent d'associer à l'individu, ici le dirigeant, son contexte social, les liens qu'il entretient avec son entreprise et les dirigeants d'autres entreprises. Ce point de vue nous permet d'étudier conjointement la rationalité sociale et économique des liens entre dirigeants. **Ces théories sont celles qui associent réseaux sociaux et perspective socio-économique.**