

TROISIEME PARTIE

LE MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES DANS LA THEORIE DES RESEAUX SOCIAUX,

UNE ANALYSE EN TERMES DE CONFIGURATIONS RELATIONNELLES

La coopération interentreprises est largement fondée sur des mécanismes implicites qui ne donnent pas lieu à une formalisation et dont la régulation évolue au fur et à mesure des interactions. L'étude de l'émergence de la coopération et de sa régulation sont des éléments importants du management des réseaux stratégiques. Des conditions initiales de l'entrée en relation des entreprises dépend partiellement le bon fonctionnement futur de la coopération.

D'autre part, pour de nombreuses entreprises, la difficulté de la coopération ne réside ni dans la formulation d'un projet de coopération, ni dans l'implémentation de la coopération mais dans son initiation. En effet, une fois souhaitée par le dirigeant d'entreprise, elle n'est pas acquise pour autant. De nombreuses difficultés sont à surmonter dont nous donnons cinq exemples.

En premier lieu, **la recherche du partenaire ou des partenaires est problématique**. Comment trouver à suffisamment brève échéance le partenaire souhaité ? Dans de nombreux cas, les partenaires potentiels sont éloignés géographiquement ce qui rend plus complexe la mise en relation des entreprises.

En second lieu, une fois localisé, **comment entrer en relation avec l'entreprise-partenaire** de telle sorte que celle-ci accepte de s'engager dans une coopération durable ? Elle peut être réticente, manifester d'autres préférences, rechercher d'autres voies, etc.

En troisième lieu, **le dirigeant peut-il entrer en coopération avec une entreprise représentée par un individu avec lequel il ne se sent pas en confiance** ? La chose a pu paraître anodine à certains mais les rencontres que nous avons pu avoir avec les dirigeants montrent, au contraire, que le lien entre les dirigeants est un élément décisif de la relation interentreprises. Ainsi ce dirigeant qui renonce à un partenariat stratégique avec une firme au profil idéal au plan industriel en raison de l'apparence et de l'absence de rangement du bureau de son interlocuteur. Ou encore, celui qui refuse systématiquement les partenaires procédant par approche directe car il considère qu'une recherche active de partenaire se réalise seulement quand l'entreprise rencontre des difficultés financières.

"Seuls les canards boiteux me contactent pour des partenariats !"

En quatrième lieu, **nombreux sont les dirigeants ne possédant pas l'autonomie nécessaire pour engager leur firme dans un partenariat**. Leur pouvoir peut être limité par la présence d'actionnaires réfractaires à la démarche partenariale. Les salariés

peuvent craindre une coopération interentreprises qui menacerait des emplois devenus redondants. Dans certains cas, la coopération est vécue comme l'abandon d'une ambition de la firme à réaliser elle-même certains investissements ou activités. De la même manière, certains dirigeants ne possèdent pas suffisamment de liens dans le monde des affaires pour s'engager dans une recherche active de partenaires. N'ayant pas le "carnet d'adresses" suffisant, ils ont une entrée insuffisante dans le milieu patronal. Par exemple, la reprise d'entreprises met souvent en première ligne un individu au profil d'ingénieur ou de technicien qui connaît parfaitement le milieu interne mais ignore totalement les règles du milieu externe : le contact avec les clients, avec les fournisseurs, etc.

En cinquième lieu, dans de nombreux espaces économiques, localisés (bassins d'emplois, zones d'activités inscrites dans une région ou un département, pôle d'innovations, etc.) ou définis par une activité homogène (branche professionnelle, etc.), une volonté existe d'intensifier la coopération entre les différentes entreprises en vue de générer un maillage des activités. Cette activité de "maillage"¹, le management de structures maillées, reste souvent à l'état de "voeu pieux" en raison de l'**absence d'un point d'ancrage** qui offrirait à des acteurs particuliers la possibilité de faire émerger dans des délais suffisants une régulation efficace. Prenons l'exemple aux Etats-Unis de la "Silicon Valley" qui tire son efficacité de la fragmentation intense de son tissu économique mais qui constitue aussi son "talon d'Achille". La région est un vaste réseau d'entreprises qui ne possède pas de véritable centre stratégique. Les différentes organisations professionnelles ne sont que peu représentatives. SEMATECH ne regroupe que quatorze des 293 constructeurs de semi-conducteurs de la région. L'adaptation continue de l'ensemble de la région aux nouvelles conditions du marché rend nécessaire la constitution d'un tel centre stratégique vu comme un espace de rencontres, d'échanges d'informations, d'apprentissage, d'innovation et de création de règles collectives.

"La "Silicon Valley" a besoin d'espaces communs où débattre des stratégies industrielles régionales et **définir des institutions qui assurent la flexibilité et le dynamisme de ces réseaux de spécialistes**. Ces institutions devraient renforcer l'ouverture des réseaux sociaux et commerciaux de la région et assurer l'échange continu d'information,

¹ARCHIER G., SEYRIEX H., (1986), "L'Entreprise de troisième Type", Editions du Seuil, cité par BRESSAND A., DISLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Flammarion, p.219

d'expérience et de technologie au-delà des frontières des différentes industries et entre les firmes de toutes tailles."²

L'émergence de la coopération interentreprises consiste à la fois à mettre en relation des dirigeants et leurs entreprises. Elle introduit, en outre, un caractère processuel dans l'analyse. Cela nous conduit à opérer **une traduction relationnelle, processuelle et sociologique de la coopération interentreprises**. Pour que la réflexion puisse cheminer d'une situation où des entreprises travaillent isolément à une situation où elles coopèrent, nous choisissons d'étudier le réseau social que constitue leurs dirigeants : **de simple groupe d'individus, la réunion des dirigeants d'entreprise va évoluer vers la constitution d'un réseau social dont la finalité va être précisée et devenir économique engageant les entreprises concernées**.

Le cinquième chapitre conceptualise les mécanismes informels de l'émergence des coopérations interentreprises. Il introduit quelques théories du réseau social dans la continuité des théories de l'acteur. Leur objet est de situer l'acteur dans son contexte d'action. Celui-ci est socialement "encastré". Ensuite, une définition processuelle de l'émergence de la coopération interentreprises est posée. Les principes élémentaires explicités, cette émergence est présentée comme la structuration d'un champ d'action puis comme un investissement, relationnel et de formes.

Le sixième chapitre présente nos propositions pour une ingénierie des liens entre dirigeants. Le dirigeant qui souhaite se doter de la capacité de faire entrer son entreprise dans des coopérations est dans l'obligation d'optimiser son activité relationnelle, c'est-à-dire la manière dont il organise ses liens avec d'autres dirigeants. En préalable à l'étude empirique, nous précisons les propriétés compétitives de la configuration relationnelle, le système de liens entre dirigeants dans lequel s'inscrit le dirigeant. Nous en tirons des propositions que nous opérationnalisons dans notre étude. Cette dernière cherche alors à induire les déterminants de l'activité relationnelle et à mettre en pratique une méthodologie de marquage des configurations relationnelles fondée sur le marquage des liens entre dirigeants.

²SAXENIAN A.L., (1990), "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley", California Management Review, Vol.33, n°1, p.106

CHAPITRE V

LES MECANISMES INFORMELS DE L'EMERGENCE DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES

Les théories de l'acteur, fondées sur un individualisme méthodologique, conduisent systématiquement à envisager le caractère implicite de la coopération et, de là, à intégrer une réflexion sur le contexte social. De production des interactions entre acteurs, le contexte social devient petit à petit un élément permanent de l'action des acteurs. Chaque théorie est confrontée à la délicate question qui consiste à envisager dans le même temps l'acteur et son contexte d'action sans donner à ce dernier le statut d'un environnement déterminant. Le tableau V.1 accentue le moment où la conceptualisation des théories de l'acteur abandonne un strict individualisme méthodologique pour intégrer une définition du contexte social.

Théorie	Conceptualisation du contexte social	Au-delà de l'individualisme méthodologique
Théorie de l'agence	Droit à la propriété	Encastrement social du marché
Economie des coûts de transaction	Le caractère continu du contrat	L'encastrement social du contrat
Théorie des jeux non coopératifs	Entrée en coopération par la stratégie Donnant-donnant (TFT)	L'argument pour éviter la défection généralisée
Théorie des jeux coopératifs	L'apprentissage du caractère coopératif du partenaire	La construction d'un contexte social spécifique
Economie évolutionniste	L'apprentissage, optimisé par le contexte social spécifique	L'encastrement social des routines

Théorie des jeux quasi coopératifs ou quasi non coopératifs	Un comportement coopératif sous condition	L'encastrement de l'action dans plusieurs contextes sociaux
---	---	---

Tableau V.1 : de l'individualisme méthodologique au contexte d'action

- la **théorie de l'agence** se fonde sur la légitimité du droit à la propriété. Ce droit ne va pas de soi quand deux individus interagissent pour la première fois. Si l'un respecte le droit à la propriété de l'autre spontanément, c'est bien parce qu'il a intégré une norme de comportement ou une valeur. Il est donc déterminé, en premier ressort, par le contexte social de l'action. La théorie de l'agence se préoccupe des **liens informels** et du rôle de la **confiance vue comme un investissement ou une conjecture (probabilité)**. Dans ce cadre, les liens entre personnes ne sont pas réductibles à de simples échanges contractuels "au comptant".

- L'**économie des coûts de transaction** a évolué pour intégrer des formes contractuelles plus élaborées mais toujours "discrètes", c'est-à-dire dont les effets se limitent aux dispositions contenues dans le contrat et dont la durée se situe entre la signature du contrat et la fin de son exécution.

Pourtant, le contrat se limite rarement à une période ainsi définie. Au contraire, il n'est qu'un élément d'un **ensemble plus vaste de liens informels** dont il ne représente que la "partie visible de l'iceberg". De plus, il n'accompagne pas toujours la réalisation d'une prestation ou la délivrance d'un produit. Beaucoup de contrats se font sur la base d'une "poignée de main". Enfin, il n'est pas rare que la résolution d'un litige n'ait pas recours aux clauses contractuelles mais plutôt à un **arrangement informel** afin de ne pas altérer le climat de la relation interentreprises. Le contrat a **un caractère "continu"**.

Par ailleurs, l'économie des coûts de transaction a récemment revalorisé l'importance donnée à l'**environnement institutionnel**. A travers le monde, les entreprises évoluent dans des environnements institutionnels différents. Ce constat revient à accepter la contingence des structures de gouvernance en fonction de contextes sociaux variés. Dans certains cas, la confiance entre personnes est inscrite dans le contexte social des transactions et l'opportunisme n'a pas besoin d'être contrôlé. Le **clan** en est une manifestation. L'**atmosphère** des transactions joue un rôle.

- La **théorie des jeux non coopératifs** fournit une stratégie gagnante, donnant-donnant au "jeu du dilemme du prisonnier". Cependant, agir "donnant-donnant" ne signifie pas

forcément coopérer. L'**entrée en coopération** se fonde sur une décision unilatérale d'un joueur de coopérer au risque que l'autre joueur en profite à son détriment pour agir de manière opportuniste. Ce "don" de la part d'un joueur manifeste **la primauté du lien social** sur l'opportunisme au-delà d'un individualisme méthodologique.

- La théorie des jeux coopératifs et l'économie évolutionniste accentuent les phénomènes d'apprentissage à l'oeuvre lors des transactions entre acteurs. Le caractère coopératif se capitalise respectivement sous la forme d'une **réputation** ou de **routines**, encastrement social des compétences. Le contexte social, ainsi cristallisé, devient un **environnement social** lors de nouveaux apprentissages et en particulier dans le cadre de l'apprentissage interentreprises où réputation et routines préexistent.

- la **théorie des jeux quasi coopératifs ou quasi non coopératifs** introduit l'idée d'une **dualité dans la transaction** qui n'est ni complètement coopérative, ni complètement opportuniste. Ce comportement fait référence à l'existence d'une dualité de contexte d'action. Le joueur est coopératif tant qu'il n'a pas intérêt à coopérer avec un autre joueur dans un autre contexte d'action.

Les théories du réseau social assurent la continuité de l'analyse par une prise en compte permanente du contexte d'action dans lequel "s'encastre" l'acteur.

Nous introduisons dans une première section un certain nombre d'éléments théoriques qui fondent une approche socio-économique et ont en commun de donner un caractère central dans l'analyse aux échanges, économiques et sociologiques, et aux réseaux sociaux.

Dans la deuxième section, l'émergence de la coopération interentreprises est définie de manière processuelle. Les traits généraux de cette définition sont introduits dans un premier paragraphe. Elle est précisée dans les paragraphes suivants en référence à deux approches :

- celle qui considère la coopération comme la structuration d'un champ d'action,
- celle qui considère l'émergence d'une coopération comme un investissement relationnel, d'une part, et de formes, d'autre part.

Section I - L'encastrement social des coopérations interentreprises

Les théories du réseau social, pour la plupart, s'inscrivent en référence aux travaux fondés sur l'individualisme méthodologique. Nous reprenons les principales approches socio-économiques dont certaines prennent racine dans la sociologie et évoluent vers la question économique. D'autres font le chemin inverse. On peut les regrouper en fonction de leur origine géographique :

- le projet **suédois** prend sa source dans le groupe de recherche IMP, "Industrial Marketing and Purchasing"³. D'abord consacrés au marketing industriel et à l'analyse des relations d'échange entre fournisseurs et clients, les **travaux de l'IMP** et de son principal théoricien, Hakan HAKANSSON, professeur à l'Université de Uppsala, ont été appliqués à de nombreux domaines : à l'internationalisation des firmes, à la création d'entreprises, au management stratégique et aux coopérations interentreprises.

- Le projet **américain** se fonde sur l'apport de Mark GRANOVETTER⁴, de Ronald S. BURT⁵, de Harrison WHITE⁶ et de Charles PERROW⁷. L'approche socio-économique américaine tend à fonder une nouvelle discipline : la **sociologie économique**⁸. Elle s'intéresse tout particulièrement à la structure sociale de la compétition : l'impact des configurations relationnelles sur l'efficacité et la survie des

³Pour une synthèse des travaux de l'IMP, on peut se référer à HAKANSSON, H., (Ed.), (1982), "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, an Interaction Approach", New York : John Wiley and Sons, pp.10-26 et à VALLA J.-P., (1987), "L'Approche Interactive : les Travaux du Groupe IMP en Marketing Industriel", Institut de Recherche de l'Entreprise, Groupe ESC LYON, (réf. 8712 MPI)

⁴GRANOVETTER M., (1985), "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, Vol.91, pp.481-510

⁵BURT R.S., (1992a), "Structural Holes : The Social Structure of Competition", Cambridge, Ma : Harvard University Press

⁶WHITE H., (1992), "Agency as Control in Formal Networks", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.92-117

⁷PERROW C., (1992), "Small-Firm Networks", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.430-444

⁸SWEDBERG R., (1994), "Une histoire de la Sociologie Economique", Paris : Desclée de Brouwer, préface de Alain CAILLE, (traduit de l'anglais : (1987), "Current Sociology", Londres : Sage Publication)

SMELSER N. J., SWEDBERG R., (Eds.), (1994), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation

formes organisationnelles⁹ et la possibilité d'encourager la coopération interentreprises dans une économie plus solidaire.

- Le projet **canadien**, associé étroitement au champ francophone s'incarne essentiellement dans les travaux de Alain CAILLE¹⁰ et du **Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales** (M.A.U.S.S.). Il repose sur des fondements anthropologiques et cherche à étudier le rapport entre don et intérêt.

- Nous faisons reposer le projet **français** sur trois piliers :

1. les travaux de l'**analyse stratégique** du Centre de Sociologie des Organisations¹¹ et en particulier Michel CROZIER¹² et plus récemment Ehrard FRIEDBERG¹³,

2. les **économistes des conventions** qui élargissent la notion de contrat à celle de convention pour prendre en compte le contexte social dans la coordination économique. Le projet de l'économie des conventions est défini dans un numéro spécial de la Revue Economique en 1989¹⁴. Il repose sur un rapprochement entre économie, sociologie¹⁵ et géographie économique¹⁶.

3. la **sociologie de la traduction** analyse la constitution et le fonctionnement des réseaux socio-techniques. Elle fonde son projet sur une sociologie de la connaissance et de l'innovation. Les travaux réalisés permettent notamment d'étudier l'introduction des innovations d'un point de vue socio-économique. Michel CALLON et Bruno LATOUR en sont les deux principaux représentants¹⁷.

⁹LAZEGA E., (1994), "Analyse de Réseaux et Sociologie des Organisations", Revue Française de Sociologie, Vol.XXXV, pp.299-301

¹⁰GODBOUT J.T., CAILLE A., (1992), "L'Esprit du Don", Editions La Découverte.
La revue du M.A.U.S.S., parution semestrielle, La Decouverte/M.A.U.S.S.

¹¹Philippe BERNOUX fournit une synthèse de l'analyse stratégique. BERNOUX P., (1985), "La Sociologie des Organisations", Editions du Seuil, pp.118-156

CSO : 19, rue Amélie, 75 007 PARIS, 16 (1) 40 62 65 70, fax: 16 (1) 47 05 35 55

¹²CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), "L'Acteur et le Système", Edition du Seuil

¹³FRIEDBERG, E., (1992), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamique de l'Action Organisée", Revue Française de Sociologie, Octobre-Décembre

FRIEDBERG E., (1993), "Le Pouvoir et la Règle : Dynamiques de l'Action Organisée", Seuil

¹⁴On se référera à l'article central écrit par Olivier FAVEREAU : FAVEREAU O., "Marchés Internes, Marchés Externes", Revue Economique, n°2, mars, pp.273-328

¹⁵BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), "De la Justification, Les Economies de la Grandeur", Paris : Gallimard

¹⁶SALAS R., STORPER M., (1993), "Les Mondes de Production, Enquête sur l'Identité Economique de la France", Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

¹⁷CALLON M., (1986), "Eléments pour une Sociologie de la Traduction : la Domestication des Coquilles Saint-Jacques et des Marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", L'Année Sociologique, Vol.36, pp.169-208

Ces approches illustrent quatre objets d'analyse.

Un premier groupe de travaux démontre l'**encastrement social du marché** à travers l'importance des normes sociales et des conventions.

Un second insiste sur l'**encastrement social du contrat** à travers son caractère relationnel.

Un troisième prend appui sur l'**importance des échanges, liens sociaux et relations économiques**, et dérive du marketing industriel.

Enfin, ces théories accordent toutes une **importance fondamentale au réseau**, non pas comme une métaphore ou une terminologie au contenu vague mais :

- comme **institution complémentaire** de la hiérarchie et du marché,
- comme **instrument conceptuel**, entre le déterminisme de l'environnement et "l'atomisme" de l'acteur
- comme l'outil privilégié de l'**analyse des liens entre des éléments hétérogènes** : unités sociales, individus, groupes d'individus, d'une part et éléments organisationnels, entreprises, technologies, marchandises, etc., d'autre part.

§ 1 - L'encastrement social du marché

Insister sur l'encastrement social du marché consiste à étudier le rapport entre échange économique et lien social. On a souvent présenté l'origine de l'activité économique dans le troc, c'est-à-dire l'échange d'objets ou prestations en fonction d'une équivalence d'utilité économique pour les deux parties. Plus tard, la monnaie serait venue faciliter l'échange en jouant un rôle d'intermédiation. Dans le cadre de l'échange d'objets, l'échange économique détermine le lien social.

Or, comme l'a bien montré POLANYI, à l'origine de l'activité économique, on trouve la primauté du lien social et non la recherche d'une utilité économique. La recherche de l'intérêt économique ne représente qu'une part négligeable de l'activité humaine.

"La découverte la plus marquante de la recherche sociale et anthropologique récente est que les relations sociales de l'homme englobent en général son économie. L'homme agit, de manière, non pas à protéger son intérêt individuel à posséder des biens matériels,

mais de manière à garantir sa position sociale, ses droits sociaux, ses avantages sociaux.
Il n'accorde de valeur aux biens matériels que pour autant qu'ils servent cette fin."¹⁸

A. Les économies primitives : des échanges encastés

L'intérêt de l'individu prend donc sa source dans la nature des liens qu'il entretient avec les autres. La circulation des objets contribue à donner une identité aux individus car elle prouve leur appartenance à une communauté. Cet esprit communautaire permet d'organiser la survie dans les civilisations primitives et elle engendre non une économie de pénurie mais au contraire une "économie d'abondance". La communauté instaure une redistribution des richesses obtenues par division du travail¹⁹.

Plus qu'un simple échange bilatéral, il convient de décrire les transactions primitives dans une économie du don et du contre-don. Le don désigne une prestation de bien ou de service effectuée sans garantie de retour. Il s'agit d'une circulation des biens au service du lien social, c'est-à-dire pour créer, nourrir ou recréer les liens sociaux. L'échange d'objet introduit un processus qui développe la réciprocité entre individus à partir d'un triple mouvement dont chaque phase est essentielle : **donner recevoir rendre**.

L'étude de l'économie archaïque du don fait principalement appel à deux phénomènes largement décrits : le "potlatch" et la "kula". Nous en résumons le contenu²⁰.

Marcel MAUSS²¹ fournit une interprétation structuraliste du "**potlatch**". En premier lieu, il représente un "fait social total" car il inclut une dimension religieuse, mythologique, esthétique, juridique et économique. Le caractère économique n'intervient que de manière limitée dans le système. En second lieu, les croyances et les représentations collectives sont intégrées par les individus par une socialisation très intense de telle sorte qu'ils ne peuvent pas y échapper. Les comportements des individus

¹⁸POLANYI K., (1972), "La Grande Transformation, Aux Origines Politiques et Economiques de notre Temps", Editions Gallimard, p.75 (édition originale : (1944), "The Great Transformation")

¹⁹SAHLINS M., (1976), "Age de Pierre, Age d'Abondance : L'Economie des Sociétés Primitives", Editions Gallimard, p.242, (édition originale : (1972), "Stone Age Economics")

²⁰Ces deux pratiques, si elles ont un caractère archaïque, n'en restent pas moins toujours en usage.

²¹MAUSS M., (1966), "Essai sur le Don, Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés Archaïques", in "Sociologie et Anthropologie", Presses Universitaires de France, pp.145-171 (3ème édition)

ne sont pas définis par leur intérêt personnel mais par des institutions sociales qui s'imposent à eux.

Le "potlatch" est une cérémonie pratiquée l'hiver par des peuples d'indiens du Nord-Ouest américain, notamment les Chinooks, les Haïda, les Tlingit, les Tsimshian, les Salish et les Kwakiutl. En été, ces peuples vivent dispersés sur des territoires très vastes sur lesquels ils pêchent, chassent et cueillent. Une fois l'hiver arrivé, ils se regroupent. Commence une succession de fêtes au cours desquelles se pratique le "potlatch", "cérémonie de lutte pour la richesse"²². Les chefs se mesurent entre eux sur la base de cadeaux faits à l'occasion des naissances, des mariages ou des funérailles. Les principaux cadeaux sont des cuivres et des couvertures. Deux principes gouvernent les échanges : l'honneur et le crédit.

Chaque chef cherche à faire le cadeau le plus somptueux et à prouver sa richesse. Cela lui assure un **prestige** et un pouvoir, le "mana". Il s'agit donc d'un combat dont l'issue fixe la hiérarchie entre les chefs et leur tribu.

Puis, une circulation s'instaure à partir d'une obligation morale de rendre. Le "mana" se perd, si le cadeau n'est pas rendu. L'objet est habité par un esprit, le "hau" qui possède une force qui lui est propre. Il veut revenir au lieu de sa naissance et donc au clan qui donne. Même cédée, la chose conserve quelque chose du donateur. Le "hau" poursuit tout donataire jusqu'à ce que celui-ci ait fait un contre-don. Cependant, le contre-don est différé.

L'obligation de recevoir est aussi importante que de donner. Refuser de recevoir est interprété comme la peur de ne pas être capable de rendre de manière augmentée, par un don d'une richesse supérieure. Rendre immédiatement enlève sa noblesse à l'échange et revient à faire du troc, forme pratiquée en marge de ces cérémonies mais dénuée de toute forme de noblesse. Ne pas rendre signifie refuser le lien social et se traduit par la déconsidération et l'esclavage pour dette.

La pratique du don et du contre-don a donc peu à voir avec l'altruisme. Au contraire, il exprime souvent une féroce volonté de puissance et de supériorité vis-à-vis de l'autre. D'autre part, le don n'a pas non plus un caractère de gratuité. Il implique une forte obligation de réciprocité. Il est résumé dans la phrase de celui à qui on a rendu un service et qui déclare : "je te dois".

²²GODBOUT, CAILLE, (1992), op.cit., p.149

La "**kula**" prend place au nord-ouest de la Nouvelle-Guinée dans les Massim. Elle est pratiquée par les habitants des îles Trobriand et leurs voisins. La kula unit les habitants de ces îles dans un échange circulaire continu. Il joue encore aujourd'hui un rôle clé dans leur vie. Les objets échangés sont les "vaygu'as", objets précieux constitués par des bracelets de coquillages. Les "vaygu'as" sont répartis en mâles et femelles qui circulent dans un sens opposé les uns des autres.

Les choses se passent de la manière suivante. Soient deux îles, A et B. Des hommes de l'île A, dirigés par un entrepreneur, chef de l'expédition, affrètent une pirogue et vont sur une île B. dans leur pirogue, ils ne transportent que des objets sans importance destinés à servir de cadeaux d'ouverture, "opening gifts" et à rétablir les liens déjà noués lors de "kula" antérieures ou à entrer dans de nouveaux liens, de nouveaux chemins d'échange, "keda". Si ces cadeaux d'ouverture sont acceptés, les visités font alors un don important aux hommes de A qui prennent le chemin du retour après avoir répété l'opération dans une multitude d'îles. Leur pirogue est alors pleine de nouveaux "vaygu'as". La même démarche procède d'autres îles et il n'est pas rare qu'un chef trobriandais noue deux cents contacts.

La "kula" contribue à tisser un réseau de liens. Elle est un moyen pour renouveler en permanence les contacts entre les différents habitants qui vivent de manière relativement séparés les uns des autres dans un archipel d'îles. Elle montre la fonction sociale de mise en communication qu'opère l'échange de cadeau non utilitaire avec rendu différé. La **communication** provient principalement de la **création d'un lien de réciprocité**.

Pour bien se convaincre du caractère non utilitaire au niveau économique de ces liens, signalons des échanges où l'inégalité au plan économique est manifeste. En Guinée-Bissau, le peuple des Flup échange à volume égal, par exemple, un panier de riz contre un même volume d'arachides. Bien d'autres systèmes de dons peuvent être décrits à travers le monde, faisant de ce type d'économie une forme universelle d'échanges sociaux²³.

²³Des formes d'échange de dons sont décrites par Hérodote à l'ouest de Gibraltar dans les échanges entre Maures et Noirs. On a pu l'observer en Sibérie parmi les tribus Chukchee, chez les négritos des Philippines lors de leurs contacts avec les chrétiens de la région, en Inde, dans le Pacifique, en Indonésie, etc.

B. L'irruption du marché : un désencastrement relatif de l'économie

Avec l'intermédiation de la monnaie dans les échanges, les sphères économique et sociale vont s'autonomiser peu à peu. Cette dissociation est au coeur du projet libéral dont le développement n'est véritablement observable qu'au XIX^{ème} siècle. Par ailleurs, le projet de désencastrement de l'économie n'a jamais été mené à son terme. Le social a toujours et aura selon toute vraisemblance toujours un impact déterminant sur le fonctionnement de l'économie.

Cette représentation erronée de l'histoire économique fait jouer un rôle dominant au marché, lieu de rencontre en vue de l'échange économique, qu'il n'a eu qu'à partir de la moitié du XIX^{ème} siècle. La philosophie utilitariste du XVIII^{ème} siècle de Jeremy BENTHAM et de James MILL allait se populariser et avec elle les bienfaits de l'idéal du marché. L'utilité d'une chose est d'autant plus grande qu'elle apporte le plus grand bonheur au plus grand nombre. Les échanges sociaux, forme de communication et d'équilibration de la vie sociale, sont universels. Le marché ne l'est pas. Son apparition est liée au projet d'économie libérale qui accompagne le développement de la modernité. POLANYI distingue l'apparition de l'économie autorégulatrice du marché, nouveauté institutionnelle des formes habituelles du fonctionnement de l'économie des échanges d'objets.

"Adam Smith a avancé que la division du travail dans la société dépendait de l'existence de marchés ou de la propension de l'homme à échanger bien contre bien, bien contre service, chose contre autre chose. [...] On peut dire, rétrospectivement, qu'aucune interprétation erronée du passé ne s'est jamais révélée aussi annonciatrice de l'avenir. [...] Cent ans plus tard, un système industriel était en pleine activité sur la plus grande partie de la planète, ce qui signifiait, [...] que le genre humain était dirigé dans toutes ses activités économiques, sinon également politiques, intellectuelles et spirituelles, par cette seule propension particulière"²⁴

La modernité s'accompagne de la mise en place du marché. Les sociologues qui étudient l'entrée dans la modernité, comme Emile DURKHEIM et Georg SIMMEL au début du XX^{ème} siècle, manifestent dans leurs écrits une certaine "nostalgie" de la vie communautaire. L'idéal communautaire²⁵ auquel ils se raccrochent disparaîtrait avec la vie en société. Les liens communautaires se distendent et sont remplacés par des liens plus diffus.

²⁴POLANYI, (1972), op.cit., pp.71-72

²⁵TÖNNIES F., (1978), "Communauté et Société", Paris : PUF (original : 1887, Berlin)

SIMMEL attribue cet **affaiblissement des liens sociaux à l'intermédiation de la monnaie dans les échanges**²⁶. Avec le développement de la société moderne et en particulier avec l'avancée de l'urbanisation, l'individu gagne en liberté et en autonomie mais perd une partie des liens sociaux de solidarité que la communauté étroite dans lequel il était enserré lui assurait.

Cette liberté provient de la monétarisation des échanges qui permet de diviser les obligations de travail des individus ainsi que l'individu et les organisations sociales. Par exemple, le serf du moyen âge devait toute sa force de travail au seigneur. Le fait de pouvoir lui vendre son travail va permettre au paysan de fragmenter son obligation. Au lieu d'une force de travail, on lui demande un produit déterminé. Il en va de même du compagnon des corporations.

Par contre, la monétarisation vide les échanges d'une partie de leur substance. La réciprocité contenue dans l'échange d'un objet est annulée immédiatement par le paiement comptant. L'échange devenu formel n'implique plus la personne.

"L'argent crée certes des relations entre les humains, mais en laissant les humains en dehors de celle-ci. [...] L'économie monétaire a permis d'innombrables associations ne demandant à leurs membres qu'une cotisation ou n'ayant d'autre but que financier : à la limite, la société par actions où le point de rencontre entre les actionnaires se ramène à l'intérêt pour les dividendes, de façon si radicale qu'il soit à chacun d'entre eux parfaitement indifférent de savoir ce que la société peut bien produire. **L'absence objective de relation du sujet à l'objet pour lequel il n'a qu'un intérêt financier se retrouve dans l'absence de relation personnelle avec les autres sujets.**"²⁷

DURKHEIM manifeste également une préoccupation vis-à-vis de l'évolution sociale. Le passage d'une solidarité mécanique, celle des communautés anciennes, à une solidarité organique que fonde la division du travail, s'accompagne d'un affaiblissement des règles morales indispensables au fonctionnement harmonieux de la société²⁸. Pour réguler l'intérêt individuel qui devient alors tout puissant, seule la contrainte plus ou moins violente et directe serait efficace. Cet affaiblissement de la régulation sociale par un système immuable de règles, de croyances et de normes sociales qui s'imposent de l'extérieur aux individus se traduit par une situation "**d'anomie**" que manifeste, par

²⁶SIMMEL G., (1987), "La Philosophie de l'Argent", Paris : Presses Universitaires de France

²⁷Ibid., p.373

²⁸DURKHEIM E., (1932), "De la Division du Travail Social", Paris : Alcan (6^{ème} édition)

exemple, l'augmentation du recours au suicide²⁹. L'anomie engendre un manque de cohésion et d'intégration sociale et de ce fait une absence de solidarité entre les individus³⁰.

Cependant, POLANYI considère que cette tentative d'instaurer un marché tout puissant a provoqué une telle tension économique et sociale qu'elle a échoué avec la grande dépression de 1929. Le marché n'aurait donc pas complètement été "désencastré" de sa base sociale. Le thème de l'encastrement, "embeddedness", de l'économie est repris dans un contexte plus contemporain par GRANOVETTER.

GRANOVETTER cherche à trouver une position intermédiaire entre des individus totalement déterminés dans leur comportement par des coutumes ou des normes immuables telles qu'elles se manifestent dans les sociétés primitives ou communautaires et des individus qui réguleraient leurs échanges en fonction de leur seul intérêt. Dans les deux cas, la perspective est fondée sur un individu atomisé, soit parce qu'il décide selon son seul intérêt, soit parce qu'il intègre des normes de comportement qui l'amènent à réagir sans tenir compte du comportement des autres. **Le comportement intentionnel de l'acteur est inscrit dans un système d'échanges concrets qui se construit au fur et à mesure de leurs interactions.**

"Les acteurs ne se conduisent pas comme des atomes en dehors d'un contexte social, pas plus qu'ils n'adhèrent comme des esclaves à un script déjà écrit [...] Les intentions contenues dans leurs actes sont plutôt encadrées dans des systèmes concrets de relations sociales entraînant de se construire."³¹

§ 2 - L'encastrement social du contrat

Entre l'intérêt économique et des normes de conduite qui s'imposeraient de manière permanente et universelle aux individus, l'inscription dans un contexte d'action spécifique à chaque individu définit une troisième voie : **les individus construisent par leurs interactions des règles ou des conventions qui gouvernent leur comportement.** Dans le même temps, ces règles de conduite se transforment et se renouvellent au gré

²⁹DURKHEIM E., (1897), "Le Suicide, Etude de Sociologie", Paris : Alcan

³⁰DE MONTLIBERT C., (1990), "Introduction au Raisonnement Sociologique", Presses Universitaires de Strasbourg, p.107

³¹GRANOVETTER, (1985), op.cit., p.487

des interactions. Ces règles du jeu et ces conventions sont toujours spécifiques à un groupe concret d'individus. Dans le monde économique, les conventions et les règles qui s'appliquent à l'échange et à la production des biens peuvent être multiples, au-delà de conventions communautaires ou purement marchandes.

A. La construction des conventions et des règles du jeu

Entre déterminisme et liberté d'action individuelle totale, règles et conventions déterminent un "libre-déterminisme" : les individus définissent et font évoluer ensemble leur cadre d'action vu comme une régulation spécifique. Les individus acceptent de se conformer à certains usages qui ne leur sont pas imposés de manière légale ou contractuelle. Ils en reconnaissent le bien-fondé. Ainsi, dans certaines entreprises de production ou de distribution de biens de consommation courante, les salariés s'approprient illégalement une part des marchandises pour leur consommation personnelle. Ce "vol" de marchandises peut, dans certains cas, être considéré comme un surcroît de rémunération non soumis à cotisation sociale et compenser une faible augmentation des salaires. Tant que la portion dérobée ne dépasse pas un certain seuil, le détournement de marchandises est toléré ou plutôt ignoré par la direction générale. Cette pratique constitue alors une convention.

Deux approches sont particulièrement intéressantes de ce point de vue. La première élargit la définition du contrat à la notion de convention pour former l'économie des conventions. La seconde s'intéresse aux règles du jeu.

La **théorie des conventions** est fondée sur une réflexion concernant les règles suivies par les agents économiques. FAVEREAU³² cherche à trouver une issue aux imperfections d'une définition des règles comme des contraintes, la soumission des personnes à des normes exogènes ou comme des contrats bilatéraux à la manière de l'économie des coûts de transaction.

La convention définit le cadre de l'interaction. Elle peut être incomplète et se transformer. Elle est un dispositif cognitif collectif constituant un cadre relationnel. Dans la sphère économique, les conventions permettent aux agents d'échanger et de produire. Une convention se positionne entre les deux extrêmes de la règle-contrainte et de la règle-contrat :

³²FAVEREAU, (1989), op.cit., p.297

- 1.elles exigent un cadre commun,
2. ce cadre commun est construit dans le cours de l'action par les acteurs eux-mêmes.

Les différences par rapport au contrat sont importantes³³ :

- la convention peut impliquer plus de deux personnes voire une communauté entière et devenir un contrat social alors que le contrat est bilatéral,
- la convention peut lier des collectivités entre elles et pas seulement des individus comme le contrat,
- la convention peut être écrite ou non, explicite ou implicite. D'autre part, la convention ne se fonde pas sur l'existence implicite d'un système judiciaire pour produire ses effets. Elle endogénéise le problème de l'exécution des contrats,
- la convention tire son origine d'un processus d'apprentissage qui peut se traduire par une évolution des croyances et des règles de comportement des agents.

La convention que les acteurs vont suivre pour coordonner leurs actions en vue de la réalisation d'un produit détermine le "**monde de production**"³⁴ dans lequel ils se situent. SALAIS et STORPER définissent quatre mondes possibles de production : le monde marchand, le monde industriel, le monde immatériel et le monde interpersonnel. Ces mondes sont des idéaux-types qui pourront ensuite s'incarner dans la réalité par des arrangements plus ou moins complexes entre eux. Chaque monde incorpore à la fois les caractéristiques du produit, de l'incertitude qui lui est associée. Les conventions entre personnes sont guidées par le traitement de l'incertitude et les exigences de qualité du client.

Le **monde marchand** est celui des produits standards mais dédiés à un client particulier. La demande porte sur le prix et le délai de réalisation. Il se fonde sur des conventions qui réduisent chaque individu à être pour l'autre un intérêt objectif conformément à la notion de marché du XIX^{ème} siècle. Les actions sont justifiées par rapport au principe de concurrence et donc de la compétition.

Le **monde industriel** est associé à une production de masse visant des marchés importants composés de clients anonymes. La coordination économique se fonde sur la standardisation industrielle et la prévisibilité du marché. Le monde industriel repose sur

³³BROUSSEAU E., (1993b), "L'Economie des Contrats : Technologies de l'Information et Coordination Interentreprises", PUF, pp.45-51

³⁴SALAI, STORPER, (1993), op.cit., pp.15

l'efficacité, la performance, la productivité, la capacité à assurer un fonctionnement normal et à répondre utilement aux besoins.

	Marchand	Industriel	Immatériel	Inter personnel
Qualité	standard particulier à la situation	le standard général	règles éthiques et scientifiques	le prix
Incertitude	méconnaissance du futur immédiat	risque probabilisable	incertitude sur le futur	incertitude vis à vis de l'autre
Traitement	disponibilité immédiate	prévision à court et moyen terme des événements et des comportements	confiance envers l'autre	compréhension au sein d'une communauté de personnes
Concurrence	prix, qualité	prix	par l'apprentissage	qualité

Tableau V.2 : les mondes possibles de production (d'après SALAIS, STORPER, (1993), op.cit., p.43)

Le **monde immatériel** est lié à la création, à la fois de nouvelles technologies mais aussi du développement des nouveaux produits et des besoins qu'ils vont satisfaire. Il s'incarne dans des communautés de scientifiques ou de créateurs partageant une éthique commune.

Le **monde interpersonnel** réalise des produits sur mesure et spécialisés. Les compétences sont inscrites dans des personnes concrètes. Il apparaît quand l'accent est mis sur les liens sociaux. Dans l'ordre de l'interpersonnel, l'attention portée aux autres varie en fonction des caractéristiques du lien : entre intimes (attention) et étrangers (affabilité) d'une part et d'autre part entre supérieurs (déférence et franchise) et subordonnés (confiance) hiérarchiques.

"Les rapports entre demandeurs et producteurs, ainsi qu'au sein de la firme, reposent sur la confiance, la réputation, le partage de valeurs communes, la particularité d'individualités partageant une même appartenance ou histoire."³⁵

Chaque monde possible possède son propre système de justification, sa propre "économie de grandeur"³⁶. La compatibilité des uns par rapport aux autres se fonde sur des compromis originaux qui déterminent des mondes réels de production. Pour permettre l'**ouverture des mondes de production**, des compétences de traduction et des **conventions de participation** sont nécessaires. Ces dernières sont principalement de deux types :

- les conventions de participation entre des personnes qui ne peuvent collaborer qu'avec des individus du même monde conduisent à des produits résultant d'assemblages.
- Les conventions de participation basés sur la coopération débouchent sur des fusions où les produits finaux sont un mélange intime de différents mondes.

Des **compétences de traduction** sont nécessaires à la communication sur un même produit. Les "impannatore" des districts industriels italiens et les centres stratégiques des réseaux sont des traducteurs des quatre mondes : marchand, car soucieux des attentes de la demande, industriel, car capable de générer des séries de production importantes, immatériel, car adaptant en permanence les nouvelles technologies à la spécificité du district industriel ou du réseau stratégique, interpersonnel, car reposant sur un modèle communautaire, un sentiment d'appartenance à une communauté.

Pour SALAIS et STORPER, la France a tendance à privilégier le monde possible de l'industrie au détriment des trois autres car l'action de l'Etat s'y inscrit plus efficacement. La notion de branche professionnelle est typiquement industrielle car elle est gouvernée par une synergie entre Etat et grands groupes. L'accès au monde interpersonnel est particulièrement difficile car celui-ci subit la domination des grands groupes dans des rapports hiérarchiques de sous-traitance ou de la grande distribution. Or, la réussite internationale réclame de plus en plus une spécialisation dans des produits à forte économie de variétés, de qualité, reposant sur des savoir-faire acquis, traditionnels et donc difficilement reproductibles. Cette nouvelle donne concurrentielle rend l'accès au monde interpersonnel souhaitable. La problématique du redéploiement de l'appareil productif s'exprime alors de la manière suivante :

³⁵Ibid.

³⁶BOLTANSKI, THEVENOT, (1991), op.cit.

"Comment créer ou convertir une base entrepreneuriale qui investisse dans une spécialisation ou la développe par apprentissage ? Comment éviter que les grandes firmes [...] transforment les entreprises présentes en sous-traitants voués à réduire les coûts grâce à une flexibilité quantitative externe (l'enfermement dans un monde marchand sans apprentissage) ? **Comment faire pour qu'elles encouragent, au contraire, la formation de réseaux de producteurs spécialisés autonomes ?**"³⁷

La notion de **règle du jeu** développée par Jean-Daniel REYNAUD présente de fortes similitudes avec la convention. L'acteur cherche avant tout à donner du sens à ses actions en négociant sa justification des phénomènes avec les autres.

"(i) L'acteur social élabore des définitions de Soi, d'Autrui, de conduites, d'attitudes, de ressources et de buts; (ii) des contraintes collectives externes aux acteurs influencent les définitions subjectives (normes, rôles, agendas, motifs); (iii) l'interaction sociale est un processus d'adaptation pour harmoniser les définitions subjectives et les éléments collectifs; (iiii) les acteurs sociaux adaptent leurs performances respectives quand les définitions subjectives et les éléments collectifs sont perçus comme problématiques."³⁸

L'autonomie de l'acteur se concrétise par une rationalité qui lui est propre. Elle le conduit à produire du sens. Ce sens prend forme dans les interactions qui se produisent autour d'un projet commun. Chaque acteur justifie son action et cherche à légitimer sa manière de voir. Ce processus collectif de légitimation conduit à l'adoption de règles de conduite. **La régulation, ensemble de ces règles, est donc l'opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet**³⁹.

Comme pour l'acteur de l'économie organisationnelle et de la théorie des jeux, l'acteur suit son intérêt cependant considéré, ici, d'une manière élargie. L'intérêt peut être motivé de nombreuses manières mais jamais en dehors de la situation analysée, ni en vertu des attributs propres de l'acteur. L'intérêt, tel que le perçoit l'acteur, ressort des particularités du contexte dans lequel se situe l'interaction, et se mesure en fonction de **règles contingentes au "contexte immédiat d'action"**.

Par exemple, REYNAUD relativise la rationalité des sciences de gestion qui est celle de l'efficacité mesurée par le coût. L'efficacité évaluée ne constitue pas seulement un

³⁷SALAI, STORPER, (1993), op.cit., p.392

³⁸PADIOLEAU J.G., (1986), "L'ordre Social, Principes d'Analyse Sociologique", Logiques Sociales, L'Harmattan, p.99

³⁹REYNAUD J.D., (1993), "Les Règles du Jeu, l'action collective et la régulation sociale", Paris : Colin, 2ème édition, p.281. REYNAUD, professeur au CNAM propose une sociologie des règles qui est compatible à maints égards avec l'Analyse Stratégique.

objectif économique. Elle constitue aussi un système d'argumentation pour les échanges entre acteurs lors des prises de décision. Plus encore, elle assure une fonction heuristique. Elle produit suffisamment de sens pour que les acteurs puissent orienter leurs actions dans un environnement incertain et complexe.

"La logique du coût et de l'efficacité n'est pas seulement un moyen d'argumenter, une ressource commode dans un débat. Elle donne un sens, et donc un fondement à l'action. Formel et informel, sentiment et efficacité sont liés dans l'action."⁴⁰

L'anomie n'est plus la manifestation d'une crise sociale mais un processus normal de transformation des règles. A travers leurs interactions, les individus cherchent à modifier les règles du jeu en permanence en les affaiblissant et en cherchant à imposer de nouvelles manières de faire.

B. Liens familiaux et corps d'Etat

L'encastrement du marché est toujours présent à un certain degré dans le fonctionnement économique. Au-delà des situations qui peuvent être considérées comme "exotiques", nous souhaitons fournir deux exemples d'encastrement contemporains du marché dans des communautés sociales réglées par des conventions interpersonnelles très différentes et qu'illustrent ce que BEN-PORATH⁴¹ appelle la "F-Connection", les amis, "friends", la famille, "family" et l'entreprise, "firms". Nous présentons d'une part, le cas des sociétés familiales d'expatriés chinois et des "chaebol" coréens qui se fondent sur la famille et, d'autre part, la mise en oeuvre de solidarités fondées sur les corps d'ingénieurs en Ile de France.

Les **entreprises familiales dirigées par des chinois expatriés** sont les unités dominantes de l'action économique à Taiwan, Hong Kong et dans la plupart des pays d'Asie du sud-est à l'exception de Singapour⁴². Le fonctionnement de ces sociétés familiales chinoises sont similaires en Thaïlande, en Indonésie, aux Philippines, en Malaisie, à Hong Kong et à Taiwan. L'étendue des activités économiques d'une entreprise, dirigée de manière très autoritaire, est généralement limitée avec un recours intense à la sous-traitance. Il est courant que des diversifications, souvent dans des

⁴⁰Ibid., p.286

⁴¹BEN PORATH Y., (1980), "The F-connection : Families, Friends and Firms in the Organisation of Exchange", Population and Development Studies, Vol.6, n°1, pp.1-30

⁴²WHITLEY R.D., (1990), "Eastern Asian Enterprises Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization", Organization Studies, Vol.11, n°1, pp.47-74

activités différentes, soient opérées par un membre de confiance de la famille assisté de dirigeants salariés. Les entreprises sont détenues par la famille qui conserve un contrôle sur les finances.

Le recours à la sous-traitance est fondé sur les liens personnels. La confiance et/ou la réputation en terme de qualité et de vitesse d'exécution sont essentielles pour obtenir des contrats. Mais les liens n'étant pas familiaux, les contrats de sous-traitance sont généralement signés pour une durée relativement courte en comparaison des pratiques japonaises par exemple. Cela confère une structure "moléculaire" à l'organisation de ces entreprises avec, en corollaire, une adaptabilité extrêmement forte.

L'entreprise dont le contrôle interne est assuré par la famille, est d'abord son patrimoine, source de prestige et de richesse. Il est rare que des personnes non-membres de la famille atteignent des postes de direction générale. D'autre part, la position et le statut formel d'une personne sont moins significatives en termes de pouvoir réel que de sa proximité avec le dirigeant-proprétaire. Il en résulte des départs de cadres ambitieux. Par rapport au Japon, le système d'innovation est "centrifuge". Des créations d'entreprises sont générées à partir du départ d'employés qui ont appris les compétences et cherchent à obtenir richesse et reconnaissance pour leur propre famille.

	keiretsu	chaebol	famille chinoise
Spécialisation de l'entreprise et Mode de développement			
- spécialisation	forte	faible	faible
- recours à la sous-traitance	forte	faible	faible
- stratégie de diversification	forte	moyenne	faible
système d'autorité, loyauté et division du travail			
- Autorité personnelle	faible	intense	intense
- Loyauté à l'entreprise	intense	moyenne	moyenne
- Individua-lisation des rôles	faible	faible	faible
Modes de coordination			
- Coordination horizontale	intense	faible	moyenne
- Coordination verticale	intense	haute	faible

Tableau V.3 : Les structures des entreprises d'Asie du Sud Est (d'après WHITLEY, (1990), op.cit., p.68)

Des différences importantes apparaissent entre dirigeants selon les communautés nationales dont ils sont issus. WHITLEY analyse les différences entre les familles chinoises, les "chaebol" coréens et les "keiretsu" japonais en fonction de la spécialisation et du mode de développement des firmes, de leur système d'autorité et de division du travail et des modes de coordination.

Les "**chaebol**" **coréens** fonctionnent également sur des bases familiales non seulement en terme de financement mais aussi au niveau du management⁴³. Dans les vingt premiers "chaebol", 31 pour cent des cadres sont membre de la même famille. Cette concentration du management dans la famille s'accompagne d'une professionnalisation de ces cadres familiaux. Les fils et les beaux-fils sont envoyés suivre des études de haut niveau en management, souvent dans les meilleurs MBA américains.

Ainsi, la famille fournit une structure sociale au management des entreprises chinoises fondées par des expatriés et également aux "chaebol" coréens. Des mécanismes sociaux assurent, de plus, l'efficacité du management familial. Dans les sociétés chinoises, certains cadres brillants, mais ne faisant pas partie de la famille propriétaire, cherchent à fonder leur propre entreprise. Ils renouvellent, de ce fait, la structure économique et assurent son efficacité. Dans les "chaebol", de véritables dynasties familiales s'organisent autour de la formation professionnelle des enfants.

En France, les activités de haute technologie, centrées sur un nombre restreint de grandes entreprises, se situent essentiellement en Ile de France, à l'ouest au sud de Paris. Les Hauts de Seine en constituent le coeur. Cette région regroupe 81 pour cent des dirigeants de l'industrie électronique et 62,5 pour cent de ses ingénieurs et techniciens. La tendance est à une concentration sur les activités militaires au détriment du civil et à une configuration spécifique en termes de liens personnels.

Le principal facteur d'incertitude de ces activités est lié à la définition par les ministères concernés des priorités d'achats et d'investissements. En conséquence, une organisation se met en place à travers des liens interpersonnels entre ministères, laboratoires de recherche et grandes firmes.

"Autour d'un grand projet technologique se coordonnent hiérarchiquement des laboratoires publics de recherche, un département ministériel en charge de la politique

⁴³GRANOVETTER M., (1994), "Business groups", in SMELSER N.J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbooks of Economic Sociology", Princeton University Press, Russel Sage Foundation, pp.453-475

industrielle et de recherche, quelques grandes entreprises maîtres d'oeuvres largement à capitaux publics."⁴⁴

Le "substrat relationnel" est le corps d'ingénieur d'Etat. Les membres de ces corps sortent tous de la même école d'ingénieurs, se connaissent souvent personnellement et se répartissent les principales responsabilités par spécialités. L'activité de "pantouflage" qui consiste à quitter la fonction publique pour intégrer une grande firme privée assure des échanges étroits entre ministères et grandes entreprises. Mais, le mécanisme le plus important est une lutte entre les différents corps d'Etat en vue de la définition de la notion de bien public ou des critères technologiques de l'indépendance nationale. De cette définition découlera l'affectation des budgets dans la recherche et le développement.

On pourrait multiplier les exemples de l'existence d'une structure sociale particulière dans d'autres milieux. Mentionnons l'importance du "**bistrot**" dans le district industriel d'Oyonnax, premier centre de plasturgie français. Les informations et la plupart des décisions d'investissement importantes sont prises par les dirigeants dans ce cadre convivial⁴⁵. Citons, également, l'importance de la **chasse** dans le Haut-Rhin qui fonde l'appartenance à certains milieux d'affaires et qui contribue de la même manière au fonctionnement économique, sans compter tous les Rotarys, Lions et autres Kiwanis clubs.

Finalement, le projet de l'approche socio-économique tel qu'il est défini par GRANOVETTER cherche à réconcilier deux philosophies opposées : celle de l'utilitarisme qui se fonde sur la recherche de l'intérêt individuel et celle d'ARISTOTE qui au contraire estime que sans amitié, il ne peut pas y avoir de communauté et que sans elle il n'est pas d'ordre politique, c'est-à-dire le fait pour les hommes d'éprouver du bonheur à vivre ensemble⁴⁶. Ces deux visions diffèrent sur le fondement de la société.

La première accorde un statut mineur au lien qui ne vient que pour matérialiser un gain à travers un échange ponctuel. L'idéal est celui de l'autonomie et de la liberté de l'individu qui s'incarne dans un **lien ponctuel et non durable**. La seconde, au contraire,

⁴⁴SALAI, STORPER, (1993), op.cit., p.225

⁴⁵RAVEYRE M.F., SAGLIO J., (1984), "Les Systèmes Industriels Localisés, éléments pour une Analyse Sociologique des Ensembles de PME industriels", Sociologie du Travail, n°2

⁴⁶GODBOUT, CAILLE, (1992), op.cit., p.145

donne la primauté au lien qui est le fondement de toute société. L'idéal est celui du **lien durable et profond**.

Le principe de la réconciliation est la combinaison de deux principes d'échanges complémentaires : la création, la consolidation et le renouvellement des liens sociaux conduit à procéder à des échanges économiques d'une part et d'autre part, les échanges économiques ont un prolongement dans le lien social qui s'exprime notamment dans le caractère relationnel du contrat.

"On mêle les âmes dans les choses; on mêle les choses dans les âmes."⁴⁷

Deux mécanismes ressortent particulièrement de cette analyse de l'encastrement social du marché :

- les trois mouvements du lien social et de l'établissement de la réciprocité, "donner-recevoir-rendre",
- le processus d'instauration des règles et des conventions dont le contrat n'est qu'une forme parmi d'autres.

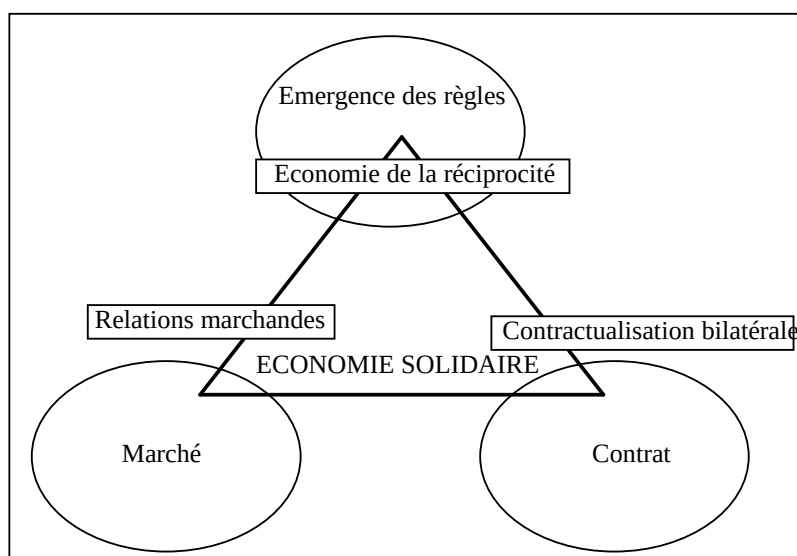


Figure V.1 : l'hybridation des économies marchandes, contractuelle et de la réciprocité

⁴⁷MAUSS, (1966), op.cit., p.173

§ 3 - L'approche interactive en management stratégique : le projet du groupe IMP

La prise en compte du contexte social définit **la notion d'économie solidaire**⁴⁸ qui combine l'économie du marché et la contractualisation des échanges (au sens du contrat néoclassique ou bilatéral de WILLIAMSON) avec une économie de la réciprocité à travers des échanges non monétaires et marchands qui aboutissent à l'instauration de conventions et de règles du jeu entre les acteurs.

Une analyse des relations interentreprises, conduit à y intégrer le marketing. Médiateur des échanges entre la firme et son environnement, le marketing est défini par un de ses plus éminents représentants comme le mécanisme économique et social à l'aide duquel les individus et les groupes d'individus satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits/services⁴⁹.

Cependant, si la définition inclut, de manière évidente, l'échange, force est de constater que l'essentiel de la production théorique en marketing s'est plus centré sur les attributs des consommateurs, des fabricants et des distributeurs que sur la nature des échanges.

A. L'approche dyadique

Dans deux domaines, toutefois, la recherche s'est centrée sur l'échange social et économique : en marketing industriel et dans les relations verticales entre fabricants et distributeurs⁵⁰ dans les circuits de distribution⁵¹. Cette tendance a notamment suivi

⁴⁸Nous empruntons le concept d'économie solidaire à Bernard EME et Jean-Louis LAVILLE du Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie - Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (CRIDA-LSCI) et à leurs présentations dans le cadre du Colloque "Cohésion Sociale et Emploi : les Perspectives de l'Economie Solidaire", CNRS-Institut d'Etude Politiques de Paris, Jeudi 17 juin 1993.

⁴⁹KOTLER P., DUBOIS B., (1994), "Marketing Management", Publi Union, p.7

⁵⁰Plus récemment, le marketing évolue vers une définition relationnelle de l'échange entre fabricants et consommateur final. On consultera, notamment, à ce sujet : COVA B., BADOT O., (1992), "Le Néo-Marketing", Paris : ESF Editeur. Les auteurs consacrent un passage de l'ouvrage à la problématique des réseaux industriels, pp.100-103

⁵¹HEIDE J.B., (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", Journal of Marketing, Janvier, pp.71-85

l'appel de BAGOZZI⁵² à l'étude d'une définition plus nette du marketing comme science des échanges et à l'utilisation plus systématique des travaux sur l'échange social.

Le marketing peut faire l'économie de l'échange quand le consommateur est un acteur passif face à un fournisseur tout puissant. Cependant, dès l'instant qu'entre le fournisseur et le consommateur final, s'intercale le client-distributeur du circuit de distribution ou que le consommateur devient le client en marketing industriel, le pouvoir n'appartient plus seulement au fournisseur mais se partage entre les deux parties.

Dans sa version traditionnelle, le marketing est étudié sous l'angle de ce qu'un fournisseur dirige vers un consommateur dans un mécanisme de réponse à un stimulus. JOHNSTON et BONOMA⁵³ dépassent ce mécanisme réducteur en proposant un **modèle "dyadique"** qui repose sur une prise en compte de l'interdépendance, des interactions et de la réciprocité entre fournisseur et client. ARNDT suggère d'aller encore plus loin en incluant dans la perspective l'ensemble des échanges entre la firme et son environnement⁵⁴. Il s'agit d'envisager l'ensemble des relations dyadiques d'une firme qui constitue un réseau de firmes. Finalement, on observe un marché constitué de l'ensemble des relations "dyadiques" entre toutes les firmes et leurs "clients". Cette perspective définit **la notion de "marché domestiqué"**⁵⁵ au sein duquel la fonction marketing administre les processus d'échanges.

Son activité est de veiller à ce que les échanges entre les salariés, les actionnaires, les banquiers, les distributeurs, les consommateurs, le gouvernement, etc., soient satisfaisants. Les autres responsables marketing occupent des "positions aux frontières" où ils négocient avec leurs homologues extérieurs et tentent ensuite de faire ratifier l'accord obtenu en interne. Dans ce cadre, l'échange a comme objectif de perdurer car la firme cherche à établir des relations à long terme avec ses clients.⁵⁶

⁵²BAGOZZI R., (1975), "Marketing as Exchange", Journal of Marketing, Vol.39, Octobre, pp.32-39

⁵³JOHNSTON W.J., BONOMA T.V., (1977), "Reconceptualization Industrial Buying Behavior : Toward Improved Researcher Approaches", in GREENBERG B.A., BELLENGER D.N., "Contemporary Marketing Thought", Chicago : American Marketing Association", pp.247-251

⁵⁴ARNDT J., (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", Journal of Marketing, Vol.43, pp.69-75

⁵⁵Ibid., p.72

⁵⁶DWYER F.R., SCHURR P.H., SEJO O., (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing, Vol.51, Avril, pp.11-27

B. L'origine et le modèle initial de l'IMP en marketing industriel

A partir de l'observation de l'échange, le marketing est susceptible d'évoluer vers la notion de partenariat dyadique, l'établissement de relations à long terme et de réseaux d'entreprises. Le **groupe de chercheurs européens IMP, "Industrial Marketing and Purchasing"** a suivi cette voie depuis 1975 et propose aujourd'hui une conceptualisation complète et ouverte sur le management stratégique. Après avoir présenté sa genèse, nous définissons sa base conceptuelle⁵⁷.

A l'instigation de Hakan HAKANSSON, le groupe IMP s'est constitué en 1976. Les fondateurs sont l'Université d'Uppsala en Suède, l'Université de Manchester (University of Manchester Institute of Science and Technology) en Angleterre et l'Institut de Recherche de l'Entreprise à Lyon (Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon). Outre HAKANSSON, les principaux chercheurs du groupe sont Malcom CUNNINGHAM, David FORD, Lars HALLEN, Jan JOHANSON et Jean-Paul VALLA.

Le projet s'est cristallisé à partir d'une recherche réalisée conjointement dans cinq marchés nationaux différents (Suède, Angleterre, la France, l'Allemagne et l'Italie). Son thème était l'**analyse des relations acheteur-vendeur dans des marché industriels** et des déterminants de leurs variations (et non pas l'étude des caractéristiques des acheteurs ou des vendeurs). Les résultats des études initiales sont synthétisés dans un ouvrage collectif publié en 1982⁵⁸. Il définissent le fondement de l'**approche interactive en marketing**⁵⁹. La fondation IMP est établie à Londres depuis 1982. Une revue du même nom publie les principaux travaux du groupe depuis 1986. Le groupe organise un colloque international chaque année.

La primauté donnée à l'interaction s'accompagne d'une volonté d'intégration théorique. L'IMP s'inscrit en parallèle à l'approche dyadique. Mais, elle dépasse le simple cadre du marketing pour intégrer les travaux de l'économie industrielle (l'analyse de filière, etc.), les travaux de l'économie des coûts de transaction mais dans une version critique qui intègre la notion de contrat continu (relationnel) introduite par MAC NEIL et non reprise par WILLIAMSON.

⁵⁷Nous remercions le professeur YORKE de UMIST à Manchester pour nous avoir mis sur la "piste" de l'IMP ainsi que Frédérique DURAND, étudiante à Uppsala pour nous avoir mis en relation avec Hakan HAKANSSON.

⁵⁸HAKANSSON, (1982), op.cit.

⁵⁹VALLA, (1987), op.cit.

Cette ouverture aux liens informels par l'utilisation de la notion de contrat relationnel s'accompagne d'un intérêt pour les théories de l'échange social, la psychosociologie, l'anthropologie sociale qui permettent également d'intégrer l'analyse du pouvoir. Le modèle initial de l'IMP est dédié au marketing industriel.

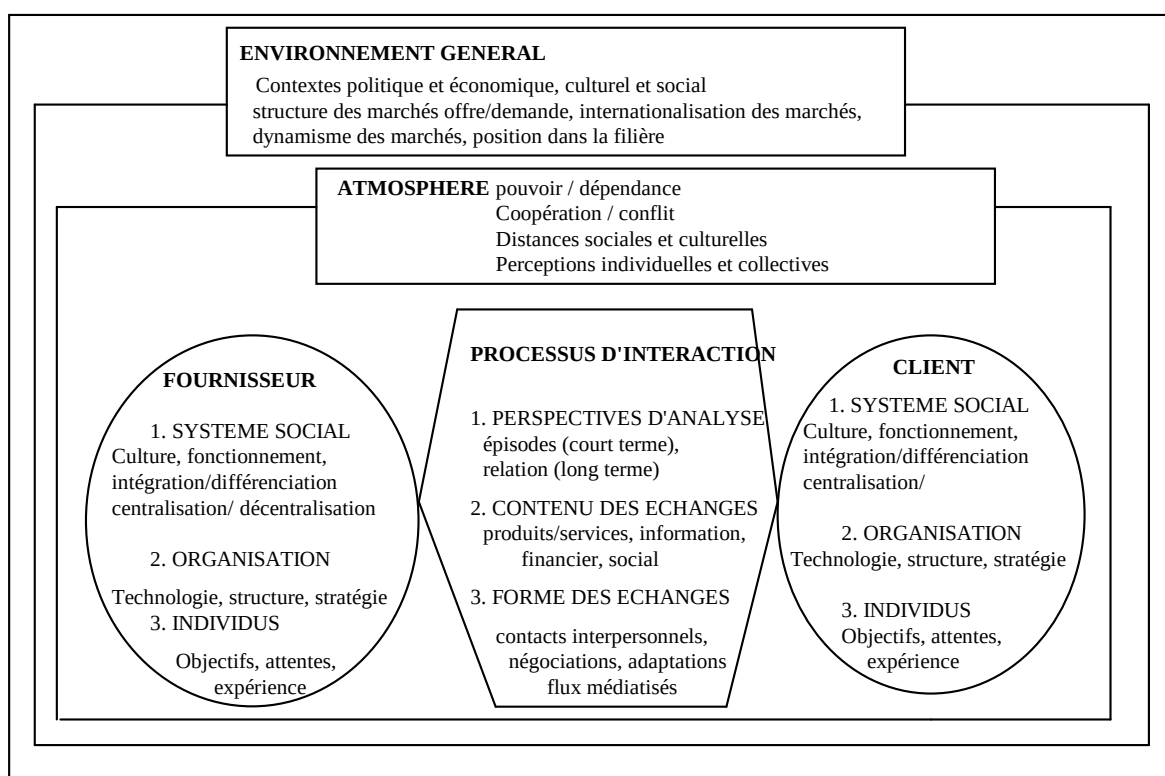


Figure V.2 : le modèle initial d'interaction de l'IMP (VALLA, (1987), op.cit., p.17)

Le modèle se fonde sur l'identification des participants et sur le processus d'interaction. Celle-ci est aussi conditionnée par l'atmosphère de l'environnement général dans lequel elle se déroule et qu'elle conditionne en retour.⁶⁰

Il existe **une dualité individu/entreprise** en ce qui concerne les participants aux interactions. Ce sont à la fois des entreprises, fournisseurs et clients et des individus.

Les **personnes** impliquées dans l'achat et dans la vente sont regroupées dans un "centre d'achat" et un "centre de vente". Les liens entre les individus qui composent ces deux centres peuvent être matérialisées par l'utilisation de sociogrammes où chaque

⁶⁰Ibid.

intervenant indique ceux avec lesquels il contracte dans sa firme et dans les firmes partenaires. Les individus sont caractérisés par les objectifs et les attentes qui dépendent de leurs positions et rôles dans l'entreprise ainsi que par leur trajectoire professionnelle (formation initiale et secondaire, langues pratiquées, ancienneté dans la fonction).

Au niveau de l'**entreprise**, on catalogue chaque participant à l'interaction par rapport aux spécificités de son système social et de son organisation. Le système social se définit par des variables culturelles (langage, valeurs, etc.), des mécanismes de fonctionnement (intégration/différenciation, centralisation/décentralisation). L'organisation de l'entreprise, quant à elle, se caractérise par sa technologie, sa structure et sa stratégie.

Le processus d'interaction se définit par l'analyse du lien : son intensité, ses formes et ses contenus. L'**intensité du lien** varie en fonction du temps. Elle est étudiée à **court terme** (un épisode de la relation) et à **long terme** (la relation institutionnalisée). La durée du lien produit une transformation qualitative qualifiée d'institutionnalisation qui conduit les partenaires à formaliser leurs mécanismes d'échange. Cette institutionnalisation se traduit par le développement d'une micro culture spécifique aux partenaires (un système de valeurs, des pratiques, etc.). Le contenu des échanges est multiple : **les échanges de produits/services, d'informations, financiers et sociaux**. Il est lié au support qu'ils empruntent et à leur finalité. On distingue : les **contacts interpersonnels** (non professionnels ou liés à la résolution de problèmes), les **négociations** (termes de l'échange), les **adaptations** (optimisation des termes de la coopération) et les **flux médiatisés**, contacts interpersonnels réalisées autrement que face à face ou par téléphone (courriers, fax, courrier électronique, etc.).

L'atmosphère de l'interaction dépend des dimensions psychosociologiques de l'environnement immédiat dans lequel elle se déroule. Elle dépend de quatre facteurs essentiels : l'équilibre entre conflit/coopération, pouvoir/dépendance et la "distance sociale et culturelle" entre les entreprises, les perceptions individuelles de ces asymétries. HALLEN et WIEDERSHEIM-PAUL définissent ces écarts comme une "**distance psychique**" entre les membres des entreprises qui combinent les asymétries entre entreprises et entre individus par le biais des représentations⁶¹. Les écarts constituent des "**distances interentreprises**" qui proviennent de deux éléments de la relation :

⁶¹HALLEN L., WIEDERSHEIM-PAUL F., (1993), "Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction", in BUCKLEY P.J., GHOURI P.N., The Internationalization of the Firm, a Reader", pp.291-302

- d'une part, le fossé existant entre la représentation que le fournisseur a du besoin de son client potentiel et la représentation de ce dernier,
- d'autre part, du fossé qui existe entre la représentation de l'offre faite par le fournisseur à son client et sa propre représentation de l'offre.

C. Du réseau d'affaires au réseau stratégique

Les travaux de l'IMP se sont élargis ensuite à d'autres problématiques, notamment à la création d'entreprise (entrepreneuriat)⁶², à l'internationalisation des firmes⁶³ et enfin, au management stratégique⁶⁴. Cette généralisation se fait à partir de l'application du concept de réseau en vue d'interpréter la réalisation de différentes activités économiques. L'environnement économique tout entier est représenté comme une "toile" de réseaux d'entreprises⁶⁵. L'unité d'analyse de l'IMP est **le réseau d'affaires, "business network", un ensemble de deux, ou plus, courants d'échanges "connectés" entre des entreprises**⁶⁶.

Un courant d'échange A-B entre deux firmes E et B est connecté à une autre relation B-C entre les entreprises B et C quand la réalisation de A-B influence positivement ou négativement celle de B-C. La connexion entre les deux relations est positive lorsque l'efficacité de A-B facilite la réalisation de B-C. Elle est négative, si elle perturbe ou interdit la relation B-C.⁶⁷ Dans certains cas, une relation est connectée négativement et positivement en même temps à une autre.

⁶²LARSON A., (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp.76-104

⁶³HAKANSSON K., JOHANSON J., (1988), "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", in CONTRACTOR F., LORANGE P., (1988), "Cooperative strategies in international business", New York : Lexington Books, pp.369-379

JOHANSON J., MATTSSON L.-G., (1993), "Internationalization in Industrial Systems - a Network Approach", in BUCKLEY P.J., GHOURI P.N., *The Internationalization of the Firm, a Reader*, pp.303-321

⁶⁴HAKANSSON H., SNEHOTA I., (1989), "No Business is an Island : the Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4, n°3, pp.187-200

⁶⁵Ibid., pp.529-531

⁶⁶ANDERSON J.C., HAKANSSON H., JOHANSON J., (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol.58, Octobre, p.2

⁶⁷COOK K.S., EMERSON R.M., (1978), "Power, Equity, Commitment in Exchange Networks", *American Sociological Review*, Vol.43, Octobre, pp.721-738

Une entreprise réalise des activités, emploie des ressources et agit par l'intermédiaire d'acteurs individuels.⁶⁸

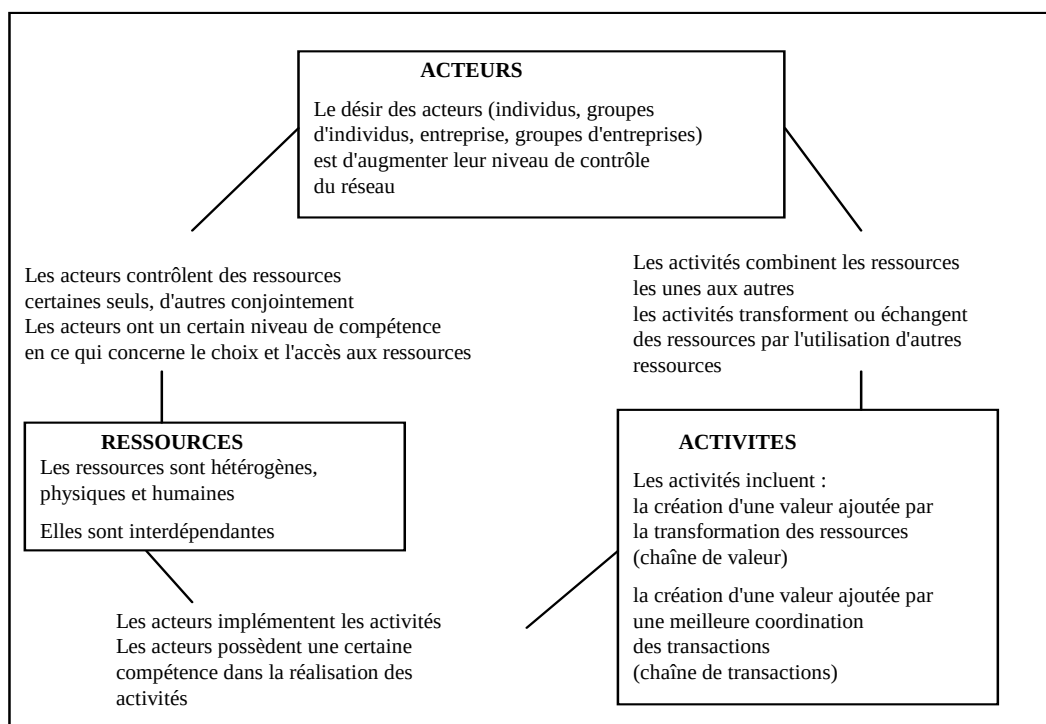


Figure V.3 : la définition du réseau (d'après HAKANSSON, (1993), op.cit., p.81)

Les activités sont réalisées par des acteurs, qui consomment des ressources de telle sorte qu'ils créent une valeur ajoutée.

Les **activités** doivent être coordonnées, intégrées et réalisées à partir d'une répartition entre les acteurs formant réseau. Chaque activité constitue un maillon de différentes chaînes d'activités. Le coût total de sa réalisation dépend de deux facteurs : la manière dont un acteur réalise l'activité et la manière dont les activités sont interconnectées. Le premier facteur conduit à une volonté de spécialisation. Le second, au contraire, met l'accent sur l'adaptation des activités les unes par rapport aux autres. Même si l'évolution des technologies rend possible adaptation et réduction des coûts de production, les deux facteurs restent souvent en contradiction.

⁶⁸GADDE L-E., HAKANSSON H., (1993), "Professional Purchasing", Londres, New York : Routledge, pp.80-94

Les **ressources** sont hétérogènes : ressources techniques (incluant les brevets et les licences), les matières premières et les composants constituant les inputs, le personnel, les ressources marketing (marque, etc.), les capitaux. Elles sont administrées selon quatre dimensions :

- le niveau d'intégration des ressources et la structure du réseau externe de fournisseurs déterminent la qualité de ces ressources,
- le contrôle et l'accessibilité aux ressources sont déterminés par la qualité des relations entretenues par la firme et ses partenaires,
- la manière de combiner les ressources est un facteur important de compétitivité,
- de nouvelles ressources peuvent améliorer le fonctionnement des activités. De nouveaux partenaires peuvent optimiser les solutions préexistantes. De nouvelles relations rendent possibles des combinaisons de ressources inédites.

Les **acteurs** sont analysés afin d'identifier ceux qui réalisent les activités importantes, ceux qui contrôlent l'accès à certaines ressources et la manière dont ils sont interconnectés. Cette démarche conduit à hiérarchiser les entreprises avec qui la firme est en contact. Au niveau individuel, les acteurs sont ceux qui, directement et indirectement, influent sur les échanges entre l'entreprises, ses partenaires et ses concurrents.

Le réseau d'affaires peut évoluer et devenir stratégique.

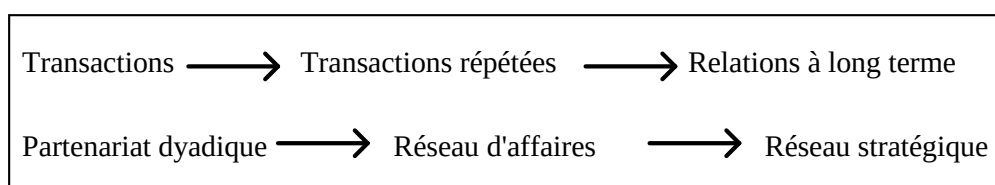


Figure V.4 : de l'échange dyadique au réseau stratégique⁶⁹

Les transactions entre deux firmes, fournisseur et client, peuvent évoluer vers un partenariat plus durable. Chaque entité entraîne avec elle ses propres partenaires. Se constitue alors un réseau d'entreprises. Lorsque ses membres prennent conscience, non seulement de leur relation avec un partenaire mais de leur interdépendance à toutes les firmes du réseau qui le composent et qu'ils acceptent des règles de fonctionnement

⁶⁹Nous nous inspirons de l'idée de WEBSTER. WEBSTER F.E., (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Vol.56, p.5

collectives, le réseau peut devenir stratégique. Il a, dès lors, conscience de lui-même et possède **une identité stratégique**.

On peut généraliser les concepts de centre d'achat et de vente, rencontrés en marketing industriel, en définissant **le centre stratégique** comme l'ensemble des intervenants qui contribuent à définir la stratégie collective du réseau ainsi que ses règles de fonctionnement. **Au coeur du réseau stratégique, on trouve les dirigeants de ces entreprises.**

Dans une entreprise traditionnelle, l'appartenance, l'identité et les facteurs de la performance se définissent par rapport à l'existence de frontières organisationnelles. Dans le réseau stratégique, la connectivité et donc la prise de conscience de l'interdépendance des entreprises, modifient la définition. La firme étudie son positionnement stratégique en fonction de sa **centralité** dans le réseau et cherche à renforcer ce caractère central. La position détermine le pouvoir d'un acteur dans le réseau et sa capacité de négociation, c'est-à-dire son autonomie de décision. La position est étudiée à deux niveaux.

La **micro position** détermine le pouvoir de négociation d'une entreprise par rapport à un partenaire particulier dans une configuration dyadique. On parle alors de **relation focale**. Ce pouvoir est d'autant plus grand que la firme maîtrise efficacement des ressources stratégiques pour le partenaire ou que la firme conditionne l'accès à d'autres entreprises détenant des ressources indispensables au partenaire.

La **macroposition** détermine le rôle exercé par l'entreprise dans le réseau global. La centralité d'un acteur résulte de la combinaison des micro positions et de leur cohérence pour jouer un rôle décisif au sein du réseau stratégique. Ce rôle est fonction de l'importance des ressources et des activités maîtrisées.

D. Mécanismes de renforcement et d'affaiblissement de l'identité du réseau stratégique

Le management de l'identité du réseau consiste à étudier les conséquences des mécanismes d'échange en terme de coopération entre les entreprises qui le composent. Certains mécanismes ont des effets positifs, d'autres, négatifs. On peut saisir certains mécanismes de connectivité d'un réseau qui renforcent ou affaiblissent son identité.

Les mécanismes induisant une connectivité positive sont au nombre de trois :

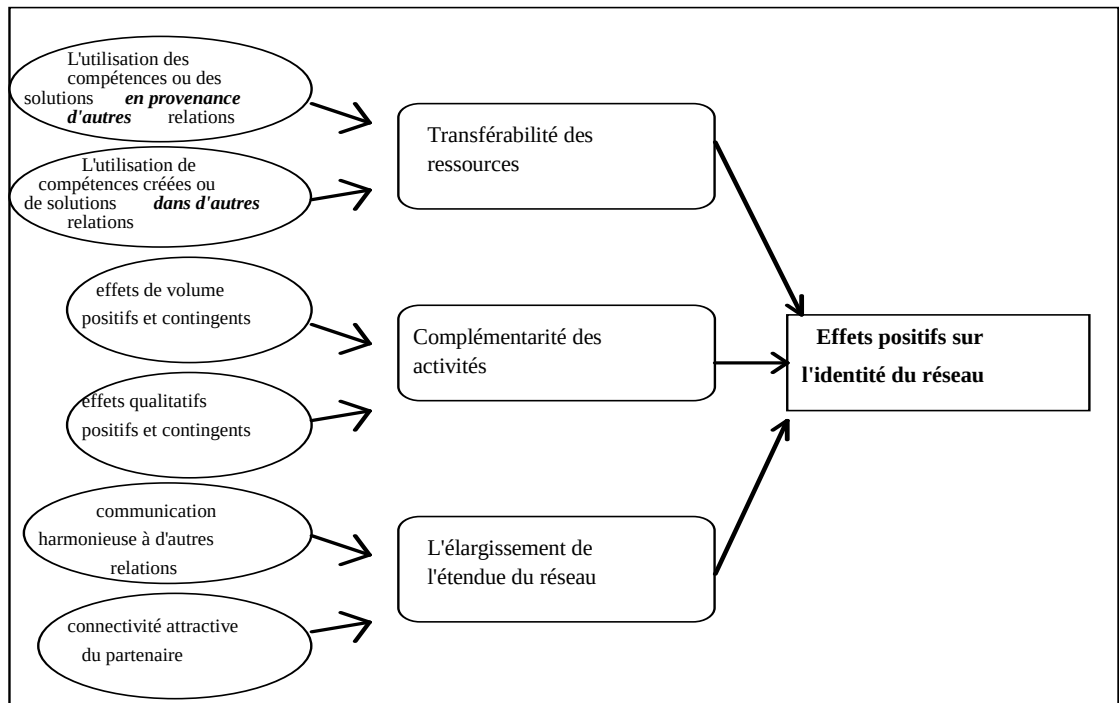


Figure V.5 : les mécanismes de renforcement du réseau stratégique

le **caractère transférable des ressources** détermine la capacité du réseau à s'approprier les ressources utilisées dans une relation focale particulière. En effet, dans certains cas des ressources spécifiques (compétences ou solutions) sont nécessaires au développement d'une relation dans le réseau. Ces ressources existent dans d'autres relations. Leur transfert permet de pas développer ad hoc de nouvelles compétences car elles sont transférables. D'autre part, les ressources utilisées dans une relation renforcent également l'identité du réseau quand elles peuvent être redéployées dans une ou plusieurs autres relations par un même acteur.

La **complémentarité des activités** intervient quand le produit d'une relation focale a un effet positif pour l'ensemble du réseau. Cet effet positif peut être **quantitatif**. Une augmentation des volumes produits dans une relation produit également des économies d'échelle dans d'autres entités du réseau. Il peut aussi se traduire par des modifications **qualitatives** positives notamment par une hausse de la qualité générale des produits à partir de l'amélioration d'un composant.

Les **mécanismes qui élargissent l'étendue du réseau**. Une entreprise A manifeste sa volonté de coopérer avec une entreprise B. Les entreprises qui partagent le réseau de A sont informées de cette propension nouvelle d'un acteur à coopérer et peuvent entrer en coopération à leur tour. D'autre part, les entreprises en réseau avec B deviennent accessibles à leur tour au réseau de A.

A contrario, certains mécanismes affaiblissent l'identité du réseau et peuvent en menacer l'existence :

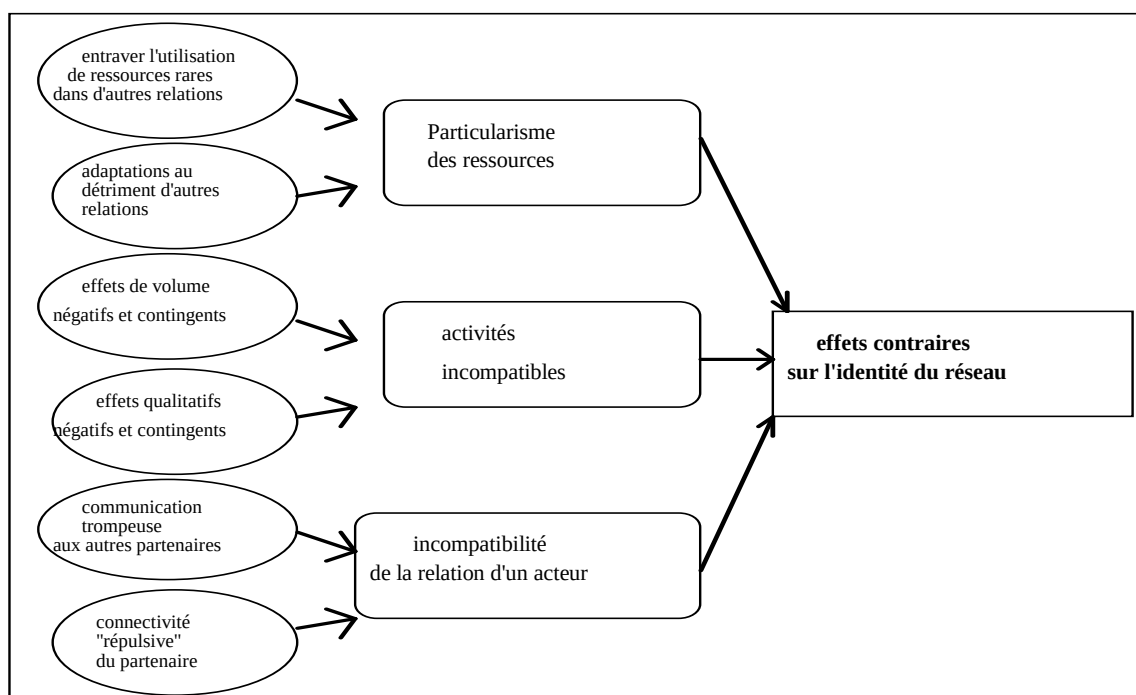


Figure V.6 : les mécanismes d'affaiblissement de l'identité d'un réseau

le **particularisme d'une ressource** provient du fait qu'une entreprise ne peut utiliser ses ressources avec la même intensité dans toutes ses relations. Leur adaptation à une relation rend délicate leur redéploiement vers d'autres relations. Il en ressort qu'une forte adaptation à un partenaire peut être nuisible à d'autres.

L'**incompatibilité d'une activité** considère les effets négatifs que certains changements d'activités dans une relation focale peuvent avoir pour d'autres relations. Au plan quantitatif, les autres relations du réseau ne peuvent pas forcément s'adapter à une modification des volumes produits. Au plan qualitatif, ils n'ont pas forcément la possibilité d'intégrer les produits de cette activité.

L'incompatibilité de relation survient quand une entreprise A s'engage dans une relation focale avec un acteur B dont les partenaires de A ont une mauvaise opinion ou le considèrent comme une menace. Dans ce cas, ils peuvent aller jusqu'à sanctionner l'entreprise A. Cette relation nouvelle peut signifier que A s'engage dans une autre stratégie incompatible avec celle de ses partenaires traditionnels. Il s'agit d'une "connectivité répulsive" qui peut avoir comme conséquence l'éviction de A du réseau.

La notion de réseau a été utilisée abondamment dans les chapitres qui précèdent sous des formes diverses mais qui avaient en commun de désigner le réseau comme une forme d'entreprises ou une structure de gouvernance. Dans ce dernier chapitre, et en particulier à travers les travaux de l'IMP, nous avons commencé à introduire le réseau comme une forme analytique. Dans le premier cas, on se situe dans une perspective multidisciplinaire et prescriptive qui fournit une représentation de la logique d'organisation, une façon de diriger les relations entre des acteurs économiques : le réseau d'entreprises ou la firme-réseau. Dans la seconde approche, le réseau devient un instrument conceptuel et un outil d'analyse qui se fonde sur l'analyse des liens⁷⁰.

§ 4 - Le réseau social, "chaînon manquant" d'une théorie des coopérations interentreprises

Nous souhaitons, pour la fin de ce chapitre, limiter l'utilisation de **la notion de réseau social à des fins analytiques**. Le réseau social constitue le "chaînon manquant" théorique à plusieurs difficultés conceptuelles en économie et en sociologie. Il en est le complément nécessaire. Cette complémentarité existe dans quatre problématiques importantes pour les deux disciplines :

- la conciliation de l'environnement et de l'acteur : le réseau joue un rôle de médiateur en tant que **contexte d'action**,

⁷⁰POWELL W.W., SMITH-DOERR L., (1994), "Networks and Economic Life", in SMELSER N. J., SWEDBERG R., (Eds.), "The Handbook of Economic Sociology", Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, p.368

- dans les modes d'échanges entre acteurs : le réseau social constitue **un mise en contact informelle et collective** en complément des modes bilatéraux et formalisés que représentent les liens hiérarchiques et les relations marchandes⁷¹.
- dans la fixation des frontières organisationnelles : le réseau articule milieu interne et milieu externe, **niveau intra et interentreprises**⁷²
- dans la distinction entre caractère statique et dynamique : le réseau facilite une **représentation processuelle** de la firme.

Sur la base des critiques émises par GRANOVETTER⁷³, nous proposons une théorisation du réseau social qui réconcilie l'acteur et son environnement. La perspective structurale fournit un cadre conceptuel propice à cet objectif. BURT construit un modèle d'une **théorie structurale de l'action** qui tente de dépasser la perspective atomistique (individualisme méthodologique) et normative (déterminisme de l'environnement)⁷⁴ et fournit une définition originale de l'intérêt de l'acteur.

Les deux perspectives classiques situent l'intérêt de l'acteur par la réponse à la question : en quoi la perception par l'acteur de l'utilité de ses actions est-elle influencée par le comportement des autres acteurs ?

A cette question, la perspective atomistique répond : en rien. L'acteur évalue seul l'utilité des différentes alternatives. La perspective normative répond : les actions sont évaluées d'une manière interdépendante par les acteurs. Leur évaluation est fonction d'un processus de socialisation qui les intègre à un système global d'acteurs. L'intérêt est fonction des normes sociales.

La perspective structurale veut que l'intérêt d'un acteur dépende de la position qu'il occupe dans une structure sociale constituant son contexte d'action. Il occupe conjointement cette position avec d'autres acteurs en équivalence structurale. L'acteur est donc à la fois déterminé par sa position structurale mais il peut, en retour, faire évoluer la structure sociale en sa faveur par des actions volontaristes. Au-delà de son intérêt conceptuel, cette définition de l'autonomie structurale fournit une stratégie analytique qui se définit comme suit :

1. saisir la position initiale d'un acteur dans son système d'action,

⁷¹COHENDET P., "La Tyrannie des Réseaux : Propriétés et Modes d'Utilisation en Economie", non publié, p.15

⁷²LAZEGA, (1994), op.cit.

⁷³GRANOVETTER, (1985), op.cit.

⁷⁴BURT R.S., (1982a), "Toward a Structural Theory of Action : Network Models of Social Structure, Perception, and Action", New York, Londres : Academic Press, pp.329-356

2. décrire la manière dont l'intérêt de l'acteur est structuré par ce contexte,
 3. définir de quelle manière les actions des acteurs, déterminées par l'intérêt des acteurs, sont contraintes par leur configuration relationnelle,
 4. analyser la transformation du contexte d'action par les interactions des acteurs,
- et présente un caractère cyclique. Le contexte social est à la fois déterminé et déterminant dans la conduite stratégique des acteurs, la définition de leur intérêt et de leurs actions. On a bien une définition processuelle de l'intérêt de l'acteur.

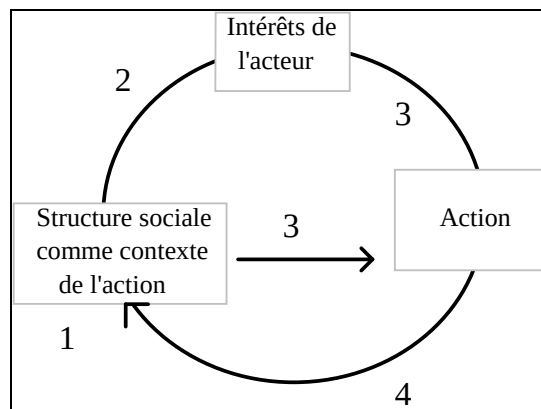


Figure V.7 : le cycle causal d'une théorie structurale de l'action (BURT, (1982), op.cit., p.9)

L'introduction de la notion de réseau, ensemble de liens concrets, informels et personnalisés entre des acteurs individuels, réduit également le fossé entre les deux formes bilatérales de l'échange et l'existence des relations formelles intra- et interentreprises. Traditionnellement, l'entreprise fonctionne selon deux modes d'échanges bilatéraux et formalisés par des contrats : les liens hiérarchiques et les relations marchandes. Le réseau permet de tenir compte de l'existence de liens informels. Dans le réseau social, il n'existe pas d'engagement bilatéral codifié au sens où il n'y a pas de sanctions possibles de la part d'une "autorité légale" extérieure. La régulation est assurée collectivement par les individus à travers un ensemble de règles du jeu implicites, de routines qui en fixent les frontières.

Le réseau n'est donc pas *entre le marché et la hiérarchie* mais une troisième dimension indépendante de l'analyse. Les formes organisationnelles ne sont pas toujours un arbitrage entre marché et hiérarchie. Au plan analytique, le réseau est une "**trame**

théorique"⁷⁵ assurant une continuité à la réflexion sur les structures organisationnelles qui s'applique dans un contexte statique et dynamique.

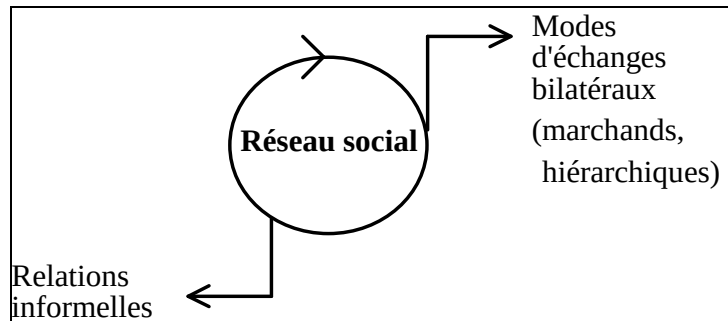


Figure V.8 : le réseau, entre relations informelles et modes d'échanges bilatéraux (d'après COHENDET, op.cit.)

Au **plan statique**, il permet d'intégrer l'existence de conventions et de règles du jeu entre les acteurs et de traiter les externalités, l'interdépendance des acteurs hors marché. Le réseau, selon des mécanismes différents du marché, sélectionne les externalités positives et élimine ou corrige les externalités négatives.

Plus important pour notre objet d'analyse dans le présent chapitre est le **niveau dynamique**. La firme n'est pas seulement un espace d'allocation des ressources et d'arbitrage entre les modes d'échanges bilatéraux. Elle peut être définie de manière processuelle comme un espace de création de ressources. Elle assure une fonction de coordination des processus d'apprentissage dispersés.

Le réseau est l'acteur collectif qui fait émerger des innovations et conduit leurs évolutions. Les liens informels sont indispensables à la mise en phase de routines dispersées. Elles permettent de situer et de connaître le fonctionnement des routines transférables en raison de leur caractère tacite et local (division du travail et coût d'un redéploiement sur d'autres activités).

⁷⁵COHENDET, op.cit., p.15

Section II - L'émergence de la coopération interentreprises : une définition processuelle

Une définition de l'émergence de la coopération interentreprises peut être proposée à partir d'un certain nombre de travaux se rattachant à la perspective socio-économique. La notion d'émergence fait référence à une évolution. La dynamique n'est pas représentée avant et après mais de manière continue. L'entrée en coopération interentreprises se fait graduellement. En conséquence, notre définition de l'entreprise est processuelle.

Elle devient un champ d'action, c'est-à-dire un réseau d'acteurs de nature hétérogène, individuels et collectifs, humains et non humains, incluant les objets techniques et matériels qui la constituent. L'émergence d'une coopération interentreprises est analysée comme **la constitution d'une agence par un réseau d'acteurs individuels qui cherche à contrôler des ressources appartenant à plusieurs entreprises en vue de la réalisation d'un projet économique commun.**

Cette **agence** est définie non comme une nouvelle entreprise, aux frontières traçables, mais comme un ensemble d'interactions entre des dirigeants qui cherchent à engager leur entreprise pré-existante dans un projet commun. Leurs liens vont se densifier et s'organiser autour de cet enjeu. Il convient d'analyser leurs liens réciproques, leur "réseau local", qui définit le centre stratégique, et leurs liens avec les autres composantes de leur entreprise, constituant le "réseau global" de la coopération interentreprises.

Dans ce cadre, **le sens donné par les individus à leur appartenance à un réseau est double.** Le réseau social assure **une fonction communautaire.** Il est un ensemble de liens fondés sur un "ciment" affectif. Mais il est aussi un **outil potentiel** pour conduire une stratégie, un système d'influences et d'interventions.

Le management de cette agence consiste à **faire émerger de nouveaux réseaux sociaux et à en transformer d'anciens pour légitimer, renforcer et étendre le contrôle de l'agence sur le réseau stratégique d'entreprises**⁷⁶.

⁷⁶WHITE H., (1992), "Agency as Control in Formal Networks", NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma. : Harvard Business School Press, p.94

Les interactions visent à faire apparaître progressivement une régulation efficace, c'est-à-dire un ensemble de mécanismes formels. A cette fin, les dirigeants orientent leurs interactions vers la négociation des **règles sociales**, entre eux et avec leur entreprise, qui fournissent **l'infrastructure de l'élaboration de ces mécanismes**.

En premier lieu, nous posons les principes essentiels de l'émergence analysée comme un processus de mise en réseau d'un ensemble d'acteurs individuels. Nous détaillons les dimensions, les logiques et les propriétés des mises en réseau. Nous analysons ensuite l'émergence de la coopération interentreprises comme une structuration d'un champ d'action, d'une part, et comme investissement relationnel et de formes, d'autre part.

§ 1 - Définition processuelle du réseau social

L'émergence de la coopération est fondée sur la question du lien avec autrui. Se lier à autrui modifie le sens social que l'individu donne à son environnement quand il caractérise ce qui est "identique" ou "différent" de lui.⁷⁷ Cela introduit deux tensions. La première est celle qui ressort du rapport du singulier au collectif : la **question d'une appartenance commune**. Cette tension se résout par une réflexion sur l'identité et sur l'ambivalence des individus qui peuvent appartenir à plusieurs groupes, à plusieurs collectivités. La seconde est l'axe du lien entre soi et l'autre : la **question de l'altérité**. Cette dimension fonctionne sur le registre de l'ambiguïté. L'autre est-il opposé ou complémentaire à la démarche que l'on entreprend ?⁷⁸

L'émergence d'une coopération interentreprises se manifeste par **une mise en réseau : la transformation d'un groupe d'individus en un réseau social**. Les processus de mise en réseau social sont multiples mais ils possèdent des dimensions fondamentales et partagent des traits communs propres à une généralisation.

⁷⁷AUGE M., (1994), "Le Sens des Autres, Actualité de l'Anthropologie", Paris : Fayard

⁷⁸Ibid., p.61

A. Les principales dimensions de la mise en réseau

Le passage du groupe au réseau social peut se réaliser pour conduire de nombreux projets⁷⁹. Cette transformation possède trois dimensions qui permettent de caractériser sa nature : la nature des entités engagées dans le réseau, leur vocation et la qualité de leurs échanges.

La **nature des entités** qui souhaitent s'agréger se caractérise par un degré d'hétérogénéité qui peut amener un ensemble d'individus à relier un autre ensemble.

La **qualité du réseau** définit la similarité ou la diversité des vocations des membres du réseau. Lorsque les individus partagent le même but, le réseau est dit **succursaliste** ou isomorphe. Dans le cas contraire, le réseau est **congloméral** ou hétéromorphe. L'ensemble que forment les individus est composite et il établit un lien entre des entités distinctes. Il se forme en vue de l'atteinte d'une fin délibérément recherchée.

La **qualité des liens** entre les membres du réseau possède quatre traits essentiels :

- elle est **préjudicielle**. Il s'agit d'un lien voulu et construit. Il présente donc un caractère artificiel en opposition à un simple lien contigü. Le réseau social reconnaît des liens affinitaires préalables mais les mobilise en vue de leur dépassement.
- Le **degré de formalisation** des interactions est limité. Les règles existent mais ne sont pas codifiées. Elles permettent, néanmoins, une mobilisation forte des membres du réseau social.
- Le **degré de dépendance ou d'autonomie** des individus par rapport au réseau social est variable. Il s'évalue au plan juridique mais plus encore au plan identitaire. Certains individus ne définissent leur identité professionnelle qu'à partir de leur appartenance au réseau social. D'autres ont "d'autres cordes à leur arc".
- La **qualité de la procédure** qui établit le réseau social joue un rôle important. Deux procédures conduisent à son 'émergence : **ex nihilo**, par génération, ou **ex alio**, par reconfiguration. Ex nihilo, il s'établit par **duplication** pour un réseau succursaliste, par **filialisation** pour un réseau congloméral.

⁷⁹Pour cette section, nous nous inspirons du colloque "Groupes et Réseaux, Approches socio-historiques" qui s'est tenu à Lyon les 24 et 25 octobre 1986 sur le thème de "l'étude comparée des formules d'agrégation aux époques modernes et contemporaine" à l'initiative du Centre de Politologie Historique. Les textes ont été publiés dans un ouvrage collectif : DUJARDIN P., (1988), "Du Groupe au Réseau, Réseaux Religieux et Professionnels", Paris : CNRS Editions

B. Les logiques processuelles de la mise en réseau

La mise en réseau est sous-tendue par des logiques différentes. Ces logiques se différencient selon quatre paramètres : leur temporalité, les visées qui la supportent, la stratégie et la structure de la mise en réseau.

La **temporalité** de la mise en réseau peut procéder de deux logiques différentes. Le réseau est souvent la prémisse d'une action plus organisée. Il s'agit d'une situation d'immaturité qui évolue vers une formalisation et une centralisation. Dans certains cas, pourtant, le réseau n'est pas la "préhistoire" d'une autre organisation et se pérennise sous sa forme initiale.

Les **visées** idéologiques, religieuses, politiques se traduisent dans une culture. Par exemple, le niveau de centralisation ou de décentralisation des décisions prises par un réseau est fonction d'une culture désignée en France comme "jacobine" (forte centralisation) ou "girondine" (forte décentralisation)⁸⁰.

La **stratégie** poursuivie diffère selon la nature du réseau. Le réseau succursaliste poursuit une **stratégie d'expansion territoriale** au sens large du terme. Le réseau congloméral associe une volonté de **gestion, de répartition et de dispersion des risques** entre les différents participants à une **logique de conquête** : la volonté de se prémunir contre une sensibilité sectorielle de la demande en évoluant dans plusieurs secteurs en même temps ou contre une variation saisonnière. Cette stratégie est celle que l'on attribue en général à la formation des entreprises conglomérales. Elle traduit en même temps une logique de conquête (offensive) ou de résistance à la conquête d'un autre réseau (défensive). La stratégie conglomérale a donc une fonction polémique.

La **structure** de la mise en réseau exprime le niveau de **spécialisation** des participants et la manifestation d'un certain degré de **division du travail**. Le contenu des rôles joués par les différents participants est défini. La division du travail rend également nécessaire

⁸⁰De nombreux mouvements d'associations de dirigeants sont fondés sur le partage de visées religieuses : Mouvement des Dirigeants Chrétiens, l'Opus Dei, etc. Les institutions traditionnelles de socialisation des dirigeants comme le "Rotary", le "Lion's Club" ou le "Jockey Club" ou le "Cercle du Bois de Boulogne" dans la haute aristocratie possèdent une culture collective, des valeurs qu'elles s'efforcent de transmettre. Dans son analyse du **développement du capital relationnel** des dirigeants, Pierre BIRNBAUM définit un groupe d'institutions dont l'objectif est de réaliser une communauté d'intérêts et de valeurs. Il fournit de nombreux préceptes transmis par ce biais aux participants de ces associations. BIRNBAUM P., BARUCQ C., BELLAICHE M., MARIE A. (1978), "La Classe Dirigeante Française : Dissociation, Interpénétration, Intégration", Paris : PUF, pp.176-177

une procédure de médiation entre rôles différents que l'on peut caractériser par le fait de "**parler une même langue**".

C. Les propriétés de la mise en réseau

La mise en réseau ainsi définie produit des effets remarquables que DUJARDIN⁸¹ résume par quatre propriétés : la transitivité, l'emprise sur les membres, la concentration des moyens et le recrutement, la formation des individus

Le réseau possède des **propriétés de transitivité**. Il assure une mise en phase des participants et permet de dépasser des écarts, des barrières, des distances qui ont tendance à séparer les individus. Ce rapprochement résulte, en particulier, de l'intensification des interactions entre les individus qui permet une meilleure reconnaissance d'un intérêt commun. La transitivité diminue également les forces centripètes qui menacent la pérennité du réseau. Les individus sont rarement impliqués dans un seul réseau social. Ils sont continuellement tentés d'en changer pour évoluer dans d'autres milieux sociaux.

Elle régule l'existence d'un **écart spatial**, territorial ou sociologique. Au niveau territorial, un écart peut être subi ou souhaité comme dans le cas du développement d'un réseau succursaliste; le but de la mise en réseau est l'extension géographique de son action. Au niveau sociologique, il produit ou renforce le "ciment" affinitaire qui peut relever de différents substrats : régionaux, politiques, ethniques, familiaux ou religieux⁸².

La transitivité régule également le facteur temporel. Il existe une tension entre la nécessité d'une gestion à long terme qui permet d'assurer une **permanence**, une continuité dans l'effort et une nécessité de l'**adaptation** à l'évolution des mœurs, des opinions, des modes, etc. La transitivité du réseau administre cette tension en autorisant l'existence d'une **diversité** (existence de sous-groupes), par une gestion de l'**adversité**, c'est-à-dire en assurant la reconversion du réseau. Enfin, elle permet un **étalement** de l'action du réseau pour tenir compte des fluctuations cycliques qui se manifestent par des "creux" et des "pics" dans le déroulement des opérations. Les activités du réseau

⁸¹DUJARDIN P., (1988), "Processus et Propriétés de la Mise en Réseau : Débat, Problématique, Propositions", in DUJARDIN, op.cit., pp.17-25

⁸²GRANOVETTER, (1994), op.cit., p.463

peuvent entrer dans une relative "hibernation" et se réveiller sous la pression de certains événements manifestant sa **reviviscence**.

La transitivity favorise donc une transmission efficace de certains messages dans le temps et/ou dans l'espace. Le réseau est un instrument approprié à la production et au renforcement d'une cause commune. De par ses propriétés de transitivity, il représente une "**aire transitionnelle**"⁸³.

Le réseau possède une **emprise** sur un ensemble de personnes, de compétences et de ressources. Il permet de faire l'économie d'une création de ressources ex nihilo et d'avoir recours au secret. Sa discrétion est garantie par sa relative fermeture sur l'extérieur. Cette emprise agit sur les individus à travers les liens de réciprocité. Dans le réseau succursaliste, elle est associée principalement à la solidarité interne. Dans le réseau congloméral, elle se concrétise plutôt par des liens de protection mutuelle, d'entraide, de convivialité et de promotion.

Le réseau permet une **concentration de moyens** avec une fonction **logistique** et d'**allocation** des ressources qui ne se comprend que par rapport à l'existence d'une concurrence concernant une menace ou une opportunité de l'environnement. Sans qu'il y ait intégration complète des moyens des uns et des autres dans une organisation, le réseau permet une coordination suffisante des activités. Cette coordination commune ne se réalise qu'à partir du moment où existe un "ennemi" et un projet commun. L'allocation des ressources par le réseau articule parfois l'ordre de la légalité et de l'illégalité et souvent celui de la publicité et de la discrétion ou carrément du secret.

Enfin, le réseau permet le **recrutement** et la **formation** de ses participants et en particulier de ses élites. Il s'agit d'une **propriété "catalogique"** : le réseau permet de passer en revue, de sélectionner, de cataloguer. Elle se fonde sur **la règle "de la "double frontière"** ou du "double bord". Le réseau possède une frontière externe, **ad extra**, qui évolue au fur et à mesure des adhésions et des défections et qui donne le statut de membre ou de non-membre. Cette frontière se double de frontières internes, **ad intra**, qui déterminent sa hiérarchie entre les "idiots" et les "ascètes" ou les "experts", entre le militant et le simple syndiqué, entre le dirigeant et le cadre ou l'employé ou encore entre le nouveau membre et le membre ancien. La règle de double frontière permet de gérer la tension entre hiérarchie et égalité.

⁸³DUJARDIN, (1988), op.cit.

D. Le contenu relationnel de la confiance

Le lien de confiance apparaît comme le contenu essentiel des interactions dans un réseau social. Dans une économie de marché parfaite, l'acteur peut faire confiance au système économique pour lui assurer un retour sur investissement, fonction uniquement du niveau et de la qualité des ressources mobilisées. Dans un système où la concurrence est imparfaite (asymétrie d'informations, quasi-monopole, etc.), le dirigeant ne fait confiance qu'aux contacts personnels.

La confiance est approchée de manière processuelle, c'est-à-dire comme une confiance qui n'est pas une norme sociale extérieure au lien. La confiance est produite par la répétition des interactions. A partir de cette définition, nous envisageons l'émergence et la valorisation du lien de confiance.

a. Définition processuelle de la confiance

La confiance est l'expression d'**un échange** : on donne, on offre, on accorde sa confiance **à quelqu'un** ou on reçoit la confiance **de quelqu'un**. Elle est définie comme une évaluation positive des capacités d'un individu ou d'un mécanisme à respecter ou à faire respecter des engagements pris. Elle met en oeuvre une croyance (une foi), une anticipation du comportement d'autrui et une capacité à mémoriser les comportements passés (mémoire). La confiance est un mécanisme informel qui complète d'autres mécanismes et règles contractuels. Elle en constitue le support indispensable en assurant la fonction de "liant", de "ciment" ou de "lubrifiant" des liens sociaux et des relations économiques. Dans les relations interentreprises, la confiance n'est donc qu'un mécanisme parmi d'autres. BAUDRY⁸⁴ montre que dans les relations de "quasi-intégration oblique" entre fabricants et partenaires sous-traitants, la confiance s'accompagne de mécanismes d'incitations (à l'innovation, à la qualité, etc.) et d'autorité (spécifications techniques)⁸⁵.

La confiance en tant que mécanisme joue trois rôles : la création d'un contexte social, l'intensification des liens personnels (collaboration technique et échange d'information) et le développement d'obligations réciproques à long terme. Définie ainsi, elle n'est pas

⁸⁴BAUDRY B., (1995b), "Trust in Inter-Firm Relationships : a Plurality of Forms of Coordination", Actes du Séminaire Interdisciplinaire "Confiance, Apprentissage et Anticipation Economique", Université de Technologie de Compiègne, 23-26/01

BAUDRY B., (1995a), "L'Economie des Relations Interentreprises", La Découverte

⁸⁵Nous avons détaillé ces mécanismes au chapitre précédent.

gratuite mais possède un caractère instrumental. Elle est plutôt un équivalent fonctionnel du pouvoir dont elle est une manifestation atténuée⁸⁶.

Une relation de confiance peut prendre différentes formes. Le lien de confiance n'est pas obligatoirement symétrique. La confiance est **mutuelle** (partagée) ou **non réciproque**. Elle est **verticale** (ascendante ou descendante) quand elle a lieu dans un échange asymétrique hiérarchique ou **horizontale** dans une interaction entre semblables. Le lien de confiance se différencie de manière graduelle. La confiance est variable en **étendue**. Elle implique un nombre de personnes plus ou moins grand. Elle est également variable en **intensité**. On peut la représenter selon un continuum qui va de la **défiance** à la **foi** en passant par la **méfiance** et la **confiance**.⁸⁷

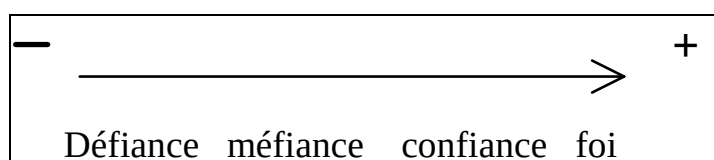


Figure V.9 : la graduation du lien de confiance (d'après SERVET (1994), op.cit., p.49)

D'autre part, le lien de confiance est lié au niveau d'informations et d'incertitudes associé à la situation dans laquelle il se noue. L'origine de l'axe est contingent à la situation.

Pour la suite de notre présentation, nous envisageons l'établissement et le maintien d'un lien de confiance mutuel dans un échange non dominé telle qu'il est censé s'établir dans une coopération interentreprises.

b. L'émergence de la relation de confiance

L'**initiation d'un lien de confiance** est liée au don. On donne sa confiance. Le don est le premier mouvement vers l'établissement d'une confiance mutuelle. Nous définissons le don dans sa forme moderne au-delà des liens communautaires archaïques. Le don moderne est celui qui survient quand un individu offre sa confiance à un autre individu avec lequel il n'est pas en contact au départ. Il s'agit donc, dans une forme pure, d'un don

⁸⁶KOENIG C., (1995), "Les Alliances Interentreprises et la Coopération Emergente", papier non publié, pp.4-5

⁸⁷SERVET J.-M., (1994), "Paroles Données : le Lien de Confiance", in La Revue du M.A.U.S.S., "A Qui se Fier ? Confiance, Interaction et Théorie des Jeux", n°4, 2ème Semestre, pp.48-49

fait à l'étranger, à un inconnu. De ce don résulte alors la construction d'une structure sociale spécifique aux individus. Nous avons étudié précédemment la justification et l'importance du don dans le cadre du jeu du courtisan qui offre une solution à "l'argument contre la défection systématique" de la stratégie "Tit for Tat"⁸⁸. Un individu est assez "fou" pour prendre le risque d'agir en anticipant un comportement coopératif de l'autre partie. On peut donner quelques exemples de don dans le monde des affaires :

- un surcroît de qualité non réclamée explicitement par le client,
- un service rendu à un client en difficulté sans que ce service soit rémunéré et prévu par contrat,
- un individu décroche son téléphone et propose un partenariat à un concurrent avec lequel il n'est pas en relation d'échange. Il prend l'initiative du contact au risque que sa démarche soit rejetée et d'informer son concurrent de ses difficultés. On peut parler d'un "don de parole".

Le don permet d'initier un lien en personnalisant une relation d'échange économique. S'établit alors **un réseau social dont les membres se reconnaissent comme uniques l'une pour l'autre**. Le don n'est pas la manifestation d'un simple altruisme. Il possède un **caractère instrumental**. Cependant le retour du don n'est pas son équivalent marchand ou monétaire. Deux propriétés du don s'expriment dans la valorisation d'un lien de confiance :

- sa capacité à le pérenniser par un mécanisme de réciprocité
- sa capacité à réguler les situation d'indécidabilité par un mécanisme de traitement de l'incertitude qui résulte de l'interdépendance des entreprises-partenaire.

c. La mécanique de la réciprocité

La coopération n'est pas un échange simultané de ressources équivalentes. Elle se fonde sur un **mécanisme de réciprocité** et se manifeste par un déséquilibre constant entre prestation offerte et prestation reçue par les partenaires. La coopération est un état de déséquilibre permanent mais réciproque qui permet de **perdre aujourd'hui pour gagner demain**. Chaque partenaire est, tour à tour, créancier et débiteur. Le principe est le suivant : un partenaire A donne à un autre, B, son apport à la coopération. L'autre lui rend cet apport mais de manière différée dans le temps et sans que soit établie une stricte équivalence entre apports échangés. Les échanges se font à mi-chemin entre la stricte équivalence marchande ou monétaire et le déséquilibre disproportionné et insupportable.

⁸⁸Nous avons détaillé le contenu de la stratégie Tit for Tat au chapitre précédent

La situation se poursuit tant que les apports ne sont pas donnés et rendus simultanément et selon une stricte équivalence. Dans ce cas, l'échange vaut "solde de tout compte" et l'échange s'interrompt. La situation de coopération s'arrête car elle n'a plus d'objet.

"Si la nature a horreur du vide, le don a horreur de l'équilibre. [...] L'équivalence, c'est la mort du don, [...] une façon de mettre un terme à la "chaîne du don" [...] qui le dynamise."⁸⁹

La réciprocité se fonde sur un triple pouvoir croisé qui conduit chaque partenaire à être alternativement en situation d'infériorité et de supériorité :

- pouvoir reçu par B car il détient la possibilité de tromper en ne rendant pas,
- pouvoir de A car il possède une créance sur B qui a l'obligation de rendre mais de manière différée dans le temps,
- pouvoir réciproque de l'un sur l'autre car leurs interactions répétées les rendent mutuellement dépendants et vulnérables à une défection du partenaire.

d. Traitement et renouvellement de l'incertitude

Cette vulnérabilité des partenaires l'un pour l'autre traduit une deuxième propriété du lien de confiance. La confiance est un **mécanisme de traitement de l'incertitude** que représente la coopération avec un autre partenaire au comportement partiellement imprévisible, c'est-à-dire ni totalement imprévisible, ni totalement prévisible.

L'économie des conventions⁹⁰ et certains sociologues⁹¹ reconnaissent des situations où les acteurs font face à de multiples solutions sans pouvoir décider laquelle est la plus conforme à leurs intérêts : des **situations d'indécidabilité**. Dans ces situations, le recours à des conventions fondées sur la confiance permet d'organiser un processus d'auto-contrôle des partenaires afin de **réduire le caractère imprévisible de leur comportement**. La convention est fondée sur l'anticipation et l'obligation confondues d'un comportement coopératif⁹².

Cependant, la coopération ne peut prendre place entre deux partenaires dont l'un serait totalement prévisible à l'autre. Une totale prévisibilité du comportement d'autrui introduit une situation de dépendance qui conduit à la domination de l'un par l'autre.

⁸⁹GODBOUT, (1992), op.cit.,p.252

⁹⁰ORLEAN A., (Ed.), "Analyse Economique des Conventions", Paris : PUF

⁹¹DUPUY insiste sur l'introduction des situations d'indécidabilité dans les systèmes sociaux. DUPUY J.-P., (1985), "Totalisation et Méconnaissance", in DUMOUCHEL P., "Violence et Vérité, autour de René Girard", Paris : GRASSE, p.263

⁹²KOENIG, op.cit., pp.2-3

SIMMEL montre que le secret est une donnée essentielle de la sociabilité et de la coopération. Pour qu'un lien s'établisse et perdure une certaine distance au plan psychologique et géographique doit se maintenir. Il doit aussi être entrecoupé régulièrement de pauses, de respirations⁹³. Ainsi, il renferme une certaine dose de dissimulation réciproque.

"(La confiance) est un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir. Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance."⁹⁴

Le **renouvellement continu de l'imprévisibilité** des comportements est indispensable à la pérennité de l'échange. Deux dynamiques organisent ce renouvellement : d'une part, la **conservation du secret** et, d'autre part, la règle de l'implicite. La firme doit garder secret ou renouveler en permanence ce qui fait son intérêt pour son partenaire. Par exemple, le dévoilement total de ses secrets de fabrication entraîne inévitablement la fin de l'échange car l'entreprise-partenaire perd tout intérêt à coopérer⁹⁵. La **règle de l'implicite** est celle de l'occultation de l'attente du retour ou de l'obligation de produire un retour. Si le retour est attendu, cette attente n'est pas explicitée par les deux partenaires. Elle est consciemment maintenue implicite.

"Faire confiance [...] signifie accepter un risque, c'est-à-dire, en termes formels introduire l'indétermination. [...] L'absence de contrat suppose certes la confiance mais il la secrète aussi chaque fois. [...] Non seulement le don n'a pas besoin d'être explicité, mais [...] il ne doit pas être explicité."⁹⁶

Finalement, les système de don-contre-don tel qu'il se manifeste dans les liens de confiance **donne de la valeur à leur relation** avant tout autre considération. Il s'agit d'un **investissement relationnel**. La valeur se mesure à la qualité et à la pérennité du lien. Le retour du don, exprimé ainsi, explique le paradoxe de Dale CARNEGIE contenu

⁹³SIMMEL G., (1991), "Secrète et Sociétés Secrètes, Strasbourg : Circé, p.20 (postface : Patrick WATIER)

⁹⁴Ibid., p.22

⁹⁵SIMMEL part de l'exemple de la relation amoureuse. "Seuls peuvent se donner entièrement sans danger les êtres qui ne peuvent pas se donner entièrement, parce que la richesse de leur âme est fondée sur une évolution permanente qui fait que chaque don engendre de nouveaux trésors." Le risque est de "manger" son propre capital qui donne sa raison d'être au comportement coopératif d'autrui "par des élans du sentiment, par le don de soi absolu, le dévoilement de leur vie intérieure." Ibid.

⁹⁶GODBOUT, (1992), op.cit., p.267

dans son célèbre ouvrage "Comment se faire des amis **et** réussir dans la vie"⁹⁷ : s'intéresser aux autres comme un but en soi, de façon désintéressée, tout en atteignant également des buts utilitaires⁹⁸.

§ 2 - La structuration d'un champ d'action

L'analyse de l'émergence d'une coopération interentreprises est approfondie une première fois sous l'angle de la structuration d'un champ d'action. Cette perspective est celle de l'analyse stratégique de Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG⁹⁹ du Centre de Sociologie des Organisations.

L'acteur est stratégique mais ses intérêts sont définis par rapport à son contexte d'action immédiat. Les frontières de l'entreprise sont totalement perméables. Les dirigeants produisent par leurs interactions un champ d'action qu'ils structurent en fonction d'un projet économique commun. Les liens de pouvoir dont l'enjeu est d'imposer un nouveau système de régulation à l'ensemble des acteurs concernés par ce projet commun ont une grande importance. **L'émergence d'une coopération interentreprises s'apparente à un "management clandestin" qui sort de sa clandestinité tandis qu'il devient légitime.**

A. Le champ d'action : définition d'une entreprise sans frontières

En rupture avec les théories sociologiques de l'environnement, l'analyse stratégique construit une sociologie de l'entreprise qui se fonde sur un acteur stratégique:

"l'existence d'acteurs empiriques dont les comportements sont l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs et ne sont en aucun cas entièrement explicables par des éléments antérieurs."¹⁰⁰

⁹⁷CARNEGIE D., (1939), "Comment se faire des amis pour réussir dans la vie", Paris : Hachette (première version anglaise : 1936)

⁹⁸GODBOUT, (1992), op.cit., p.116

⁹⁹CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), "L'Acteur et le Système", Edition du Seuil

¹⁰⁰FRIEDBERG, (1993), op.cit., p.193

Le comportement de l'acteur est d'abord la conséquence de ses intentions et de l'existence de projets personnels.¹⁰¹ L'analyse stratégique ne fait pas l'impasse sur les conséquences des rapports sociaux antérieurs, sa culture, son éducation, ses valeurs, etc., mais la socialisation passée de l'acteur reste potentielle tant qu'elle n'est pas mobilisée au présent dans une situation particulière.

"Cette "culture" [...] reste toujours potentielle aussi longtemps qu'elle ne s'est pas incarnée dans des comportements empiriques, c'est-à-dire qu'elle n'a pas été médiatisée par les contraintes particulières d'un contexte d'action spécifique."¹⁰²

En résumé, s'il subit des contraintes qui le "poussent" à agir, l'acteur possède des intentions qui le font "tendre" à la réalisation de buts qui lui sont spécifiques.

L'analyse stratégique pose trois postulats fondamentaux¹⁰³ :

- l'existence d'une **multiplicité de rationalités d'action** dans les entreprises,
- la **rationalité limitée** de l'acteur.
- mais surtout et toujours, chez les acteurs un certain degré d'**autonomie d'action** provenant de l'existence de **zones d'incertitude** qui se concrétise à deux conditions : que l'acteur sache créer des zones d'incertitude, c'est-à-dire se préserver une zone que l'autre en maîtrise pas, interne ou dans l'environnement, et que l'acteur sache rendre imprévisible l'utilisation de son autonomie pour les autres. Il en va ainsi d'un acteur qui parce qu'il est le seul à parler une langue étrangère ou à comprendre l'utilisation de certaines technologies contrôle presque totalement l'entrée sur un marché ou l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise.

Les relations interentreprises représentent un objet d'étude important pour l'analyse stratégique. La prise en considération de la firme comme action collective plutôt que comme entreprise délimitée par des frontières conduit à définir la coopération interentreprises comme **l'organisation des processus d'échange et de pouvoir entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs concernés par un même problème**.¹⁰⁴

¹⁰¹BOUDON, BOURRICAUD, (1982), op.cit., pp.305-306

¹⁰²FRIEDBERG, (1993), op.cit., pp.218-219

¹⁰³Nous nous inspirons de la synthèse faite par Philippe BERNOUX. BERNOUX P., (1985), "La Sociologie des Organisations", Editions du Seuil, pp.118-156

¹⁰⁴Ibid., p.546

Pour l'analyse stratégique, **l'entreprise n'est pas donnée mais construite par les acteurs** ce qui entraîne deux conséquences.

D'abord selon FRIEDBERG¹⁰⁵, **qu'il n'existe pas de dichotomie entre entreprise formelle et d'autres formes d'action collective, c'est-à-dire d'interdépendance d'acteurs dans un contexte d'action donné**. Les entreprises sont des champs d'action. Il existe un continuum entre les liens informels des individus et la reconnaissance de l'apparition d'une coopération interentreprises.

Ensuite, la représentation de l'entreprise est processuelle. Elle n'est jamais figée dans ses règles de fonctionnement et dans des frontières immuables mais en permanente structuration et restructuration.

Les champs d'action se différencient en fonction de quatre critères. Nous les présentons ainsi que leurs implications pour différencier un réseau social informel de dirigeants d'un réseau d'entreprises dont ils constituent le centre stratégique :

1. **le degré de formalisation, de codification de la régulation** : le réseau social devient un contexte d'action économique stratégique. De nouveaux mécanismes apparaissent dont l'objet est la régulation économique avec ses conséquences sur la stratégie de l'entreprise.
2. **Le degré de prise de conscience par les acteurs de leur appartenance au champ d'action** : les acteurs prennent conscience d'un intérêt à faire coopérer leur entreprise au-delà de leurs liens d'affinités, de parenté, d'appartenance à une organisation professionnelle, etc.
3. **le degré de finalisation des actions collectives** : les dirigeants s'accordent sur les objectifs initiaux et l'étendue de la coopération interentreprises. Le but de leurs contacts devient organisationnel et stratégique.
4. **l'explicitation d'une délégation de pouvoir à certains acteurs particuliers ou collectifs dans le champ d'action**. Les dirigeants construisent une justification pour légitimer la constitution du réseau d'entreprises auprès de leurs interlocuteurs internes et externes dans l'affaire qu'ils président.

¹⁰⁵FRIEDBERG, E., (1992), "Le Pouvoir et la Règle, Dynamique de l'Action Organisée", Revue Française de Sociologie, Octobre-Décembre

Ainsi, l'émergence d'une coopération interentreprises se présente comme **la négociation par un réseau social de dirigeants d'un certain nombre d'objectifs initiaux et de règles/conventions de liens personnels et de relation économiques** (régulation initiale) entre leurs entreprises.

Pour conduire ces négociations, les dirigeants sont investis par leur entreprise, acteur collectif composé d'individus salariés et de groupes de salariés mais aussi par **des acteurs individuels et collectifs qui financent l'activité de l'entreprise**, d'une délégation de pouvoir en vue d'engager des ressources dans des activités futures qui associeront étroitement le réseau d'entreprises ainsi constitué.

B. Le management clandestin de la "déintégration"

Les conditions d'émergence de la coopération sont illustrées par les travaux de Michel MOULLET¹⁰⁶. L'introduction d'une coopération interentreprises a un caractère dynamique et s'apparente dans un premier temps à un "management clandestin" qui seconde puis remplace les mécanismes de management en vigueur précédemment dans l'entreprise. Cette introduction d'un nouveau management se réalise en trois temps : une genèse (1^{er} temps), une maturation (2^{ème} temps) et un déclin (3^{ème} temps). Nous envisageons **un management clandestin interentreprises à l'oeuvre dans un réseau d'entreprises en émergence**. Nous illustrons le phénomène à travers ses conséquences pour une des entreprises du réseau.

Dans un premier temps, le dirigeant, sur la base de sa perception de la situation de l'entreprise et d'un projet stratégique s'engage dans une dynamique de changement en vue d'une "déintégration" de certaines activités. Pour justifier l'impératif du changement auprès des salariés, il se base sur l'existence de menaces, de problèmes qui pèsent sur l'avenir de l'entreprise. Il cherche à légitimer auprès d'eux la solution qui consiste à externaliser certaines opérations et/ou fonctions à partir d'une coopération interentreprises.

¹⁰⁶MOULLET M., (1992), "Le Management Clandestin", InterEditions. Les principes de fonctionnement d'un système d'action concret restent identiques dans un système d'action concret défini par plusieurs entreprises. Lorsque plusieurs entreprises fonctionnent en réseau dans le cadre de leurs activités, les relations qui unissent les différents acteurs délimitent un champ d'action.

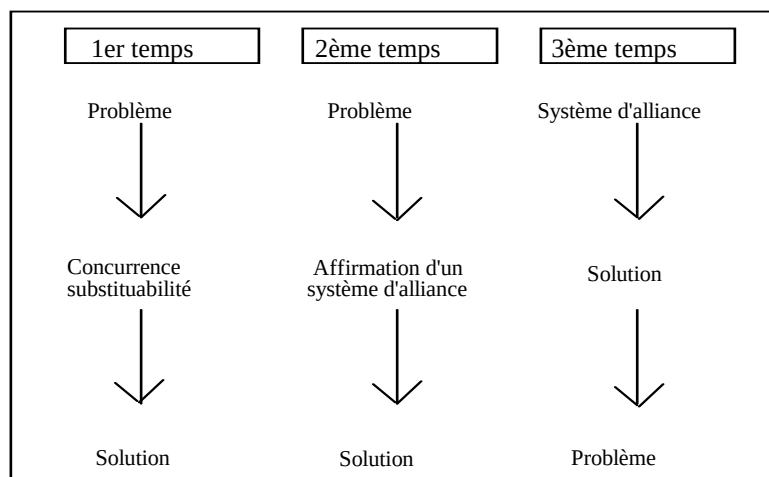


Figure V.10 : le management clandestin et la résolution des problèmes (MOULLET, (1992), op.cit., p.213)

Au sein de l'entreprise, le dirigeant peut entrer en conflit avec des salariés et/ou des groupes de salariés qui contestent le bien-fondé d'un partenariat et suggèrent des solutions alternatives comme il peut aussi recevoir leur approbation. En externe, son autonomie est plus ou moins limitée par la présence de financeurs avec lesquels il doit composer : établissements financiers, actionnaires individuels ou collectifs sans oublier les fournisseurs ou clients particulièrement importants.

Les échanges entre le dirigeant et ces multiples acteurs vont évoluer en fonction des prises de position des uns et des autres concernant la coopération interentreprises. La contestation peut porter sur le choix des entreprises-partenaire, sur l'objet de la coopération et éventuellement s'accompagne de solutions de nature différente : transformations internes, etc. Ces échanges débouchent sur le regroupement d'acteurs solidaires qui peuvent prendre trois configurations différentes : les pôles, les coalitions et les filières.

Les **pôles** sont constitués à la manière de "forteresses". Ils forment des ensembles homogènes constitués par les groupes professionnels auxquels les membres manifestent un sentiment d'appartenance : les "gens de la production", du bureau d'étude, l'équipe de vente, les contrôleurs de gestion, etc. et chercheront à rendre leur pouvoir le plus apparent possible. Les pôles s'apparentent à des "forteresses" habitées par des "seigneurs" ou par une "noblesse"; une population qui domine. Ils développent une forte

identité fondée sur une compétence, une fonction ou une origine communes. Cette identité est forgée à partir d'un apprentissage ritualisé.¹⁰⁷

Les **coalitions** sont hétérogènes. Elles regroupent des acteurs dont la position, la fonction ou les compétences sont différentes et sont plus fragiles car elles se constituent à l'occasion de problèmes communs qui peuvent disparaître si le contexte est modifié. Elles ne cherchent pas à rayonner mais préfèrent la discrétion. Dans les coalitions, le poids des différentes personnalités restent visible. Il s'agit d'une configuration manoeuvrière et politique.

Les **filières** sont des configurations plus étendues qui joignent différentes unités entre elles tout au long d'une ou plusieurs chaînes de valeur. Le pouvoir d'une filière tient d'abord à son envergure qui lui confère deux avantages :

- une assise physique plus solide car reposant sur différents niveaux de la chaîne de valeur.
- une présence à différents niveaux qui lui permet de se forger une vision globale et cohérente du monde et, de ce fait, d'imposer plus facilement sa légitimité à l'ensemble des acteurs.

"Attentive à investir différents territoires en y implantant ou en choisissant des agents de confiance, la filière est une configuration colonisatrice."¹⁰⁸

La structuration intervient alors spontanément à travers les négociations menées avec le dirigeant parallèlement à celles qu'il conduit avec ses pairs, en vue de l'entrée en coopération interentreprises.¹⁰⁹ Dans cette première phase, la confrontation s'organise entre des pôles qui perçoivent la coopération interentreprises comme une menace, qui peuvent entrer en contact avec d'autres pôles et constituer une filière d'une part, et le dirigeant d'autre part. Celui-ci appartient à différentes coalitions et cherche à obtenir l'adhésion de filières les plus larges possibles. Le groupe informel que constitue les dirigeants est une coalition particulièrement importante. Elle peut composer des filières interentreprises.

Dans un deuxième temps, le partenariat s'impose. L'entreprise entre en coopération. En premier lieu, on assiste à la mise en place d'un **nouveau système de gouvernement**. Les acteurs du système d'alliances prennent le pouvoir. Ils vont conduire une "stratégie de rationalisation", c'est-à-dire "d'habillage" d'une solution qui était au départ une

¹⁰⁷Ibid., p.57

¹⁰⁸Ibid., pp.61-62

¹⁰⁹Ibid., p.200

possibilité parmi d'autres pour la rendre unique. La rationalisation est un travail de reformulation et d'explication à posteriori d'événements, d'actions, de conséquences, d'attitudes et de comportements antérieurs.¹¹⁰

En second lieu, on observe la mise en place d'**une nouvelle régulation** qui prend acte de l'existence de mécanismes de gestion interentreprises. Les acteurs sont confrontés à un double système de règles et de conventions et de mécanismes formalisés : celui hérité de l'entreprise et celui qui émerge de la coopération interentreprises.

Dans cette deuxième étape, la coopération interentreprises entre dans une phase stratégique et opérationnelle. Son management clandestin interentreprises est de plus en plus visible et s'expose plus aux critiques. Il doit savoir composer avec les structures apparentes et également avec l'environnement de l'entreprise, les banquiers, les concurrents, les clients, etc. Il s'agit de conserver la position dominante acquise tout en acceptant d'opérer des compromis avec certaines règles construites par le réseau interentreprises pouvant heurter les intérêts des individus et des groupes de chaque entreprise.¹¹¹

La troisième phase survient quand une coopération interentreprises est contestée et que l'objet et/ou l'identité des partenaires impliqués se modifient. Lorsqu'une coopération interentreprises ne répond plus efficacement à la demande ou à la concurrence, des acteurs peuvent promouvoir la recherche de nouveaux partenaires en remplacement ou en complément des anciens. C'est ainsi qu'une unité de production particulière dans le réseau peut expérimenter une collaboration avec une entreprise extérieure puis la proposer au reste du réseau.

Les dirigeants restent le pivot essentiel de ces mécanismes. Ils doivent savoir concilier le formel de la structure apparente et l'informel des structures profondes au sein de l'entreprise et au sein du réseau. Au-delà des structures apparentes et formalisées et de la volonté managériale qui s'exprime dans les discours des différents managers, une autre réalité plus profondément ancrée existe dans toute entreprise: le "management clandestin", c'est-à-dire ses "structures profondes".

Les règles formelles ne sont pas suffisantes pour résoudre les problèmes que rencontrent les entreprises.

¹¹⁰Ibid., p.208

¹¹¹Ibid., p.210

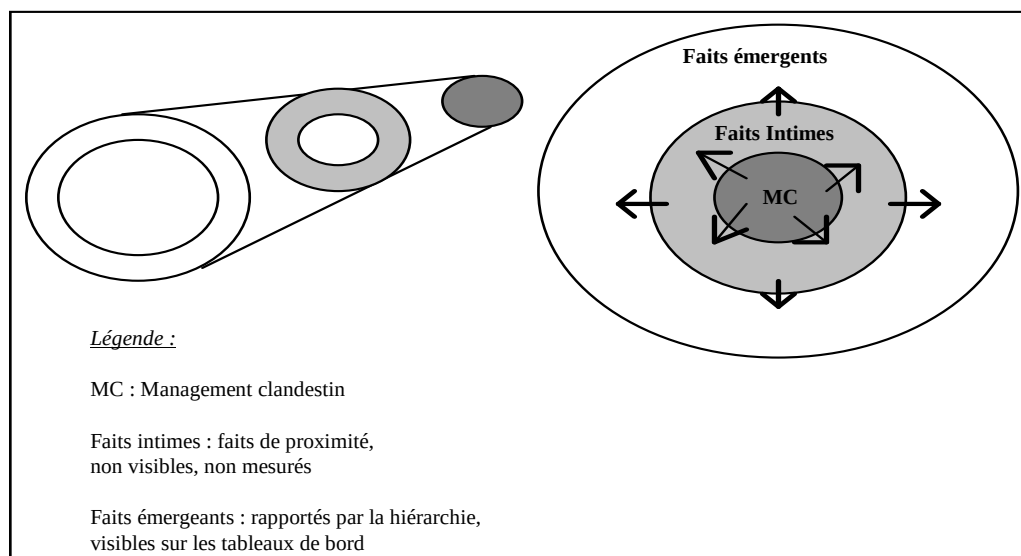


Figure V.11 : le management clandestin diffuse ses effets dans l'organisation (d'après MOULLET, (1992), op.cit., p.105)

Les liens entre individus s'organisent par rapport et à la marge de l'absence¹¹² de règles précises. Ils engendrent un "management clandestin" qui s'exprime dans l'existence de structures profondes qui gouvernent le fonctionnement de l'entreprise.

§ 3 - Un investissement relationnel

L'émergence d'une coopération est à considérer également sous l'angle de la notion d'investissement. Cette deuxième approche processuelle de l'émergence de la coopération interentreprises donne le statut d'investissement aux interactions des dirigeants dont la conduite s'oriente de telle sorte que la coopération interentreprises puisse émerger. **La notion d'investissement relationnel** combine investissement dans des actifs spécialisés au sens de WILLIAMSON, des investissements relationnels au sens d'ASANUMA et des investissements dans le développement de l'échange. Ces investissements combinent les liens personnels avec les ressources personnelles (réputation, compétences) et organisationnelles (image, technologies; etc.).

¹¹²Ibid., p.46

La notion d'investissement de formes est consacrée à la structuration de réseaux socio-techniques. Cette approche donne le statut d'acteur aux individus mais aussi aux objets techniques qu'ils mobilisent dans un projet commun. Ces acteurs humains et non humains co-structurent le champ d'action par les investissements de formes.

Les individus qui entrent en relation d'affaires établissent des règles "locales" qui ne concernent que leur contexte d'action spécifique, et des normes, qui gouvernent leurs interactions¹¹³. La constitution de cette régulation locale a un coût dont le bénéfice est perdu si les participants changent. Elle s'accompagne d'une attente en ce qui concerne la continuité des échanges et des interactions futures. Le temps y joue un rôle essentiel. Sur leurs échanges plane "l'ombre du futur"¹¹⁴.

A. la notion d'investissement relationnel

Un investissement peut être défini comme le processus à travers lequel des ressources sont engagées de manière à créer, développer ou acquérir d'autres ressources qui pourront être utilisées dans le futur. Les courants d'échanges, l'existence des liens et des relations économiques, peuvent être assimilées à des ressources intangibles, fruits d'**investissements relationnels passés** et objets d'**investissements relationnels futurs**. Ces ressources sont construites à travers trois types d'investissements.

Le premier type d'investissement considéré comme l'**investissement minimum** est un investissement unilatéral qui vise à être capable d'entrer en relation économique. On rejoint, ici, la notion de **spécificité des actifs** de WILLIAMSON¹¹⁵. Cet investissement offre la possibilité matérielle d'échanger avec certains partenaires mais non la garantie que cet échange aura bien lieu.

Un deuxième investissement est l'**investissement spécifique à un échange**. Il fait référence à la notion d'actif relationnel¹¹⁶. L'investissement relationnel prend des formes variées : adaptations de produits et des processus de fabrication, des procédures de

¹¹³EASTON G., ARAUJO L., (1994), "Market Exchange, Social Structures and Time", European Journal of Marketing, Vol.28, n°3, pp.72-84

¹¹⁴AXELROD R., (1984), "The Evolution of Co-operation", New York, N.Y. : Basic Books

¹¹⁵WILLIAMSON O.E., (1994a), "Les Institutions de l'Economie", InterEditions (tr. française de : (1985), "The Economics Institutions of Capitalism", New York : The Free Press)

¹¹⁶Nous avons déjà introduit cette notion dans les chapitres précédents. ASANUMA B., (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill", Journal of Japanese and International Economies, Vol.3, n°1, pp.1-30

livraison, des systèmes de contrôle-qualité mais surtout la création de la confiance des activités de maintenance. Ces deux éléments sont les garants de la qualité et de la durée de l'échange futur. L'investissement relationnel concerne un ensemble d'actifs dont la nature et le degré de spécificité sont variables. Il implique des investissements tangibles et intangibles. Enfin, la notion d'investissement relationnel permet d'envisager le processus de création des actifs dans sa continuité alors que la notion d'actif spécifique est une donnée statique dans l'approche de WILLIAMSON.¹¹⁷

Le troisième investissement est un **investissement dans le développement d'un échange**. Il s'agit de susciter un courant d'échange ou d'en développer un existant de manière à générer de nouvelles ressources. Le retour sur investissement se matérialise par l'efficacité supplémentaire résultant de l'élargissement de l'objet de la relation et du contenu des liens afférants.

B. L'émergence d'une relation dyadique

Andrea LARSON¹¹⁸ propose un modèle de l'émergence d'une coopération interentreprises qui illustre la notion "d'investissement dans le développement d'un échange". Les **mécanismes non contractuels**¹¹⁹ de construction et de contrôle du réseau d'entreprises reposant principalement sur les **liens personnels** encadrent les échanges et les procédures de contrôle. Il s'agit des liens de confiance, de réciprocité et d'ajustement mutuel qui sont à la base d'un **mécanisme de contrôle social** administrant l'émergence et le maintien des mécanismes formalisés des coopérations interentreprises. Les mécanismes non contractuels sont indispensables. Il constitue le support nécessaire au bon fonctionnement des mécanismes contractuels.

L'étude utilise une méthodologie ethnographique. L'unité d'analyse est la dyade constituée par une PMI et un partenaire avec qui elle coopère. Sept PMI innovantes ont été sélectionnées. Elles enregistrent une forte croissance et chacune entretient des relations de coopération avec son entreprise-partenaire depuis plus de cinq ans. En outre, cette coopération joue un rôle essentiel dans son fort développement et dans sa réussite économique. D'une durée de une à une heure et demie chacun, cinquante trois entretiens approfondis ont été menés en 1986 et 1987.

¹¹⁷EASTON, RAUJO, (1994), op.cit., p.79

¹¹⁸LARSON, (1992), op.cit.

¹¹⁹LORENZONI G., ORNATI O., (1988), "Constellations of Firms and New Ventures", Journal of Business Venturing, Vol.3, p.55

Trois phases sont identifiées dans le processus d'émergence de la coopération interentreprises.

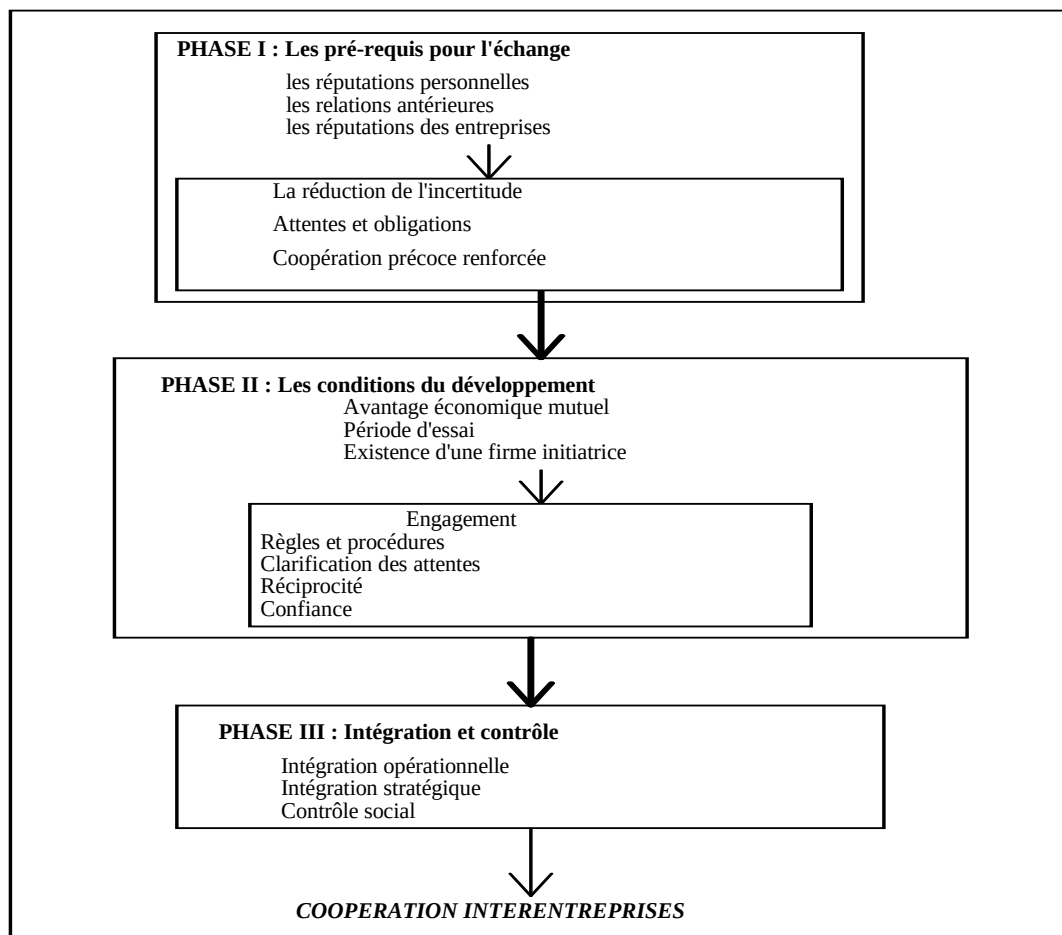


Figure V.12 : un modèle processuel d'émergence d'une dyade de réseau (d'après LARSON A., (1992), op.cit., p.83)

La première phase dure tant que les pré-requis initiaux ne sont pas constitués. La coopération interentreprises s'est constituée sur une confiance mutuelle qui préexistait à l'entrée en relation économique. Les individus se connaissaient de réputation ou avaient noué des liens d'amitié en travaillant dans la même entreprise. Dans tous les cas, l'histoire passée des liens constitue un contexte favorable à la nouvelle relation d'échange économique car il réduit les risques encourus.

La réputation joue un rôle important. Dans certaines industries, les spécialistes ne sont pas nombreux et constituent une communauté où chacun est réputé pour certaines compétences. Il convient néanmoins de séparer la connaissance de l'autre par contact

direct-aspect purement social-de la compétence qu'on lui reconnaît - aspect économique. Les deux dimensions sont inextricablement liées. Pour certains individus, le partenariat est une philosophie. L'individu reconnaît l'importance d'établir et de développer des échanges qui dépassent le simple cadre économique. Il développe un système de liens basées sur la confiance sur lequel il peut se reposer quand il souhaite faire émerger une coopération avec une autre firme.

La seconde phase définit les conditions d'émergence du réseau.

Au plan économique, chaque partenariat s'initie à partir de transactions classiques qui se transforment selon les attentes et les obligations établies en première phase. L'incitation économique est représentée par le potentiel de développement de chaque partenaire. Pour les entreprises avec lesquelles les PMI sont entrés en contact, ces dernières représentent une des sources de revenue au plus fort potentiel. Le partenaire devient progressivement plus dépendant de la PMI pour son activité. Une incitation économique à coopérer est, de manière évidente, **une condition indispensable mais non suffisante à l'émergence d'une coopération interentreprises**.

Parallèlement à ces nécessités économiques, les contacts au jour le jour font entrer les partenaires dans une **"période d'essai"** définie comme un processus incrémental. L'entrée en coopération se fait "pas à pas". Dans la phase d'essai, les partenaires s'engagent dans un échange de don et de contre-don. L'un des partenaires initie une volonté d'intensifier la coopération et propose unilatéralement de réaliser un investissement relationnel. L'autre va répondre positivement en augmentant son niveau de transactions économiques en conséquence. Par exemple, une entreprise peut suggérer que l'adoption d'un nouveau système de production par le partenaire l'inciterait à augmenter son niveau d'engagement commercial. Le partenaire réalise l'investissement. L'autre tient son engagement.

La période d'essai s'interrompt lorsque **des règles implicites et explicites sont apparues et ont été routinisées**. Dans les cas étudiés, cette phase a duré entre six mois et un an et demi. Au bout de cette période, les partenaires se reconnaissent réciproquement comme engagés dans une coopération.

La troisième phase est celle de la consolidation des relations. Elle se compose de trois types d'intégration : l'intégration opérationnelle, l'intégration stratégique et le contrôle social.

L'**intégration opérationnelle** consiste à modifier les procédures administratives de chaque firme pour les adapter au partenaire et à densifier les communications entre les entreprises. Cette intégration conduit aussi à différencier le partenaire des autres entreprises, simples fournisseurs et clients.

L'**intégration stratégique** introduit "le futur dans le présent"¹²⁰. Au-delà des routines de communication et d'administration, les entreprises s'engagent dans des projets communs en vue d'optimiser leur coordination, d'améliorer des produits anciens ou de développer des produits nouveaux.

Les considérations stratégiques deviennent fondamentales dans la volonté d'établir et de maintenir une relation à long terme. L'intégration stratégique se caractérise par des échanges d'informations stratégiques. Par exemple, une des PMI s'est adressée à son partenaire de taille supérieure pour identifier des candidats potentiels à un poste de cadre supérieur.

L'**intégration sociale et le contrôle à travers les liens sociaux** sont les instruments qui rendent possibles la simultanéité de la flexibilité et d'une coordination efficace. Le contrôle social s'opère, d'une part, à travers l'obligation morale et la confiance et, d'autre part, à travers la réputation et l'identité.

La **confiance** vient pallier l'absence de contrats. Des normes d'honnêteté et de réciprocité jouent un rôle invisible mais puissant¹²¹. Ils imposent des obligations et des attentes dont les principales sont les suivantes :

- l'assurance de pouvoir compter sur son partenaire pour atteindre une performance économique ou sauvegarder la confidentialité de certaines informations,
- L'assurance d'une absence de comportement opportuniste,
- L'assurance que le partenaire cherche continuellement à progresser dans la qualité de ses prestations,
- et, en retour, l'assurance que son partenaire lui donne le temps de s'adapter plutôt que de se détourner brutalement de lui pour un autre fournisseur ou client.

En ce qui concerne **la réputation et l'identité**, les comportements individuels et les échanges économiques sont intimement liés. Chaque individu et chaque entreprise tiennent un rôle bien défini. Une déviation des routines de coopération, soit en raison

¹²⁰LARSON, (1992), op.cit., p.91

¹²¹Ibid., p.96

d'un comportement individuel atypique ou d'une mauvaise performance économique, peut amener une remise en cause de la collaboration.

§ 4 - Un investissement de formes

Dans la perspective précédente, les réseaux mobilisent des acteurs individuels et leurs compétences personnelles et organisationnelles. Dans le cas des réseaux socio-techniques, les acteurs sont hétérogènes : humains et non humains. Le réseau intègre des acteurs individuels, leurs compétences et des objets technologiques. Il se construit par l'interaction des acteurs humains et non humains qui se transforment et s'adaptent les uns aux autres.

Nous présentons les fondements de cette approche et la définition de l'émergence de **la coopération interentreprises comme investissement de formes**. Deux exemples de coopération illustrent les mécanismes de cette émergence :

- une coopération entre les marins pêcheurs de coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc, des chercheurs du Centre National d'Exploitation des Océans (CNEXO) et les coquilles Saint-Jacques.
- La mise en place d'une interface de communication électronique dans le groupe américain Softco qui restructure en réseau ses cinq unités européennes.

A. Traduction et investissement de formes

Le fait majeur du réseau socio-technique est le statut analytique d'acteur qu'il confère aux objets techniques¹²². Une technologie n'est pas seulement adoptée ou refusée par les individus. Elle s'adapte à leurs besoins. Ces individus sont aussi susceptibles d'y adapter leurs préférences et comportements. Au contraire d'une technologie générique inerte "à prendre ou à laisser", la technologie est ouverte et évolutive.

¹²²Nous remercions Didier BERGEOT, chercheur au GERSULP-Université Louis Pasteur pour nous avoir mis sur la trace des réseaux socio-techniques.

Le réseau socio-technique est **un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes qui interagissent plus ou moins efficacement en vue de formuler, installer, promouvoir et maintenir des mécanismes de coopération entre les entreprises et qui permettent de mener à bien le projet stratégique commun**¹²³. On distingue le **réseau local**, le centre stratégique que constitue le réseau des dirigeants et les objets que ceux-ci manipulent et le **réseau global**, le réseau d'entreprises en émergence. Réseau local et réseau global sont liés intimement. Les interactions du réseau local se font au nom du réseau global.

Chaque dirigeant mobilise dans le réseau certaines ressources (des technologies, les compétences de certains salariés, des circuits de distribution, etc.). Le choix de ces ressources, et donc **le tracé des frontières du réseau socio-technique, dépend des interactions avec les autres dirigeants**¹²⁴. Les frontières sont négociées et renégociées en permanence.

L'existence d'un projet commun définit un **espace de négociation** qui se constitue par un **processus de traduction** dans lequel des projets, des intérêts, des buts et des objets séparés sont progressivement rapprochés et rendus équivalents par les dirigeants.

Dans leurs interactions, ils utilisent des **intermédiaires** : des textes, des technologies, des individus et leurs compétences. La traduction est un **investissement de formes** : des ressources, nombreuses, hétérogènes et difficiles à manipuler deviennent moins nombreuses, plus homogènes et plus faciles à contrôler tout en conservant les propriétés qui leur confèrent une utilité.

B. Les mécanismes de traduction

La construction des réseaux socio-techniques procède par étapes. Michel CALLON¹²⁵ la résume en quatre phases principales : la problématisation, les dispositifs d'intéressement, l'enrôlement, la mobilisation des alliés ou au contraire la dissidence.

¹²³LEA M., O'SHEA T., FUNG P., (1995), "Constructing the Networked Organization : Content and Context in the Development of Electronic Communications", Organization Science, Vol.6, n°4, Juillet-Août, n° spécial : Electronic Communication and Changing Organizational Forms, pp.462-478

¹²⁴CALLON M., LAW J., (1989), "On the Construction of Sociotechnical Networks, Content and Context Revisited", Knowledge and Society, Vol.8, pp.57-83

¹²⁵CALLON M., (1986), "Éléments pour une Sociologie de la Traduction : la Domestication des coquilles Saint-Jacques et des Marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", L'Année Sociologique, Vol.36, pp.169-208

Il détaille ces quatre étapes en se référant à une étude de cas qui porte sur une coopération de trois acteurs représentant trois communautés :

- les marins pêcheurs de coquilles Saint-Jacques de la Baie de Saint-Brieuc. Ils sont inquiets car ils observent une baisse de la production de coquilles. Leurs collègues de Brest ont vu leur production disparaître complètement.
- Les larves de coquilles Saint-Jacques (*Pecten Maximus*). Elles n'arrivent à maturité qu'au bout de plusieurs années et sont menacées en permanence par les prédateurs et un ramassage trop intensif sous la pression de la demande.
- Trois chercheurs du Centre National d'Exploitation des Océans (CNEXO). Ils ont observé une technique particulière d'élevage des coquilles Saint-Jacques au cours d'un colloque au Japon : elle consiste à immerger des collecteurs sur lesquels les coquilles se fixent et croissent dans l'eau, "in situ", à l'abri des prédateurs.

Le problème qui se pose est celui de la coopération de ces trois acteurs, représentants de trois communautés hétérogènes, dans le cadre d'un même projet à finalité économique : la survie de la production de coquilles Saint-jacques et la construction de mécanismes qui rendent possibles cette coopération.

L'existence de trois communautés qui s'ignorent et dont les intérêts ne coïncident pas forcément constitue le début du processus. La traduction va consister à les faire se déplacer les uns vers les autres afin que des investissements de forme soient réalisés.

La **problématisation** se réalise en deux temps.

Elle consiste d'abord pour un intervenant à identifier les partenaires qui lui sont nécessaires pour conduire son projet, à clarifier ses propres préoccupations et intérêts et inversement, à **identifier les raisons qui le rendent indispensable aux autres acteurs**. Ici, les trois chercheurs problématisent leur projet de la manière suivante :

- susciter la prise de conscience par un marin pêcheur moyen de la menace à long terme qui pèse sur son activité,
- pour intéresser la communauté des chercheurs à leur projet (pouvoir participer à des colloques, être lus, être cités). Il faut insister sur l'originalité d'une expérimentation "in situ" et pas en laboratoire,
- à partir de là, il faut voir si les coquilles Saint-Jacques accepteront de se fixer à un support artificiel et d'accepter de se multiplier dans un collecteur protégé.

Dans un deuxième temps, l'acteur cherche à identifier les intérêts communs à tous les acteurs : les **points de passage obligés (PPO)**. Nous les résumons dans la figure V.13.

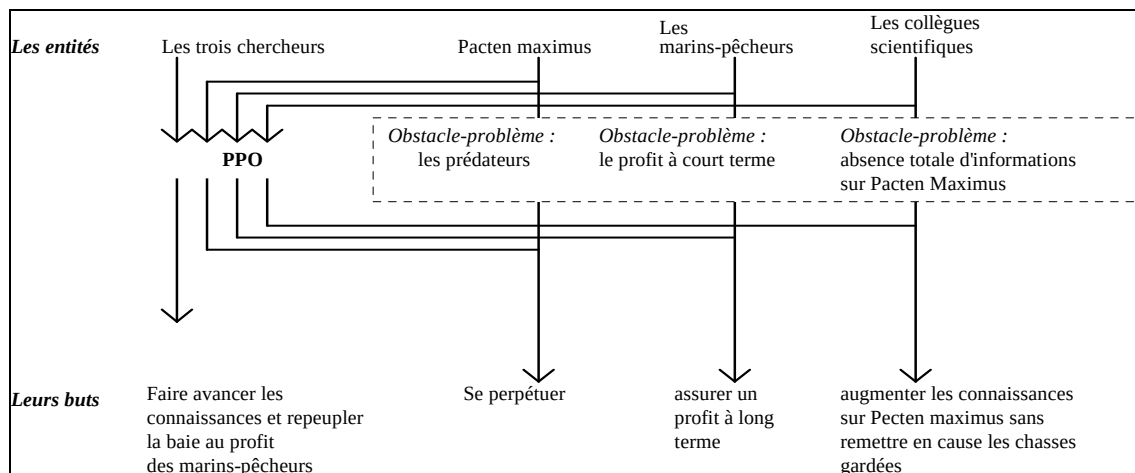


Figure V.13 : la définition des points de passage obligés (PPO) (CALLON, (1986), op.cit., p.184)

Les **dispositifs d'intéressement** ont pour objet de concrétiser le réseau dans une alliance, un système d'associations. Chaque acteur est convoqué mais conserve le choix de refuser la convocation considérant qu'il a une autre identité (d'autres buts, projets, motivations ou intérêts) ou de l'accepter et rejoindre le système d'associations. L'intéressement est l'ensemble des actions par lesquelles un acteur s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs telle qu'elle a été définie dans la problématisation. "Intéresser les coquilles Saint-Jacques", au sens métaphorique, c'est arriver à les manipuler de telle sorte qu'elles se prêtent aux expérimentations.

L'intervenant A développe un investissement de formes particulier. Il doit s'interposer entre l'acteur B qu'il veut intéresser et ses autres liens C, D et E. Pour pouvoir l'"enrôler" dans son système d'associations, A cherche à mettre en forme et à consolider les liens sociaux en sa faveur, c'est-à-dire à interrompre d'éventuelles associations concurrentes.

C'est le triangle de l'intéressement.

De nombreux dispositifs sont envisageables : l'emploi de la force pure, la séduction, la simple sollicitation, la ruse, etc.

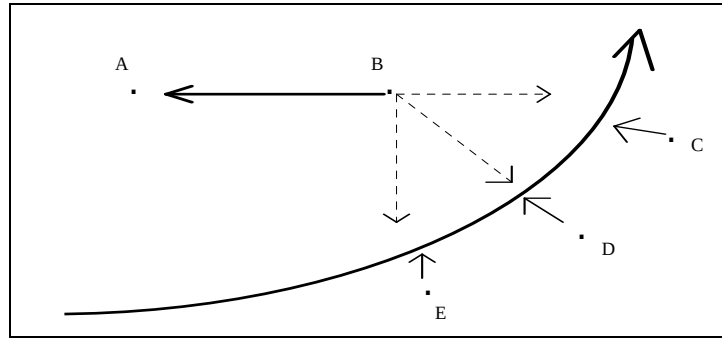


Figure V.14 : le triangle de l'intéressement (CALLON, (1986), op.cit., p.186)

L'**enrôlement** est le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte concrétisant dès lors l'intéressement. L'enrôlement des coquilles intervient quand elles acceptent de se fixer au collecteur. La communauté scientifique, quant à elle, se sentira enrôlée lorsque la fixation des coquilles sur les collecteurs atteindra une dimension qui rendra probante et généralisable l'expérience.

La **mobilisation** est le processus qui conduit à se faire reconnaître comme "porte-parole" légitime d'une communauté dans une négociation.

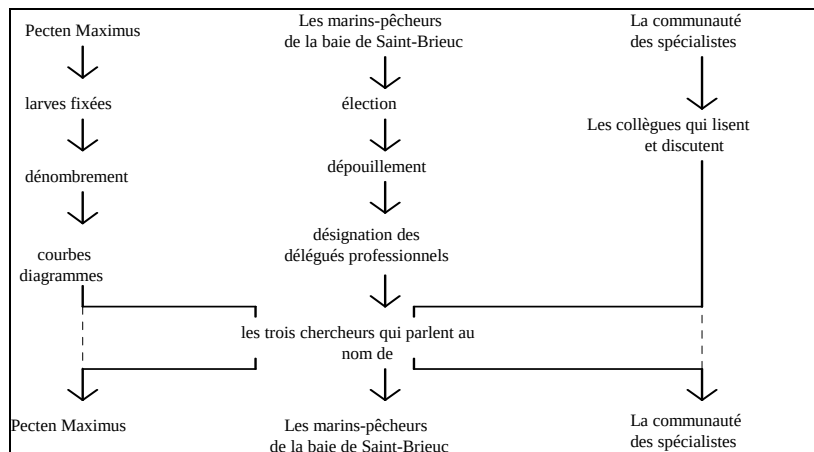


Figure V.15 : les communautés et leur porte-parole

Mobiliser, c'est faire bouger (mobil - iser) des acteurs qui étaient figés (campés sur leurs positions) dans un mécanisme progressif d'alliances avec pour résultat de rendre crédibles et indiscutables leurs propositions. A ce stade, l'investissement de formes consiste à désigner un "porte-parole" unique de chaque communauté puis à négocier

avec chaque porte-parole en vue d'un accord. Dans le cas d'une coopération interentreprises, le groupe de dirigeants, "porte parole" de leur entreprise prend une décision qui engage plusieurs dizaines, centaines ou milliers de personnes. Bien sûr, la représentation est toujours provisoire : certains acteurs peuvent entrer en dissidence et contester la légitimité du porte-parole.

Une deuxième illustration de la production d'un réseau socio-technique est plus proche des coopérations interentreprises considérées jusqu'ici. **La firme Softco** est une filiale d'un groupe américain implanté en Europe et constituée de quatre entités nationales autonomes. C'est une société de conseil en informatique de grande taille dont le métier est l'installation, l'intégration et la maintenance de réseaux électroniques professionnels de communication ainsi que la formation des utilisateurs. Elle emploie deux mille personnes dont la plupart sont des consultants évoluant sur le site des clients.

Entre 1989 et 1991, Softco Angleterre a fait installer par son département "systèmes internes" (SI) son propre réseau électronique interne. Un réseau socio-technique s'est constitué autour de ce projet d'implantation. Il regroupe en particulier des membres de la direction générale (DG), quelques consultants (C), des membres du département marketing (M) et le département SI.

Les objets techniques sont variés. Chaque composante d'un réseau électronique présente, en effet, de nombreuses alternatives : le câblage, les protocoles de communication (token ring, appletalk, etc.), les logiciels de communication (coordinator, microsoft mail, etc.), les structures de communication (conférence, courrier électronique, etc.). On peut ajouter à cela des processus, des routines qui mobilisent à leur tour des fabricants de matériel, des fournisseurs, du personnel de maintenance, des ordinateurs et leurs utilisateurs. Après avoir procédé à l'installation du réseau électronique, le département IS a petit à petit perdu de son importance. Confrontée à une réduction des marges sur le marché de l'informatique, la firme a diminué considérablement les ressources disponibles pour l'implémentation du réseau électronique. Il s'en est suivi un affaiblissement progressif du département IS dont l'effectif est passé de onze à cinq personnes.

En 1991, Softco rachète une entreprise qui installe des réseaux électroniques pour des détaillants. Les responsables marketing souhaitent que cette société puisse posséder également son réseau électronique interne pour pouvoir démontrer son savoir-faire à ses prospects. Le réseau électronique initial est étendu à la nouvelle entreprise. En 1991 toujours, année de l'ouverture des frontières du marché européen, Softco souhaite

décentraliser ses activités dans les différentes unités en Europe afin de transformer un groupe d'entreprises nationales en une organisation en réseau transnationale. **La problématisation consiste, devant cette dispersion des compétences, à créer impérativement un outil de communication électronique susceptible de permettre à chaque consultant d'avoir accès et de pouvoir assembler au niveau local, chez un client, toutes les ressources des cinq entreprises.**

Un réseau local se constitue pour conduire une mise en connexion électronique du réseau global. Le département IS de l'unité anglaise se positionne comme un point de passage obligatoire entre le réseau local et le réseau global lors d'une présentation devant les principaux dirigeants européens. Une "task-force" s'organise. Elle réunit des membres du département IS et des responsables européens. Elle conduit à expérimenter l'installation d'un terminal configuré selon le protocole de communication de l'unité anglaise (Microsoft mail), finalement étendu à toutes les unités européennes. Le département IS de l'unité anglaise gagne un nouveau statut de centre de services pour chaque entité du groupe et de position stratégique dans le réseau. Il est une des clés du fonctionnement du réseau d'entreprises.

L'émergence de la coopération interentreprises met en oeuvre des mécanismes variés et complexes qui sont fondés sur une densification des interactions qui conduit à la création de réseaux d'individus. Au coeur de ce processus, un réseau particulier s'organise, celui des dirigeants d'entreprise. Il préfigure le centre stratégique du réseau d'entreprises. La constitution de ce réseau et sa capacité à dépasser son caractère social pour atteindre une portée organisationnelle dépend de la légitimité que possède la coopération interentreprises aux yeux des dirigeants et des acteurs qui exercent une influence directe sur chaque entreprise. Cette légitimité apparaît avec l'existence de buts communs aux entreprises et d'un faisceau suffisant de similarités et de complémentarités entre elles et d'une possible démonstration des **propriétés compétitives** de la coopération interentreprises.

CONCLUSION

Les mécanismes de la confiance

Dans ce dernier chapitre, le réseau social a été introduit pour réconcilier acteur et environnement. L'acteur est inséparable de son contexte d'action. **Le réseau est une forme conceptuelle et analytique qui permet d'associer dans une même perspective l'acteur et son contexte d'action.** L'approche par les réseaux sociaux modifie la perspective dans trois directions :

- une analyse des liens des acteurs avant d'envisager leurs attributs individuels,
- une construction des catégories d'analyse à posteriori,
- une analyse processuelle des phénomènes,

L'analyse des réseaux sociaux nous a conduit à opérer **une traduction relationnelle et processuelle de l'émergence des coopérations interentreprises.** Cette traduction a eu des conséquences au plan conceptuel. L'émergence de la coopération interentreprises a été définie comme la structuration d'un champ d'action et comme un investissement relationnel et de formes.

Nous avons mis en évidence **des mécanismes processuels qui forment l'infrastructure de l'émergence des mécanismes contractuels** présentés au chapitre précédent. Ces mécanismes processuels sont de nature sociologique et ils visent à faciliter la mise en contact des dirigeants d'entreprise en vue de l'apparition d'une coopération interentreprises. Leur objectif fondamental est l'apparition de la confiance. Cependant, la confiance a un contenu complexe qui est le produit des interactions.

Nous avons mis en évidence les mécanismes suivants :

- des **mécanismes de renforcement de l'identité du réseau stratégique**, c'est-à-dire de l'augmentation du sentiment d'appartenance à un réseau : la transférabilité des ressources, la complémentarité des activités et les mécanismes de l'élargissement de l'étendue du réseau,
- les **mécanismes du don** pour entrer en réseau et **de la réciprocité** pour en renforcer la cohésion,
- les **mécanismes du traitement et du renouvellement de l'incertitude** dans le cadre d'interactions entre les participants définis comme des situations d'indécidabilité,

- la **constitution d'un management clandestin de l'émergence d'une coopération interentreprises** où négocient des acteurs regroupés en **pôles, coalitions** et **filières**,
- des **mécanismes d'investissement relationnel** et en particulier d'**investissement dans le développement d'un échange**,
- des **mécanismes de traduction** des intérêts, des buts et des projets individuels en intérêts, buts et projets communs à travers des **investissements de formes**. Quatre étapes sont formulées : la **problématisation**, l'**intéressement**, l'**enrôlement** et la **mobilisation**.

CHAPITRE VI

PROPOSITIONS POUR UNE INGENIERIE DES LIENS ENTRE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

S'engager dans les mécanismes informels nécessaires à l'émergence d'une coopération interentreprises relève d'une démarche personnelle. Il s'agit de savoir orienter son activité relationnelle, la création, le développement, la pérennisation et la cessation des liens entretenus avec d'autres dirigeants d'entreprise, de manière à s'inscrire dans une configuration relationnelle favorable. C'est pourquoi notre but est de contribuer à **une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise**.

Nous présentons les résultats d'une étude menée à partir de 94 entretiens réalisés face à face avec des dirigeants d'entreprise qui constituent un espace social particulier. Cet espace, situé dans le Haut-Rhin, couvre à peu près un tiers du département. Il est centré sur la communauté des communes du bassin potassique. Il est défini en référence à une activité d'extraction de la potasse vouée à disparaître d'ici quelques années en raison de son manque de rentabilité et de son caractère polluant à proximité du Rhin. Il s'agit de réorienter l'activité vers d'autres secteurs industriels à partir d'une mise en réseau des entreprises porteuses de projets et donc déjà engagées dans d'autres activités que la potasse.

En préalable à l'étude empirique, dans une première section, nous étudions le rapport entre configuration relationnelle et efficacité de la mise en réseau que nous définissons comme la faisabilité de la coopération interentreprises. On a eu l'occasion de signaler le caractère indissociable de la formulation d'une stratégie de coopération et de sa mise en oeuvre. Nous introduisons la notion de faisabilité pour exprimer la capacité qu'un acteur possède pour attirer à lui d'autres entreprises en vue de fonder un réseau d'entreprises. Dans ce cadre les caractéristiques des configurations relationnelles dans lesquelles s'inscrivent les dirigeants ont des propriétés compétitives.

Ces propriétés s'expriment par la recherche d'une autonomie d'action la plus importante possible. Cette autonomie peut être traduite au plan sociologique. Il s'agit d'être capable d'intéresser le partenaire dont la coopération serait la plus appréciable dans le cadre de la stratégie suivie par l'entreprise. **A partir du concept de capital relationnel, la**

faisabilité d'une coopération interentreprises est traduite par la notion de management des frontières de la configuration relationnelle du dirigeant. Nous en tirons des propositions qui vont permettre de construire les variables de l'étude empirique.

La deuxième section est consacrée à la description de l'objet et du dispositif d'enquête.

Dans une troisième section, nous approfondissons l'étude de l'activité relationnelle des dirigeants et de ses déterminants. Par là, nous souhaitons contribuer à améliorer la capacité d'un dirigeant d'entreprise à augmenter son capital relationnel et celui de son entreprise. Notre étude se veut **une contribution à l'ingénierie des liens entre dirigeants** à travers une double analyse concernant :

- les déterminants de l'activité relationnelle des dirigeants d'entreprise induits à partir de l'analyse d'un espace social délimité au plan sectoriel, industriel et services à l'industrie, et géographique, la zone d'influence des mines de potasse du Haut-Rhin.
- Cela nous conduit à dresser une double typologie, des dirigeants en fonction de leur mode relationnel et des liens entre dirigeants selon la nature de l'activité relationnelle (héritée, routinière, stratégique).

Dans une quatrième section, nous souhaitons mettre en oeuvre une méthodologie de marquage des configurations relationnelles. L'étude des configurations relationnelles a été peu appliquée aux liens entre dirigeants d'entreprise dans une perspective managériale. A notre connaissance, elle n'a jamais été appliquée dans le but d'étudier la faisabilité de l'émergence des coopérations interentreprises.

A partir des propositions faites au sujet de l'autonomie structurale des dirigeants, nous appliquons **une méthode de marquage des configurations relationnelles** fondées sur l'étude des liens entre dirigeants. Elle utilise les éléments méthodologiques précédemment présentés et en particulier la notion d'équivalence structurale et la méthode de segmentation CONCOR. Au-delà de la méthode, les résultats obtenus sont plus de l'ordre d'une recherche-action. Le nombre des dirigeants interrogés et la spécificité de leur zone d'implantation limitent la généralisation des résultats. Ils illustrent cependant les avantages de la méthode d'analyse.

Section I - Les propriétés compétitives de la configuration relationnelle

La démonstration des propriétés compétitives de la coopération interentreprises, faite par le dirigeant, est au centre de la problématique de l'émergence des coopérations interentreprises. Cette démonstration implique que le dirigeant justifie la légitimité économique et sociale de cette coopération, à la fois vis-à-vis du milieu interne à son entreprise et, dans le même temps, vis-à-vis du milieu externe avec lesquels il est engagé dans une double négociation. **La faisabilité de l'apparition de la coopération dépend du degré d'autonomie qu'il possède à l'égard de son milieu interne et externe.**

Cette autonomie représente une manifestation relationnelle du pouvoir et de l'influence du dirigeant sur les salariés mais aussi sur ses créanciers, ses concurrents, ses fournisseurs, ses clients et parmi eux à de possibles participants à une coopération interentreprises. L'autonomie de décision du dirigeant provient donc à la fois de sa position personnelle dans l'entreprise et de la position de son entreprise dans un secteur d'activités. Cette autonomie peut être élargie ou réduite par son action sur les frontières de son entreprise. Nous souhaitons montrer que l'entrée en coopération interentreprises à l'initiative d'un réseau de dirigeants provient d'un **jeu complexe sur les frontières de l'entreprise.**

Premièrement, **le degré de pouvoir** d'un acteur peut être défini de manière relationnelle à partir de sa position dans les flux d'échanges et d'informations internes et externes de l'entreprise.

Deuxièmement, le pouvoir du dirigeant est lié à sa **position "à la frontière"** de l'entreprise. Nous distinguons les spécificités de cette position dans le cas d'un dirigeant de petite et moyenne industrie et dans le cas d'un grand patron non propriétaire pour montrer la généralité de cette proposition.

Troisièmement, la dynamique du déplacement des frontières répond à une logique d'**adaptabilité**. Une coopération interentreprises peut être parfaitement adaptée à une situation présente mais porter en germe son déclin futur en raison d'une incapacité à remettre en question les frontières de son appartenance à des coopérations. Les entreprises doivent être prêtes en permanence à faire évoluer le "tracé" de leurs coopérations avec d'autres entreprises. Cette adaptabilité entraîne pour le dirigeant une nécessité de posséder un **capital relationnel** suffisant, c'est-à-dire la capacité à entrer en

contact suffisamment rapidement avec les dirigeants des entreprises avec lesquelles ils souhaitent engager une future coopération.

L'étude du management des frontières de l'entreprise nous conduit à **faire des propositions concernant le niveau de faisabilité d'une entrée en coopération interentreprises analysée à partir de la configuration relationnelle du dirigeant d'entreprise et de ses propriétés compétitives**. Le management des frontières de l'entreprise le conduit à une activité relationnelle qui consiste à optimiser la configuration relationnelle qui le porte.

§ 1 - Définition relationnelle du pouvoir et de l'influence

Les acteurs sont en conflit pour le pouvoir et cela entraîne forcément l'existence d'un régulateur. **Le pouvoir peut se définir de manière relationnelle** et non pas comme l'attribut des personnes. Le simple fait d'être en position de supérieur hiérarchique ne suffit pas pour exercer un pouvoir sur les subordonnées, encore faut-il manoeuvrer de manière stratégique. **Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans son lien avec B, les termes de l'échange lui soient favorables.**

La ressource du pouvoir peut être la contrainte, voire la force. En réalité, elle provient plus souvent de la légitimité, c'est-à-dire la capacité à faire admettre ses décisions. La légitimité confère une autorité¹²⁶. On peut compléter la définition du pouvoir par celle de l'influence. Plus qu'une différence d'intensité, l'influence permet de reconnaître au-delà d'un rapport dominé-dominant, l'importance des liens de confiance et de solidarité.

"L'autorité, qui n'est pas seulement une catégorie du pouvoir car elle peut exister hors d'un statut de subordination, connote une relation de confiance. C'est le cas lorsqu'une personne émet un message que l'autre reçoit et auquel elle obtempère sans qu'il y ait subordination de l'une à l'autre."¹²⁷

Elle prend appui sur quatre leviers qui constituent des sources de pouvoir.

¹²⁶Autorité et pouvoir ne sont pas des catégories synonymes. "Il y a relation d'autorité si celui qui exécute un ordre ou une mission le fait, non parce que l'émetteur dispose d'un pouvoir dans l'organisation, [...] mais parce qu'il a obtenu la confiance du récepteur." BERNOUX P., (1985), "La Sociologie des Organisations", Editions du Seuil, 2ème édition, p.132

¹²⁷Ibid., p.131-132

La première source est la **compétence ou la spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable**. Elle se manifeste à deux conditions. D'abord, l'expert doit être capable de mobiliser ses compétences sur un projet. D'autre part, le groupe doit adhérer aux conclusions de l'expert. Le groupe peut faire échouer de bonnes solutions en refusant de les appliquer. C'est **celui qui est capable de faire accepter par les autres la légitimité du recours à l'expert qui détient le pouvoir**.¹²⁸

La deuxième source est **la maîtrise des échanges avec l'environnement**. Il s'agit du pouvoir qu'un individu ou un groupe tire du rapport particulier qu'il entretient avec les environnements de l'entreprise, cet échange étant considéré comme une forme d'expertise. CROZIER et FRIEDBERG appellent ce type d'acteur le "marginal-sécant"¹²⁹.

"Les individus et les groupes qui, par leurs appartenances multiples, **leur capital de relations** dans tels ou tels segments de l'environnement, seront capables de maîtriser, tout au moins en partie, cette zone d'incertitude, de la domestiquer au profit de l'organisation, disposeront tout naturellement d'un pouvoir considérable au sein de celle-ci. C'est le pouvoir dit du **marginal-sécant**, c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, **jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes**, voire contradictoires."¹³⁰

Le "marginal-sécant" utilise ses connaissances simultanément dans son entreprise et dans son environnement. Son cercle social se développe dans le milieu interne et externe.¹³¹

La troisième source est la maîtrise des voies de communication. La réalisation d'un projet dépend de la qualité de l'information donnée et reçue. **La maîtrise du réseau de communication est source de pouvoir**. Les acteurs peuvent dissimuler, diffuser ou déformer l'information.

La dernière source est la connaissance des règles du jeu. Toute firme fonctionne selon des règles, écrites et non-écrites, explicites et implicites, formelles et informelles, qui

¹²⁸Ibid., p.133

¹²⁹Le terme provient d'une étude de JAMOUS. JAMOUS H., (1968), "Contribution à une sociologie de la décision : La réforme des études médicales et des structures hospitalières", Paris : Copédith, pp.344-370

¹³⁰CROZIER, FRIEDBERG, (1977), op.cit., p.86

¹³¹BERNOUX, (1986), op.cit., p.134

déterminent l'efficacité de son fonctionnement.¹³² La connaissance des règles du jeu par l'acteur lui confère un supplément de pouvoir car il peut soit les appliquer à son profit, soit les faire évoluer à son profit.

"L'acteur ne joue pas seulement dans le système, mais aussi avec le système."¹³³

§ 2 - La position "à la frontière" : le pouvoir des dirigeants d'entreprise

Si de nombreux acteurs de l'organisation peuvent être des "marginaux-sécants"¹³⁴, les dirigeants "jouent à la frontière" d'une manière bien particulière. Nous examinons deux cas : les "dirigeants-propriétaires" de PME-PMI et les "grands patrons", dirigeants professionnels salariés.¹³⁵

Les **dirigeants-propriétaires** fonctionnent selon trois logiques : une logique d'optimisation des performances économiques de l'entreprise, une logique de conservation du pouvoir et une logique de gestion d'un patrimoine familial.¹³⁶ Ils cherchent à trouver des compromis entre ces logiques d'action souvent contradictoires. Ils tentent de concilier l'aspect patrimonial (la transmission de l'entreprise au sein de sa famille), l'aspect politique (la conservation d'un pouvoir suffisant sur l'entreprise) et l'aspect économique (les résultats et les revenus conférés par l'entreprise). En ce sens, les dirigeants opèrent au plan professionnel dans trois milieux différents en même temps : les marchés financiers, le milieu interne de l'entreprise et le milieu familial.

Le **dirigeant-gestionnaire d'une grande entreprise** ne détient généralement pas le pouvoir patrimonial du dirigeant précédent. Suite aux travaux de GALBRAITH, certains ont affirmé qu'ils ne détenaient qu'un pouvoir de façade. Les grandes organisations

¹³²REYNAUD, (1993), op.cit.

¹³³Ibid., p.25

¹³⁴La plupart des commerciaux par exemple, passent beaucoup plus de temps à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation.

¹³⁵Michel BAUER, chercheur au CNRS anime avec Bénédicte BERTIN-MOUROT l'Observatoire des Dirigeants.

¹³⁶BAUER M., (1993), "Les Patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille", InterEditions

seraient gouvernées par leur "technostructure"¹³⁷. Le dirigeant ne serait qu'un spécialiste de la ratification"¹³⁸ et n'aurait qu'une fonction symbolique.

Cela étant, le pouvoir de la technostructure ne retire pas nécessairement tout pouvoir aux dirigeants. Ceux-ci conservent une capacité à imposer leurs vues aux acteurs de l'entreprise moyennant, notamment, deux leviers de pouvoir essentiels :

- la détermination de "l'agenda décisionnel", c'est-à-dire la hiérarchisation des problèmes les plus importants,
- le choix final des partenaires extérieurs associés à la résolution des différents problèmes. S'ils ne sont pas toujours les initiateurs du choix, ils sont toujours amenés à le ratifier pour le rendre légitime et apparent.

Ils exercent donc une "**domination par l'organisation de la négociation**".¹³⁹ Dans les grandes entreprises, une grande diversité de ressources et de techniques sont nécessaires. Le système politique se compose de divers "**systèmes de négociation**"¹⁴⁰. Ces systèmes sont à la base du pouvoir de la technostructure car c'est dans ce cadre que s'exprime la compétence des groupes d'experts.

Cependant, ces systèmes de négociation sont toujours "amputés" de l'accès à plusieurs ressources essentielles. Les dirigeants assurent leur pouvoir à partir de la capacité à cloisonner, à délimiter et à hiérarchiser les différents systèmes de négociation. En particulier, l'étendue des enjeux dont se préoccupe légitimement un tel système est déterminée par la direction générale qui, de ce fait, joue un rôle essentiel quant au choix des partenaires impliqués.

Cette séparation entre système de direction et systèmes de négociations amène également les grands patrons à se situer "à la frontière" de leur entreprise d'une manière originale. Dans les grandes entreprises, de nombreuses études, introduites

¹³⁷"Dans l'entreprise moderne, la décision requiert la diversité du savoir, de l'expérience et de la compétence. La réunion de toutes ces qualifications engendre une décision d'une valeur infiniment supérieure à celle que pourrait former un individu. [...] Aujourd'hui, c'est l'organisation qui crée le dirigeant et non l'inverse." La technostructure se compose de "tous ceux qui apportent des connaissances spécialisées, du talent, ou de l'expérience aux groupes de prise de décision. GALBRAITH J.K., (1979), "Le Nouvel Etat Industriel : Essai sur le système économique, TEL Gallimard, (3ème édition), p.IV et p.112

¹³⁸BAUER M., COHEN E., (1981), "Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel", Paris : Editions du Seuil, pp.176

¹³⁹BAUER M., (1990), "Pas de Sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants", SAINSAULIEU R. (Ed.), "L'Entreprise, une Affaire de Société", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, pp.160-161

¹⁴⁰Ibid., p.182

précédemment, montrent l'**existence des réseaux de grands patrons** qui se créent à travers un système de cooptation au sein des différents conseils d'administration et à travers une appartenance commune aux corps constitués par les grandes écoles ou aux associations d'anciens élèves.

Le dirigeant tire une grande partie de son pouvoir d'une position "à la frontière". Elle lui permet de mobiliser en même temps des réseaux d'alliance internes et externes. Son autonomie d'action se nourrit de la position centrale du dirigeant dans des réseaux internes externes. Souvent, il est plus aisé d'utiliser des réseaux externes plutôt qu'internes car ces derniers sont soumis à des règles plus formelles. C'est le sens de la réflexion de ECCLES faite à partir de l'observation des liens entre entreprises du secteur du bâtiment.

"Les managers considèrent les transactions internes comme étant plus difficiles que les transactions externes"¹⁴¹

Cette position à la croisée des milieux internes et externes lui confère un statut particulier dans la conduite des stratégies de coopération interentreprises. Il est le vecteur essentiel du choix des partenaires et possède un pouvoir discrétionnaire quant au choix définitif de ceux-ci. Par conséquent, **le management des "frontières" de l'entreprise représente pour lui une source de pouvoir importante.**

§ 3 - L'activité relationnelle des dirigeants d'entreprise

Le rapport entre liens personnels et pouvoir a été établi il y a bien longtemps déjà par HOBBS¹⁴². Les contacts personnels sont des moyens au service de buts très différents. Dans le monde des affaires, nombreux sont les liens entretenus en vue d'atteindre un but économique ce qui ne les empêche pas de se doubler d'autres contenus, affectifs, humanitaires, etc. **Le lien est autant au service de la relation économique que celle-ci est au service du lien.**

¹⁴¹ECCLES R.G., (1981), "The Quasi-Firm in the Construction Industry", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.2, Décembre, pp.335-357

¹⁴²"Avoir des amis, c'est avoir du pouvoir". HOBBS Th., (1971), "Léviathan", Paris : Sirey (version originale : 1651)

Nous souhaitons approfondir la logique économique à l'oeuvre dans l'activité relationnelle des dirigeants. L'activité relationnelle est une activité humaine, donc limitée dans le temps et dans l'espace, qui consiste à générer, entretenir, développer ou couper un lien entre un dirigeant et d'autres dirigeants. Nous étudions, dans un premier temps, la notion de capital relationnel. Dans un deuxième temps, nous précisons les dimensions du management de l'activité relationnelle. Dans un troisième temps, nous étudions la dynamique des liens en faisant la distinction entre adaptation et adaptabilité des liens.

A. Définition du capital relationnel

Depuis, de nombreux sociologues ont défini l'individu par un "portefeuille de ressources" de différentes natures à sa disposition en vue d'étudier les inégalités sociales. Max WEBER¹⁴³ distingue des **ressources économiques**, ses chances d'accès aux biens (revenus et patrimoines), **symboliques**, les chances d'accès à l'honneur social (prestige, statut social) et **politiques**, les chances d'accès au pouvoir (position dans la stratification sociale). Pierre BOURDIEU définit le capital social selon deux dimensions : le **capital économique** et le **capital symbolique ou culturel**¹⁴⁴. On peut, en outre, distinguer dans le capital social, le **capital relationnel**, le nombre et la structure des liens d'un individu et le capital humain, un ensemble de caractéristiques individuelles (qualification, qualification, etc.).

L'utilisation de la notion de capital permet de faire référence à une activité des individus effectuant des "investissements" ou des "dépenses" qui visent à la conservation ou au renforcement de leurs capitaux. BOURDIEU exprime la logique du capital social de la manière suivante. Les individus ont des espèces de capitaux différents et sont en lutte pour accéder au pouvoir dans le champ social. La position se détermine en fonction d'une certaine **configuration du capital économique et culturel** exprimée en volume mais aussi, et surtout, en fonction de leur légitimité, c'est-à-dire de leur capacité à assurer la domination. Les individus, forces sociales structurées en classes, développent alors des stratégies de reproduction ou de transformation de la structure sociale du

¹⁴³WEBER M., (1971), "Economie et Société", Paris : Plon (version originale : 1922, "Wirtschaft und Gesellschaft")

¹⁴⁴BOURDIEU P., (1979), "La Distinction", Paris : Editions de Minuit

BOURDIEU P., (1980), "Le Capital Social", Actes de la Recherche en Sciences Sociales, Vol.31, n°2-3

Pour une analyse spécifique des dirigeants : BOURDIEU P., (1989), "La Noblesse d'Etat, Esprit de Corps et Grandes Ecoles", Paris : Editions de Minuit, pp.375-427

pouvoir. L'impact de ces stratégies est fonction du **taux de "change"** ou de "conversion" des espèces de capital : transformer un capital économique en prestige social et vice-versa. Les stratégies de reproduction à l'oeuvre parmi la classe dirigeante sont principalement à composante scolaire ou familiale¹⁴⁵ :

- stratégie éducative qui consiste à préparer un individu à recevoir l'héritage d'un groupe,
- stratégies de fécondité à très long terme ou successorale où la famille vue comme une dynastie exerce une emprise très forte de deux manières : soit en limitant le nombre des enfants, soit en mettant l'accent sur l'absence de déperdition dans la transmission du patrimoine.

En ce qui concerne l'accession à la "reconnaissance" d'un individu qui souhaite entrer dans l'establishment, elle est liée à l'ancienneté de l'établissement dans les affaires. Au-delà d'un capital économique suffisant, l'individu doit posséder un capital symbolique suffisant pour inspirer confiance, pour être reconnu par les autres. Le capital économique doit être transformé en capital symbolique de sorte à se faire méconnaître ou se faire oublier. Il en va de même pour les diplômes. Leur accumulation ne suffit pas à assurer une position. En fait, **le capital social ou relationnel permet aux autres espèces de capitaux d'être activées car ils les rend discrètes, presque invisibles.**

"Si le capital qui dure tend à se convertir en crédit, en prestige, c'est-à-dire en capital symbolique, [...] ce n'est sans doute pas par un effet propre du vieillissement, mais plutôt parce que **le capital doit toujours une part de son pouvoir de durer, à sa capacité de se faire reconnaître, c'est-à-dire de se faire méconnaître en tant que capital.**"¹⁴⁶

Ronald S. BURT¹⁴⁷ étudie la question du capital sous un angle managérial à travers l'analyse de la structure sociale de la compétition. Le capital relationnel, défini comme celui d'un dirigeant donc incluant les ressources que lui apportent son entreprise, crée des imperfections de marché car il donne à quelques-uns plus "d'opportunités entrepreneuriales" qu'aux autres¹⁴⁸.

¹⁴⁵BOURDIEU, (1989), op.cit., pp.387-388

¹⁴⁶Ibid., p.455

¹⁴⁷BURT, (1992a), op.cit.

BURT R.S., (1992b), "The Social Structure of Competition", in NOHRIA N., ECCLES R.G., "Networks and Organizations : Structure, Form and Action", Boston, Ma : Harvard Business School Press, pp.57-91

¹⁴⁸Au niveau d'une entreprise, les capitaux de chaque individu s'agrègent pour déterminer les capitaux globaux détenus.

Le projet de BURT est d'**étudier les déterminants de la conduite de l'activité relationnelle des dirigeants**, activité soumise à la contrainte des limites de temps mais aussi par d'autres facteurs.

Dans "l'arène compétitive", les dirigeants d'entreprise possèdent trois types de capital :

- un capital financier, des liquidités, des retours sur investissement, des lignes de crédit,
- un capital humain, des capacités naturelles (charme, santé, intelligence, allure, etc.) combinées à des compétences acquises par leur éducation initiale, leur formation professionnelle et l'expérience accumulée tout au long de leur trajectoire professionnelle,
- un **capital relationnel à travers des liens avec leur famille, leurs amis, leurs contacts professionnels qui leur permettent d'accéder à des opportunités où ils peuvent mobiliser leur capital financier et humain.**

Le capital relationnel est donc différent des deux autres capitaux. En premier lieu, comme BOURDIEU le souligne, il rend possible l'activation des autres espèces de capitaux car il détermine les opportunités d'investissement. **Le capital relationnel définit le niveau du taux de retour sur investissement des capitaux financiers et humains.** En second lieu, la relation dyadique est fonction des deux parties impliquées. Le capital social n'est jamais détenu par un seul individu mais conjointement par lui et par l'ensemble de ses partenaires.

B. Le management de l'activité relationnelle

Le capital relationnel dépend de la position occupée par un individu dans une structure sociale. Il est fonction de la structure des contacts, c'est-à-dire "comment" sont organisés les liens, et des ressources détenues par chaque individu avec qui le dirigeant est en contact ou susceptible de l'être, c'est-à-dire "qui". Pour BURT, le "comment" prime le "qui". Il fait l'hypothèse que **le dirigeant qui sait comment diriger son activité relationnelle en structurant ses liens de manière à avoir prise sur les meilleures opportunités, réussit à atteindre les individus possédant les bonnes ressources**¹⁴⁹. Une utilisation appropriée de ses liens pour **obtenir de l'information** produit trois avantages concurrentiels : en terme de réception, l'accès à l'information est supérieur et plus rapide, en terme de transmission, l'information est mieux répercutée.

¹⁴⁹BURT, (1992b), op.cit., p.61

L'**accès à l'information** tient à la fois à la capacité d'obtenir des informations et aussi à la capacité à les filtrer de telle sorte qu'elles soient importantes, validées et non redondantes. Les contacts doivent être organisés de telle sorte que le dirigeant organise une veille d'informations secondaires qui le rendent attentif à certains phénomènes en développement. Enfin, le dirigeant doit être inséré dans une configuration relationnelle qui lui permette d'accéder aux interlocuteurs dont il a besoin pour bénéficier des opportunités de manière directe ou indirecte. Une des questions que se posent le plus souvent les dirigeants est : "qui connais-je qui est le plus susceptible de connaître la personne dont j'ai besoin ?"¹⁵⁰

La **rapidité** avec laquelle le dirigeant accède à l'information est également déterminante. La question n'est pas seulement d'être informé mais aussi de l'être avant les autres. Le choix judicieux des contacts entretenus peut influencer de manière importante sur la rapidité avec laquelle l'information est obtenue. On peut citer un exemple significatif de l'importance du réseau personnel d'un dirigeant dans le monde des affaires. Un directeur d'agence bancaire est contacté par le directeur de la succursale qui le met à l'épreuve : "Je sais qu'une entreprise américaine de deux mille personnes s'implante dans votre périmètre, vous avez une heure pour me donner son nom".

Des flux d'informations sont également produits par le dirigeant. Il doit s'assurer que **son nom est mentionné au bon moment, à la bonne place de telle sorte que les opportunités lui soient présentées**. La configuration relationnelle d'un dirigeant inclut des gens qu'il ne connaît pas mais qui eux sont conscients de son existence et de ses capacités.

C. Adaptation et adaptabilité de la configuration relationnelle

Une configuration relationnelle appropriée permet également de **renforcer son contrôle en termes de pouvoir et d'influence**. Trois critères permettent d'évaluer la capacité politique d'une configuration relationnelle : la taille du réseau personnel, le degré de redondance des liens qui mesure le rendement d'un réseau personnel et l'adaptabilité. Ces critères nous permettent d'introduire la théorie des "trous structuraux" qui définit l'efficacité et l'efficience d'une configuration relationnelle et l'importance de l'équivalence structurale comme catalyseur des coopérations interentreprises.

¹⁵⁰Le directeur a non seulement su obtenir l'information; il a aussi joué un rôle important dans le financement de l'implantation, dans l'accueil des directeurs et des cadres américains et dans la gestion de leurs comptes bancaires.

Le premier est celui de la **taille du réseau personnel**. Plus un dirigeant a de liens dans et en-dehors de l'entreprise, plus il a une emprise sur celle-ci. Pour renforcer ses contacts, il a à sa disposition de nombreuses "machines relationnelles"¹⁵¹ définies comme des espaces de rencontre d'autres dirigeants. Il peut participer aux activités de son organisation patronale, des chambres de commerce et d'industrie. Il peut fréquenter des clubs et des cercles regroupant de nombreux décideurs et bien d'autres activités sociales encore. Certains appellent cette activité le "réseautage". Au niveau international, le Séminaire de Davos ou plutôt le "World Economic Forum" réunit en Suisse les plus importants décideurs économiques (chefs d'Etat, financiers, ministres, PDG, etc.). Créé il y a vingt ans par le Docteur Klaus SCHWAB, professeur d'économie à l'Université de Genève, il a rassemblé cette année plus de huit cents grands patrons de toute la planète. A son propos, Jean-François TORDJMAN, ambassadeur et président de "Invest in France", organisme fédérateur des efforts faits pour l'implantation d'entreprises en France, parle d'un "coefficient multiplicateur de connaissances".

"Il se mesure aux nombres de cartes de visite que vous collectionnez en cinq jours. Si vous connaissez 30 personnes en arrivant, vous devez en appeler au moins 100 par leur prénom en partant. En-dessous d'un coefficient de 3, vous n'êtes pas doué pour le *networking*."¹⁵²

Le processus de développement quantitatif des liens est décrit dans la figure VI.1. Le développement est direct et indirect quand il inclut les liens des individus avec qui "ego" est en contact. Le lien direct est appelé **lien primaire**. Le lien indirect est appelé **lien secondaire**. Le réseau A passe de quatre à huit contacts dans le réseau B puis à seize contacts dans le réseau C. Dans ce dernier "ego" est lié à quatre réseaux de quatre personnes. A l'intérieur de ces réseaux, chaque individu est en contact avec les quatre autres si on inclut ego.

Le deuxième critère est celui du **niveau de redondance des liens**. Inscrit dans un réseau de liens denses au sens de la cohésion, le dirigeant mobilise du temps et de l'énergie pour rester en contact avec chaque personne du réseau.

En fait, chaque individu étant en contact avec tous les autres, le dirigeant peut toucher l'ensemble du réseau à partir d'un lien. Les autres liens sont dits redondants. Le niveau de non redondance d'un réseau traduit son **rendement**. Cependant, comme le montre la

¹⁵¹BRESSAND A., DISTLER C., (1995), "La Planète Relationnelle", Gallimard

¹⁵²Le Nouvel Observateur, (1995), "Au rendez-vous des maîtres du monde", 9-15 février, n°1579, p.63

théorie de la communication avec bruit¹⁵³, la transmission d'un message doit se faire avec un certain degré de redondance pour vaincre l'entropie qui dégrade la qualité de la transmission.¹⁵⁴

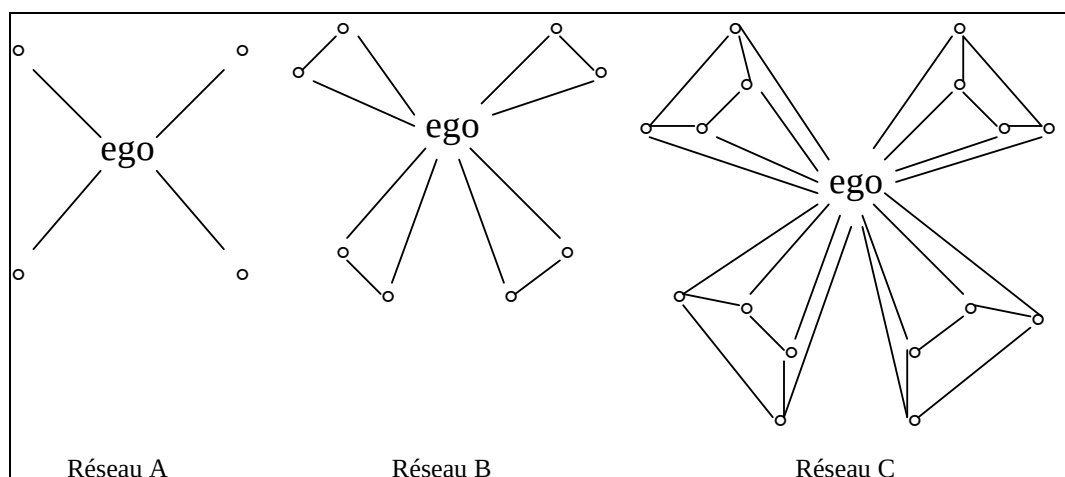


Figure VI.1 : l'expansion directe et indirecte du réseau

Le troisième critère est celui de **l'adaptabilité** d'une configuration relationnelle. Un réseau est adapté à une situation donnée et présente à travers les liens forts qui existent entre ses membres. La confiance est importante et l'information circule facilement dans des liens largement redondants même si son rendement n'est pas très important. Cependant, une trop grande adaptation peut se révéler dangereuse.

GRABHER¹⁵⁵ décrit le déclin de la région allemande de la RUHR au début des années 1970¹⁵⁶. La plupart des décideurs économiques et politiques étaient alors regroupée dans

¹⁵³SHANNON C., (1949). L'information qui circule entre un émetteur et un récepteur peut être mesurée quantitativement. Une information traduit une réduction d'incertitude. Le bruit vient parasiter un message et réduit l'information en augmentant l'incertitude. Le bruit est le contraire de l'information. Toute information est considérée comme un facteur d'ordre (informer : mettre de l'ordre). La quantité d'informations peut donc être considérée comme la mesure du degré d'organisation d'un système.

¹⁵⁴Cette réflexion est inspirée par une critique de DEGENNE au travail de BURT qui calcule le "rendement" d'un réseau sans tenir compte de l'entropie et oublie de ce fait l'utilité des liens redondants. DEGENNE, (1994), op.cit., p.139

¹⁵⁵GRABHER G., (1993), "The Weakness of Strong Ties : the Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area", in GRABHER G., (Ed.), "The Embedded Firm : On the Socioeconomics of Industrial Networks", Londres, New York : Routledge, pp.255-277

¹⁵⁶Alors considéré comme le fleuron de l'industrie de l'Allemagne de l'Ouest, la Ruhr réduisit ses effectifs de 23,2 pour cent entre 1977 et 1986. Dans la première moitié des années 1980, la Ruhr perdit plus de cent mille emplois industriels. Le taux de chômage était en 1988 de 15,1 pour cent contre 8,1 pour cent pour le reste de l'Allemagne de l'Ouest.

un réseau dense dans lequel les décisions importantes étaient prises. Cette forte cohésion, si elle facilite la prise de décision dans le cadre d'un environnement stable, est une configuration relationnelle dangereuse dans le cadre d'un environnement en mutation. Elle porte en elle le germe du "piège de la spécialisation rigide"¹⁵⁷. La forte cohésion favorise une rationalité paramétrique plutôt qu'une rationalité stratégique : une spécialisation rigide, non évolutive plutôt qu'une spécialisation flexible. La rationalité paramétrique est à l'oeuvre lorsqu'on ne remet pas en cause le contexte dans lequel est prise la décision comme dans le cadre de l'apprentissage à simple boucle¹⁵⁸. Il existe une redondance trop forte des liens entre partenaires qui les conduisent à ne pas renouveler suffisamment leur vision du monde.

"La cohésion personnelle et les liens bien établis dans le complexe du charbon, de l'acier et du fer devint un piège. Les relations internes intenses limitèrent la perception des opportunités d'innovation et ne laissèrent aucune place à des relations de type "pont", "bridging relationships". "¹⁵⁹

Les décideurs de la Ruhr ont placé la région dans un triple enfermement, "lock-in" :

- un **enfermement politique**, une incapacité à renouveler les participants à la prise de décision,
- un **enfermement socio-cognitif**, une incapacité à modifier leur représentation d'un environnement en pleine mutation. Il les conduit à ignorer certaines modifications essentielles jugées marginales ou seulement ponctuelles comme des modifications dans les attentes de leurs clients ou l'arrivée de nouveaux concurrents,
- un **enfermement fonctionnel**, qui fait référence au syndrome du "bateau à vapeur". Enchaînés à des logiques industrielles et technologiques héritées du passé, les dirigeants ne sont pas capables de se redéployer vers de nouveaux produits et de nouveaux processus de production.

L'adaptabilité d'une configuration relationnelle de dirigeants, sa capacité à se renouveler, provient de l'existence de liens faibles qui représentent une ouverture sur l'environnement extérieur. Dans le cas de la Ruhr, l'existence de liens faibles entre un ou plusieurs décideurs et des acteurs d'autres espaces industriels aurait probablement permis une remise en cause plus précoce du fonctionnement général de la région.

¹⁵⁷Ibid., p.256

¹⁵⁸Nous avons défini ce concept au chapitre précédent, cf. "la nature des apprentissages".

¹⁵⁹Ibid., p.262

Pour éviter ce risque, on peut se référer à **la théorie des "trous structuraux"** de BURT¹⁶⁰. Un trou structural est le lien qui existe entre deux liens non redondants. Quand le contact s'opère entre deux dirigeants de manière non redondante, ces deux acteurs génèrent une communication entre deux espaces sociaux qui ne communiquent que par leur intermédiaire. L'établissement de liens dans des trous structuraux produit des bénéfices importants car il crée de nouvelles interactions et renforce la densité globale de la structure sociale. Les acteurs qui comblent les trous structuraux renforcent leur position structurale en devenant des "ponts" indispensables entre acteurs.

Trois principes sont considérés en vue d'optimiser la position d'un dirigeant dans une configuration relationnelle : l'efficacité, l'efficience et la dialectique équivalence structurale/cohésion.

L'**efficacité** consiste à maximiser le nombre de contacts non redondants pour optimiser le rendement en terme de trous structuraux par contacts. La configuration relationnelle possédant le plus grand nombre de trous structuraux a été considérée comme la plus efficace. Il vaut mieux consacrer son temps et son énergie à cultiver de nouveaux contacts jamais établis par quiconque dans la configuration. La recherche d'un surplus d'efficacité passe aussi par la suppression de contacts redondants que l'on va conserver seulement de manière indirecte. L'efficience intervient alors. La décision essentielle est de savoir lequel parmi les contacts redondants va être conservé comme lien primaire. Le choix fait ressurgir le problème de la confiance.

Cette reconfiguration est illustrée dans la figure VI.2. Le réseau C présenté plus haut devient le réseau C' où ego a transformé ses liens en supprimant ceux qui étaient redondants.

¹⁶⁰BURT, (1992a), op.cit.

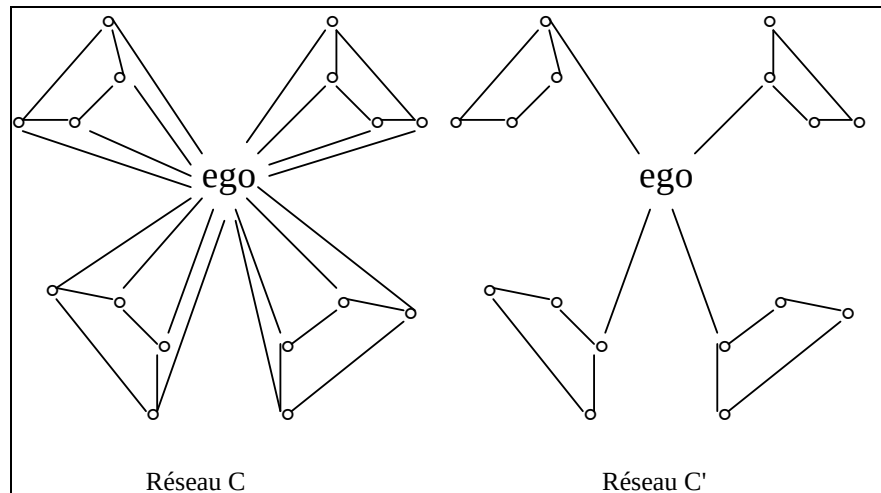


Figure VI.2 : l'optimisation de l'efficacité d'un réseau personnel

L'**efficacité** consiste à optimiser le nombre des liens primaires qui connectent de manière non redondante à des configurations relationnelles différentes. L'efficacité joue sur les gains de temps et d'énergie dégagés par la reconfiguration réalisée pour maximiser l'efficacité. Ils vont être réinvestis en vue d'étendre les possibilités d'accès à l'ensemble de la structure sociale.

Les **notion d'équivalence structurale**¹⁶¹ et de **cohésion** permettent d'introduire l'importance d'une coopération interentreprises pour reconfigurer les liens entre les dirigeants et leur entreprise.

L'équivalence structurale traduit le fait qu'un ensemble de dirigeants possède un profil relationnel suffisamment proche pour que la reconfiguration de ce profil à partir d'une coopération interentreprises modifie la structure en leur faveur. De cette manière en effet, ils réduisent la compétition qu'ils se livrent entre eux et augmentent en leur faveur l'intensité concurrentielle de la compétition entre leurs fournisseurs et leurs clients¹⁶².

"Les acteurs sont conduits à développer des relations de coopération avec les acteurs occupant une même position dans la structure de telle sorte qu'ils modifient le contexte social initial."¹⁶³

¹⁶¹Cf. Section II, C. Eléments méthodologiques, c. La construction des configurations relationnelles

¹⁶²BURT R.S., (1983), "Corporate Profits and Cooptation : Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy", New York : Academic Press, p.13

¹⁶³BURT, (1982a), op.cit., p.330

La cohésion traduit la densité, la redondance et l'équilibre de leurs liens et traduit la possibilité de l'émergence de la confiance.

"Là où un réseau stable de relations sociales est le médiateur de transactions économiques complexes (entre plusieurs entreprises) et génère des normes de comportement entre ces entreprises, une tendance à l' intégration verticale est absente."¹⁶⁴

Nous illustrons cette potentialité coopérative qui émerge de l'équivalence structurale et de la cohésion avec le cas suivant.

La figure VI.3 représente la constitution d'un réseau de quatre fabricants incluant leurs propres réseaux de fournisseurs, de clients, etc. Les groupes de type A, F et D sont des réseaux d'entreprises dont les dirigeants sont liés avec ceux des entreprises 1,2 et 3. Les groupes de type B, C et E sont des entreprises qui n'entretiennent aucun contact entre elles mais les dirigeants de 1, 2 et 3 sont chacun en contact avec elles.

Dans la phase initiale, les dirigeants de 1, 2 et 3 ne sont pas en contacts entre eux mais ils entretiennent les mêmes échanges avec leur environnement. Ils sont de ce fait structurellement équivalents. D'après la théorie de la structure sociale de la compétition, ils sont fortement enclins à coopérer pour renforcer leur position dans la structure sociale. Leur mise en réseau leur a permis de renforcer leur position.

Ce renforcement est visible notamment du fait du nombre de trous structuraux importants dans les groupes E et B. 1, 2 et 3 sont en position de force car ils sont les médiateurs quasi-obligés des relations de ces entreprises avec le reste de la structure sociale.

¹⁶⁴GRANOVETTER, (1985), op.cit., p.503

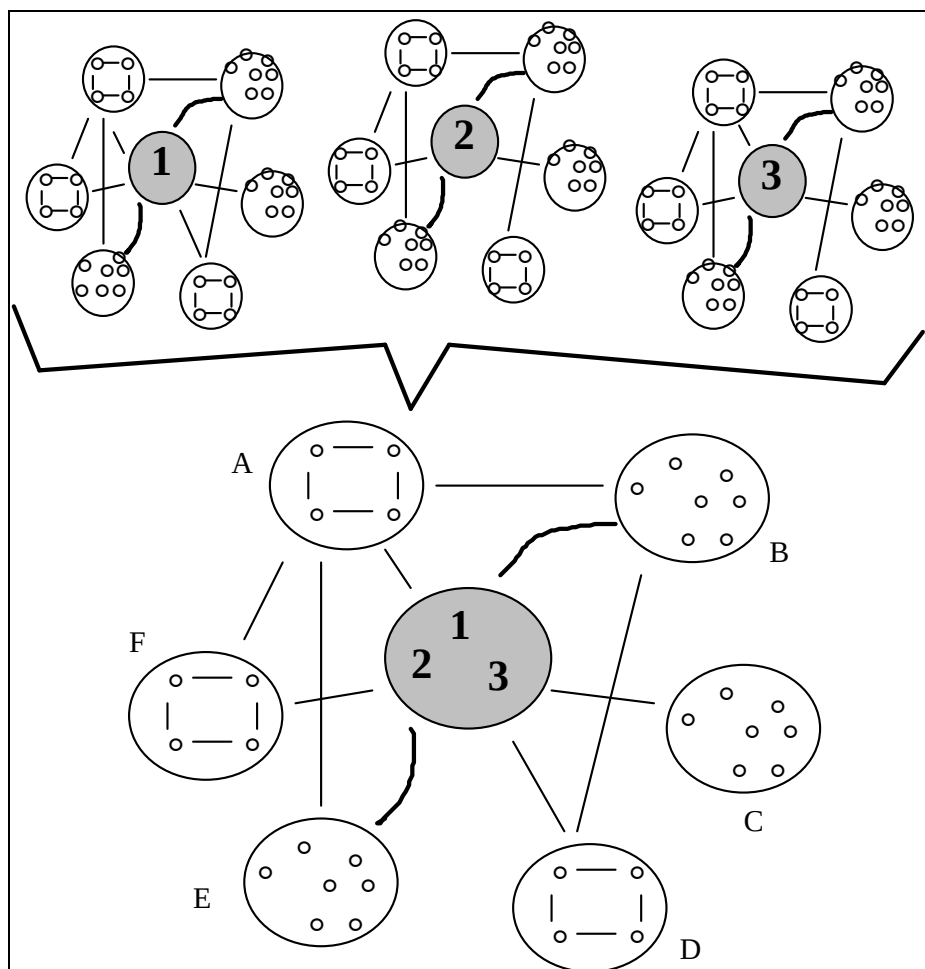


Figure VI.3 : l'émergence d'un réseau stratégique à partir de la mise en relation de trois entités structurellement équivalentes (BURT, (1992a), op.cit., p.41)

§ 4 - Propositions en vue de l'étude de l'activité relationnelle des dirigeants

L'analyse des déterminants de la configuration relationnelle et de l'activité relationnelle des dirigeants permet de faire des propositions en vue d'un marquage de la faisabilité de l'émergence d'une coopération interentreprises. Ces propositions sont le support conceptuel d'une étude empirique menée sur un espace social de dirigeants. Elles sont au nombre de trois :

- la dualité économique et sociale de la rationalité des liens entre dirigeants,
- l'étude d'un espace social de dirigeants qui permet d'identifier des configurations relationnelles aux propriétés économiques et sociale remarquables,
- l'autonomie structurale d'un dirigeant qui exprime la faisabilité d'une coopération interentreprises.

A. Proposition 1 : la dualité économique et sociale de la rationalité des liens entre dirigeants

L'activité relationnelle d'un dirigeant, la genèse, le développement, l'entretien et la cessation des liens avec d'autres dirigeants possède **une rationalité économique et sociale**. L'échange économique génère du lien social. Le lien social influe sur les décisions économiques et sur le choix des partenaires économiques. **Limitée par le temps et l'espace, l'activité relationnelle est administrée car la ressource relationnelle est rare. Elle constitue le capital relationnel des dirigeants.**

B. Proposition 2 : le marquage des configurations relationnelles

L'activité relationnelle des dirigeants se concrétise dans une structure sociale globale. On peut focaliser l'analyse sur un sous-espace de cette structure globale et isoler un espace social de dirigeants en posant une frontière externe (géographique, sectorielle, etc.). dans cet espace social, l'activité relationnelle conduit à l'apparition de configurations relationnelles particulières. **Le marquage des liens entre dirigeants et l'analyse des déterminants de leur activité relationnelle rend possible une partition de l'espace social en configurations relationnelles aux propriétés remarquables**

tant au plan économique, qu'au plan social. Chaque configuration possède sa propre logique différente des autres configurations relationnelles.

C. Proposition 3 : l'autonomie structurale des dirigeants d'entreprise

La faisabilité de la transformation d'une configuration relationnelle en coopération interentreprises au sens d'une coordination stratégique des activités économiques dépend de l'autonomie structurale de chaque dirigeant.

L'autonomie structurale d'un dirigeant comporte quatre dimensions essentielles : l'autonomie retirée d'une position "à la frontière" dépend du rapport environnement-entreprise et dirigeant-entreprise, de l'appartenance à un réseau stable de dirigeants (cohésion), à sa position structurale (équivalence structurale) et enfin, aux liens qu'il entretient avec d'autres espaces sociaux de dirigeants (adaptabilité).

- l'autonomie d'un dirigeant est liée à la position de l'entreprise dans son environnement et au statut du dirigeant dans l'entreprise compte tenu de sa **position "à la frontière"**,

- la capacité à mobiliser un réseau personnel de dirigeant dépend de l'**appartenance** à un réseau stable de dirigeants qui présente suffisamment de cohésion à travers l'établissement de liens mutuels. Cette appartenance peut être localisée au plan géographique ou avoir un caractère diffus.

- La proximité du profil relationnel définit la **position structurale** des dirigeants. Cette dernière diffère du réseau stable car elle porte sur l'ensemble des liens existant dans l'espace social. Elle définit différentes positions (statuts) à l'intérieur de l'espace conjointement occupées par plusieurs dirigeants ayant un profil relationnel comparable. Même s'ils ne se connaissent pas, il existe une potentialité latente de coopération.

- L'espace social traduit en liens est inséré dans l'ensemble plus vaste de la structure sociale globale des dirigeants. L'autonomie des acteurs doit aussi être évaluée au regard de leur capacité à s'adapter à des modifications de leur environnement général. Cette adaptabilité est liée à l'**existence de liens avec d'autres espaces sociaux extérieurs** à celui observé.

Ces propositions résument les principales caractéristiques des configurations relationnelles et de l'activité relationnelle des dirigeants. Dans la dernière section, l'étude d'un espace social composé de 94 dirigeants va permettre de mobiliser ces propositions avec deux objectifs précis à partir d'une situation expérimentée :

- préciser **les déterminants de l'activité relationnelle**,
- mettre en pratique **une méthode de marquage des configurations relationnelles**.

Section II - Présentation de l'étude

La mobilisation des propositions se réalise sur un terrain d'enquête particulier : **la zone d'influence du bassin potassique** à proximité de Mulhouse en Alsace. Nous présentons le dispositif de la recherche.

Dans un premier paragraphe, **les principes de la construction des frontières de l'espace social étudié** sont donnés. En réalité, l'espace social a plus été négocié en vue d'une facilité d'accès que construit.

Dans un deuxième paragraphe, **les principes méthodologiques de l'analyse des réseaux sociaux** sont décrits et les applications faites sur la zone d'influence du bassin potassique.

§ 1 - Les frontières de l'espace social étudié

L'analyse des réseaux sociaux possède des règles d'analyse spécifiques en ce qui concerne la définition de l'espace social étudié. Dans un premier temps, nous donnons les principes essentiels de cette construction.

Dans un deuxième temps, nous indiquons de quelle manière les frontières de l'espace social étudié ont été construites. Nous présentons les spécificités de l'environnement économique et de la zone géographique sur laquelle l'étude est centrée : le bassin

potassique. Dans cet espace social, la SODIV, société de diversification constitue un acteur économique structurant.

Dans un troisième temps, nous présentons l'instance de gestion et de contrôle de l'étude (comité de pilotage), constituée à notre demande, et son impact sur la réalisation de l'étude. Le choix des frontières de l'espace social est directement lié à ses conditions d'accessibilité. Nous associons donc construction des frontières et de la confiance entre la recherche et les acteurs observés.

A. Les principes de construction des frontières

Si l'objet est construit à posteriori à partir de la structure sociale étudiée, l'analyse de réseau impose une clarification préalable des frontières de l'espace de départ, des entités observées, du contenu et de la forme de leurs liens. Enfin, l'étude doit beaucoup au choix du mécanisme qui marque les liens.

La première tâche du chercheur est **la définition de l'étendue de l'espace** qu'il étudie, c'est-à-dire la fixation des frontières externes. Il doit se doter de critères pour sélectionner les individus dont il va considérer les liens. Quels sont, par exemple, les individus évoluant dans un espace interentreprises, qui interviennent dans l'interface, et de plus, quelles sont les composantes de cette analyse parmi les entreprises, les technologies, etc. ?

La détermination des frontières externes de l'espace étudié peut présenter deux figures : un **espace fini** ou l'**espace-plan**.

Dans le premier cas, l'espace est délimité précisément à priori, c'est-à-dire que l'on désigne l'ensemble des unités dont les échanges mutuels vont être marqués. Les frontières sont parfois géographiques, mais peuvent aussi être fonction de limites économiques (filiale industrielle) ou technologiques (l'utilisation d'une technologie particulière). En outre, la **territorialité humaine** n'est pas seulement définissable par rapport à des territoires concrets mais également abstraits : les langues, les religions¹⁶⁵, etc.

¹⁶⁵RAFFESTIN C., (1987), "Réseau : de l'objet au concept", in Les Cahiers du Groupe Réseau, Noisy Le Grand : LATTS, p.285

Dans le second cas, l'espace est une construction "chemin faisant". Les frontières sont celles de l'espace d'arrivée, différentes de celles de l'espace de départ. Au départ, l'analyse se focalise sur un ou plusieurs acteurs centraux qui définissent les frontières extérieures pertinentes. L'observateur doit avoir les moyens matériels de "naviguer" sur les liens indiqués par l'acteur. On rejoint, ici, une définition de l'espace donné par François PERROUX. L'espace-plan est délimité en fonction de l'**envergure des représentations et des choix**¹⁶⁶ qui caractérise le projet d'un individu.

B. Le bassin potassique

L'étude a porté sur un espace géographique centré sur le bassin potassique qui regroupe douze communes¹⁶⁷ regroupées dans une communauté de communes du bassin potassique (CCBP) au nord-ouest de Mulhouse dans le Haut-Rhin en Alsace. La CCBP ne constitue ni un bassin d'emploi au sens de l'INSEE; elle est située à cheval entre les bassins d'emploi de Mulhouse, de Guebwiller et de Thann-Cernay; ni un canton. Le plus souvent est rattachée à la banlieue de Mulhouse.

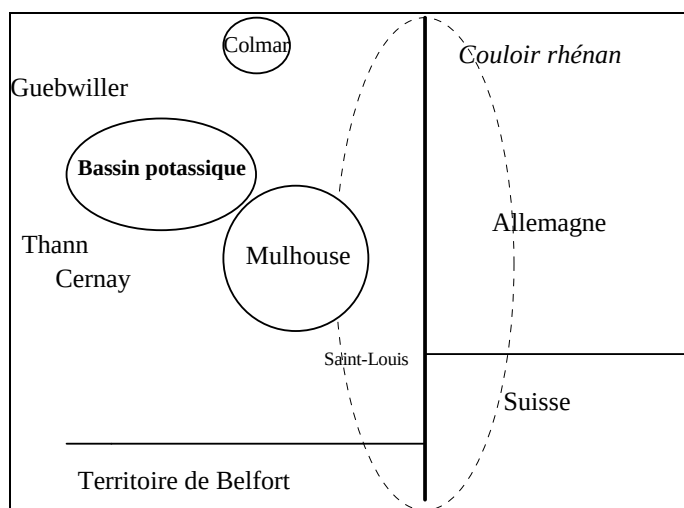


Figure VI.4 : l'environnement géographique du bassin potassique

¹⁶⁶PERROUX F., (1990), "Oeuvres Complètes : Volume I. L'Europe dans le Monde", Grenoble : Presses Universitaires, p.365

¹⁶⁷Berrwiller, Bollwiller, Feldkirch, Kingersheim, Pulversheim, Richwiller, Ruelisheim, Staffelden, Ungersheim, Wittelsheim, Wittenheim. La distance à Mulhouse est comprise entre cinq et vingt kilomètres.

Cet espace est axé au plan économique sur une mono-industrie : l'exploitation d'un gisement de potasse et le traitement des minerais extraits en raffineries ou fabriques. Cette activité structure le fonctionnement de la zone depuis longtemps déjà. En 1904, Fernand VOGT découvre une première couche de potasse près de Wittelsheim. L'exploitation des mines, d'abord réalisée par des opérateurs alsaciens et allemands indépendants, est placée en 1918 sous le contrôle de l'Etat français dans le cadre des Mines Domaniales des Potasses d'Alsace (MDPA)¹⁶⁸. Elles ont employé jusqu'à quatorze mille salariés en 1948. Aujourd'hui, elles sont constituées en société anonyme et forment la branche mines de l'Entreprise Minière et Chimique (EMC), établissement public à caractère industriel et commercial.

Pour des raisons économiques (faible rentabilité du gisement et concurrence des gisements étrangers, notamment dans les pays d'Europe de l'est) et des raisons écologiques (pollution de la nappe phréatique et du Rhin), l'exploitation a progressivement diminué depuis les années 1960. La fin définitive de l'exploitation a été programmée en l'an 2005. Cette décroissance de la production pose un problème considérable en termes d'activité économique et d'emplois à l'ensemble de la zone. Le CCBP chiffrait en 1988 un manque à gagner de cinq mille emplois directs et trois mille emplois perdus dans des entreprises liées à l'activité des MDPA sur un total d'emplois locaux évalués à environ 16 500¹⁶⁹.

Les différents acteurs recherchent activement depuis plusieurs années à mettre en oeuvre une politique de redéploiement de l'activité industrielle. Ces acteurs sont de deux natures : les acteurs régionaux et en particulier la CCBP mais aussi le Conseil Régional d'Alsace et le Conseil Général du Haut-Rhin et les acteurs étatiques : l'Etat à travers les services régionaux et départementaux des préfectures et en particulier le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales Economiques et Européennes (SGARE), la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement d'Alsace (DRIRE) et EMC qui dépend administrativement du Ministère de l'Industrie.

¹⁶⁸La Société Commerciale des Potasses et de l'Azote (SCPA) est chargée de commercialiser tous les produits des MDPA.

¹⁶⁹Chiffres non publiés, fournis par la Préfecture de Région. Le bassin potassique n'étant pas une zone administrative, les chiffres sont toujours évalués par recoupement d'enquêtes et peuvent être contestés. Ils ne sont donnés qu'à titre indicatif.

C. L'environnement économique du bassin potassique

L'Alsace est une région économique fortement industrielle. En termes d'emplois industriels par rapport à l'ensemble des emplois, elle se place au troisième rang des régions les plus industrielles (36.6 pour cent¹⁷⁰) après la Normandie et la Franche-Comté. Elle est la seule région du nord-est de la France à ne pas avoir perdu d'emplois entre 1985 et 1990. Ses traits caractéristiques sont les suivants :

- un tissu de petites et moyennes industries très dense,
- une situation géographique privilégiée au sein du fossé rhénan qui a favorisé de longue date les relations économiques avec les pays voisins et a permis d'attirer des industriels étrangers : 38 pour cent des effectifs relèvent d'entreprises à participations étrangères,
- une capacité d'exportation qui la place en valeur absolue au quatrième rang des régions françaises et au premier en milliers de francs par habitant.

Effectifs industriels en Alsace en 1991 (source : INSEE) ¹⁷¹	Nombre de salariés	Pourcentage du total des emplois industriels
Mécanique, métallurgie	70 129	37.3
Agro-alimentaire	22 348	11.9
Textile-habillement	19 057	10.1
Construction électrique, électronique	19 038	10.3
Chimie, parachimie, verre	11 711	6.2
Ind. extractives et matériaux de construction	8 387	4.4
Bois, ameublement, scierie	9 575	5.1
Imprimerie	6 911	3.7
Caoutchouc, matières premières	7 637	4.1
Papier-carton	6 070	3.2
Total	187 822	100

Tableau VI.1 : l'importance des principaux secteurs d'activité industriels en Alsace (en effectif salarié)

¹⁷⁰SGARE Alsace/ADIRA, (1993), "Atlas des Disparités Socio-économiques de l'Alsace à l'issue des années quatre-vingt", Préfecture de la Région Alsace, p.29

¹⁷¹Seules les onze principales activités sont détaillées.

Le Haut-Rhin et en particulier la région centrée sur Mulhouse est fortement dépendante de l'activité de pôles industriels organisés autour de grands donneurs d'ordre et de leurs sous-traitants :

- un pôle "**Construction Automobile**" (PSA) en pleine adaptation et qui s'étend à l'intérieur d'un arc Mulhouse-Montbéliard-Belfort-Sochaux.
- un pôle "**Mécanique**", en relatif déclin, mais qui repose sur de grandes entreprises (ALSTHOM, SACM, etc.).
- un **pôle "Textile"** également en difficulté (SCHLUMBERGER, Manufactures d'Impression sur Etoffes, etc.),
- un **pôle "Chimie"** (RHONE-POULENC possède quatre sites, un site à Chalampé, ICMD, Bevaloid et Thann & Mulhouse) qui fonctionne en étroite liaison avec la chimie suisse concentrée à Bâle (CIBA-GEIGY, SANDOZ, HOFFMAN LAROCHE) en pleine croissance

L'ANNEXE 6 synthétise les évolutions actuelles de l'industrie alsacienne en relation avec les régions à l'extérieur de ces frontières. Au total, l'association du déclin programmé de l'exploitation des mines de potasse et la pression exercée par les grands donneurs d'ordre représentent pour les entreprises du bassin potassique et de ses environs un environnement difficile. Il est rendu encore plus difficile du fait de la conjoncture économique globale de la période où se déroule l'enquête (1993-1994) "à cheval" entre une année noire pour l'économie et un timide espoir de reprise.

D. La société de diversification du bassin potassique : acteur central du redéploiement économique

La société de Diversification du bassin potassique a été créée fin 1984 dans le but de favoriser la création et le développement d'activités, pour anticiper sur les pertes d'emplois liées à la baisse du niveau de production des MDPA. Il s'agit d'une société anonyme dont les MDPA détiennent la majorité. Le capital est ouvert aux collectivités locales (Tégon, Département, CCBP), à l'ensemble des banques de la place, à la Société de Développement Régional d'Alsace (SADE), et aux deux Chambres de Commerce de Mulhouse et de Colmar. Toutes ces organisations siègent au conseil d'administration.

Le domaine géographique de l'action de la SODIV est **le bassin potassique élargi à son environnement immédiat, la zone d'influence des MDPA en terme d'emploi**. Cette zone inclut les cantons de Guebwiller, de Thann-Cernay et de Mulhouse. La superficie

couverte correspond à peu près au tiers du département du Haut-Rhin. Nous l'appelons la zone d'influence du bassin potassique (**ZIBAP**). Son action concerne exclusivement **le secteur industriel (BTP y compris) et les services à l'industrie**.

La SODIV collecte les projets d'implantation et de développement, exerce une activité de conseil et d'aide au montage du projet, participe au plan de financement et assure le suivi et l'aide à la gestion nécessaires au cours de la réalisation du projet. L'aide financière est apportée par la SODIV sous forme de prêts participatifs simplifiés sans garantie aux taux nets (bonifiés) de sept pour cent hors bassin potassique et quatre pour cent pour les projets situés dans les douze communes du bassin potassique¹⁷².

Entre 1984 et 1994, 141 millions de francs de prêts ont été accordés. Près de la moitié d'entre eux (46 pour cent) portaient sur un montant de moins de 500 000 francs alors que seize pour cent des engagements étaient supérieurs à un million. En dix ans, la SODIV a mené à bien 242 projets et contribué à la création de 3 039 emplois. 44 pour cent des entreprises clientes affichent un chiffre d'affaires annuel de moins de vingt millions de francs, 41 pour cent ont un volume d'affaires supérieur à vingt millions. La capacité d'intervention actuelle de la société est de 20 à 25 millions de francs.

La SODIV est le vecteur principal de l'action de l'Etat en matière d'aide spécifique à l'implantation d'entreprises et à la création d'emplois. Elle occupe une situation essentielle dans le redéploiement. Par les incitations financières et par son rôle de conseil auprès des dirigeants, elle s'est placée au centre du tissu des entreprises de la ZIBAP. Elle fonctionne en réseau avec ses entreprises, anciennes et clientes actuelles. A ce titre, elle possède une information précise sur les forces vives qui peuvent accompagner le redéploiement économique de la ZIBAP. Nous considérons que ces entreprises regroupent l'essentiel des **entreprises porteuses de projet** de la zone.

E. La négociation des frontières de l'espace social analysé

Dans ce contexte, aiguillé par le SGARE, nous avons contacté monsieur Yves GODEFROY, président directeur général de la SODIV pour lui proposer **la réalisation d'une étude dont l'intérêt pour lui serait le repérage de réseaux d'entreprises potentiels dont l'émergence pourrait être accompagné par la SODIV et d'autres partenaires**. La SODIV apporterait son réseau d'entreprises et nous introduirait auprès

¹⁷²Ces taux sont ceux pratiqués en septembre 1993.

d'une centaine de dirigeants en vue d'un entretien en face à face. Simultanément, nous avons pris contact avec la DRIRE d'Alsace en vue d'un soutien financier dans le cadre d'une convention "Action Collective"¹⁷³. Enfin le Comité des Communes du bassin potassique a apporté son concours financier. Des représentants de ces quatre organismes ont accepté de constituer un **comité de pilotage** de l'étude. A eux s'est joint monsieur BRICIER plus récemment nommé chargé de mission en vue de la reconversion du bassin potassique.

a. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage a constitué un dispositif de recherche (instance de gestion et de contrôle de l'étude) tel que le décrit Jacques GIRIN¹⁷⁴ en ce qui concerne les points suivants :

- préciser au départ les éléments de l'interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain de la recherche (les organismes contactés et les dirigeants rencontrés) par une négociation de la méthodologie et du déroulement de l'enquête,
- fournir un statut au chercheur vis-à-vis des dirigeants rencontrés en vue de l'établissement d'un lien de confiance et d'une compréhension mutuelle facilitée,
- renégocier en cours d'étude certains aspects de méthodologie et de rendus des résultats.

Le comité de pilotage a joué un rôle important à deux niveaux : d'une part, la construction des frontières de l'espace social de dirigeants étudiés et l'installation d'un lien de confiance négocié entre le chercheur et le comité de pilotage pour le compte des dirigeants rencontrés et, d'autre part, lors du rendu et de l'utilisation des résultats¹⁷⁵.

b. La construction simultanée des frontières et de la confiance

La construction des frontières de l'espace social et l'installation d'un lien de confiance s'est jouée à deux niveaux différents.

Premièrement, **la constitution de l'échantillon** a été un enjeu important. Notre objectif était d'atteindre un échantillon représentatif d'entreprises dans une zone géographique délimitée au préalable. Il nous fallait déterminer les frontières de cet espace

¹⁷³Convention n° 94.2.57.0001 approuvée par le comité de gestion des crédits de politique industrielle déconcentrés le 6 avril 1994

¹⁷⁴GIRIN J., (1990), "L'Analyse Empirique des Situations de Gestion : Eléments de Théorie et de Méthode", in MARTINET, (Ed.), "Epistémologies et Sciences de Gestion", Paris : Economica, pp.141-182

¹⁷⁵CESAG, (1995), "Des réseaux de Dirigeants aux Réseaux d'Entreprises : les Partenariats Possibles entre Entreprises Porteuses de Projet de la Zone d'Influence du Bassin Potassique"

géographique tout en étant capable d'accéder aux dirigeants de cette zone. La SODIV a mis à notre disposition son fichier de dirigeants qui représentent les dirigeants des principales entreprises porteuses de projet de la zone d'influence du bassin potassique. Nous avons donc repris à notre compte les frontières géographiques et l'espace des entreprises avec qui la SODIV avait des relations. Compte tenu de la mission de la SODIV, cette population d'entreprises est tout à fait représentative des forces vives capables de contribuer à un redéploiement économique du bassin potassique. **La SODIV a sélectionné une liste initiale de 118 entreprises les plus significatives en terme de projets de développement et d'investissement.** La prise de contact avec les dirigeants a été précédée par un coup de téléphone du directeur de la SODIV, monsieur LOUVET. Ainsi, il nous a suffi de **95 contacts pour obtenir 94 entretiens en face à face**, nombre auquel nous nous sommes limité. Enfin, la présence dans le comité de pilotage de la CCBP a conduit à assurer une part égale d'entreprise dans le bassin potassique stricto sensu et la moitié à l'extérieur.

Deuxièmement, **le choix des questions visant à identifier l'existence de liens entre les dirigeants** a été un enjeu de négociation particulièrement important. La contre-partie de l'utilisation des ressources relationnelles a concerné le questionnaire et certaines questions qui ont été soumis au comité de pilotage stratégique. Le questionnaire a été principalement amendé au niveau de la procédure de génération des contacts personnels des dirigeants. Le comité de pilotage a veillé à ce qu'on limite l'intrusion dans la vie privée des personnes. Seules les relations professionnelles ont été envisagées. D'autre part, et plus fondamentalement, seule l'existence du lien entre dirigeants a été marquée et pas le contenu de ce lien.

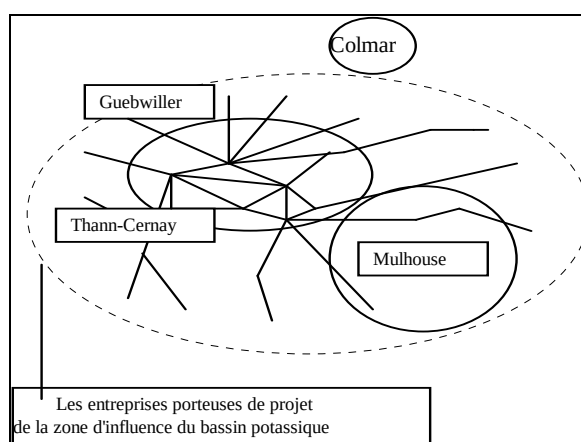


Figure VI.5 : les frontières de l'espace social étudié

Le contenu de ce lien a donc été recherché en le corrélant avec d'autres variables informantes.

Finalement, les frontières de l'espace social considéré sont les suivantes : **les 94 dirigeants des entreprises les plus significatives en termes de projets de développement et d'investissement dans la zone d'influence du bassin potassique.** Cet espace social est l'infrastructure sur lequel le redéploiement du bassin potassique peut s'appuyer sans avoir recours à des implantations provenant de l'extérieur ou à une intervention directe des MDPA et de EMC.

c. Le rendu et l'utilisation des résultats de l'étude

La présentation des résultats de l'étude a été un moment important dans les rapports avec avec le comité de pilotage. Il avait été convenu dès le départ que le chercheur se contenterait de réaliser l'étude et que ses applications seraient réalisées à l'initiative des acteurs constituant le comité de pilotage. Le principe initial de la restitution était d'une part, de réaliser une présentation générale de l'étude devant l'ensemble des entreprises de la ZIBAP à l'occasion du dixième anniversaire de la SODIV et d'autre part, de réunir les membres des différentes configurations relationnelles construites et de leur proposer un projet de mise en réseau initial. Cette proposition aurait pu être doublée d'une incitation financière de la DRIRE et de la SODIV.

Finalement, le contexte de l'étude a été modifié du fait d'une forte mobilisation syndicale et politique autour de la question de la revitalisation du bassin potassique. Les membres du comité de pilotage ont décidé à l'occasion d'une dernière réunion qu'il n'était pas possible de limiter les propositions faites à certaines entreprises interrogées et qu'il fallait élargir à l'ensemble des entreprises de la ZIBAP y compris celles non interrogées. D'autre part, l'ensemble du projet de revitalisation a été bloqué en raison d'un conflit entre les syndicats de mineurs et EMC sur le nombre d'emplois directement créés par EMC à la fin de l'exploitation des mines.

Jusqu'à présent, la diffusion des résultats a été limitée à un courrier présentant les résultats principaux (ANNEXE 4) et à une réunion où ont été présentés et discutés de manière constructive les résultats (ANNEXE 5). Cependant, pour le chercheur, la diffusion des résultats s'est principalement opérée par l'intermédiaire du comité de pilotage. Nous attendons beaucoup de l'action informelle de la SODIV qui entretient des relations étroites avec les différentes entreprises pour transmettre les conclusions de

l'étude aux entreprises directement concernées sans, bien sûr, être en mesure de valider d'aucune manière cette transmission.

§ 2 - Principes méthodologiques de l'étude du lien

L'espace social que constitue 94 dirigeants et leur entreprise de la zone d'influence du bassin potassique est alors analysé selon une **méthodologie d'analyse** que nous précisons à présent. La primauté de l'analyse va au lien avant d'aller aux attributs des individus et des entreprises observés. Les approches se focalisent en général sur les attributs de catégories définies à priori. Pour l'analyste, cela revient à accepter des modes de catégorisation habituels sans avoir la certitude que ces catégories sont ou restent valides. Le problème est encore plus évident lors de l'analyse de phénomènes en émergence. Quels sont les attributs essentiels du phénomène ? Comment catégoriser à priori, sans imposer sa propre manière de penser, un phénomène inédit ?

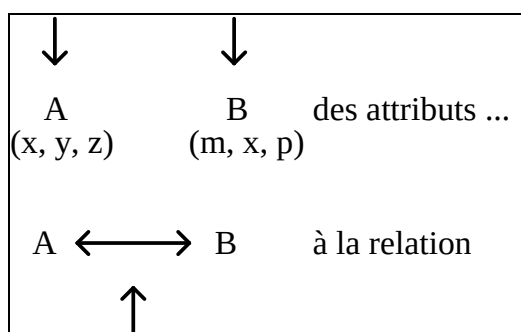


Figure VI.6 : des attributs à la relation

L'analyse des réseaux apporte une solution à cette difficulté. Elle ne saisit pas les attributs de son objet à priori mais seulement les relations qu'organisent les individus autour de cet objet. **Le postulat fondamental est que l'individu ne peut être étudié en dehors de ses liens.**

"(L'analyse des réseaux sociaux) tente de trouver les régularités, de façon inductive, en analysant l'ensemble des relations. Grâce à quoi, elle peut dégager des groupes

pertinents à posteriori et comprendre concrètement comment la structure contraint les comportements tout en émergeant des interactions."¹⁷⁶

Ce point de vue est particulièrement utile quand on cherche à saisir des objets en émergence.

"Le marquage relationnel capture les propriétés émergentes des systèmes sociaux qui ne pourraient être saisies par une simple agrégation des attributs des membres individuels."¹⁷⁷

Le déplacement des attributs aux relations, dans un premier temps, s'accompagne dans un deuxième temps d'une marche arrière mais après que la structure des liens ait été étudiée et que les configurations relationnelles aient été stabilisées. La **configuration relationnelle** est donc une construction à posteriori : elle représente un sous-espace de la structure sociale globale saisie dans l'analyse **dans lequel les individus présentent des profils relationnels suffisamment équivalents pour être rassemblés**.

La saisie des objets de manière relationnelle permet donc une classification au plus près de la réalité. Cette partition respecte la réalité vécue par les individus qui guident l'observateur dans la recherche des catégories significatives d'un phénomène émergeant. La structure sociale agit comme un filtre qui indique les angles d'observation les plus favorables.

Ensuite, le **contenu et la forme des liens** que l'analyste cherche à **marquer** sont précisés. Le contenu de l'échange peut être varié : relation marchande, présence au capital d'une entreprise, communication (échange de courrier, rendez-vous, etc.), lien affectif, lien familial, de voisinage, de pouvoir ou d'autorité.

La forme du lien définit les propriétés de la connexion entre deux acteurs. Cette analyse est inséparable du choix d'un contenu. Elle met en évidence deux dimensions : **l'intensité des liens** et la **réciprocité du lien**. Les liens diffèrent en intensité. Ils ne sont pas toujours réciproques. On peut connaître quelqu'un mais ne pas en être connu. On peut apprécier quelqu'un qui vous rejette.

Pour le marquage, enfin, un aspect est primordial : le marquage des liens entre les individus. Il repose sur **le choix d'une technique de génération de noms**. Des études

¹⁷⁶DEGENNE A., FORSE M., (1994), "Les Réseaux Sociaux", Paris : Armand Colin, p.7

¹⁷⁷KNOKE D., KUKLINSKI J.H., (1990), "Network Analysis : Basic Concepts", in THOMPSON G., FRANCES J., LEVACIC R., MITCHELLE J., (Eds.), "Markets, Hierarchies & Networks, the Coordination of Social Life", Londres : Sage, p.174

ont été entreprises pour évaluer le nombre moyen de personnes qu'un individu connaît. La plupart des études se basent sur la consultation d'un annuaire. Les chiffres varient d'une ville à l'autre mais la moyenne s'établit autour de cinq mille¹⁷⁸. Un individu peut connaître jusqu'à vingt mille noms. Bien sûr, ces chiffres varient en fonction du statut de la personne et de son âge. On cultive ses liens tout au long de sa vie.

Les techniques de génération de noms dépendent de l'objet étudié. Elles créent soit des **liens fictifs**, c'est-à-dire que l'on a simulé un évènement pour savoir à qui la personne s'adresserait, soit des **liens activés**, des contacts qui ont effectivement été observés.

Pour l'étude des liens fictifs, une technique courante est celle du questionnaire par liste. Une autre technique consiste à proposer une liste de noms constituant des objectifs à atteindre : "si vous deviez atteindre telle personne, qui contacteriez-vous parmi vos relations personnelles ?" et s'intitule "reverse small world technique" (RSW).

Aux Etats-Unis, l'enquête "General Social Survey" (GSS) étudie les réseaux de confidents à partir de la question suivante : "Avec qui parlez-vous des choses importantes pour vous ?"¹⁷⁹. Toujours aux Etats-Unis le "National Opinion Research Center" interroge de la manière suivante : "la plupart des gens ont de temps en temps l'occasion de discuter des questions importantes avec quelqu'un. Au cours des six derniers mois, quelles sont les personnes avec lesquelles vous avez eu l'occasion de discuter un problème important pour vous ?".

Pour l'étude des liens activés, l'utilisation du carnet d'adresses est une possibilité. Certains le tiennent méticuleusement à jour, d'autres par à coups. Il peut servir à noter essentiellement des liens actifs mais également servir de support pour activer des liens fictifs.

Ce type de questions rappelle que le générateur de noms ne cherche à faire émerger qu'une infime partie des liens afférants à un objet d'étude particulier. Il convient d'explicitier au mieux ce que l'on attend comme type de liens¹⁸⁰.

A contrario, les noms obtenus ne constituent pas un indicateur fiable du nombre total des liens entretenus par une personne. Il est possible de ne connaître que peu de

¹⁷⁸DEGENNE, FORSE, (1994), op.cit., pp.23-24

¹⁷⁹Ibid., p.28

¹⁸⁰SIMMEL est le premier sociologue à avoir associé la modernité et l'urbanisation accrue à l'apparition de nouvelles formes de sociabilité. L'individu n'est plus attaché à une communauté mais il gravite entre de multiples cercles sociaux au sein desquels il entretient des liens plus ou moins forts. SIMMEL, (1987), op.cit.

personnes dans l'entreprise où l'on travaille car on réserve ses fréquentations à un univers extérieur. De nombreuses personnes mettent en oeuvre un "compartimentage" de leurs contacts : "au travail, au sport, à la politique, à la maison". On ne peut généraliser les résultats obtenus qu'à l'espace social étudié.

La dernière remarque à faire en ce qui concerne les générateurs de noms concerne le problème de la **confidentialité**. Selon l'univers dans lequel on se situe, les liens ont un caractère stratégique plus ou moins marqué. La volonté des dirigeants de leur garantir leur confidentialité a été une de nos préoccupations essentielles lors du choix des variables de marquage des liens.

§ 3 - La construction des variables de l'analyse

Les principes méthodologiques posés, il convient de présenter la manière dont nous avons opérationnaliser ces principes et les variables qui en découlent dans notre propre étude.

Dans un premier temps, nous décrivons la manière dont nous avons opérationnaliser les propositions que nous mobilisons dans cette étude sous la forme de variables. Dans un deuxième temps, nous décrivons les variables d'analyse du lien et leurs modalités ainsi que leur distribution dans le cadre de l'espace social étudié telles qu'elles ressortent des tris à plat et de certains tris croisés. Dans un troisième temps, nous faisons de même pour les variables explicatives du lien.

A. Opérationnalisation des propositions

Nous avons fait trois propositions qui vont guider le choix des variables que nous introduisons dans l'étude sous la forme de questions posées aux dirigeants.

Proposition 1 : la dualité de la rationalité des liens

- les liens entre dirigeants présentent une rationalité sociale et économique. Une série de variables porte sur les éléments économiques et stratégiques des entreprises porteuses de

projet. Une autre porte sur la trajectoire sociale du dirigeant, c'est-à-dire sa formation, son expérience professionnelle et sa "rencontre" avec l'entreprise.

Proposition 2 : le marquage des configurations relationnelles

- Nous souhaitons marquer les configurations relationnelles. Nous introduisons des variables de marquage des liens à l'intérieur d'une liste préétablie de dirigeants.

Proposition 3 : l'autonomie structurale des dirigeants d'entreprise

- L'autonomie structurale définit la faisabilité de l'émergence d'une coopération interentreprises. Des variables sont introduites pour tenir compte de l'autonomie du dirigeant dans l'étude des déterminants de l'activité relationnelle. La position "à la frontière" du dirigeant est étudiée par le rapport qu'il entretient avec son entreprise. La position de son entreprise "à la frontière" de sa zone d'appartenance (ZIBAP) est aussi étudiée. Le traitement structural de la matrice des liens conduit à définir l'appartenance et la position structurale des dirigeants simultanément dans la construction des configurations relationnelles.

- L'adaptabilité des dirigeants est prise en compte par l'existence de liens avec d'autres dirigeants dans des zones géographiques différentes en France et à l'étranger.

B. Les variables de marquage des liens et leur distribution

L'existence de liens entre dirigeants de l'espace social a été étudiée à partir d'un générateur de noms. Une liste de 118 noms d'entreprises avec leur lieu d'implantation a été donnée au dirigeant (ANNEXE 2). On lui demande alors de répondre à la question suivante : "**quels sont les dirigeants que vous rencontrez de façon régulière et fréquente dans un cadre professionnel ?**" et de cocher les cases correspondantes. Globalement la moyenne des contacts se situe à onze par dirigeants (sur 118 possibles).

Nombre de liens dans l'espace social étudié	Pourcentage
aucun	10.7
de 1 à 9 contacts	43.6
de 10 à 19	19.1
20 et plus	17
sans réponse	10.6

Tableau VI.2 : Nombre de liens dans l'espace social étudié

Le dirigeant peut évoluer dans d'autres espaces de liens. Pour compléter l'analyse, on lui demande d'indiquer s'il entretient des contacts avec d'autres dirigeants dans d'autres zones géographiques. Les résultats sont les suivants :

Existence de liens avec des dirigeants dans les zones suivantes	Pourcentage
régions limitrophes au Haut-Rhin	50
reste de la France	56.4
en Europe du Nord	36.2
en Europe du Sud	23.4
en Europe de l'Est/Russie	13.8
en Amérique du Nord	16
en Amérique du Sud	7.4
en Afrique	10.6
dans la zone Pacifique	9.6

Tableau VI.3 : existence de liens avec des dirigeants dans d'autres zones géographiques

C. Les variables explicatives du lien et leur distribution

En premier lieu, on présente **les éléments économiques et les stratégies de développement** suivies par les entreprises.

Ensuite, nous présentons **la relation de l'entreprise et de son dirigeant avec son milieu d'implantation**, la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP). Il s'agit de présenter la géographie économique de la firme et son degré d'appartenance à la ZIBAP ainsi que celui du dirigeant.

Enfin, la présentation générale analyse **le rapport du dirigeant avec son entreprise** afin de dresser des "portraits-robot" du dirigeant et d'interroger son degré d'autonomie.

a. Eléments économiques et stratégies des entreprises porteuses de projet

Les indicateurs utilisés sont les suivants.

La taille des entreprises :

- Le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice précédent (1993).

Chiffre d'affaires	pourcentage
de 0 à 10 millions de francs	32.6
11 à 50	50
plus de 51	11.2
sans réponse	6.2

Tableau VI. 4 : ventilation des entreprises par niveau de chiffre d'affaires

- L'effectif moyen durant la même période.

Effectif moyen 1993	pourcentage
de 0 à 9	33
10 à 19	22
20 a 49	33
50 et plus	12

Tableau VI.5 : ventilation des entreprises par niveau d'effectif moyen

La moyenne en terme de chiffre d'affaires s'établit à 29 millions de francs (valeur minimum: 1 million, valeur maximum: 365 millions et l'effectif moyen à 29 personnes (valeur minimum: 1, valeur maximum: 262 personnes)

Leur statut juridique.

Statut juridique	pourcentage
SA	72.3
Sarl	25.5
Autres	2.2

Tableau VI.6 : statut juridique

Le secteur d'activité principal : devant la diversité des réponses, nous avons créé des catégories d'activité simples qui ne reprennent pas les grilles d'activité standard afin de faciliter des regroupements lors de l'analyse.

Les catégories sont les suivantes :

Mécanique, électricité et électronique, bâtiments et travaux publics (BTP), industrie agro-alimentaire, plasturgie, imprimerie, menuiserie. Le reliquat a été versé dans deux catégories " divers ": autres activités industrielles et autres activités de service à l'industrie (nettoyage, systèmes de sécurité, etc.).

Secteur d'activité principal	pourcentage
Mécanique	34
Electricité /Electronique	11.7
Btp	11.7
Agroalimentaire	10.6
Plasturgie	6.4
Imprimerie	5.3
Menuiserie	5.3
Autres activités industrielles	8.5
Autres activités de service à l'industrie	5.3

Tableau VI.7 : secteur d'activité principal

Le type de clientèle : la variable se contente d'indiquer la présence dans le portefeuille de clients d'un nombre significatif d'entreprises appartenant à une des quatre catégories suivantes, entreprises industrielles, entreprises tertiaires (commerce, banque/assurance, etc.), administrations, entreprises individuelles ou clientèle de particulier. La répartition du chiffre d'affaires entre ces catégories n'a pu être donné par suffisamment d'enquêtés.

Clientèle	pourcentage
Entreprises industrielles	63.8
Distributeurs (GMS)	24.5
Administration	27.7
Particuliers	29.8

Tableau VI.8 : nature de la clientèle

L'évolution de la situation de l'entreprise est analysée sur une période de trois ans, de 1990 à 1993. Les entreprises créées depuis moins de trois ans ont fourni les données possibles sur leur période d'existence.

Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif moyen de 1990 à 1993 exprimée en pourcentage.

Evolution du CA de 1990 à 1993	pourcentage
évolution négative	25.5
de 0 à 19 %	23.4
de 20 à 39 %	14.9
plus de 40 %	18.4
sans réponse	18.1

Tableau VI.9 : évolution du chiffre d'affaires de 1990 à 1993

Evolution de l'effectif moyen de 1990 à 1993	pourcentage
évolution négative	24.5
de 0 à 9 %	23.4
de 10 à 19 %	4.3
20 % et plus	28.7
sans réponse	19.1

Tableau VI.10 : évolution de l'effectif de 1990 à 1993

En moyenne, le chiffre d'affaires a évolué de façon positive, multiplié par 1.11 en trois ans mais avec des disparités considérables (écart-type : 4.03). Le minimum est une baisse de 89 pour cent et le maximum est une multiplication par 26. En ce qui concerne les effectifs, la moyenne est une multiplication par 1.22 mais là aussi les écarts sont importants (écart-type : 3.25). Le maximum est une multiplication par 14.

Evolution du secteur d'activité : l'entreprise a diversifié ses activités, concentré ses activités (recentrage) ou bien la situation est restée identique. Par évolution des activités, il faut entendre l'offre de nouveaux produits ou services à ses clients.

Evolution des activités	pourcentage
diversification	53.2
pas de modification	27.7
concentration	18.1
sans réponse	1.1

Tableau VI.11 : évolution des activités

Evolution dans l'organisation interne de l'entreprise : l'entreprise a intégré , a sous-traité, a délocalisé certaines activités ou n'a apporté aucun changement significatif à son organisation.

Evolution de l'organisation interne	pourcentage
pas de modification	48.9
intégration	22.3
recours a la sous-traitance	21.3
délocalisation d'activite	6.4
sans réponse	1.1

Tableau VI.12 : évolution de l'organisation interne

L'intégration consiste à faire soi-même des opérations qui jusque là étaient réalisées à l'extérieur de l'entreprise ou n'étaient pas réalisées en raison de la nature des produits.

Les dynamique de l'organisation interne et des activités réalisées sont liées.

Dynamique : de l'organisation⇒ de l'activité⇓	intégration	sous- traitance	aucune modification	délocalisation	total
<i>diversification</i>	26	28	38	8	50
<i>concentration</i>	41.2	17.6	35.3	5.9	17
<i>identique</i>	3.8	11.5	80.8	3.8	26
<i>total</i>	22.6	21.5	49.5	6.5	100 %

Tableau VI.13 : modification de l'organisation interne et des activités

Une diversification des activités entraîne également une diversification en terme de clientèle (78 pour cent contre 71 pour cent pour l'ensemble).

Evolution du portefeuille de clients: l'entreprise a soit prospecté de nouveaux segments de clientèle, soit réduit l'étendue des segments visés, soit n'a apporté aucune modification.

Evolution de la nature du portefeuille de clients	pourcentage
diversification	70.2
inchangée	23.4
concentration	5.3
sans reponse	1.1

Tableau VI.14 : évolution de la nature du portefeuille clients

Toutes ces évolutions sont très liées les unes aux autres. La plus forte liaison est celle de la dynamique des activités et de celle de l'organisation¹⁸¹. Une diversification de l'activité s'accompagne souvent soit d'une intégration de certaines opérations, soit de la sous-traitance de certaines opérations. Une concentration des activités s'accompagne d'une forte tendance à intégrer des activités. Le fait de ne pas modifier ses activités tend à ne pas faire évoluer son organisation.

Les facteurs-clés de succès de l'entreprise sur son (ses) marché(s): le dirigeant indique les facteurs-clés de succès de son entreprise. Il choisit les deux opérations

¹⁸¹khi-deux significatif au seuil de 1 %.

essentielles parmi les cinq suivantes, logistique de production, production, logistique de clientèle, marketing/vente, services. Il choisit également les deux fonctions primordiales selon lui parmi les six possibles, stratégie, gestion des ressources humaines, développement des capacités technologiques et techniques, gestion des achats, financement des activités, aspects juridiques et fiscaux. Certains dirigeants ont jugé préférable d'indiquer une ou trois fonctions et/ou opérations.

facteurs-clés de succès	pourcentage
opérations	
logistique de production	24.5
production	42.6
logistique de clientèle	16
marketing/vente	55.3
service	39.4
fonctions	
stratégie	45.7
gestion des ressources humaines	50
développement technologique	43.6
gestion des achats	21.3
financement	24.5
juridique et fiscale	3.2

Tableau VI.15 : facteurs clés de succès perçus par le dirigeant

b. Le rapport entretenu par l'entreprise et son dirigeant avec le milieu d'implantation

Le milieu étudié a été défini par la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP). On distingue donc le bassin potassique composé des douze communes de la CCBP (Berrwiller, Bollwiller, Ensisheim, Feldkirch, Kingersheim, Pulversheim, Richwiller, Ruelisheim, Staffefelden, Ungersheim, Wittelsheim, Wittenheim) et la zone d'influence qui, en plus du bassin potassique, comprend d'autres espaces périphériques.

Nous respectons un équilibre entre bassin potassique (47 entreprises) et hors bassin potassique (47 entreprises). La liaison est caractérisée par la plus ou moins grande appartenance des dirigeants et de leur entreprise à la ZIBAP.

Les indicateurs utilisés sont les suivants.

Origine du dirigeant :

le dirigeant indique s'il est originaire de la région d'influence du bassin potassique. Si la réponse est négative, il indique de quelle région il est originaire.

origine du dirigeant	pourcentage
ZIBAP	60.6
Ile-de-France	9.6
Reste Alsace	7.4
Autres provenances	21.4

Tableau VI.16 : origine du dirigeant

Nombre d'années passées dans la zone d'influence du bassin potassique.

nombre d'années passées dans la ZIBAP	pourcentage
moins de 10 ans	17
de 10 à 20 ans	13.8
plus de 20 ans	69.1

Tableau VI.17 : nombre d'années passées dans la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP)

Ventilation géographique du chiffre d'affaires: elle est exprimée en pourcentage entre les régions suivantes: Haut-Rhin, Bas-Rhin, couloir rhénan (exportation de proximité), Europe occidentale (CEE et AELE), reste du monde.

Répartition moyenne du chiffre d'affaires	pourcentage
France	86
exportation	14
Haut-Rhin	43
Bas-Rhin	10
reste de la France	33
exportation proche ¹⁸²	4
europe occidentale ¹⁸³	7
reste du monde	3

Tableau VI.18 : ventilation géographique moyenne du chiffre d'affaires

Part du CA réalisée dans le Haut-Rhin	pourcentage
moins de 10 %	31.9

¹⁸²L'exportation proche comprend les territoires rhénans étrangers, en Allemagne et en Suisse.

¹⁸³L'Europe occidentale regroupe les 15 pays de la C.E.E. et ceux de l'AELE.

de 10 à 29 %	12.8
de 30 à 49 %	16
50 % et plus	38.3
sans reponse	1.1

Tableau VI.19 : part du chiffre d'affaires réalisée dans le Haut-Rhin

Ventilation géographique des fournisseurs: elle est exprimée en pourcentage des achats et de la part des investissements affectée au dernier exercice entre les mêmes régions que précédemment (voir ventilation géographique du chiffre d'affaires).

Répartition moyenne des achats	pourcentage
France	78
Importation	22
Haut-Rhin	32
Bas-Rhin	9
Reste de la France	33
Importation proche (couloir rhénan)	6
Europe Occidentale	15
Reste du Monde	1

Tableau VI.20 : répartition géographique moyenne des achats

Part des achats réalisée dans le Haut-Rhin	pourcentage
0 %	21.3
de 1 à 9 %	19.1
de 10 à 29 %	12.8
de 30 à 49 %	14.9
plus de 50 %	26.6
sans réponse	5.3

Tableau VI.21 : part des achats réalisée dans le Haut-Rhin

Evolution de la géographie de la clientèle. L'entreprise a cherché ou non au cours des trois dernières années (1990-1993) à élargir son rayon d'action commerciale.

Evolution de la géographie de la clientèle¹⁸⁴	pourcentage
ouverture	66
inchangée	29.8
reduction	3.2
sans réponse	1.1

Tableau VI.22 : évolution de la géographie de la clientèle

Evolution de la géographie des fournisseurs.

Evolution de la géographie des fournisseurs	pourcentage
inchangée	63.8
ouverture	27.7
réduction	5.3
sans réponse	3.2

Tableau VI.23 : évolution de la géographie des fournisseurs

Les géographies des clients et des fournisseurs sont étroitement liées entre elles comme en témoigne le tableau suivant (parts des ventes et des achats réalisés dans le Haut-Rhin). On est ouvert sur l'extérieur à la fois dans ses ventes et ses achats et vice-versa pour la concentration dans la région.

Part des fournisseurs ¹⁸⁵ HR ¹⁸⁶ ⇒ <i>Part des clients HR</i> ↓	moins de 30 %	30 % et plus	total
<i>moins de 30 %</i>	78.9	21.1	42.7
<i>30 % et plus</i>	41.2	58.8	57.3
<i>total</i>	57.3	42.7	100

Tableau VI.24 : géographie comparée des clients et des fournisseurs

D'autre part, en terme de dynamique, le phénomène est similaire. Quand la part des ventes extra-départementales est forte, on cherche à élargir son champ d'action en terme

¹⁸⁴Il s'agit de savoir si les entreprises ont de façon active étendu, réduit ou n'ont pas changé leur rayon d'action commerciale. La question est la même concernant les fournisseurs au sujet de leur approvisionnement.

¹⁸⁵khi-deux significatif à 0.1 %.

¹⁸⁶Haut-Rhin

de fournisseurs et réciproquement. Mais cette dynamique est plus dépendante de l'évolution de la géographie des clients. En outre, les rares entreprises à vouloir concentrer le rayon de leurs actions commerciales (3.3 pour cent) vont également chercher à concentrer leur rayon d'action en terme de fournisseurs. Enfin, une dynamique de la géographie commerciale suit une diversification des activités. Ce n'est pas le cas de la géographie des fournisseurs.

c. Le degré d'autonomie du dirigeant et de son entreprise

- La trajectoire professionnelle du dirigeant

Âge du dirigeant : l'âge est ici évidemment associé à la notion d'expérience.

Age	pourcentage
moins de 40 ans	22.3
de 40 a 49 ans	45.7
de 50 a 59 ans	26.6
60 ans et plus	5.3

Tableau VI.25 : âge des dirigeants

L'âge moyen se situe à 46 ans. Les âges minimum et maximum sont respectivement de 31 et 67 ans.

Nombre d'années passées dans l'entreprise et en tant que dirigeant : ce critère indique l'intensité du rapport entre le dirigeant et sa firme.

Années passées dans l'entreprise	pourcentage
moins de 8 ans	40.4
de 8 a 15 ans	29.8
16 ans et plus	29.8

Tableau VI.26 : nombre d'années passées dans l'entreprise

Le nombre d'années passées en moyenne dans l'entreprise est de 13 ans. Le minimum est de 1 an et le maximum de 47 ans.

Période précédant la prise de fonction	pourcentage
0	73.4
de 1 a 7 ans	12.8
7 ans et plus	13.8

Tableau VI.27 : nombre d'années passées dans l'entreprise avant d'en devenir dirigeant

La durée moyenne de la période précédant la prise de fonction est de 2.7 ans. Le maximum de durée se situe à 29 ans.

Spécialisation du dirigeant : le dirigeant est spécialisé au départ dans la gestion des achats, le marketing, la vente, la finance, la production ou il n'a pas de spécialité (il est généraliste).

Spécialisation du dirigeant	pourcentage
production	62.8
comptabilité/finance	14.9
polyvalence	11.7
vente	6.4
marketing	3.2
autres	1.1

Tableau VI.28 : spécialisation technique du dirigeant

Niveau de formation du dirigeant.

Niveau de formation	pourcentage
autodidacte	4.3
cap bep	22.3
baccalauréat	12.8
bac. + 2 ans	16
licence/maîtrise	9.6
Grande Ecole/3èmecycle	35.1

Tableau VI.29 : niveau de formation des dirigeants

- Les échanges induits par le financement de l'entreprise

Répartition du capital: elle est exprimée en pourcentage entre le dirigeant et sa famille, des salariés de l'entreprise, d'autres actionnaires individuels et d'autres entreprises actionnaires.

Structure du capital	pourcentage
Minorite de blocage détenue par la famille	55.3
Présence d'autres actionnaires individuels	14.9
Filliales ou participation majoritaire d'une entreprise	28.3

Tableau VI.30 : structure du capital des entreprises

Moyenne de la part du capital détenue par :	pourcentage
le dirigeant et sa famille	57.29
d'autres actionnaires individuels	10.67
des salariés de l'entreprise	1.66
une ou plusieurs entreprises	30.26

Tableau VI.31 : les détenteurs du capital de l'entreprise

- Les relations induites par l'activité économique

Dépendance aval et amont: la dépendance aval mesure le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec les trois premiers clients durant l'exercice précédent. Les noms de ces clients ont été fournis. Nous n'avons retenu que les clients dont le nom revenait au moins trois fois. La dépendance amont est évaluée de la même manière mais pour les trois premiers fournisseurs par rapport à l'ensemble des dépenses effectuées¹⁸⁷ par l'entreprise au cours de l'exercice précédent.

Dépendance aval	pourcentage
0 à 19 %	16
20 à 39	30.9
40 à 59	23.4
60 et plus	22.3
sans réponse	7.4

Tableau VI.32 : dépendance aval

Cette dépendance aval est exercée par des entreprises clientes variées. Nous présentons seulement celles qui reviennent au moins trois fois. Il en sera de même pour les fournisseurs.

Entreprises clientes	pourcentage¹⁸⁸
PSA	11.7
MDPA	5.3
PECHINEY/RHENALU	4.3
RHONE-POULENC	4.3
CORA	3.2
GENERAL MOTORS	3.2
INTERMARCHE	3.2
SCHLUMBERGER	3.2
SYSTEME U	3.2

Tableau VI.33 : principaux donneurs d'ordre

Dépendance amont	pourcentage
0 à 39 %	24.5
40 à 59 %	23.4
60 à 79	13.8
80 à 100	21.3
sans réponse	17

¹⁸⁷Les dépenses incluent achats et investissements.

¹⁸⁸Ce pourcentage indique le nombre d'entreprises citant ces entreprises parmi leurs trois premiers clients.

Tableau VI.34 : dépendance amont

§ 4 - La passation des questionnaires et le traitement des données

Ainsi finalisée, **l'étude s'est déroulée entre les mois de mars 1994 et février 1995**. Les entretiens ont été passés sur la base d'**un questionnaire** (ANNEXE 1) suffisamment directif pour limiter la durée de l'entretien à une demi-heure. La passation des questionnaires a débuté avec une phase de test sur dix entretiens face à face au mois de mars. Une fois le questionnaire amendé, elle a été complétée par 84 entretiens face à face de mai à septembre 1994 réalisés par le chercheur.

Le **traitement des données** est effectué en deux étapes dont nous présentons les résultats séparément aux paragraphes 3 et 4. Dans les deux cas, le principe est d'interpréter les "performances relationnelles" obtenues par une procédure de génération de noms (générateur de noms) des dirigeants à partir d'autres variables informantes qui complètent l'opérationnalisation des propositions faites précédemment.

La première étape concerne la recherche des déterminants de l'activité relationnelle. A partir de tris croisés et de test de khi-deux de Pearson¹⁸⁹, nous avons sélectionné certaines variables particulièrement explicative. Nous avons ensuite procédé à des analyses factorielles des correspondances multiples (AFCM)¹⁹⁰ en vue de combiner les différentes variables dans des espaces associant plus de deux variables et de construire des logiques qui déterminent l'activité relationnelle des dirigeants. De cette manière, nous avons induit les déterminants de l'activité relationnelle.

La deuxième étape concerne le marquage des configurations relationnelles. Nous avons bati une matrice carrée rendue symétrique à partir des liens déclarés mutuellement entre les dirigeants de l'espace social. Cette matrice est traitée à partir de l'algorithme CONCOR¹⁹¹. Puis, nous recherchons les variables les plus explicatives de

¹⁸⁹**Il s'agit du test de khi-deux de Pearson. Nous utilisons ce test pour l'ensemble des analyses.** Nous considérons que deux variables sont dépendantes au seuil de 5 pour cent et de 1 pour cent. Le test du khi-deux consiste à comparer pour deux variables la distribution observée à une distribution théorique correspondant à l'hypothèse d'indépendance des variables entre elles.

¹⁹⁰Les AFCM ont été effectuées à l'aide du programme SPAD-N (Version 2.5) développé par le CISIA (Centre International de Statistique et d'Informatique Appliquées, Paris, 1993. L'objectif de l'analyse factorielle est de rendre compte de l'information contenue dans les variables choisies en la synthétisant selon les axes essentiels. Les axes déterminent le plan sur lequel on peut projeter tant les modalités des variables sélectionnées que les individus en vue de la détermination de typologies. Ils sont issus de l'analyse de données.

¹⁹¹CONCOR est disponible à partir du logiciel UCINET VI

l'appartenance à un "bloc" à partir de tests de khi-deux de Pearson. Ainsi, nous obtenons quatre configurations relationnelles et leur interprétation. Ces configurations relationnelles aux propriétés remarquables sont appelées des "archipels relationnels". Nous pouvons, ensuite, en descendant d'un niveau dans l'arbre de segmentation, identifier des sous-parties qui sont opérationnelles pour une mise en réseau concrète. Nous les appelons des "îlots stratégiques". Ils sont les germes du futur centre stratégique d'un réseau d'entreprises en émergence.

Section III - Les Déterminants de l'activité relationnelle

L'activité relationnelle étant une activité humaine, elle est forcément limitée dans le temps et dans l'espace. Le dirigeant "administre" son emploi du temps et son carnet d'adresses selon deux registres complémentaires. En premier lieu, l'activité courante de son entreprise détermine une partie des contacts pris avec ses collègues. En deuxième lieu, il tente de développer des contacts qui vont lui permettre une adaptation stratégique de son entreprise. Il oscille entre déterminisme et volonté stratégique.

Nous présentons, en premier lieu, les principaux déterminants de l'activité relationnelle tels qu'ils ressortent de l'enquête : la géographie stratégique, le mode de gestion de l'entreprise et le mode d'accession à la fonction de dirigeant. Ces trois cadres ont été définis à partir de l'interprétation de l'activité relationnelle. Nous les présentons à partir d'une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM). En second lieu, nous proposons une typologie des liens entre dirigeants. Cette typologie prend appui sur la reconnaissance de conduites relationnelles particulières : des stratégies de recherche d'autonomie.

§ 1 - La géographie stratégique

Plus que tout autre facteur, les liens sont guidés par la nécessité des échanges économiques. 69.4 pour cent des entreprises réalisant plus de trente pour cent de leurs

achats dans le Haut-Rhin voient leur dirigeant entretenir plus de sept contacts parmi la liste de dirigeants. Quand l'entreprise réalise moins de trente pour cent de ses achats dans le Haut-Rhin, la majorité des dirigeants entretiennent moins de 7 contacts.

Part des achats dans le Haut-Rhin ¹⁹²	de 0 à 6 contacts	7 et plus	total
moins de 30 %	57.8	42.2	55.6
plus de 30 %	30.6	69.4	44.4
total	45.7	54.3	100

Tableau VI.35 : part des achats dans le haut-rhin et activité relationnelle dans la ZIBAP

Les chiffres sont similaires pour les ventes.

Part du CA réalisée dans le Haut-Rhin ¹⁹³	de 0 à 6 contacts	7 et plus	total
moins de 30 %	64.7	35.3	41.5
plus de 30 %	33.3	66.7	58.5
58.5	46.3	53.7	100

Tableau VI.36 : part du chiffre d'affaires réalisée dans le Haut-Rhin et activité relationnelle dans la ZIBAP

La géographie stratégique de l'entreprise est le premier champ explicatif de la conduite relationnelle des dirigeants.

Pour construire ce premier champ, on croise trois catégories de modalités : la ventilation du chiffre d'affaires (chiffre d'affaires dans la région et à l'exportation), l'âge du dirigeant et son ancienneté dans l'entreprise et dans la région, l'intensité des liens avec d'autres dirigeants dans le milieu d'implantation et dans d'autres zones géographiques (reste de la France et Europe du Nord).

¹⁹²khi-2 significatif au seuil de 1 %

^{s193}khi-2 significatif au seuil de 1 %

VARIABLES	MODALITES	AXE 1	AXE 2
Lien dans le reste de la France	Liens	3.8	3.6
	Pas de Liens	5.1	4.8
		9	8.4
Lien en Europe du Nord	Liens	6.3	9.5
	Pas de Liens	3.4	5.2
		9.7	14.8
Nombre d'années passées dans l'entreprise en tant que dirigeant	moins de 8 ans	4	11.6
	de 8 à 15 ans	1	5.4
	16 ans et plus	7.1	3.0
		11.2	20
Chiffre d'affaires réalisé dans la région	Moins de 30 %	15.4	0.1
	Plus de 30 %	10.9	0.1
		26.2	0.2
Age du dirigeant	jeune (moins de 45 ans)	0	9.8
	vieux (46 ans et plus)	0	8.5
		0.1	18.3
Nombre d'années passées dans la région	Moins de 20 ans	10.3	9.5
	20 ans et plus	4.5	4.1
		14.8	13.6
Liens avec des dirigeants dans la région	Moins de 7 contacts	7.2	6.8
	7 contacts et plus	6.2	5.9
		13.4	12.8
Chiffre d'affaires réalisé à l'exportation	Moins de 7 %	8.2	6.3
	Plus de 7 %	7.5	5.7
		15.7	12

Tableau VI.37 : contribution des modalités et des variables à la construction des deux axes principaux (géographie stratégique)

Le **premier axe** synthétise 22.57 pour cent de l'information. Il permet d'opposer appartenance au milieu d'implantation et centrage important de l'activité sur la région à absence d'appartenance et ouverture nationale et internationale de l'activité. Le **deuxième axe** synthétise 20 pour cent de l'information et met en évidence la dimension temporelle de l'activité relationnelle. En effet, il oppose l'ancienneté dans la région et dans l'entreprise associée à de nombreux liens et une "jeunesse" qui se traduit par une absence de contacts.

Les géographies des contacts personnels et des relations économiques de l'entreprise sont liées. Les liens sont guidés par la nécessité des échanges économiques. Un test du khi-deux de Pearson entre les variables de géographie du chiffre d'affaires et des

approvisionnements et celles de l'intensité des liens du dirigeant dans la région (ou de l'existence de liens à l'étranger) montre une forte dépendance¹⁹⁴.

Mais au-delà du critère géographique, le facteur temporel (âge et nombre d'années passées dans la fonction de dirigeant) permet à certains dirigeants de coupler liens locaux et liens lointains, leur conférant un haut degré d'autonomie vis à vis de leur milieu d'appartenance. Ils permettent alors à leur entreprise d'occuper une position originale : **une forte appartenance de l'entreprise à son milieu d'implantation associée à une forte part de son activité à l'exportation.**

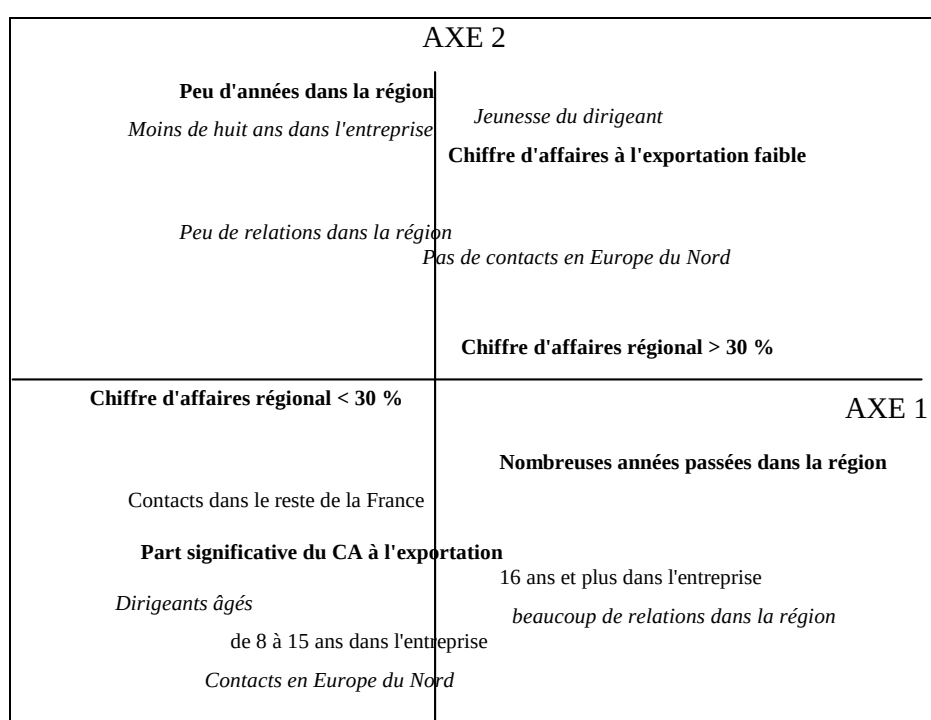


Figure VI.7 : le plan principal de l'analyse de la géographie stratégique¹⁹⁵

¹⁹⁴Le test est significatif au seuil de 1 pour cent pour le croisement entre activités régionales et relations régionales et au seuil de 5 pour cent entre l'activité à l'exportation et les relations dans les zones géographiques correspondantes.

¹⁹⁵Les modalités en gras ne sont significatives que pour l'axe horizontal, les modalités en italique ne le sont que pour l'axe vertical.

§ 2 - Mode de gestion et activité relationnelle

Les variables portant sur les facteurs-clés de succès permettent d'opposer deux attitudes en terme de gestion : une approche "service" et une approche "production"¹⁹⁶.

Le **service** se traduit par un axe "flexibilité". Il implique un contact très étroit avec le client. Ce travail d'adaptation provoque une nécessaire proximité avec le client. Elle fait dire aux personnes interrogées qu'elles sont en réalité des "prestataires de service" et qu'elles devraient "passer 80 pourcent de leur temps chez le client".

La **production** est associée à un axe "productivité". Elle se concrétise dans le discours du dirigeant par le primat accordé à la qualité des produits. L'attitude production entraîne une activité relationnelle dans la région significativement plus intense¹⁹⁷. Cette différence s'explique par l'orientation générale de l'activité relationnelle.

L'**attitude "service"** s'accompagne d'une attention intense portée à ses clients. Les liens se développent de façon plus verticale qu'horizontale. Les valeurs essentielles des dirigeants sont la "réactivité", la rapidité de réaction et la disponibilité envers le client "du contact de départ jusqu'au service après vente". Il s'agit donc d'être soumis aux attentes immédiates du client. En terme de stratégie, les conséquences sont importantes. On adopte une stratégie du court terme. L'adaptation des produits et services se réalise au fur et à mesure, pas à pas. Plutôt qu'un travail prospectif, la stratégie se construit "au quotidien".

Pour compenser une certaine soumission aux attentes du client et notamment l'absence de politique de produit propre, l'accent est mis sur un renouvellement régulier des clients. La diversification des activités a été conduite depuis trois ans par 61.8 pour cent des entreprises contre seulement 53.8 pour cent de l'échantillon total. L'activité du dirigeant consiste, "dans cette conjoncture difficile, à faire du porte à porte pour chercher le client". Cette recherche se réalise dans la région afin de pouvoir créer une proximité avec le futur client.

¹⁹⁶Le test de khi-deux concernant la dépendance entre les variables "service" et "production" (comme facteur clé de succès) est significatif à 0.1 pour cent.

¹⁹⁷Le test de khi-deux concernant la dépendance entre les variables "relations avec des dirigeants de la région" et "orientation production" est significatif à un seuil de 5 pour cent.

Vers l'amont et afin d'assurer un haut degré de flexibilité, ces entreprises doivent pouvoir s'appuyer sur des fournisseurs stables. La part des achats réalisée dans le Haut-Rhin est de 40, 5 pour cent contre 32 pour cent pour l'ensemble et concernant leur évolution, les dirigeants manifestant d'abord leur volonté de ne pas apporter de modification à la géographie de leurs fournisseurs :

- aucune modification pour 79.4 pour cent contre 65.9 pour cent pour l'ensemble,
- élargir l'étendue géographique des fournisseurs pour seulement 17.6 pour cent contre 28.6 pour cent pour l'ensemble¹⁹⁸).

La spécialisation du dirigeant lui-même et de l'activité de l'entreprise contribuent à expliquer cette disposition d'esprit. On note en effet une prééminence de dirigeants ayant reçu une formation technique industrielle (71.9 pour cent contre 62.8 pour cent pour l'ensemble¹⁹⁹) alors que les dirigeants polyvalents (baccalauréat uniquement ou grande école plus rarement) ne représentent que 18.2 pour cent d'entre eux.

L'activité relationnelle est plus orientée vers des partenaires "clients" et "fournisseurs" qu'il faut fidéliser tout en renouvelant son portefeuille de clientèle plutôt que vers des partenaires industriels ou vers des contacts informels avec d'autres dirigeants.

Au contraire, l'**attitude production** est plus axée sur la maîtrise des compétences et les liens vont se développer horizontalement, c'est à dire par adjonction de compétences externes à travers l'échange avec ses confrères. Par conséquent, le mode de gestion global de l'entreprise provoque non pas un écart dans l'intensité des liens développés mais selon une orientation différente.

L'accent est mis sur la maîtrise des débouchés commerciaux par l'organisation des circuits de distribution : "avoir une société de vente en région parisienne et en Allemagne et des revendeurs dans les autres pays", "organiser un réseau de vente à l'exportation et notamment en Asie", "entretenir des liens avec tous les directeurs d'hypermarché".

De façon générale ce qui caractérise le mieux cette catégorie d'entreprises, c'est la stabilité. On ne modifie pas la structure de l'organisation (67.4 pour cent contre 57 pour cent du total²⁰⁰). Les capitaux sont d'abord familiaux. 71 pour cent des entreprises sont sous contrôle familial. Enfin, le dirigeant a passé plus de 20 ans dans le ZIBAP dans

¹⁹⁸khi-deux significatif à 1 %.

¹⁹⁹khi-deux significatif à 5 %

²⁰⁰khi-deux significatif à 5 %.

66.2 pour cent des cas²⁰¹(contre 57.4 pour cent). 78.6 pour cent d'entre eux ont passé au moins 16 ans dans l'entreprise en tant que dirigeant²⁰² (contre 57.4 pour cent en moyenne).

Dans les deux cas, le degré d'autonomie du dirigeant et de son entreprise se joue sur la dépendance au client. Pour analyser plus en profondeur la gestion de la dépendance, nous réalisons une deuxième AFCM. Les variables actives sont la production, le marketing et la vente, le service, la stratégie et les approvisionnements comme facteurs clés de succès, le contact avec d'autres dirigeants, le chiffre d'affaires à l'exportation et la dépendance aval (vis à vis des trois premiers clients).

Le **premier axe** résume 20.82 pour cent de l'information. Il porte sur la gestion de la dépendance à travers l'accent mis ou non sur l'opération commerciale et marketing et la fonction stratégique.

VARIABLES	MODALITES	AXE 1	AXE 2
Production comme facteur clé de succès (FCS)	Oui	0	13.2
	Non	0	14.3
		0	27.5
Marketing et Vente FCS	Oui	11.1	0.4
	Non	12	0.4
		23.1	0.8
Service FCS	Oui	5.4	8.6
	Non	12	18.9
		17.4	27.5
Stratégie FCS	Oui	9.9	2.9
	Non	12.5	3.7
		22.4	6.6
Approvisionnement FCS	Oui	15.2	5.8
	Non	4.3	1.7
		19.6	7.5
Contacts avec des dirigeants de la région	Moins de 7 contacts	4.3	2.8
	7 contacts et plus	3.9	2.6
		8.2	5.4
Chiffre d'affaires à l'exportation	Moins de 7 %	4.2	0.5
	Plus de 7 %	3.5	0.4
		7.6	0.9
Dépendance aval	Moins de 30 % du chiffre d'affaires	0.8	11.4
	30 % et plus	0.9	12.4
		1.7	23.8

Tableau VI.38 : contribution des modalités et des variables à la construction des deux axes principaux (modes de gestion)

²⁰¹khi-deux significatif à 5 %.

²⁰²khi-deux significatif à 5 %.

Cette préoccupation va être associée au développement d'échanges dans la région et à un chiffre d'affaires important à l'exportation. Le service et une moindre activité relationnelle vont être associés à l'absence de telle préoccupation. La production n'est pas représentée sur cet axe.

Le **deuxième axe** qui résume 19.2 pour cent de l'information vient compléter le premier en opposant le service et la production.

Une orientation "production" est synonyme de forte dépendance au client et inversement, une stratégie de "service" est compensée par une gestion indispensable de la dépendance (dépendance aval faible et préoccupation stratégique). En effet, l'orientation "service" correspond à une activité "sur mesure" qui implique un renouvellement permanent de la clientèle.

La dépendance au client se traduit donc relationnellement. Elle "absorbe" une grande partie des contacts entretenus par le dirigeant. Cependant, elle peut faire l'objet d'une gestion comme en témoigne l'existence de "**stratégies du service**". Dans notre échantillon, cette position est associée aux **sous-traitants devenus ensembliers**. Dès lors, le dirigeant tend à développer une activité relationnelle échappant aux besoins immédiats de sa clientèle.

AXE 2	
<i>Dépendance aval faible</i>	
Stratégie	Service
Chiffre d'affaires à l'exportation significatif	Peu de relations dans la région
	Pas de préoccupations marketing et commerciales
Marketing et vente	CA à l'exportation faible AXE 1
Relations nombreuses dans la région	Pas de préoccupations stratégiques
<i>Production</i>	<i>Dépendance aval importante</i>

Figure VI.8 : le plan principal de l'analyse des modes de gestion²⁰³

²⁰³Les modalités en gras ne sont significatives que pour l'axe horizontal, les modalités en italique ne le sont que pour l'axe vertical.

§ 3 - Typologie des dirigeants en fonction du mode d'entrée dans leurs fonctions

Le mode d'accession à la fonction de dirigeant, c'est à dire un élément important de la trajectoire sociale, permet d'expliquer des différences significatives dans l'intensité et dans la nature des liens entre dirigeants. On a procédé à une AFCM à partir des quatre variables qui permettent de décrire la trajectoire sociale : La structure du capital, le nombre d'années passées dans l'entreprise en tant que dirigeant, les liens avec d'autres dirigeants dans la région et le niveau de diplôme. Les deux axes résument 53.36 pour cent de l'information.

VARIABLES	MODALITES	Contrib. AXE 1	Contrib. AXE 2	Coordon. AXE 1	Coord. AXE 2
Structure du capital	Famille	17.7	0	- 0.76	-0.02
	Groupe	17.2	14.3	1	-0.81
	Repreneur	4.7	32	0.76	1.76
		39.6	46.3		
Nombre d'années passées dans l'entreprise en tant que dirigeant	moins de 8 ans	20.7	0.5	0.96	0.13
	de 8 à 15 ans	1.2	0.3	-0.27	-0.12
	16 ans et plus	17.2	0.1	-1	-0.05
		39.2	0.8		
Liens avec des dirigeants de la région	Moins de 7 contacts	9.4	3.3	0.59	0.31
	7 contacts et plus	8.5	3	-0.54	-0.29
		18	6.3		
Niveau d'étude	Baccalauréat et moins	2	27.8	-0.3	0.99
	bac + 2 et plus	1.3	18.7	0.2	-0.67
		3.3	46.6		

Tableau VI.39 : contributions des variables et des modalités à la construction du plan principal et coordonnées des modalités (mode d'accession des dirigeants)

Ils permettent de dresser une typologie des dirigeants en fonction de leur mode d'accession. Cette typologie montre les conséquences de la nature du rapport entretenu par le dirigeant avec son entreprise sur l'activité relationnelle. On distingue les patrons, les "managers", les repreneurs, les jeunes héritiers et les ingénieurs familiaux.

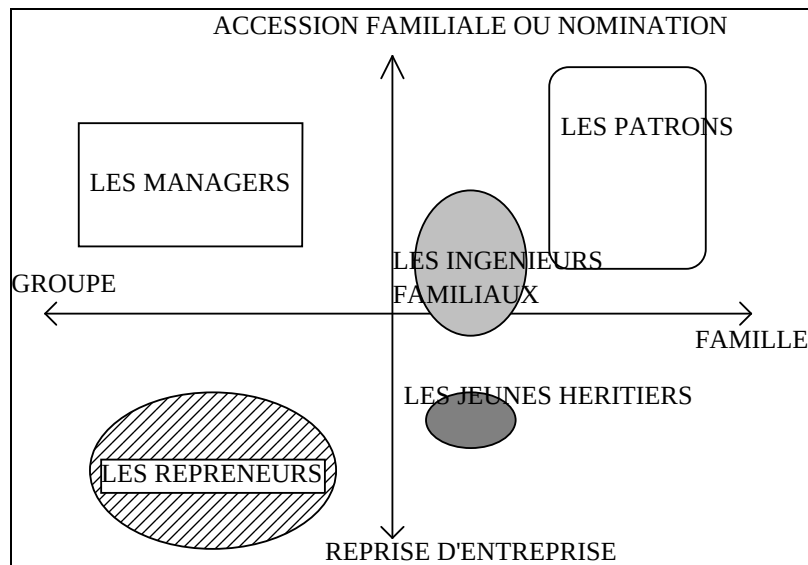


Figure VI.9 : une typologie des dirigeants en fonction de leur mode d'accession à la fonction

Les **patrons**, dirigeants d'entreprise familiale en place dans l'entreprise depuis longtemps sont munis d'un capital relationnel important.

Les "**managers**" sont les dirigeants nommés par leur groupe d'appartenance depuis moins de huit ans. Ces derniers possèdent le plus souvent une formation supérieure. Les managers n'ont pas développé de contacts nombreux dans la région car leur activité relationnelle est d'abord orientée vers les autres entités de leur entreprise dont ils rencontrent régulièrement les divers responsables.

Les **repreneurs** ne sont pas originaires de la région. Ils constituent une "génération spontanée" de dirigeants venus pour reprendre des entreprises familiales en manque de successeurs. Ils n'entretiennent aucun contact avec des dirigeants de la région en raison de leur passé de cadres ou techniciens de production. Ils compensent ce moindre capital social par une orientation résolument "service".

Les **jeunes héritiers** appartiennent également à la catégorie des "patrons" mais ont la particularité d'avoir repris l'entreprise très jeune. Ils ont tous moins de quarante ans et n'entretiennent que peu de liens avec leurs pairs dans la région.

Enfin, les **ingénieurs familiaux** sont en place depuis une durée moyenne car ils n'ont repris l'entreprise qu'après une formation d'ingénieur. On trouve dans ce dernier groupe, une stratégie de recherche d'autonomie originale qui va permettre de bénéficier d'une

expérience de l'entreprise de huit à quinze ans propice à la transmission du capital relationnel du dirigeant retraité à son héritier et dans le même temps, de l'ouverture relationnelle conférée par l'appartenance à un corps d'ingénieur.

§ 4 - Typologie des liens entre dirigeants d'entreprise

La nécessaire spécialisation de l'entreprise au plan technologique, commercial et géographique se traduit par des échanges économiques verticaux et horizontaux. Verticalement, l'entreprise échange avec ses clients et ses fournisseurs. Horizontalement, elle se trouve en concurrence ou développe des partenariats.

Le chef d'entreprise se trouve donc dans l'exercice de son activité, en contact avec **un premier cercle de dirigeants**. Ces contacts sont "déterminés" par l'activité routinière. Leur gestion dépend de l'adaptation de l'entreprise à son contexte. Leur transformation se rélase sans remettre en question le cadre d'intervention de l'entreprise. Pour reprendre les concepts de l'économie évolutionniste, on se trouve dans une adaptation à "simple boucle".

Les liens sociaux antérieurs du dirigeant qui dépendent de sa trajectoire sociale (formation, parcours professionnel, mode d'accession à la fonction,...) délimitent **un second cercle**. Hérités du passé, ces liens constituent son capital relationnel initial. Ils constituent des "ponts" pour nouer de nouveaux liens.

Enfin, les liens stratégiques volontairement créés par le dirigeant forment **un troisième cercle**. Ils se développent en vue de modifier le cadre d'intervention de l'entreprise. Il s'agit donc d'assurer l'adaptabilité de l'entreprise à un environnement en mutation. Les liens constituent une transformation à "double boucle".

Pour optimiser le choix des liens routiniers et stratégiques, le dirigeant est déterminé partiellement par les liens hérités dans lesquels ils puisent en premier ressort. Ces liens constituent souvent des "ponts" pour atteindre des liens secondaires. L'ensemble définit le degré d'autonomie structurale du dirigeant : autonomie du dirigeant vis à vis de son entreprise, autonomie de son entreprise vis à vis de l'environnement. Plus elle est forte, plus la part des contacts déterminés est faible et plus la part des contacts stratégiques est importante.

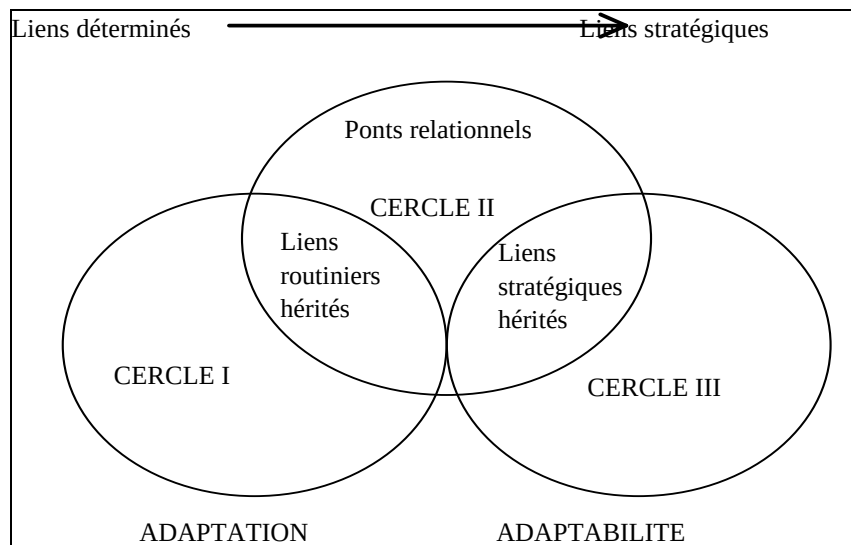


Figure VI.10 : une typologie des liens

La gestion de l'entreprise s'accompagne pour le dirigeant d'une activité relationnelle souvent intense. Cette gestion passe par une capacité à nouer et à développer des liens et par une capacité à orienter son activité relationnelle. Le critère d'efficacité de cette gestion est celui d'une recherche d'autonomie : la capacité à savoir se dégager du déterminisme des rencontres imposées par la gestion routinière afin d'engager son entreprise dans les adaptations stratégiques nécessaires. Cette autonomie doit prémunir le dirigeant à la fois de l'inertie au changement de l'entreprise et de la dépendance de l'entreprise à certains éléments de l'environnement.

Section IV - Une méthode de marquage des configurations relationnelles

Les liens entre dirigeants ne se constituent pas au hasard mais ils suivent une rationalité forte. Ils contiennent une information riche sur le comportement stratégique des dirigeants et de leur entreprise. La saisie par l'enquête de ces liens nous permet d'en faire un traitement global et formalisé selon les principes de l'analyse structurale des réseaux sociaux.

Dans le monde des entreprises, l'analyse structurale des réseaux sociaux a été peu appliquée. Concernant des applications **au milieu interne**, l'étude de Emmanuel LAZEGA sur une firme d'avocats d'affaires aux Etats-Unis²⁰⁴ constitue une exception notable. Cette société rassemble 71 avocats dont 36 partenaires-propriétaires. Les autres sont des associés. Ils se répartissent dans trois bureaux différents (Boston, Hartford et Providence). Elle réalise deux activités : le contentieux et le conseil d'entreprise. L'étude permet à partir du marquage des liens de différents types (conseil, collaboration et amitié) entre les avocats d'évaluer les facteurs de distance entre eux. Ainsi, la distance géographique a la plus forte influence sur l'entretien de liens avant la différence de statut (partenaire ou associé) et les différences de spécialités. Elle montre que les liens forts assurent la cohésion et constituent donc un mécanisme d'intégration. Les liens multiplexes (par exemple, travail et amitié) développent les voies d'échanges d'informations et de compétences. L'émergence des liens est fonction de l'interdépendance des avocats et des jeux de pouvoir.²⁰⁵

Des applications de l'analyse structurale ont été faites **aux relations interentreprises**. De nombreux travaux se sont souciés de l'étude des interconnexions des instances dirigeantes, "interlocking directorates" à la suite de l'étude critique de MILLS sur la concentration des élites américaines²⁰⁶. Ce type d'analyse a été également appliqué dans l'étude des entrecroisements de prises de participations dans des entreprises et à l'étude des filières industrielles. Cependant, à notre connaissance, **elle n'a jamais été dédié à la faisabilité de l'émergence de coopérations interentreprises**.

Nous présentons les principaux éléments méthodologiques de l'analyse structurale dont la particularité demande une explication spécifique. Nous mentionnons les spécificités de l'analyse structurale effectuée. Ensuite, nous interprétons et qualifions la partition obtenue. Enfin, nous isolons dans une configuration relationnelle un sous-groupe, qui

²⁰⁴LAZEGA E., (1992), "Analyse de Réseaux d'une Organisation Collégiale : les Avocats d'Affaires", Revue Française de Sociologie, Vol.33, pp.559-589

²⁰⁵Les résultats rejoignent ceux d'**une étude plus ancienne réalisée par Peter BLAU sur un bureau fédéral aux Etats-Unis**. Elle montre l'importance des consultations informelles entre collègues. La demande d'un conseil à un de ces collègues est l'objet d'un jeu social complexe. Elle donne un statut : affaiblissement du prestige de celui qui demande souvent, renforcement pour celui à qui on demande son avis régulièrement. Elle crée des liens de réciprocité : échange fréquent de conseils mutuels. Certains conseils sont demandés de manière détournée, "en pensant tout haut". BLAU P., (1983), "Consultation among Colleagues", in BLAU P., "On the Nature of Organizations", Malabar, Fl. : Robert E. Krieger Publishing Company, pp.157-169

²⁰⁶Il consacre un chapitre entier aux P.D.G. vus comme une classe sociale. "Cette concentration du monde des entreprises est accentuée par le fait que les sièges d'administrateurs sont reliés entre eux par un réseau extrêmement compliqué. Le "cumul des sièges d'administrateur" n'est pas seulement une expression toute faite, il désigne un fait matériel de la vie des affaires." MILLS C.W., (1969), L'Elite du Pouvoir", Paris : François MASPERO, p.126

présente un haut degré de faisabilité de l'émergence d'un réseau d'entreprises et que nous définissons comme un îlot stratégique.

§ 1 - Les propriétés analytiques de l'analyse structurale des réseaux sociaux

L'analyse des réseaux fournit une palette d'intervention complète pour l'étude empirique. L'analyse structurale permet un traitement des matrices de liens de telle sorte qu'apparaissent les configurations relationnelles porteuses de sens pour l'observateur et surtout pour les individus observés. Elle donne accès à des méthodologies sophistiquées et quantifiées. Nous présentons une synthèse des principes essentiels à une approche formalisée. Deux logiques sont intégrées dans la présentation.

En premier lieu, l'analyse structurale utilise le langage de la théorie des graphes et des matrices.

En second lieu, nous suivons un cheminement particulier : de l'étude des liens individuels à celle de la structure globale des liens. En effet, trois niveaux sont envisageables :

- le réseau **égocentré**, la **dyade** et la **triade**, qui introduisent les notions d'**intensité** et de **transitivité**,
- l'analyse de la **structure** qui introduit les notions de **connexité**, de **centralité**, de **polyvalence** des liens, de **redondance**, de **cohésion** et d'**équivalence structurale**. Le niveau de la structure introduit un principe d'agrégation et de hiérarchisation des individus en groupes et catégories différenciés, et jouant des rôles différents. Il nécessite un **traitement matriciel** de la structure des liens. La structure se décompose alors et produit **un ensemble de configurations relationnelles particulières dont on peut étudier la cohérence interne et les échanges avec les autres configurations**.

A. Représentations graphique et matricielle des réseaux sociaux

L'analyse de réseau fait appel au langage des graphes et celui des matrices²⁰⁷ utilisés en physique et en mathématique.

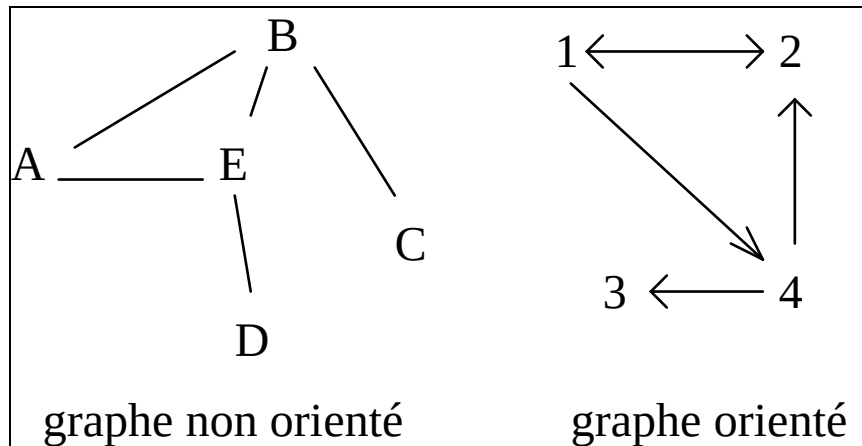


Figure VI.11 : graphe orienté et non orienté

Chaque individu représente un **sommet** du graphe.

Quand le lien n'est pas orienté - il est toujours réciproque - il est appelé une **arête**. Le passage d'un individu à un autre se fait selon des chaînes de longueurs différentes. Lorsque le lien est direct, sans intermédiaire, la chaîne ne comporte qu'une arête. Lorsqu'elle a une longueur supérieure ou égale à deux, le lien est indirect. Dans la figure VI.12, il existe des chaînes de longueur trois et quatre entre les individus D et B (respectivement par D-E-B et par D-E-A-B).

Quand le lien est orienté, il constitue un **arc** et le passage de l'un à l'autre des sommets se fait à travers des **chemins**. L'orientation du graphe modifie sensiblement l'approche : il n'existe pas de chemin, quelle que soit sa longueur, dans la figure VI.12 entre les individus 2 et 3.

²⁰⁷Nous remercions Alain DEGENNE, directeur de recherche au CNRS, directeur du LASMAS à Caen qui nous a fourni une version de son cours sur les "réseaux sociaux" donné à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales en 1992.

	A	B	C	D	E		1	2	3	4
A	0					1	0	1	0	1
B	1	0				2	1	0	0	0
C	0	1	0			3	0	0	0	0
D	0	0	0	0		4	0	1	1	0
E	1	1	0	1	0					
matrice symétrique						matrice non symétrique				

Figure VI.12 : le langage matriciel

En langage matriciel, les deux graphes se transforment comme ci-dessus. Chaque ligne et chaque colonne correspondent au **profil relationnel** d'un individu. La matrice est carrée : les mêmes individus sont représentés en lignes et en colonnes. L'existence d'un lien se matérialise par un "1", l'absence par un "0". Il convient de noter que dans l'analyse de réseau, **l'absence de lien informe autant que son existence dans la caractérisation des différences entre individus**. Par convention, nous ne tenons pas compte de la relation réflexive entre un individu et lui-même dans une approche quantitative des relations. La diagonale est remplie de "0".

Lorsque le lien est réciproque, lignes et colonnes sont symétriques. Le traitement de la moitié de la matrice suffit. Lorsqu'ils sont réciproques, la matrice est traitée en lignes et en colonnes. L'opération qui consiste à rendre une matrice symétrique est appelée une "symétrisation". Soit une matrice A composée de n lignes et colonnes, x_{ij} est l'intersection de la ième ligne (profil relationnel de I) et de la jème colonne (profil relationnel). La stratégie de "**symétrisation minimum**" consiste à donner la valeur 1 à x_{ij} si et seulement si les deux individus sont mutuellement liés : x_{ij} et x_{ji} prennent la valeur "1". La stratégie de "**symétrisation maximum**" est choisie si l'on décide que l'existence de lien dans un sens suffit à le considérer comme réciproque. Le choix se fait en fonction du contenu du lien et de l'espace social considérés.

Un des intérêts d'une représentation matricielle du graphe tient à sa facilité opératoire. Par exemple, le nombre de chaînes ou de chemins entre deux individus s'obtient très simplement pour chaque longueur en réalisant le produit matriciel au carré pour les chaînes/chemins de longueur deux, au cube pour la longueur trois, et ainsi de suite jusqu'à ce que la matrice, stabilisée, ne soit plus modifiée par le produit matriciel.

BURT propose de représenter les liens indirects par des fractions. Un lien indirect d'ordre deux entre deux individus est noté 1/2, d'ordre trois, 1/3, etc.

B. Intensité et transitivité : la dynamique des liens

L'intensité des liens est variable. GRANOVETTER introduit une distinction entre **liens forts** et **liens faibles**²⁰⁸. Un lien fort se détermine par un degré élevé des quatre facteurs suivants :

- la durée de la liaison (l'ancienneté du lien et le temps passé ensemble),
- l'intensité émotionnelle,
- l'intimité existant dans leurs échanges,
- l'importance des services qu'ils se rendent.

DEGENNE propose d'ajouter à cette liste un cinquième critère qui est la "**multiplicité**" de l'échange : la multiplicité des contenus échangés²⁰⁹.

De l'intensité des liens, on peut tirer une propriété essentielle en ce qui concerne l'aspect dynamique des liens. **La transitivité des liens forts** définit leur rôle dans une structure ainsi que celui des liens faibles.

Les liens forts sont hautement transitifs. Soit un individu F qui entretient un lien fort avec deux individus G et H. Il existe alors une forte probabilité pour qu'il en soit ou qu'il en devienne rapidement de même entre G et H. La configuration initiale est considérée comme une triade "interdite", qui ne devrait pas perdurer mais se "fermer" par l'établissement d'un contact G-H.

Les liens forts et leur caractère transitif ont une autre conséquence. Le groupe constitué de trois personnes tend à devenir un **isolat**, c'est-à-dire un groupe dont les échanges sont très denses mais qui échangent peu avec des individus extérieurs. Le rôle des liens faibles est alors d'y permettre la diffusion d'éléments nouveaux et de faire office de "**pont**" entre différents isolats. Une arête ou un arc constitue un "pont" entre deux parties d'un graphe, au sens d'un passage obligé, si elle est le seul lien entre ces deux parties²¹⁰.

²⁰⁸GRANOVETTER M., (1973), "The Strengths of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol.78, n°6, p.1361

²⁰⁹DEGENNE, FORSE, (1994), op.cit., p.128

²¹⁰Ibid., p.129

La figure VI.13 représente deux isolats composés chacun de quatre individus entretenant des liens forts (5-6-11-13) et (7-8-9-10). 12 est isolé. Le lien 10-11 représente un "pont" entre les deux isolats. 12 peut espérer rejoindre le deuxième isolat à partir de son lien faible avec 7.

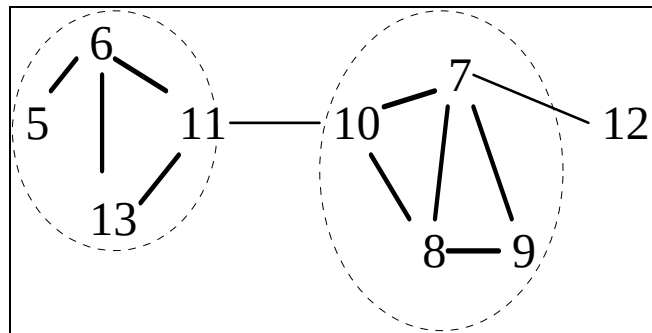


Figure VI.13 : la transitivité des liens faibles

Les différences d'intensité dans les liens font sortir du système dual "0/absence-1/existence". On peut marquer la présence d'un lien à partir d'une fourchette de nombres plus large selon l'étendue des écarts d'intensité observés. Pour la suite de la présentation, seules les matrices de "0" et de "1" sont envisagées.

C. La construction des configurations relationnelles

L'intérêt de l'appréhension de l'ensemble des liens est de rechercher **des sous-ensembles possédant des propriétés remarquables en leur sein et dans leurs rapports avec le reste de l'espace social**. Nous appelons ces sous-ensembles **des configurations relationnelles**. Elles sont le point d'ancrage d'une étude de la faisabilité de l'émergence d'une coopération interentreprises à laquelle nous consacrons les deux sections qui suivent en y introduisant les notions de connexité, de centralité, de cohésion et d'équivalence structurale.

La **connexité** caractérise la densité et la circularité des liens existants dans une configuration relationnelle. On observe des chemins ou des chaînes dans les graphes qui "bouclent". Le chemin/chaîne commence et se termine avec le même individu. Ce sont des **circuits**. Les circuits sont plus ou moins longs et ils sont plus ou moins emboîtés les uns dans les autres. On appelle composante fortement connexe, les circuits les plus larges donc les plus englobants.

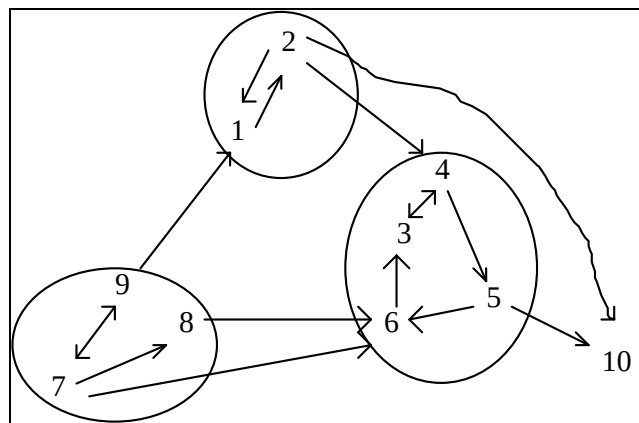


Figure VI.14 : les composantes fortement connexes d'un graphe (DEGENNE, cours à l'EHESS)

L'intérêt principal du circuit est de localiser un ensemble d'individus qui peuvent, en empruntant des chemins/chaînes, joindre l'ensemble des autres individus du circuit. Le circuit mesure donc la capacité d'un message à circuler dans un réseau. Il représente un premier principe de regroupement des individus.

On peut définir un **indice de la densité d'un graphe**. Dans un graphe non orienté composé de "n" individus liés par "x" arêtes le nombre maximum d'arêtes possibles est :

$$n(n-1)/2$$

L'indice de densité "d" est :

$$d = x/(n(n-1)/2) = 2x/n(n-1)$$

Si le graphe est orienté, le nombre maximum d'arcs possibles est :

$$n(n-1)$$

L'indice de densité d' est :

$$d' = x'/(n(n-1))$$

où x' est le nombre d'arcs observés.

La **centralité** mesure la capacité d'un individu à mettre en contact les autres individus. Elle se mesure d'une manière simple, en additionnant le nombre d'arêtes que l'individu reçoit ou dans un graphe orienté, le nombre d'arcs qui viennent vers lui et qui partent de lui. Dans ce deuxième cas, Michel FORSE²¹¹ propose une **typologie des rôles joués par les individus en terme de centralité**.

Les individus sont étudiés selon leur caractère moteur, **la motricité**, c'est-à-dire le nombre de liens qu'ils émettent et selon leur **dépendance** au sens de nombre de liens reçus. La dépendance est connotée négativement. Dans le cas des liens, elle constitue la marque du statut de quelqu'un qui "gagne à être connu". Quatre catégories émergent : les **relais simples** (faible dépendance/faible motricité), les **filtres** (forte dépendance/faible motricité), les **amplificateurs** (faible dépendance/forte motricité) et les **relais multiples** (forte dépendance/forte motricité).

La dernière étape de l'analyse consiste à agglomérer des individus en fonction d'un **principe d'équivalence** de telle manière que l'on puisse créer une partition complète de la structure sociale sur la base des similarités de profils relationnels. Les matrices relationnelles à traiter sont susceptibles de porter sur un nombre élevé d'individus. Dans ce cas, le graphe devient impossible à traiter visuellement et même à représenter. Les problèmes posés par cette analyse globale de la structure sont nombreux. Nous en retenons trois.

En premier lieu, quel peut être le **critère d'équivalence** de telle sorte que l'on puisse affecter chaque individu à au moins une et une seule classe d'équivalence qui délimite sa configuration relationnelle ?

En second lieu, la **taille** des configurations. Quelle est la taille optimale ?

En troisième lieu, l'équivalence entre les individus se mesure-t-elle à la cohérence intraclasse et donc de leur **ressemblance** ou alors à leur **dissemblance** commune vis-à-vis des autres individus ?

La cohésion ou l'équivalence structurale constituent les deux grands principes d'affectation à des classes d'équivalence.

²¹¹FORSE M., (1991), "Contribution à une Morphologie des Rôles Réticulaires", Sociétés Contemporaines, Vol.5, pp.43-54

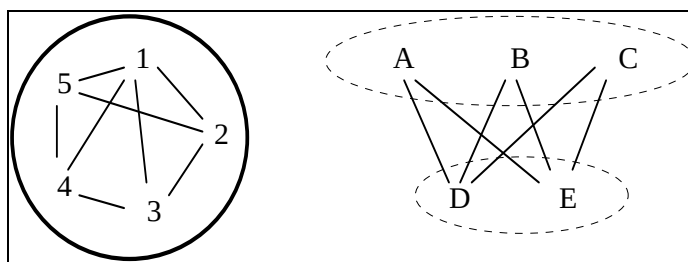


Figure VI.15 : cohésion et équivalence structurale

La **cohésion** repose sur l'analyse des cliques. **Une clique est un ensemble d'individus reliés deux à deux par une arête.** Dans le cas d'un graphe orienté, l'observateur doit décider s'il donne le statut de clique ou non à des individus associés par un seul arc. Dans l'analyse, la clique au sens strict, apparaît rarement. L'affectation à une clique se réalise en fonction d'une équivalence approchée à un certain seuil. Cela consiste à accepter un certain degré d'absence de liens. Par exemple, dans un groupe de quatre individus, il y a 6 liens possibles ($4 \times (4-1)/2$). On peut définir un pourcentage d'absence de liens en-dessous duquel, on donne le statut de clique. Au plan opératoire, on calcule pour chaque groupe d'au moins trois acteurs la densité des liens en leur sein. On hiérarchise les groupes selon leur taille et leur densité. La cohésion du groupe se préoccupe uniquement de sa cohérence interne. Elle ne se soucie pas de leur rapport au reste de la structure. Dans le graphique ci-dessus, les individus 1-2-3-4-5 forment une clique.

L'**équivalence structurale** est une méthode de classification. Il s'agit de traiter une matrice en comparant chaque ligne et chaque colonne. Les lignes ou les colonnes suffisent si la matrice est symétrique. Nous nous plaçons dans ce cas pour la suite de l'explication. Le principe d'agrégation consiste à déplacer les lignes et les colonnes en rapprochant les individus qui ont le profil relationnel le plus proche. La proximité s'exprime de deux manières : **une similarité des liens et une similarité d'absence de liens** : en terme d'information, ne pas être en contact informe autant que l'être.

On aboutit à une nouvelle structure qui laisse émerger des "**blocs**" d'individus suffisamment proches en terme de profil relationnel pour être associés dans une classe d'équivalence. Le "bloc" ainsi défini tire sa cohérence aussi bien des liens intérieurs que de ceux que les membres d'un "bloc" entretiennent avec les individus extérieurs. Ce principe vaut aussi pour les absences de liens. Les individus sont réputés structurellement équivalents.

Ainsi, on peut voir apparaître trois types de "blocs" :

- les "**bloc**" **purs de "0"**. Les individus sont agrégés soit en raison de leur marginalité et de leur isolement, soit parce que, tout en ne se connaissant pas entre eux, ils ont des connaissances communes. En raison du principe de transitivité, ces individus ont alors une forte probabilité d'entrer en relation directe. Dans le premier cas, ils constituent un ensemble marginal. Dans l'autre, ils forment un **réseau social latent**.
- Les "**blocs**" **purs de "1"**. Les individus se connaissent tous mutuellement. On retrouve le principe de cohésion.
- Les "**bloc**" **réguliers**. Ils contiennent au moins un "1" dans chaque ligne et chaque colonne. On retrouve alors le principe de circularité introduit précédemment avec la notion de circuit. Chaque individu peut joindre un autre individu.

Comme avec les "cliques", on ne cherche pas à déterminer une relation d'équivalence stricte, uniquement des "blocs" purs, mais à faire apparaître une partition suffisamment régulière qui ait du sens pour l'analyse. Les blocs sont définis à un certain seuil "d'impureté" selon un principe d'équivalence régulière.

L'intérêt des "blocs" par rapport aux "cliques" réside dans le fait que la partition réalisée présente une signification globale : la position des "blocs" les uns par rapport aux autres a une signification. Par exemple, un "bloc" peut être défini par une similarité d'échanges avec deux autres "blocs" avant d'être défini par sa cohérence interne. **La production des "blocs" englobe dans une même analyse le principe de cohésion, d'équivalence structurale et de circularité.** Dans le graphique ci-dessus, les individus A-B-C, d'une part, et D-E, d'autre part, constituent des "blocs" dont la particularité est de se définir uniquement par leurs interrelations respectives. Si A appartient au "bloc" c'est parce qu'il a les mêmes liens que B et C avec D et E.

Pour construire la matrice ordonnée selon le principe d'équivalence structurale, il convient de choisir un mode opératoire. En premier lieu, on définit une mesure de distance. En second lieu, en fonction de cette distance, on choisit une méthode de classification ou de segmentation qui classe les individus en fonction de l'équivalence de leur profil relationnel. La liste des possibilités est large mais nous limitons la présentation à la distance euclidienne et à celle mesurée par le coefficient linéaire²¹².

²¹²Nous limitons la présentation aux principes de base des analyses de données. Pour obtenir des précisions sur le contenu mathématique de ces méthodes, on peut se référer à :

La **distance euclidienne** calcule les écarts entre deux profils relationnels. A chaque fois que deux individus connaissent une personne en commun ou au contraire ne la connaissent pas, leur distance est nulle, sinon elle prend la valeur "1". La somme de ces écarts est élevée au carré. La distance euclidienne est la racine carrée de cette somme. Une matrice des similarités est alors construite. Elle est traitée par une méthode de classification ascendante hiérarchique qui vise à constituer des classes homogènes par regroupement successif des individus les plus proches.

La démarche aboutit à un arbre de classification (troncature) dont la figure VI.16 fournit un exemple de classification pour seize individus.

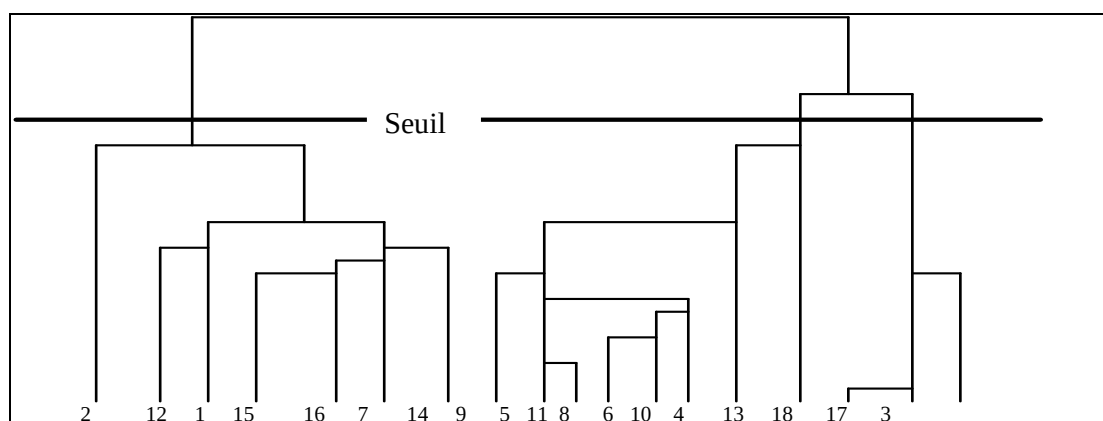


Figure VI.16 : l'arbre de classification

Le **coefficient de corrélation linéaire** mesure la distance en fonction des liens des deux individus avec les autres individus de la matrice. A partir d'une matrice observée (O) construite à partir de l'observation de n individus, une matrice des corrélations (C) s'obtient dont les termes sont les coefficients de corrélation des individus deux à deux, notés " c_{ij} ".

- pour les classifications : BOUROCHE J.-M., SAPORTA G., (1989), "L'Analyse de Données", PUF, 4ème Edition, pp.54-55
- pour la segmentation : DEGENNE, (1994), op.cit., pp.114-123

$$c_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n (x_{ik} - m_i)(x_{jk} - m_j)}{\left[\sum_{k=1}^n (x_{ik} - m_i)^2 \sum_{k=1}^n (x_{jk} - m_j)^2 \right]^{1/2}}$$

avec : $m_i = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n x_{ik}$

A partir de cette mesure, il est possible d'appliquer l'algorithme de segmentation CONCOR²¹³ disponible sur le logiciel UCINET IV²¹⁴. La matrice des corrélations est calculée une première fois puis l'opération de transformation de la matrice se répète un certain nombre de fois.

Le processus tend à construire une matrice des corrélations uniquement composée de valeurs "1" et "-1". A ce moment, lignes et colonnes sont interverties de telle sorte que toutes les valeurs "1" se trouvent sur deux "blocs" diagonaux et les valeurs "-1" sur les "blocs" de l'autre diagonale comme indiqué ci-dessous.

+ 1	- 1
- 1	+ 1

On obtient alors une première division en deux segments. On réitère l'opération jusqu'à obtenir le nombre de segments souhaité. CONCOR produit finalement un arbre de segmentation.

CONCOR ne permet de juger du contenu des informations qu'à posteriori. Il nécessite donc d'autres variables pour qualifier chaque classe obtenue.

²¹³BREIGER R., BOORMAN S., ARABIE P., (1975), "An Algorithm for Clustering Relational Data with Applications to Social Network Analysis and Comparison with Multi-dimensional Scaling", Journal of Mathematical Psychology, Vol.12, pp.328-383

²¹⁴Nous avons utilisé le logiciel UCINET IV pour procéder aux analyses: BORGATTI S., EVERETT M., FREEMAN L., (1992), "UCINET IV Version 1.0.", Columbia : Analytic Technologies. Analytic Technologies, 306 S. Walker St. Columbia, SC 29205 USA, Tél. (803) 771-7643

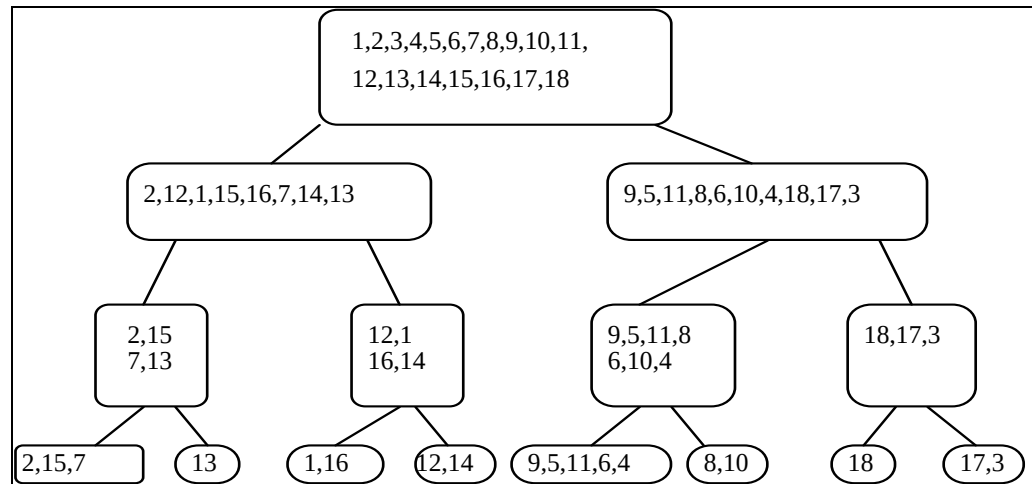


Figure VI.17 : l'arbre de segmentation (CONCOR)

Enfin, dans le cas d'une relation d'équivalence régulière et non stricte, CONCOR produit un biais du fait de **l'imprécision du statut dans l'analyse d'une "corrélation de corrélation"**.

"Le plus souvent dans des réseaux effectifs, il n'existe pas d'équivalences strictes. Dans ce cas, il semble que CONCOR aboutisse à former des groupes de densités de relations fortes ou, en tout état de cause, dont la densité de relations internes est beaucoup plus forte qu'avec l'extérieur. Il produit donc de fait la cohésion."²¹⁵

Ce biais a, néanmoins, un intérêt lorsque tout en souhaitant conserver dans l'analyse les notions d'équivalence structurale et de cohésion, cette dernière doit être privilégiée. Nous utilisons pour notre étude la distance du coefficient et CONCOR.

§ 2 - L'analyse structurale des liens entre dirigeants d'entreprise

La méthodologie de l'analyse structurale est appliquée à partir de l'étude faite sur la zone d'influence du bassin potassique (ZIBAP). L'objet est le marquage des configurations relationnelles de telle sorte qu'apparaissent des potentialités de réseaux d'entreprises. Au-delà des objectifs pratiques recherchés en terme de recherche-action, nous souhaitons **montrer que les liens entre dirigeants sont suffisamment pertinents au**

²¹⁵DEGENNE, FORSE, (1994), op.cit., p.118

plan économique et riches en informations pour devenir un matériau d'analyse. Plus que l'information produite, ce qui est observé, c'est **la capacité d'analyse d'une méthodologie de marquage des configurations relationnelles.**

L'objectif de cette analyse est donc de séparer les variables de marquage du lien et celles de qualification des liens.

Dans un premier temps, l'analyse structurale des liens produit une partition en configurations relationnelles.

Dans un deuxième temps, la partition est qualifiée à l'aide des autres variables. Nous cherchons alors à montrer la rationalité des configurations relationnelles. A l'intérieur des configurations relationnelles, certains sous-groupes possèdent alors une autonomie structurale suffisante pour être potentiellement coopératifs.

A. La "symétrisation" de la matrice des liens

Cependant, avant de procéder à la procédure de partition, nous avons traité le problème des liens non réciproques. En effet, un certain nombre de contacts ne sont pas réciproques. Un seulement des dirigeants considère être en interaction régulière et fréquente dans un contexte professionnel avec l'autre. Nous avons le choix entre conserver la matrice asymétrique ou la rendre symétrique.

Si l'on interroge la signification globale de l'asymétrie, nous constatons qu'elle peut relever d'un biais perceptuel généré par la procédure de recueil de l'information : une perception différente de la question posée. Pour pallier ce biais, nous préférons homogénéiser les réponses en symétrisant la matrice. Reste à opter pour la stratégie "minimum" ou "maximum". Pour les besoins de l'étude, nous choisirons la matrice la plus dense. Alors que la matrice orientée offrait un indice de densité globale²¹⁶ de neuf pour cent, la symétrisation " minimum " fait chuter cette connectivité à deux pour cent, la symétrisation " maximale " la fait passer à quinze pour cent. Le choix que nous opérons pourrait être résumé par la formule " il n'y a pas de fumée sans feu ". Le dirigeant qui déclare être en contact unilatéralement sans que l'autre ne le confirme considère qu'il connaît et possède les moyens de se faire reconnaître de l'autre si nécessaire.

²¹⁶Le nombre de liens observés rapporté au nombre total de liens possibles : $n(n-1)/2$ si le graphe est non orienté, $n(n-1)$ si le graphe est orienté

B. Le partitionnement de la matrice en configurations relationnelles

Le principe de regroupement des individus est l'équivalence structurale. La distance d'un individu à l'autre est calculée à partir de la similarité de leurs liens (existence et absence). La distance est celle du coefficient linéaire. Ainsi, le groupe constitué est défini tant par ses échanges internes que par ses liens avec les individus extérieurs au groupe. Le profil relationnel des individus dans la structure est défini à partir de la première matrice des coefficients de corrélation linéaire. Par souci de commodité, nous la présentons en ANNEXE 7.

Pour réaliser cette partition, on s'appuie sur l'algorithme de segmentation CONCOR. A partir des données obtenues, nous sommes en mesure d'isoler quatre configurations relationnelles. Nous n'avons pas pu, pour des raisons pratiques de manque d'espace, reproduire intégralement la matrice de 94 lignes et colonnes de départ organisée au hasard et la matrice après transformation organisée en "blocs". Nous les appelons des "archipels relationnels" (AR). Nous reproduisons en ANNEXE 3 des extraits des deux matrices qui permettent de visualiser les transformations (avant et après traitement). La figure VI.18 résume la segmentation obtenue en trois étapes. Les dirigeants sont représentés par un numéro qui reste le même dans toutes les figures qui suivent. Une quatrième étape nous conduit à isoler des îlot stratégiques dont une illustration seulement est fournie (îlot des stratégies de mécanique) et sera développée plus bas.

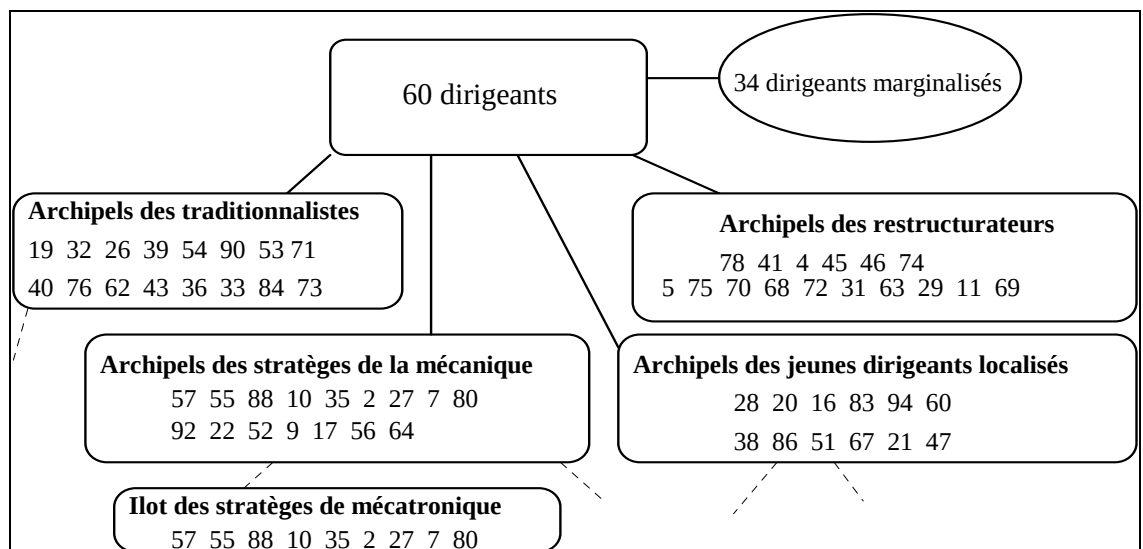


Figure VI.18 : l'arbre de segmentation de l'espace social au niveau 3

34 individus ont été regroupés dans une classe que nous n'analysons pas. Ces individus sont à la marge de la structure sociale principalement en raison de leur isolement. L'absence de liens peut s'expliquer de trois raisons. Onze individus n'ont pas souhaité indiquer leurs liens personnels. Les autres sont :

- des dirigeants repreneurs qui viennent d'entrer dans un milieu patronal qu'ils connaissent mal,
- des dirigeants provenant d'autres régions qui entretiennent l'essentiel de leurs liens dans la région d'origine,
- des dirigeants nommés dans un groupe qui viennent d'arriver dans la région,
- des dirigeants d'entreprise dont l'activité est marginale car à la limite de l'artisanat (pour trois d'entre eux).

A partir de cette segmentation, la matrice de départ (observée) a été transformée afin de regrouper les dirigeants dans des "blocs". La figure VI.19 reproduit un extrait de la matrice en "blocs" que nous avons centré sur les deux archipels les plus denses en terme de liens. Les relations réciproques entre les deux îlots prennent place à l'intérieur du carré dont les frontières ont été marquées en gras.

Figure VI.19 : la modélisation en blocs, liens entre les archipels des traditionalistes et des stratèges de la mécanique

§ 3 - La qualification des configurations relationnelles

Chaque configuration relationnelle se caractérise à partir d'une combinaison des variables des trois catégories, politique de l'entreprise, appartenance à la région et autonomie du dirigeant et de l'entreprise. Nous présentons la logique interne propre à chaque archipel à partir de tests de dépendance (test du khi-deux de Pearson) de la variable "appartenance à une configuration" et les différentes variables utilisées dans l'étude. Chaque configuration est étudiée indépendamment des autres configurations. Les individus ne figurant pas dans cette configuration sont regroupés dans une modalité "n'appartient pas à la configuration".

Sont présentées les variables dont le test de dépendance est significatif à cinq pour cent et à un pour cent. Cette analyse est présentée dans le tableau VI.5.

VARIABLES	valeur du χ^2	χ^2 significatif à :	Nature de la relation avec la variable appartenance
Archipel 1 (N = 16)			
Années passées dans l'entreprise	8.1601	1 %	depuis plus de 15 ans pour 56 % des dirigeants
La production comme facteur clé de succès	4.46946	5 %	Oui pour 81 % des dirigeants
Modification dans l'étendue géographique des clients	3.94025	5 %	Non pour 70 % des dirigeants
Archipel 2 (N = 16)			
La stratégie comme facteur clé de succès	5.66144	1 %	Oui pour 81 % des dirigeants
Secteur d'activité principale	8.14	1 %	La mécanique pour 62.5 % des entreprises
Niveau de formation initiale	6.49176	5 %	62.5 % des dirigeants ont fait une grande école
Travailler pour les grands donneurs d'ordre	3.87903	5 %	Oui pour 44 % des entreprises
Le financement comme facteur clé de succès	3.87903	5 %	Oui pour 44 % des dirigeants
Archipel 3 (N = 16)			
Une structure en évolution	7.03114	1 %	Oui pour 81.3 % des dirigeants
Une diversification de la clientèle	4.12357	1 %	Non pour 50 % des dirigeants
Le marketing et la vente comme facteur clé de succès	4.51937	5 %	Non pour 70 % des dirigeants
Archipel 4 (N = 12)			
L'existence de liens en Europe du Sud	4.61702	5 %	Non pour 92 %
L'existence de liens dans des régions limitrophes	3.43902	5 %	Non pour 75 %

Tableau VI.40 : signification de l'appartenance à un archipel relationnel

Ces résultats sont complétés par une analyse des tris croisés entre des variables qui sans être corrélées de manière significative fournissent des informations sur la signification de l'appartenance à une configuration relationnelle.

L'AR 1 est celle des "**traditionalistes**". Ils travaillent dans l'entreprise et en sont les dirigeants depuis longtemps. Ils accordent la priorité aux opérations de production et ne souhaitent pas élargir leur champ d'action commerciale. Leur priorité va aux ventes régionales et nationales.

L'AR 2 est celle des "**stratèges de la mécanique**". Ils sont d'abord stratèges, fonction jugée primordiale avec le financement des activités. Ils travaillent dans la mécanique et sont souvent les sous-traitants des principaux donneurs d'ordre régionaux (PSA, Schlumberger, Renault, General Motors, ABB, Alstom...). Ils ont généralement fait une grande école.

L'AR3 est celle des "**restructurateurs**". Leur préoccupation première est de faire évoluer la structure de l'entreprise familiale pour lui permettre de conserver des positions commerciales solides. Ces restructurations concernent la fonction achat et le choix des fournisseurs qu'ils recherchent dans toute l'Europe. Elle se traduit aussi par des rationalisations internes qui peuvent conduire à intégrer, sous-traiter ou délocaliser certaines opérations de production. Enfin, Leur formation "terrain" leur permettent une bonne adaptation à leur environnement commercial.

L'AR 4 regroupe "**les jeunes dirigeants localisés**". Ils ont pour la plupart moins de quarante ans et ont bâti le développement de leur entreprise sur des liens localisés. Ils n'entretiennent pas de contacts avec des dirigeants d'autres zones géographiques. Ils ont cependant la volonté commune d'élargir leur champ d'action commerciale. Leur clientèle est diversifiée. Elle se compose d'entreprises, de particuliers et de commerces de détail.

§ 4 - L'îlot des "stratégues de la mécanique"

Pour terminer l'analyse, nous illustrons de manière concrète l'apport de la méthodologie du marquage des configurations en terme de recherche-action. Il s'agit d'extraire d'un archipel relationnel un sous-groupe structuralement équivalent que nous appelons un îlot stratégique. Pour cela, on descend "un étage plus bas" dans la segmentation proposée par CONCOR. **Un îlot stratégique est une préfiguration du centre stratégique d'une coopérations interentreprises futures. Il constitue l'infrastructure sociale minimum qui permet de générer la confiance et d'enclencher la construction commune des différents mécanismes plus formels de la coopération interentreprises**

Nous avons retenu l'**îlot des "stratégues de la mécanique"** issu de l'archipel des stratégies de la mécanique car il est celui qui présente les liens internes et externes les plus denses. Il occupe une position centrale dans l'espace social.

Il est constitué par neuf dirigeants fortement connectés. Le primat d'une activité mécanique (55.6 pour cent) est complété par une activité électricité et électronique (44.4 pour cent). La taille des entreprises est plus importante qu'en moyenne (effectif de 53 personnes).

La préoccupation majeure des dirigeants stratégues s'exprime qualitativement de la manière suivante : ils maîtrisent une "palette de compétence technologique" très complète et diversifiée mais le développement de leur entreprise est bloqué par un positionnement concurrentiel médian. Il leur faut gagner en taille par des choix stratégiques judicieux notamment en terme de diversification et de développement de gammes de produits. Leur quête d'une nouvelle stratégie est susceptible d'emprunter la voie d'une coopération déjà en germe dans leurs contacts individuels.

La figure VI.20 permet de visualiser les liens réciproques, marqués par un trait, entre les dirigeants, représentés par un numéro. Les secteurs d'activité forment le "socle" de cet espace relationnel particulier. Toutes les entreprises font de la mécanique à l'exception de 27 et 80 qui sont dans l'électricité industrielle. 2 réalise les deux activités. 80 est le seul dirigeant relativement isolé. Cet isolement peut probablement se comprendre du fait qu'il est le seul dirigeant non ingénieur de l'îlot.

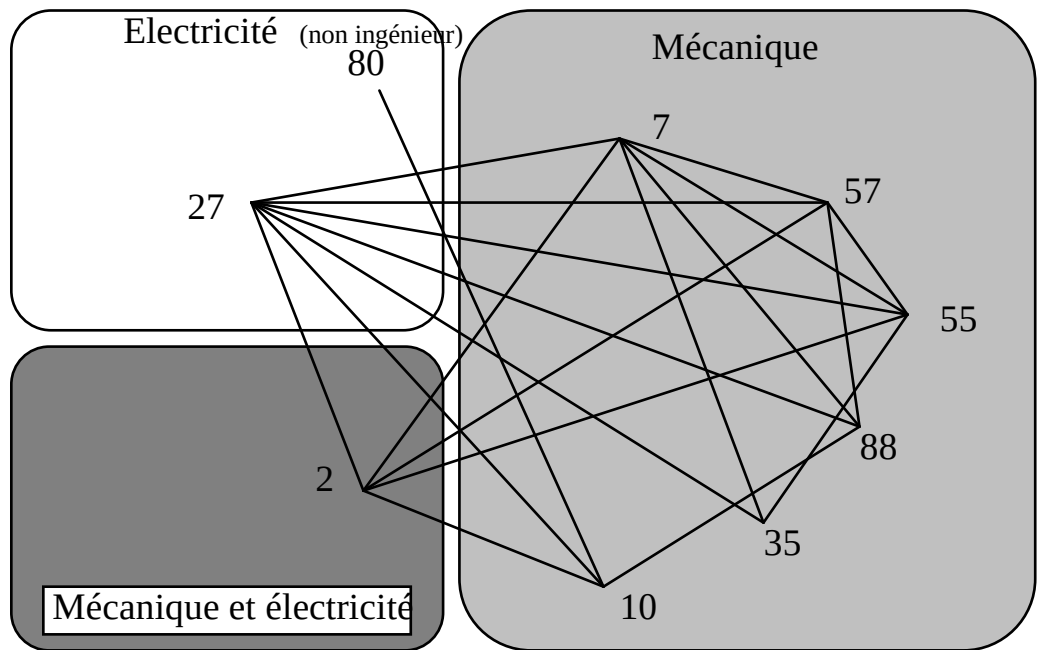


Figure VI.20 : les liens entre stratégies de la mécatronique

La figure VI.21 montre la cohérence externe de l'îlot. On matérialise par des traits les liens communs avec les dirigeants d'autres îlots d'une part et d'autre part, les liens commerciaux entretenus en commun avec les principaux donneurs d'ordre.

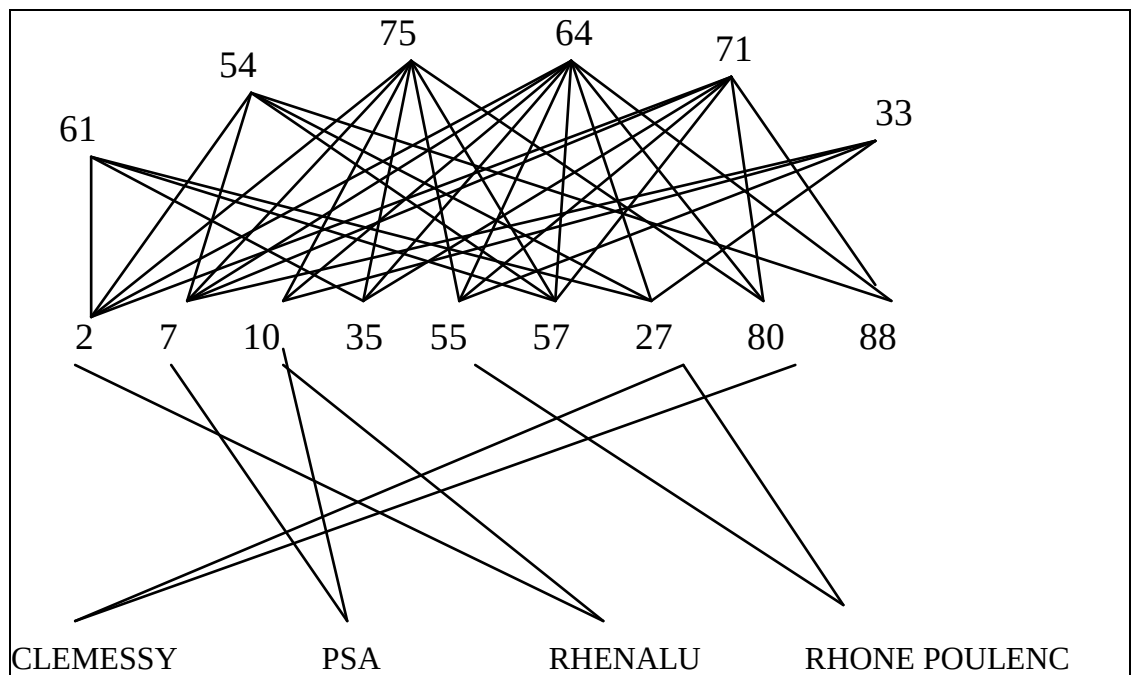


Figure VI.21 : la cohérence externe de l'îlot des stratégies de la mécatronique

Ainsi, l'étude des configurations relationnelles a permis de localiser un îlot stratégique, c'est-à-dire un réseau de dirigeants déjà constitué autour d'enjeux professionnels et structurellement équivalents. La qualification de l'îlot à partir des données fournies par les dirigeants a conduit, de plus, à identifier un axe de coopération autour d'enjeux communs aux entreprises. D'autre part, un des avantages importants de la méthode est illustrée par le fait que plusieurs activités sont concernées. Les frontières sectorielles n'ont été fixées qu'à posteriori.

CONCLUSION

L'importance d'une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise

Au plan managérial, la production de la confiance s'apparente à la notion de **management des frontières de l'entreprise par le dirigeant**. Il convient donc de s'intéresser tout particulièrement à **une ingénierie des liens entre dirigeants d'entreprise**.

Dans son activité, le dirigeant est situé socialement dans un réseau social dans lequel il évolue à travers des liens directs (primaires) avec d'autres individus et indirects (secondaires). **Nous réservons le terme de configuration relationnelle pour qualifier le réseau social de dirigeants d'entreprise dans lequel est inséré un dirigeant**. Positionné "à la frontière" de son entreprise et dans une configuration relationnelle particulière, le dirigeant cherche à optimiser sa conduite relationnelle à travers les contacts qu'il noue, développe, maintient ou supprime. Lorsque le dirigeant cherche à entrer dans une coopération d'entreprises, il mobilise ses liens avec d'autres dirigeants.

La faisabilité de la coopération est fonction de la qualité de la configuration relationnelle dans laquelle il se situe. Notre contribution a consisté, sur la base des travaux de Ronald BURT et de sa théorie des "trous structuraux", à approfondir les déterminants de l'activité relationnelle.

Le capital relationnel se constitue de liens routiniers (contexte stable) et de liens stratégiques (contexte en évolution) qui dépendent en grande part pour leur développement des liens hérités par le dirigeant. Le capital relationnel d'un dirigeant détermine la qualité de la réception (accès et rapidité) des informations et la transmission de ces messages ainsi que celle du contrôle et de l'influence qu'il a sur son environnement. la configuration relationnelle a une efficacité (le degré de redondance des liens) et une efficience (gestion des liens primaires et secondaires).

Nous avons approfondi les déterminants de l'activité relationnelle en vue de préciser les propriétés constitutives de la faisabilité d'une coopération interentreprises. **Nous proposons de définir la faisabilité par le degré d'autonomie du dirigeant**. Le degré d'autonomie d'un dirigeant qui détermine sa capacité à transformer les frontières de son entreprise est fonction de quatre éléments : la **position "à la frontière"** du dirigeant qui dépend de sa trajectoire professionnelle et de celle de son entreprise, dans le cadre de

l'appartenance à une configuration relationnelle, la **cohésion** et la **position structurale** de cette configuration dans l'espace social des dirigeants et, enfin, l'**adaptabilité** du dirigeant.

Cette autonomie peut se lire de deux manières :

- **le marquage des configurations relationnelles** à partir d'une analyse structurale des liens permet une lecture directe du degré d'autonomie structurale : une forte densité de liens à l'intérieur de la configuration et l'existence d'échanges avec les autres configurations relationnelles.
- l'analyse du réseau personnel de chaque dirigeant fait apparaître **les déterminants essentiels de cette autonomie**.

Trois champs de réflexion apparaissent pour une ingénierie du lien social entre dirigeants :

- **la géographie stratégique** : les liens entre dirigeants sont étroitement liés à la géographie des échanges économiques de son entreprise, en amont (fournisseurs) et en aval (clients). Les liens personnels du dirigeant accompagnent les principaux flux d'échanges économiques et financiers de son entreprise et réciproquement.
- **Le mode de gestion de l'entreprise** : une gestion qui donne la primauté au "service" est axée sur la flexibilité de l'entreprise et se traduit par une primauté des liens verticaux, contacts avec les clients et fournisseurs et renouvellement régulier des clients. Une gestion qui met l'accent sur la "production" est axée sur la productivité. Les liens s'organisent plus naturellement au plan horizontal pour rechercher des compétences nouvelles auprès de partenaires plus qu'auprès de clients. Dans les deux cas, la gestion des liens s'accompagne d'un souci vis-à-vis de la dépendance au client qui se traduit relationnellement.
- **Le mode d'accession à la fonction de dirigeant** joue un rôle important dans la formation du capital social du dirigeant. On distingue les dirigeants nommés qui gèrent leurs liens à l'intérieur d'un groupe d'entreprises, les dirigeants qui héritent des liens de leur prédécesseur et les dirigeants qui reprennent une entreprise avec un capital relationnel souvent faible.