

Universités de Metz et Nancy 2

# **NOTE DE SYNTHÈSE : LA STRATÉGIE RESEAU EN ENTREPRISE**

---

Par Sébastien BRUERE

Année 2002-2003

**DESS Psychologie du Travail et Nouvelles Technologies**

# SOMMAIRE

---

<b>1. Introduction</b>	Page 3
<b>2. inventaire de la stratégie réseau en entreprise</b>	Page 4
2.1 L'intérêt d'une stratégie réseau pour une entreprise	Page 4
2.2 Les différents types de stratégie réseau	Page 5
2.2.1 La coopération inter-firmes dans un territoire localisé (Coordination)	Page 5
2.2.2 La coopération inter-firmes verticale (coopération)	Page 6
2.2.3 La coopération inter-firmes horizontale (alliance)	Page 7
2.2.4 Conclusion	Page 8
2.3 Formes juridiques	Page 10
2.3.1 Accords de formes contractuelles	Page 10
2.3.2 Accords sous formes sociales	Page 10
2.3.3 Conclusion	Page 11
<b>3 Eléments psycho-sociaux de réussite des coopérations inter-firmes</b>	Page 12
3.1 Définition de la réussite d'une coopération	Page 12
3.2 Le rôle de la confiance	Page 13
3.3 Le rôle de l'engagement	Page 14
3.4 Le rôle de la communication	Page 15
3.5 Le rôle de l'équité	Page 15
<b>4 Analyse dynamique de l'organisation en réseau</b>	Page 16
4.1 L'apprentissage relationnel comme élément de conception de l'organisation en réseau	Page 16
4.2 L'apprentissage relationnel comme élément de coordination dynamique	Page 17
4.3 Conclusion	Page 19
<b>5 Conclusion générale</b>	Page 20
<b>6 Bibliographie</b>	Page 21

# 1

# INTRODUCTION

---

## Idées clés du chapitre

Cette introduction a pour objectif d'expliciter la notion de « stratégie réseau »

Depuis une vingtaine d'années, la littérature managériale annonce l'essor d'un nouveau type d'entreprise : « l'entreprise-réseau », qui entretiendrait des liens plus ou moins forts avec une constellation de sous-traitants ou de partenaires dans le cadre de projets ponctuels.

Pour définir la notion de « stratégie réseau », il faut en premier lieu définir le réseau. « Réseau » est un mot ancien : étymologiquement, il vient du latin *retis* qui signifie : « un ensemble de lignes entrelacées ». *Le dictionnaire encyclopédique de l'information et de la communication* (Lazimet & Silem, 1997) définit le réseau comme « un ensemble de liens ou de relations entre les éléments d'une organisation, qu'elle soit sociale, linguistique, technologique ou neurologique. »

La notion de stratégie réseau, quant à elle, est plus restreinte. Elle consiste à créer ou, le plus souvent, à activer et orienter les liens tissés entre les acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini (Marcon & Moinet, 2000).

Dans ce cadre, les firmes comprennent de plus en plus l'intérêt d'une réflexion générale visant à optimiser les liens verticaux et horizontaux existant entre les chaînes de valeur et leurs partenaires. Le recours à des compétences extérieures devient essentiel pour construire ou conforter l'offre destinée au client final. La coopération ou la coordination des partenaires s'impose peu à peu dans le processus de création de valeur de l'entreprise. La coopération inter-entreprises va donc constituer un moyen pour l'entreprise d'augmenter ses potentialités grâce aux compétences différenciées des partenaires. Elle permet également d'éviter l'investissement trop lourd d'un rapprochement total type fusion. Selon Williamson (1991) (Cité par Lefeuvre, ?), la coopération constitue une forme organisationnelle alternative à la firme et au marché.

Dans le même temps, l'incertitude, la complexité des besoins de clientèles et la complexification des connaissances font qu'il est de plus en plus difficile de relever seuls les défis. Le travail en réseau est donc d'une grande importance pour les entreprises.

Nous ferons dans un premier temps un inventaire de la stratégie réseau en entreprise à travers les différents types de stratégies réseau et leur formes juridiques. Puis nous verrons les éléments fondamentaux de réussite d'une coopération inter-entreprises avant de nous plonger dans une analyse dynamique. Dans cette analyse, l'accent est mis sur la circulation, les processus de coordination, plutôt que sur l'accumulation et les organisations. Dans l'analyse de réseaux, les acteurs apparaissent à la fois autonomes et déterminés, parce que soumis aux contraintes que font peser sur eux les autres acteurs auxquels ils sont reliés.

# 2 INVENTAIRE DE LA STRATEGIE RESEAU EN ENTREPRISE

---

## Idées clés du chapitre

Présentation des différents types (coordination, coopération, alliance) et différentes formes juridiques de stratégie réseau en entreprise

## 2.1 L'INTERET D'UNE STRATEGIE RESEAU POUR UNE ENTREPRISE

---

Lorsqu'il s'agit d'externaliser une activité, Williamson (1975) a mis en évidence l'existence de coûts de transaction liés aux imperfections du marché. Ces coûts sont d'autant plus élevés que les transactions sont fréquentes, qu'elles se déroulent dans un monde incertain et qu'elles portent sur des actifs spécifiques. La persistance de ces coûts pousse à l'intégration des transactions au sein de l'organisation.

Cependant, l'internalisation comporte des limites dues aux coûts bureaucratiques (ou d'agence) au sein de l'organisation.

De ce fait, les accords de coopération trouvent leur pleine justification car cette forme d'« internalisation externalisée » autorise une réduction des coûts de transaction sans engendrer les coûts bureaucratiques liés à la pleine intégration.

La firme peut être, également, conduite à opérer un mouvement d'externalisation qui consiste à se séparer de certaines activités en raison de coûts bureaucratiques jugés excessifs. Cela a pour effet de réduire les coûts bureaucratiques et d'augmenter les coûts de transaction.

Si les coûts de transaction générés se trouvent être également dissuasifs, la solution optimale peut se situer dans un accord de coopération.

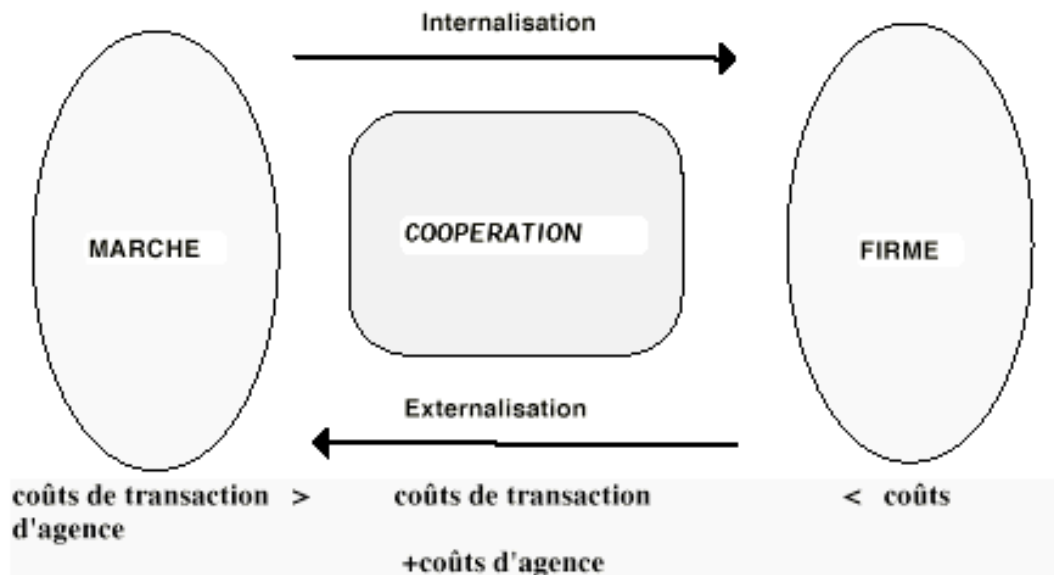


Figure 1 : Schéma d'une structure de coopération selon la théorie coût de transaction / coût bureaucratique (d'après Guillouzo)

## 2.2 LES DIFFERENTS TYPES DE STRATEGIE RESEAU

---

### 2.2.1 La coopération inter-firmes dans un territoire localisé (Coordination)

Les entreprises proches territorialement ne peuvent définir précisément les liens qu'elles entretiennent avec d'autres entreprises du territoire. L'appartenance à un même territoire entraîne des interdépendances. En effet, la proximité accroît la part des relations à caractère informel : les individus d'un même territoire partagent un ensemble de ressources : équipements, transports, communications, services, administrations...

Ce type de coopération se développe dans le cadre de politiques régionales pour le développement local. L'objectif étant de créer, par les synergies de ressources locales, une dynamique de développement dans des domaines de compétences particuliers à partir desquels peuvent naître des produits innovants.

L'émergence de systèmes de coopération inter-firmes localisés est étroitement liée à la présence et à l'activité d'un organisme catalyseur assurant la coordination et le leadership fonctionnel du support à l'essor et au renforcement des projets. La

fonction principale du catalyseur consiste à impulser des projets de coopération inter-firmes, à identifier et à valoriser les synergies entre les ressources existantes.

Le catalyseur doit être apte à mobiliser les entreprises, les autorités locales ainsi que l'ensemble des partenaires de support aux entreprises susceptibles de promouvoir le projet et l'engagement des entreprises. Ce rôle peut être joué au niveau politique (Conseil Régional ou Général) ou par des instances de la vie économique comme les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ou les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI).

On peut citer comme exemple les pratiques de coopération inter-firmes de la vallée de l'Arve dans le département de la Haute-Savoie avec le développement au sein d'un système productif localisé de plusieurs centaines de PME/PMI autour de l'activité du décolletage et de la mécanique de précision (Goy, ?)

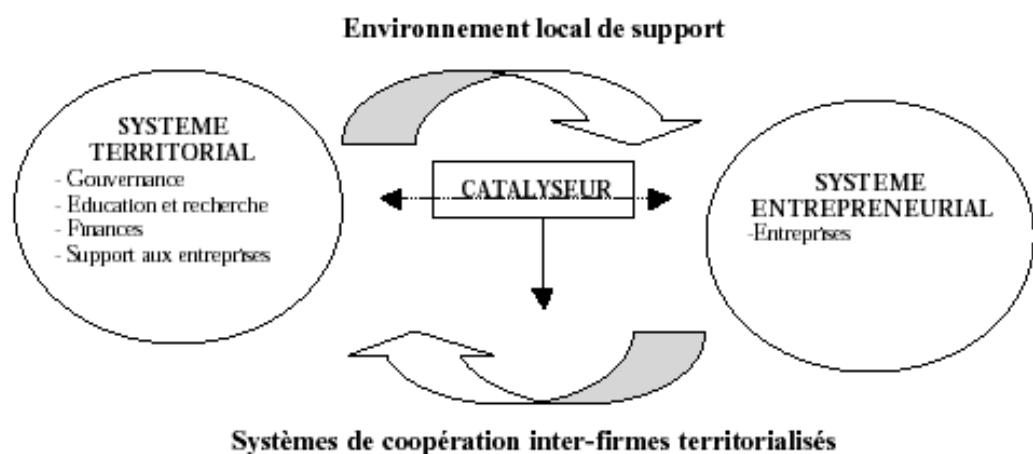


Figure 2 : Rôle du catalyseur dans l'émergence de systèmes de coopération inter-firmes

## 2.2.2 La coopération inter-firmes verticale (coopération)

Les réseaux de nature verticale sont constitués d'entreprises collaborant à différentes étapes de la chaîne de valeur. La relation traditionnelle entre un donneur d'ordres et un fournisseur passe ici d'une relation hiérarchique à une relation de coopération. On passe de la capacité (le fournisseur ne faisant que répondre aux exigences du donneur d'ordres) à la spécialité (le sous-traitant participe à la spécification de caractéristique de produit), jusqu'à la sous-traitance d'intelligence (le fournisseur est invité à participer aux étapes de conception des produits).

Dans ce type de réseau, il y a plusieurs niveaux de sous-traitance : le premier niveau, d'intelligence, constituent les compétences-clés dans le processus de fabrication. Le deuxième, voire le troisième niveau sont composés de sous-traitants de spécialité ou de capacité. Ils ont principalement des transactions avec les sous-traitants de premiers niveau.

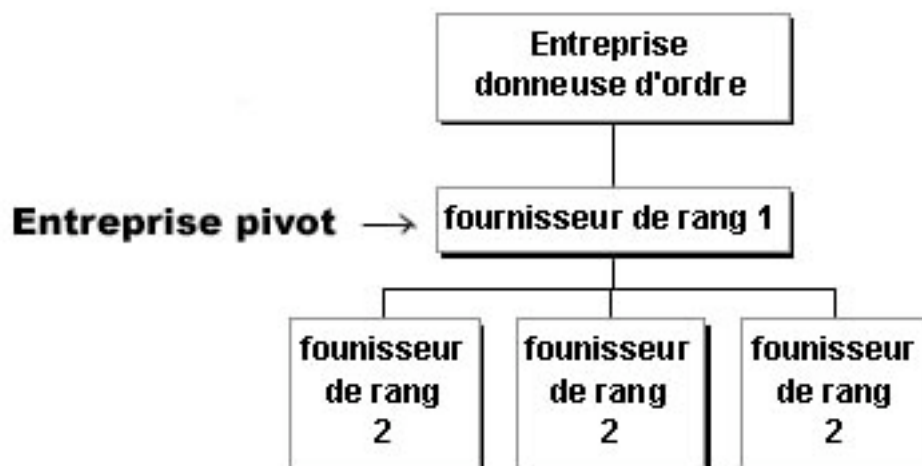


Figure 3 : Relations entre la firme pivot et les divers niveaux de sous-traitance

La figure 3 représente les relations entre les différents niveaux de sous-traitance avec le fournisseur de rang 1 comme firme pivot entre le donneur d'ordres et l'ensemble des sous traitants de rang 2 (sous-traitants de spécialité ou de capacité). On passe à un système où le donneur d'ordres transige avec un plus petit nombre de sous-traitants. La relation, au lieu de se restreindre à des pièces spécifiques, s'élargit à un ensemble de pièces inter-reliées constituant un système (exemple : un tableau de bord automobile).

### 2.2.3 La coopération inter-firmes horizontale (alliance)

Les coopérations inter-firmes horizontales sont constituées par les rapprochements d'entreprises concurrentes ou d'un même secteur d'activité. Les raisons qui poussent à ce type de coopération peuvent venir d'une inadéquation entre l'organisation mise en place et les évolutions du marché. L'entreprise, pour poursuivre son développement, choisit de coopérer pour faire évoluer ses savoir-faire, ses compétences, ses capacités, son accès au marché ou ses modes d'approvisionnement.

Les compétences des entreprises, en effet, bien que situées sur un même secteur d'activité, sont liées aux stratégies de développement mises en place. Les choix sur les technologies, sur les canaux, lieux de distribution ou sources d'approvisionnement, *etc*, peuvent très bien ne pas être les mêmes d'une entreprise à l'autre.

Les entreprises concurrentes se rapprochent également pour mener des projets d'une dimension telle qu'elles ne pourraient y parvenir seules. La coopération permet alors de partager les risques. Cette forme de coopération se justifie par la recherche d'une plus grande flexibilité. Wolff (1996) met en avant les atouts de la flexibilité des

coopérations inter-entreprises : de meilleures capacités d'adaptation, des engagements irréversibles plus limités qu'une intégration totale. Les complémentarités des partenaires peuvent introduire de nouvelles combinaisons de savoirs.

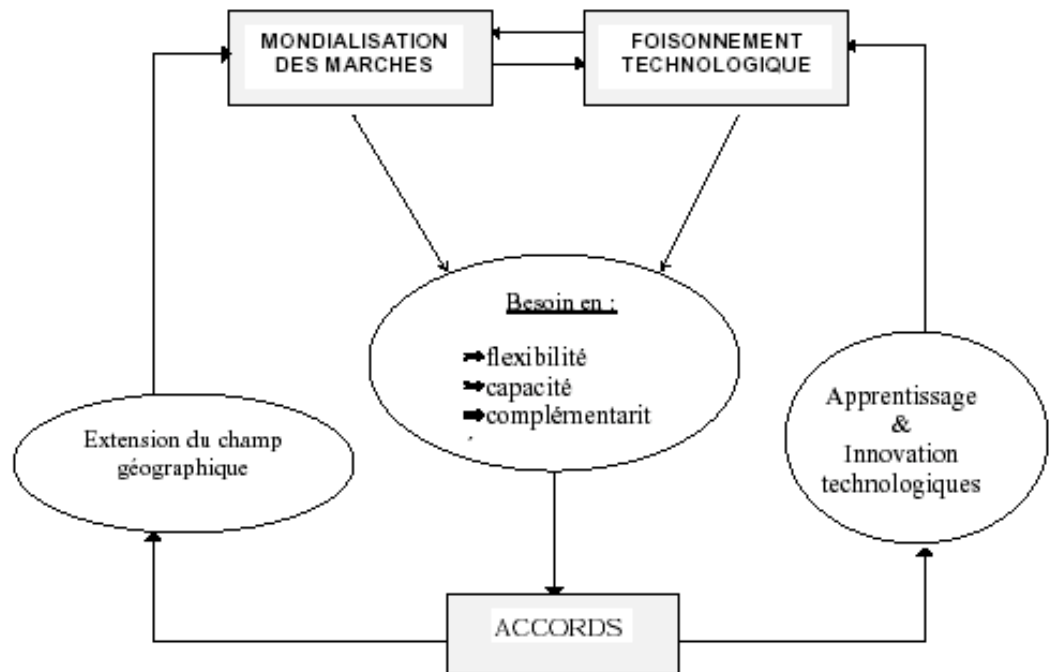


Figure 4 : L'effet accélérateur de la dynamique des accords d'après Guillouzo ( ?)

On peut citer, comme exemple d'alliance, la firme IBM qui en dix ans a signé 142 accords de coopération pour développer l'innovation, le maillage de technologie et la commercialisation de nouvelles technologies.

## 2.2.4 Conclusion

La coopération industrielle peut être considérée comme une forme de croissance externe entre deux ou plusieurs entreprises liées par un accord. Ces coopérations ouvrent aux entreprises des avantages de complémentarité tout en conservant leur autonomie de décision. Les coopérations se matérialisent par des contrats d'ingénierie, des jointes ventures, des groupements d'intérêt économiques, des consortiums, des accords de Recherche et Développement, des accords de sous-traitance ou de co-traitance. La figure 5 reprend les différents modèles de coopération.

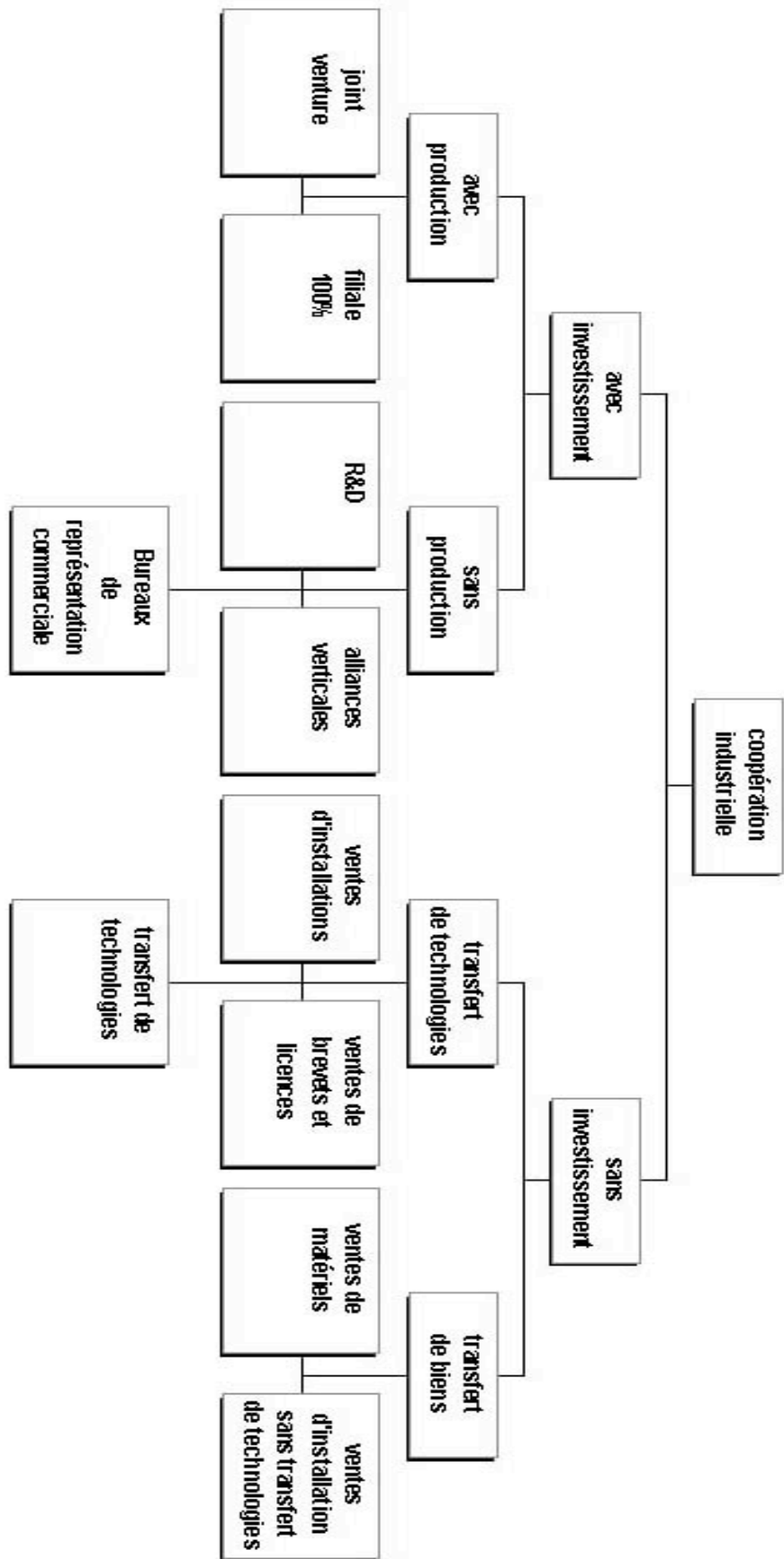


Figure 5 : Différents modèles de coopération

## **2.3 FORMES JURIDIQUE**

---

Les stratégies d'alliance n'échappent pas aux législations au niveau international. Au sein de l'Union Européenne, il y a deux formes juridiques principalement utilisées : l'accord contractuel et l'entreprise conjointe par un groupement de structures.

### **2.3.1 Accords de forme contractuelle**

Cet accord est utilisé lorsque différentes entreprises concurrentes décident, par exemple, de collaborer pour réaliser des économies d'échelle ou, de contrer la concurrence étrangère. Ce contrat doit contenir : l'objet, la durée, le programme, la répartition des tâches, les moyens mis en œuvre et le partage des résultats. Chaque cocontractant garde la possibilité de mettre fin unilatéralement au contrat. La rupture demeure ainsi possible sous réserve d'un préavis plus ou moins long.

Le contrat décrit enfin les moyens financiers, matériels et humains mis en œuvre.

### **2.3.2 Accords de forme sociale**

Sur le fond très proche des accords de forme contractuelle, les accords de forme sociale regroupent le plus souvent les joints-ventures et les groupements d'intérêts économiques.

#### **Joint venture**

Le joint venture est une organisation dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs entreprises ou institutions. Il s'agit de mettre en commun des ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessibles pour une entreprise isolée (exemple : Renault et la mairie de Moscou au sein d'Avtoframos). Les joints-ventures sont de types paritaires ou hiérarchisés : chaque partenaire dispose de droits égaux uniquement dans le premier cas.

#### **Groupement d'intérêt économique (GIE)**

Le GIE est spécifiquement adapté à la coopération en recherche et développement entre plusieurs entreprises. Cette structure permet que chaque partenaire conserve son autonomie juridique et économique. Ce type de coopération est reconnu dans les pays de l'Union Européenne après avoir été inscrit au registre du pays où le GIE a son siège social. Si les entreprises s'engagent à partager les risques et les charges, cette structure ne permet pas de réaliser des bénéfices. Le GIE permet une

réduction des investissements et des moyens. Cela permet aux partenaires d'assurer les coûts d'exploitation ultérieurs. C'est le type de structure qu'avait mis en place Peugeot, Renault et Volvo lors de la conception du moteur V6 PRV.

### 2.3.3 Conclusion

Le processus de décision d'un type de coopération doit s'appuyer sous une forme juridique non-pénalisante pour l'entreprise afin de garder une certaine souplesse.

Un accord de coopération strictement limité à la recherche et développement ne contraint pas la concurrence et par conséquent ne tombe pas sous le coup de la loi anti-concurrentielle. Par contre, les accords qui limitent la liberté de R & D indépendante ou l'exploitation industrielle des résultats sont anti-concurrentiels. Les alliances sont considérées comme illicites lorsqu'elles entravent la liberté de sortie sur un marché, instaurent une position dominante, ou des positions de dépendances économiques. Les sanctions prévues pour de telles coopérations sont la nullité du contrat, l'injonction de cesser la pratique anticoncurrentielle et les amendes (pouvant atteindre 10% du CA de chaque partenaire).

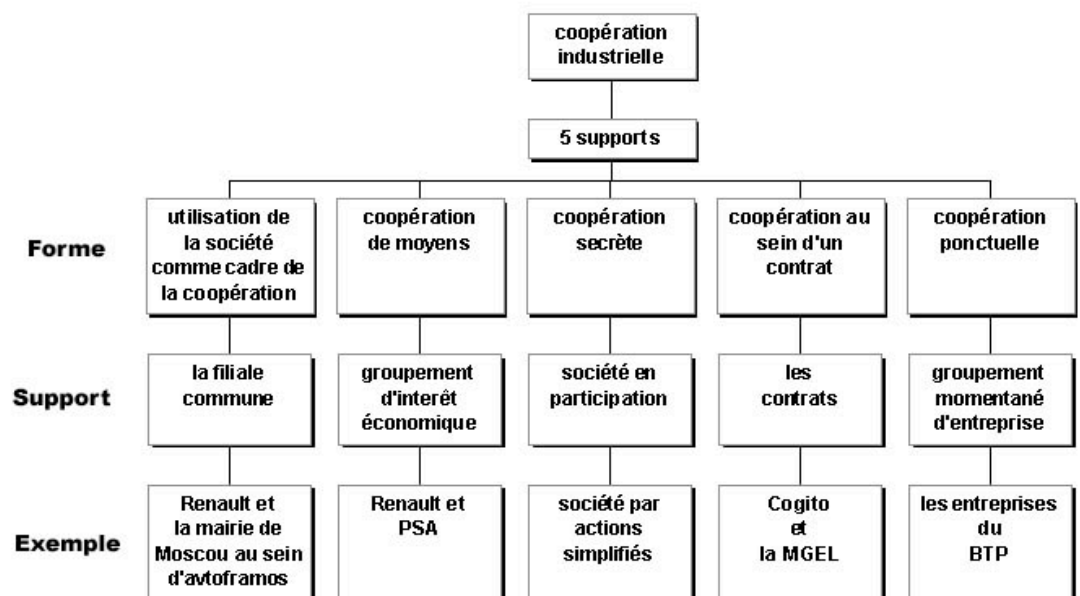


Figure 6 : Différentes formes juridiques de coopération

# 3

# ELEMENTS FONDAMENTAUX DE REUSSITE DES COOPERATION INTER- FIRMES

---

## Idées clés du chapitre

Pour obtenir des relations dans une coopération durable et permettant une réciprocité des avantages, plusieurs éléments jouent un rôle fondamental : la confiance, l'engagement, la communication et l'équité entre les partenaires

## 3.1 DEFINITION DE LA REUSSITE D'UNE COOPERATION

---

Avant de se pencher sur les éléments qui permettent la réussite d'une coopération, il faut définir ce qu'est le succès en matière de coopération. En général, on admet qu'une coopération est réussie lorsque les objectifs sont atteints. Cependant, on peut critiquer les mesures « objectives » de réussite qui sont souvent financière et qui ne peuvent traduire le degré de réussite de l'accord. En effet, ils ne traduisent pas forcément la totalité de l'étendue des objectifs poursuivis par les entreprises décidant de former un partenariat et peuvent alors présenter des résultats défavorables alors que les entreprises progressent dans la réalisation de leur objectifs à long terme. Selon Gulati (1998), étant donné le caractère multidimensionnel des objectifs de beaucoup d'alliances, la performance est difficile à évaluer à l'aide de résultats financiers. L'utilisation de mesure financière a également comme obstacle la non existence dans bien des cas d'une entité indépendante et donc d'une base commune sur laquelle faire reposer le calcul des indicateurs.

Aussi il paraît plus juste d'utiliser la notion de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation comme le fait Valla (1987)( cité par Brulhart, 2002) en s'appuyant sur une approche interactive. La satisfaction apparaît comme plus riche que la continuité ou la survie de la relation. La satisfaction est un concept multidimensionnel qui offre la possibilité de le décliner en plusieurs catégories portant sur différents domaines de la relation (satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs, par rapport aux compétences des partenaires, par rapport au profit dégagé par le partenariat, ...)

## 3.2

## LE ROLE DE LA CONFIANCE

---

La confiance fait référence à plusieurs notions, tant sur le plan de sa signification que sur le plan de son rôle dans les relations inter-organisationnelles. Moorman et *al* (1993) estime que la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. La confiance est sous tendue par deux composantes : la crédibilité qui fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace, et la bienveillance qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête.

La confiance que se portent les partenaires va influencer la nature de la relation : elle réduit la perception du risque associé aux comportements opportunistes de l'autre partie en diminuant leur probabilité d'apparition.

Elle permet également d'augmenter l'assurance qu'ont les partenaires du fait que les difficultés ou les inégalités intervenant à court terme seront résolues à long terme.

Elle permet, enfin, aux parties de s'assurer que cette adaptation aux contingences imprévues se fera de manière mutuellement bénéficiaire.

Moore (1998)( cité par Brulhart, 2002) souligne que la confiance va réduire la perception du risque lié à l'incertitude portant sur les gains futurs attendus et sur le comportement anti-coopératif de l'autre partie.

Pour arriver à ce climat de confiance, les décisions ne doivent pas être prise uniquement pour maximiser le profit. La confiance s'installe lors de la négociation des accords de coopération. Cette confiance peut être mise à mal par une attitude agressive d'un des partenaires ou par une limitation des informations. L'absence de confiance génère une minimisation des gains. La matrice des gains de la théorie des jeux (aussi appelé dilemme du prisonnier) permet d'expliquer ce phénomène. Dans la théorie des jeux, l'objet du dilemme du prisonnier est de démontrer que les équilibres non-coopératifs sont toujours plus mauvais que les équilibres coopératifs. IL se pose ainsi : deux individus supposés complices et soupçonnés pour un crime sont interrogés séparément par le juge. Ce dernier leur propose à chacun le marché suivant en fonction de s'ils avouent ou pas (s'il avoue et que son complice n'avoue pas il est libéré, si tous les deux avouent, ils vont en prison pour 5 ans et si aucun d'eux n'avoue, ils vont en prison pour 1 an). Cela donne une matrice de cette forme :

	<b>Le prisonnier A avoue</b>	<b>Le prisonnier A n'avoue pas</b>
<b>Le prisonnier B avoue</b>	A : 5 ans et B : 5 ans	A : 10 ans et B : libéré
<b>Le prisonnier B n'avoue pas</b>	A : libéré et B : 10 ans	A : 1 an et B : 1 an

Figure 7 : Matrice du dilemme du prisonnier

Chacun des prisonniers raisonne sur ce que va faire son complice et comme il ne peut pas communiquer avec l'autre prisonnier, il va estimer que la meilleure solution est d'avouer. Si on remplace les prisonniers par des sociétés en coopération, elles peuvent estimer que la meilleure attitude est la méfiance. Mais cela entraîne une agressivité qui au final se solde par des pertes pour les deux sociétés. Le tableau montre que si l'un des partenaires adopte une attitude agressive, il y a possibilité de gains seulement en cas où l'autre fait preuve de confiance. Par contre une confiance partagée permet des gains supérieurs pour les deux mais c'est un environnement fragile car très sensible aux changements d'attitudes des entreprises.

### **3.3 LE ROLE DE L'ENGAGEMENT**

---

L'engagement fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation. Un fort degré d'engagement permet de considérer la relation sur la durée et de limiter les coûts de recherche et de mise en place liés à la création fréquente de nouveaux liens avec d'autres partenaires. Cela conduit à la mise en œuvre de structures de gouvernement et de systèmes de suivi plus simples et plus durables permettant à la fois de réaliser des économies et des gains en terme d'efficacité. Un fort degré d'engagement réduit l'incertitude associée au partenariat ainsi que la probabilité d'un comportement opportuniste de la part du partenaire. L'engagement, en réduisant l'incertitude à un impact positif sur la confiance, selon Blois (1999) (cité par Brulhart, 2002).

## **3.4**

## **LE ROLE DE LA COMMUNICATION**

---

La communication se définit, ici, comme un échange formel ou informel d'informations. L'échange d'informations contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires en leur permettant d'atteindre plus facilement les objectifs fixés. La qualité de l'information échangée (sa précision, sa richesse et son caractère pertinent) permet aux partenaires de réaliser leurs tâches de façon plus efficace. En effet, la communication lorsqu'elle est complète permet d'assurer la synchronisation des opérations des partenaires et peut générer des capacités de création de valeur supplémentaires.

Anderson et Weitz (1992) font plusieurs remarques : la communication contribue à réduire les risques de conflits et de dysfonctionnements ; l'échange d'information constitue pour les entreprises une motivation à l'engagement de même qu'un moyen d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires.

Souvent, la recherche d'amélioration de transmission de l'information passe par l'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information. Cela fait référence à la présence d'investissement dans le domaine de l'échange d'informations informatisées afin de mettre en œuvre et d'utiliser des systèmes informatisés partagés ou compatibles de type intranet. Cette intégration permet aux entreprises de répondre de façon plus efficace aux besoins de leurs partenaires par le biais d'une structure logistique plus flexible et plus réactive.

## **3.5**

## **LE ROLE DE L'EQUITE ENTRE LES PARTENAIRES**

---

Le concept de partage équitable des gains prend sa source dans la théorie de l'échange selon laquelle les individus cherchent à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir des relations sociales. L'équité implique des taux d'échange égaux en terme de rapport coûts / bénéfices, chacune des parties devant avoir des bénéfices proportionnels à ses investissements.

Pour que le comportement coopératif perdure et se développe, il est nécessaire que chaque participant trouve un intérêt à la poursuite de la relation, ce qui suppose que la rente issue de la coopération soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire bénéfice qu'elle jugera juste.

# 4 ANALYSE DYNAMIQUE DE L'ORGANISATION EN RESEAU

---

## Idées clés du chapitre

Cette analyse dynamique portera principalement sur le rôle de l'apprentissage relationnel dans la mise en place et dans la coordination d'organisation en réseau

## 4.1 L'APPRENTISSAGE RELATIONNEL COMME ELEMENT DE CONCEPTION DE L'ORGANISATION EN RESEAU

---

L'organisation en réseau s'inscrit dans un projet partenarial commun. Il comporte plusieurs garanties : garantie de non coercition (engagement libre des acteurs à participer), garantie de mobilité potentielle, garantie de concurrence potentielle. L'engagement dans une coopération vise à assurer la stabilité dans une dynamique longue.

L'engagement partenarial est un support co-construit par les participants aux relations inter-firmes.

Le contrat qui sert de convention constitutive précise le cadre collectif au sein duquel chaque acteur peut valoriser des connaissances spécifiques sans contrainte et constitue ainsi le mécanisme de cohésion de cette configuration.

L'importance d'une coordination cohérente de l'ensemble est source d'une spécificité relationnelle qui incorpore la confiance, les relations personnelles, et les motivations des participants.

Il apparaît alors que seule la stabilité de la relation entretenue par les acteurs qui participent au processus coopératif permette une certaine efficacité, selon Laffont (1985). Celle-ci n'empêche cependant pas les acteurs de pouvoir décider d'un changement de stratégie face à une nouvelle situation.

L'engagement dans une coopération forme une procédure de convergence qui si elle permet une stabilité relative, permet surtout un apprentissage relationnel collectif. Cet apprentissage forme le processus d'émergence de la configuration de coopération.

L'organisation en réseau peut être considéré comme le résultat d'un processus d'apprentissage par lequel une équipe d'agents crée les procédures (contrats) visant à

résoudre les problèmes rencontrés. Le processus d'apprentissage (partage des connaissances, transmission continue des informations) n'est pas une propriété dégagée par la forme organisationnelle, mais constitue le mécanisme qui participe de la conception de la configuration, selon Coudert & Leyronas (1996).

La notion d'apprentissage organisationnel correspond au processus par lequel le nouvel arrivant dans une organisation va comprendre, assimiler le rôle qui lui est assigné et parvenir à cette prévisibilité de comportement indispensable à la coordination organisationnelle.

Levitt & March (1988) estiment que l'apprentissage organisationnel repose sur trois points :

- Les comportements dans une organisation reposent sur des routines : il y a application des procédures aux situations plutôt que choix calculés.

- Les actions organisationnelles apparaissent dépendantes de l'histoire : les routines sont davantage basées sur des interprétations du passé que sur des anticipations du futur.

- Les organisations sont orientées vers des cibles : leurs comportements dépendent de la relation entre les résultats observés et les anticipations

L'apprentissage organisationnel apparaît comme un ensemble de connaissances collectivisées qui mobilisent l'action des acteurs dans l'organisation. L'action est structurée par les savoirs qui existent mais elle constitue en tant que telle une mise à l'épreuve de l'applicabilité et de la légitimité de ce dispositif cognitif. L'apprentissage relationnel procède davantage de la coordination d'actions individuelles, et constitue un savoir-être plutôt qu'un savoir-faire.

L'apprentissage relationnel constitue l'apprentissage de l'apprentissage : il n'est pas une donnée des formes organisationnelles mais le mécanisme de base qui génère l'émergence de formes organisationnelles.

L'apprentissage relationnel collectif, au-delà d'un apprentissage organisationnel, constitue un apprentissage continu des conventions : il permet de tenir compte des attentes, des compétences, des comportements et des préférences individuels et collectifs.

La permanence de la configuration de la coopération pose la question de l'analyse des éléments organisants permettant une cohérence des actions. Cette configuration repose sur un construit qui fait référence aux représentations par les acteurs de leurs relations (interdépendance réelle et perçue).

## **4.2 L'APPRENTISSAGE RELATIONNEL COMME ELEMENT DE COORDINATION DYNAMIQUE**

---

Selon, Coudert et Leyronas (1996), la stabilité de la configuration est très liée aux représentations des acteurs, à l'institutionnalisation de ces représentations (image de l'organisation perçue par les partenaires extérieurs) et non celle de buts laquelle

conduirait à l'implantation de routines standardisées qui induiraient une inertie et une irréversibilité du réseau à long terme. L'organisation en réseau, en termes d'évolution, s'appuie sur la capacité d'apprentissage relationnel des partenaires pour maintenir à la fois identité et cohérence et à réduire les effets négatifs tels que la dépendance et les comportements opportunistes.

En plus de mesures incitatives classiques que sont les contrats, faire apparaître formellement les motivations des participants (valeurs d'adhésion) va assurer la convergence des motivations des participants dans le sens des objectifs suivis. Cela va permettre de former un système de représentation vis-à-vis de l'organisation.

Ainsi, la configuration de la coopération va développer sa propre « culture d'organisation » pour une meilleure coordination d'ensemble avec la mise en place d'un système d'information et de coordination qui assure l'équilibre des décisions et surtout la convergence rapide.

L'établissement d'un système de communication efficace permet une vitesse de convergence plus grande dans la prise de décision, réduisant l'incertitude.

L'apprentissage relationnel apparaît comme le principe de coordination de l'organisation en réseau permettant de produire de manière articulée des moyens de coordination (identité, mémoire, communication) sous-tendus par le système de représentation (sans cesse renouvelé et recomposé). L'information mise en commun crée le renouvellement de l'apprentissage collectif en devenant à son tour « convention » c'est-à-dire un ensemble d'informations cohérentes entre elles et destinées à rendre compatibles les comportements des acteurs.

La dimension sociale de l'organisation permet de dépasser la notion de routine (répertoire d'activité). En effet, la spécificité des relations inter-firmes s'approche davantage d'un schéma d'activité qui définirait une heuristique d'articuler la capacité d'initiative et de mobilisation des acteurs pour répondre aux nouveaux problèmes qui apparaissent.

Coudert et Leyronas (1996) estiment que ce schéma d'activité permet la production de règles (les conventions) acceptées par tous (consensus) à partir d'un principe général (l'engagement conventionnel). Il serait donc, selon eux, en mesure d'assurer la concordance et la convergence des plans des acteurs par rapport au schéma d'évolution élaboré par l'ensemble des partenaires et il répondrait aux besoins de pérennité de l'ensemble organisé.

L'apprentissage relationnel établit des méta-normes de coordination au-delà des normes d'actions et de décisions. La variété et la variabilité des problèmes posés à l'organisation en réseau supposent un apprentissage permanent pour permettre d'envisager la production de solutions dans un univers changeant à court et à long terme. Cet apprentissage permet une gestion de l'organisation de manière dynamique il permet la production de savoirs de liaison, de savoirs relationnels et de savoirs d'interface bref de savoir-être.

L'apprentissage relationnel apparaît comme une fonction d'équilibration c'est-à-dire que le processus est le cadre relativement stable au sein duquel s'organise le pilotage collectif du changement

## **4.3**

## **CONCLUSION**

---

La dimension sociale est importante car c'est elle qui unifie dans le temps les relations de l'organisation en réseau et leur permet de durer. Les différents paramètres issus des théories de l'organisation s'articulent autour de la participation (motivation, mobilisation, consensus, engagement équitable) et des conventions (apprentissage relationnel, partage des connaissances, partage de la relation).

## 5

# CONCLUSION GENERALE

---

Pour finir, on peut dire que la stratégie réseau pour une entreprise, c'est pouvoir acquérir des technologies ou des capacités ou encore profiter de synergies pour se développer plus rapidement face à la concurrence et à la mondialisation.

Pour se faire, elle peut profiter synergies dans le cadre de politique régional de développement sous la forme de coordination. Elle peut effectuer également des coopérations horizontales (avec ses concurrents) ou verticales avec ses sous-traitants, ses fournisseurs ou ses clients.

En Europe, deux formes juridiques sont données aux coopérations inter-firmes : l'accord de forme contractuelle et l'entreprise conjointe par un groupement de structure.

En définissant la réussite d'une coopération inter-firmes par la satisfaction de chaque partie par rapport à la relation, on peut dégager plusieurs éléments ayant un rôle fondamental dans cette réussite. Le rôle de la confiance qui va réduire la perception du risque lié à l'incertitude portant sur les gains futurs attendus et sur le comportement anti-coopératif de l'autre partie. Le rôle de l'engagement qui permet de considérer la relation sur la durée et de limiter les coûts de recherche et de mise en place liés à la création fréquente de nouveaux liens avec d'autres partenaires. Le rôle de la communication qui contribue à réduire les risques de conflits et de dysfonctionnements. Et enfin, le rôle de l'équité entre les partenaires, nécessaire pour que le comportement coopératif perdure et se développe.

L'analyse dynamique fait apparaître des notions comme l'apprentissage organisationnel qui apparaît comme un ensemble de connaissances collectivisées qui mobilisent l'action des acteurs dans l'organisation. Apparaît également l'apprentissage relationnel qui permet une forme d'équilibration permettant aux personnes de tenir compte des attentes, des compétences, des comportements et des préférences individuels et collectifs.

Mais, on peut dire que l'analyse et la compréhension des stratégies réseau reste floue du fait de la perpétuelle modification et reconstruction des relations entre les organisations et entre les personnes concernées. Le nombre de facteurs entrant en ligne de compte est énorme, chaque cas à des particularités qui le rendent unique d'où la difficulté de faire une analyse claire. Pour permettre une plus grande compréhension, il faudrait aborder le problème de manière systémique et définir les méta-règles qui le soutiennent.

# 6

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Anderson, E., Weitz, B. (1992). The use of pledge to build and sustain commitments in distribution channels. *Journal of marketing research*, 21, 18-34.
- Blois, K.J. (1999). Trust in business to business relationships : an evaluation of its status. *Journal of management studies*. 36(2), 197-195.
- Brulhart, F. (2002). Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et les prestataires logistiques. Communication présentée lors du troisième colloque *la métamorphose des organisations*, organisé par le GREFIGE de l'université Nancy 2.
- Coudert, I. & Leyronas, C. (1996). L'apprentissage relationnel comme un élément de genèse et de dynamique de l'organisation en réseau. Communication présentée lors de la Conférence internationale la connaissance dans le dynamisme des organisations productives, Aix-en-Provence.
- European Business and Innovation Centres Network (1999). *La coopération inter-firmes comme instrument de développement local*. Rapport non publié produit pour la direction de la politique régionale de la commission européenne.
- Guillozo, R.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19, 293-317.
- Laffont, J.J. (1985). Théories des incitations et économie publique. *Recherches économiques et sociales*, 11, 171-180.
- Lazimet, B., Silem, A. (1997). *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*. Ellipse
- Lefevre, A.G.
- Marcon, C., Moinet, N. (2000). *La stratégie réseau*. Edition oohoo, Paris
- Moore, K.R. (1998). Trust and relationship commitment in logistic alliances : a buger perspective. *International journal of physical distribution and logistic management*, 24-36.
- Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationship. *Journal of marketing*, 57, 81-101.
- Valla, J., P. (1987). Les travaux du groupe européen IMP en marketing industriel. Document de recherche IRE n° : 8712.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implication*. New York : The free press.
- Williamson, O.E. (1991). The logic of economic organisation. In Williamson, O.E. & Winter, S. *The nature of the firm*. New York : Oxford University press
- Wolff, S. (1996). La dynamique des accords inter-entreprise dans le secteur des télécommunications. Une approche en terme de flexibilité et d'apprentissage. In Ravix, J.L. (Ed) *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*. CNRS Edition