

# La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination

Thomas FROELICHER

*Université de Nancy 2*

*Correspondance :*

*Grefige - Université Nancy 2*

Pôle Lorrain de Gestion 13, rue Michel Ney 54000 Nancy

Tél. 03 83 39 63 51

Thomas.Froehlicher@plg.univ-nancy2.fr

*Résumé :* Comment concilier dans la dynamique d'une organisation fortement externalisée l'évolution conjointe des milieux interne et externe ? En particulier, quels sont les changements attendus du fait d'un nouveau dosage de l'emploi des trois modalités de coordination que sont la hiérarchie, le marché et la coopération constitutif de l'enchevêtrement de ces modes « idéal-typiques » de coordination ? L'enrichissement des conventions que provoque l'évolution de l'enchevêtrement, et son moteur sociologique, les jeux d'acteurs, mêlant conflits et coopérations par le truchement de réseaux sociaux et socio-techniques, sont au cœur de cette contribution. La confrontation de ce modèle théorique à un cas concret issu du secteur de l'électricité fournit un éclairage à portée managériale sur la conduite du processus du changement organisationnel dans les entreprises fortement externalisées.

*Mots clés :* modes de coordination – dynamique organisationnelle – réseau intra- et inter-organisationnel – jeux d'acteurs - externalisation

*Abstract :* How to conciliate in the dynamics of a highly externalized company, a “relational firm”, the joint evolution of internal and external spaces ? In particular, what are the changes that occur in the use of the three generic modes of coordination, hierarchies, markets and cooperation which define the concept of entanglement of ideal-typic coordination modalities ? The enrichment of conventions based on the dynamics of entanglement, and its sociological determinism, actors games that combine conflicts and collaborations within social and socio-technical networks, are at the core of this article. The confrontation of this theoretical model to a concrete case from the electricity sector informs on the possibility of new management tools to conduct the process of organizational change in highly externalized companies.

*Key words :* coordination modes – organizational dynamics – intra- and inter-organizational networks – actors games – externalization.

*« L'ornithorynque est un étrange animal, qui semble avoir été conçu pour défier toute classification, qu'elle soit scientifique ou populaire : long de cinquante centimètres en moyenne, pesant environ deux kilos, il a un corps plat recouvert d'un pelage marron foncé, n'a pas de cou et possède une queue de castor ; il a un bec de canard, de couleur bleuâtre dessus et rose ou bigarrée dessous, il n'a pas de pavillons auriculaires, chaque patte se termine par cinq doigts palmés et armés de griffes. » [U. Eco 1997, p. 62-63].*

Le traçage de la frontière entre marchés et organisations, au fondement d'une théorie économique des organisations, a souvent conduit le monde académique à accepter la « tyrannie » d'une opposition rigide entre deux modes de coordination, le marché et la hiérarchie, consacrée par l'économie des coûts de transaction [O.E. Williamson 1985]. Pauvre palette à deux éléments face à des organisations toujours plus complexes et diverses. En effet, la société et son économie vivent une transformation radicale « post-industrielle » [A. Touraine 1973] dont la ressource clé est l'information et une des constantes, la nécessité d'une adaptation continue des organisations à des conditions d'environnement en rapide renouvellement. M. Castells la qualifie de « société en réseaux » [1998]. Dans ce contexte, les organisations vivent une métamorphose [F. Butera 1991] qui prend la plupart du temps la forme d'une dé-intégration importante de leurs activités [B. Baudry 1995]. Les entreprises ne se définissent plus seulement en référence à une ligne hiérarchique ou à une logique patrimoniale, mais à des processus économiques qui associent dans un projet commun, au-delà des frontières de l'organisation, plusieurs firmes. On peut parler à ce propos d'entreprises relationnelles. L'accent est alors mis sur l'externalisation, c'est-à-dire l'emploi de modes de coordination passant par l'établissement de liens interentreprises. À cet égard, deux questions se posent notamment : quelles activités confier à des partenaires extérieurs (degré d'externalisation) et selon quelle mode d'interaction (mode d'externalisation) ? Dans une perspective de changement organisationnel, ces évolutions relèvent d'un « challenge managérial » permanent, car le milieu interne vit avec ce qui peut être perçu comme la menace perpétuelle de l'externalisation. Pour ces raisons, nous souhaitons intro-

duire un modèle d'analyse de la dynamique des organisations qui lie étroitement milieu interne et milieu externe. Le processus décisionnel concernant le recours à l'externalisation n'est pas dissocié de ses implications sur le milieu interne de l'entreprise. De nombreuses contributions soulignent l'importance du rapport entre l'interne et l'externe quand il s'agit d'expliquer la décision d'externalisation ; ainsi É. Brousseau énonce : « *La prise en compte de l'impact de la structure interne des firmes sur la relation interentreprises est évidemment essentielle dans le cadre d'une théorie positive de la coordination interentreprises* » [1997, p. 49]. Par ailleurs, la prise de décision est analysée en termes de conduite du changement organisationnel. L'efficacité résulte alors moins d'une capacité d'allocation optimale des ressources que d'une capacité à faire évoluer les modes de coordination [J.L. Gaffard 1995, p. 6]. Dans cette optique, la firme est définie comme le lieu d'établissement des règles et des conventions nécessaires aux prises de décision et permettant son bon fonctionnement [A. Orléan 1994 ; P.Y. Gomez 1998]. Le modèle proposé comporte trois niveaux en interaction. La dynamique des conventions et l'évolution de la structure sociale dans laquelle s'enclasse l'entreprise et ses différents partenaires, sont étudiées à partir d'une forme analytique médiatrice, l'enchevêtrement de la coordination [A. Baroncelli, T. Froehlicher 1997], discernable dans le discours des acteurs individuels : la combinaison évolutive, dans un même ensemble organisationnel, de trois modes de coordination « idéal-typiques », (la hiérarchie, le marché et la coopération). Le dosage de cet enchevêtrement reflète les enjeux de multiples rapports sociaux (de collaboration et de conflits) influencés autant qu'ils influencent les conventions en vigueur dans l'entreprise. La convention de coordination, qui définit les modes de coordination sur lesquels l'entreprise assoit sa compétitivité, gagne également à être décrite à partir de la grammaire « idéal-typique » de l'enchevêtrement.

La première partie de cet article fournit les clés du modèle. La deuxième partie introduit et décrit le cas de l'entreprise Watts dont l'analyse permet de tirer du modèle, des enseignements à vocation plus managériale.

## 1. Enchevêtrement de la coordination, convention et « enchâssement » social

Les modes de coordination des activités économiques ont donné lieu à de nombreux travaux. Parmi ceux-ci, l'économie des coûts de transaction (ECT) occupe au plan théorique une position dominante. Nous en ferons le point de départ de notre analyse des modes de coordination pour mieux nous en éloigner et préférer l'approche de G.B. Richardson passant d'une dualité de modes de coordination à un triptyque de formes<sup>1</sup>. Toujours à partir d'un regard critique porté sur l'ECT concernant la notion d'incomplétude des contrats, un lien est établi avec l'économie des conventions puis, concernant « l'enchâssement » des activités économiques, avec les réseaux sociaux.

### 1.1. L'enchevêtrement des modes de coordination

Le paradigme « transactionniste », dans la lignée des travaux de R. Coase [1937] qui légitime les organisations par l'existence de coûts de transaction sur les marchés, établit une stricte dichotomie des modes de coordination hiérarchie-marché [O.E. Williamson 1985] selon un schéma largement décrit et interprété. Pourtant, de nombreuses observations ont rendu compte de l'existence de formes organisationnelles échappant à ce schéma *stricto sensu*. O.E. Williamson admet lui-même ce fait, évoquant l'existence de relations intermédiaires [1995, p. 111]. Pour certains auteurs, ces relations de coopération ne constituent pas des organisations hybrides entre marchés et hiérarchies, mais sont fondées sur l'existence d'un mode de coordination autonome, la coopération, dont le fonctionnement est fondé sur une organisation en réseau [W.W. Powell 1990 ; W.W. Powell, L. Smith-Doerr 1994].

#### 1.1.1. De la dichotomie au triptyque des modes de coordination

---

<sup>1</sup> Nous avons développé avec Alessandro Baroncelli de l'Université de Bologne les idées qui suivent dans une contribution au Colloque de l'AIMS. Baroncelli A., Froehlicher T., (1997), « L'enchevêtrement des formes organisationnelles, marchés, hiérarchies, réseaux », Actes du VIIème Colloque de l'AIMS, Louvain (disponible sur le site web de l'AIMS, <http://www.essca.aims.fr>).

À partir de l'étude du fonctionnement de plusieurs districts industriels, G. Lorenzoni a identifié plusieurs facteurs qui différencient le réseau interfirmes, système d'entreprises en coopération, d'autres formes organisationnelles [1997] : une simultanéité de relations réciproques, verticales, horizontales et latérales, la répétitivité des relations pour améliorer les processus d'apprentissage, la connaissance mutuelle et la qualité des ajustements mutuels, et la conservation de l'autonomie des firmes. Par ailleurs, la coopération est la plupart du temps associée à la présence dans la relation d'une dose importante de confiance réciproque [T. Froehlicher 1998]. « *Faire confiance à quelqu'un, c'est supposer ex ante que la probabilité du risque associée à l'échange est très faible* » [B. Baudry 1995, p. 89]. Ainsi, on différencie une forme réticulaire fondée sur un ensemble de relations de coopération, des formes marchandes et hiérarchiques sans avoir à se référer à ces deux dernières. « *Tertium datur, il y a un troisième cas* » [G. Grabher 1993, p. 6]. Une telle vision triangulaire des modes de coordination épouse celle déjà ancienne de G.B. Richardson [1972], bien antérieure d'ailleurs à celle de O.E. Williamson. G.B. Richardson suggère clairement un triptyque de modes de coordination (coordination par le prix, par la hiérarchie et coordination concertée ou négociée). Sa démonstration repose sur les notions de similitude et de complémentarité des activités. La hiérarchie est requise pour des activités similaires et complémentaires, tandis que, pour les activités complémentaires mais non similaires, le recours à la coopération ou au marché dépend de la nécessité d'une coordination *ex ante* ou non [A. Desreumaux 1996, p. 89].

### 1.1.2. Non-discrétion et non-exclusivité des modes de coordination

Une autre manière de souligner les limites de l'ECT consiste à regretter la rigidité avec laquelle elle considère deux propriétés : la discrétion et l'exclusivité mutuelle du recours à un mode de coordination. En premier lieu, il faut revenir sur l'idée du caractère discret des modes de coordination et affirmer qu'il existe entre la coopération et la relation marchande un continuum de formes possibles selon le degré de concertation entre les acteurs [J.L. Ravix 1990]. En second lieu, les modes de

coordination sont susceptibles de s'interpénétrer dans une même situation organisationnelle, en contradiction avec une conception exclusive des trois formes organisationnelles. « *L'hypothèse que ces mécanismes s'excluent mutuellement [...] obscurcit plutôt que clarifie notre compréhension. [...] Le prix, l'autorité, et la confiance se combinent de maintes façons dans le monde empirique.* » [J.L. Bradach, R.G. Eccles 1989, p. 116 cité par G. Grabher 1993, p. 7]. Dans une analyse centrée essentiellement sur la coordination des relations interentreprises, B. Baudry insiste sur l'indépendance des modes de coordination et leur possible combinaison [1994, p. 99]. L'idée d'une combinaison des modes de coordination existe aussi dans d'autres approches des modes de coordination : modularité des modes de coordination [E. Brousseau 1993, p. 126] ou encore interpénétration du marché et de la hiérarchie [K.I. Imai, H. Itami 1994, p. 285]. C'est donc sous une forme idéal-typique, au sens de M. Weber [1904], que nous considérons les trois modes de coordination que sont la hiérarchie, le marché et la coopération (voir tableau 1).

**Tableau 1** – *Le contenu idéal-typique de trois modes de coordination*

Mode de coordination	Hiérarchie	Marchand	Coopération
Relation	Autorité, adhésion, engagement	Transaction, liberté contractuelle	Échange, apprentissage
Nature du contrat	Contrat incomplet	Contrat « complet »	Contrat incomplet
Mode de décision	La conviction, l'obligation	Le « deal »	Le consensus
Répétitivité	Continuité précarité/permanence	« Spot contracting »	La récurrence
Interaction / communication sociale	Leadership / subordination	Impersonnalité	Réciprocité
Degré d'autonomie	Dépendance / solidarité mécanique	Indépendance	Interdépendance / solidarité organique

À ce titre, elles constituent les clés d'entrée d'une interprétation du discours que les acteurs tiennent sur les mécanismes de coordination dans leur entreprise.

### 1.1.3. Dynamique de l'enchevêtrement

Enfin, critique classique de l'ECT, l'absence du temps continu dans l'analyse est sûrement préjudiciable à une bonne compréhension du fonctionnement des organisations. G.B. Richardson introduit le paramètre temporel et en particulier l'importance de la dynamique du changement organisationnel. Le changement technique et l'évolution constante des marchés, entraîne une évolution continue des manières de coordonner les activités économiques<sup>2</sup>. Cette importance d'une production continue de nouveaux agencements des coordinations est aussi soulignée par J. Schumpeter pour qui l'entrepreneur génère un surcroît de développement grâce à sa capacité à imaginer de nouveaux types d'organisation industrielle (J. Schumpeter 1934).

Proposition 1 : l'enchevêtrement, c'est la combinaison de trois modes de coordination idéal-typiques, dans une perspective dynamique. L'accent est mis sur l'évolution du dosage respectif des modes le long d'un continuum qui va de la hiérarchie à la stricte relation marchande ou à la coopération, ou encore de la coopération à la relation marchande.

## 1.2. Enchevêtrement et conventions

Une autre critique faite à l'ECT concerne l'incomplétude du contrat. Les co-contractants dans l'impossibilité qu'ils sont de définir *ex ante* l'ensemble du dispositif contractuel garantissant la bonne exécution du contrat, font face à des situations imprévues où le contrat ne dit rien sur

---

<sup>2</sup> « *There exists, within market economies, even independently of technical progress, a continuing process leading to increased output, a changing division of labour and with it, the need for revised patterns of coordination which new organisational structures are designed to meet* » [G.B. Richardson, 1999]

les solutions à mettre en œuvre. De manière encore plus problématique, il leur arrive d'être dans des situations « indécidables ».

### 1.2.1. *Incomplétude du contrat et conventions*

Sont alors élaborées collectivement des conventions, dispositifs de coordination non marchands, susceptibles de résoudre des situations indécidables par le calcul individuel [D.K. Lewis 1969 ; T.C. Schelling 1977]. Les acteurs engagés dans des actions collectives ont besoin de ces repères collectifs pour ajuster mutuellement leurs actions. P.Y. Gomez en fournit une définition plus précise. « Une convention est une régularité qui résout de manière identique des problèmes de coordination identiques » [P.Y. Gomez 1994, p. 95]. Elle tient son efficacité de la réalisation « *d'économie cognitive* » [O. Favereau 1989].

### 1.2.2. *L'énoncé des conventions, variétés, combinaison et dynamique*

Il existe une variété de conventions selon leur objet. R. Boyer, A. Orléan [1994, p. 221] en identifient plusieurs types : conventions techniques [B. Arthur 1988], conventions d'effort [H. Leibenstein 1982], conventions de qualité et de qualification [F. Eymard-Duvernay 1994 ; P.Y. Gomez op. cit.], conventions sociales ou de comportement [M. Granovetter 1985 ; R. Swedberg 1994]. Les conventions possèdent deux propriétés analogues à l'enchevêtrement des modes de coordination. D'abord, elles se combinent, s'articulent et se complètent pour élaborer des coordinations toujours plus riches et complexes [A. Orléan 1994, p. 16]. Elles présentent également un caractère dynamique. Elles prennent en compte le temps de l'action et des acteurs en situation [R. Salais, et al. 1998, p. 19]. Elles ne sont pas non plus immuables même si, par définition, une convention possède une grande stabilité manifestant une tendance à l'autoentretien. La convention peut s'affaiblir en raison d'une « suspicion » concernant son efficacité [P.Y. Gomez op. cit., p. 121] ; celle-ci est alimentée par une coalition interne qui « pousse » pour imposer une nouvelle convention [R. Boyer, A. Orléan, op. cit.]. « *Une telle transformation est possible s'il existe*

*certaines différenciations sociales qui permettent aux agents de localiser leurs interactions en privilégiant les agents dont ils se sentent proches* » [R. Boyer, A. Orléan, *ibid.*, p. 221]. Plusieurs schémas d'évolution existent : l'effondrement général, l'invasion d'une population qui s'empare d'une convention pour renverser la précédente, l'accord à travers des procédures explicites de concertation et d'harmonisation et la traduction ou le «bricolage» pour obtenir une compatibilité entre deux conventions, et «garantir une certaine capacité de traduction de la nouvelle convention dans les termes de l'ancienne» [R. Boyer, A. Orléan, *ibid.*, p. 229].

### 1.2.3. Objets et formalisation des conventions

La stabilité d'une convention dépend fortement de l'existence d'un dispositif concret, d'objets, qui la formalise. «*Il s'agit d'alléger la charge qui pèse sur l'entendement des personnes dans leurs spéculations, leurs jugements et leurs justifications en la reportant sur les objets*» [A. Orléan, *op. cit.*, p. 26]. Certains objets sont qualifiés au moyen d'un investissement de formes pour devenir des repères collectifs [L. Thévenot 1985]. Ils se classifient selon deux axes. Le premier concerne leur niveau de généralité [P. Livet, L. Thevenot 1994, p. 147 ; N. Raulet-Croset 1999, p. 235-237]. Le second axe concerne plus spécifiquement l'échange (les conventions de qualité). Dans l'échange, les objets sont plus ou moins standardisés. La définition de leur qualité n'est en général pas donnée mais construite. Lorsque la qualité est indéterminée *ex ante*, deux procédures peuvent contribuer à permettre l'échange sous la forme d'un «cadre relationnel» : la réputation, une mesure attachée à un individu qui «capitalise» ses actions dans le temps et en fait un savoir commun, ou la qualification, une instrumentation pour évaluer la capacité industrielle d'une entreprise [F. Eymard-Duvernay, *op. cit.*].

Proposition 2 : L'enchevêtrement des modes de coordination peut concourir à la description des conventions. Chaque élément de coordination idéal-typique est susceptible d'être vécu comme une convention de coordination par les acteurs d'une firme qui
---

« pousserai-ent » un mode de coordination idéal-typique en tant que principe commun supérieur. La suspicion de convention provient alors d'acteurs désireux de modifier le dosage initial. Cette modification passe par la formalisation d'objets transitionnels pour assurer le passage d'un mode de coordination idéal-typique à un autre.

### **1.3. Enchevêtrement, conventions et réseaux sociaux**

L'économie des conventions revendique de manière particulièrement explicite son caractère socioéconomique [M. Granovetter 1994]. En particulier, l'approche française des conventions s'inscrit dans une perspective sociologique [P.Y. Gomez, op. cit., p. 84].

#### *1.3.1. L'enchéassement de l'économie*

Deux constats essentiels justifient cette posture théorique. D'abord, l'économie est « enchéassée » dans les structures sociales [M. Granovetter 1985 ; K. Polanyi 1972]. Elle ne peut fonctionner sans que certaines conventions sociales soient établies au préalable notamment pour que les échanges économiques puissent se dérouler de manière satisfaisante. Ensuite, ces conventions sociales, là aussi, sont construites. Les acteurs s'entendent à travers leurs relations quotidiennes sur ce qu'est la « réalité sociale » [P. Berger, T. Luckmann 1986]. L'acteur n'est donc que partiellement déterminé par la structure sociale dans laquelle il s'inscrit. Il conserve une part irréductible d'autonomie et peut à son tour faire évoluer la structure [M. Granovetter, op. cit., p. 487 ; R.S. Burt 1982].

#### *1.3.2. L'organisation comme champ d'action*

Il faut définir plus précisément la notion de milieu interne de l'organisation dans lequel prévaut, de manière idéal-typique, une coordination par l'autorité (la hiérarchie) et pour cela, revenir sur la notion d'action collective. En sociologie des organisations, l'analyse stratégique développée par M. Crozier, E. Friedberg [1977] et poursuivie plus ré-

cement par E. Friedberg [1993], considère un acteur stratégique dont le comportement est d'abord la conséquence de ses intentions et de ses projets personnels. La socialisation passée n'intervient dans l'analyse que lorsqu'elle est mobilisée dans une situation concrète. Dans cette perspective, il n'existe pas une franche dichotomie entre l'organisation et les autres formes d'action collective avec deux conséquences :

- la frontière de l'organisation est une donnée relative selon l'intensité et la nature des liens informels entre les milieux interne et externe. Le champ d'action pertinent pour l'interprétation d'une situation peut se situer autour de la « frontière » de la firme ;

- l'étude doit porter en priorité sur les éléments « clandestins » du management [M. Moullet 1992]. Une négociation « souterraine », implicite, est à l'œuvre, chacun luttant pour imposer ses propres options et atteindre ses objectifs, sortant progressivement de la clandestinité au fur et à mesure que ses options deviennent légitimes dans l'organisation.

### 1.3.3. *L'analyse des réseaux sociaux*

L'analyse concrète des champs d'action peut s'appuyer sur les réseaux sociaux en tant qu'instrument analytique, ensemble de liens concrets, informels et personnalisés entre des acteurs individuels [M. Degenne, M. Forsé 1994] qui associent ou opposent les acteurs individuels dans un champ d'action particulier. L'existence de « zones d'incertitude » dans les champs d'action fournit un degré d'autonomie irréductible à l'acteur par rapport à la structure. Il le mobilise à son profit [R.S. Burt 1994]. Dans cette optique, la frontière de l'organisation est une ressource pour un acteur évoluant à son avantage simultanément dans un milieu interne et externe. Les acteurs jouent dans, mais aussi avec le système d'action concret dans lequel ils s'insèrent. L'analyse stratégique met l'accent sur une représentation conflictuelle où l'efficacité d'une organisation est la résultante d'un équilibre précaire dans les jeux d'acteurs. Ici, la notion de pouvoir agit plus en vue d'une structuration de la relation qu'en tant que l'imposition de quelque chose à quelqu'un [H. Amblard et *al.* 1996, p. 35]. De son côté, la sociologie de la traduction accentue plutôt les conditions à travers lesquelles un ac-

cord est obtenu à travers l'établissement d'un réseau socio-technique [M. Callon, op. cit.]. Ce réseau rassemble des humains et des non-humains mis en intermédiaire les uns avec les autres. Originalité forte de la démarche, les acteurs, « actants », sont aussi bien des sujets humains, individus, groupes de personnes, entreprises, que des objets non humains, technologies, dispositifs contractuels, etc. qui entrent en coalition pour former des réseaux. L'actant est stratégique au sens de E. Friedberg mais, dans certains cas, c'est une entité non humaine qui est investie d'une fonction ou affectée d'un rôle. La lutte de pouvoir, le cas échéant, a lieu entre plusieurs réseaux socio-techniques mobilisés pour des objets différents.

Proposition 3: La dynamique de l'enchevêtrement et de là, des conventions, est déterminée par le jeu social qui s'instaure autour des modes de coordination. Les modes de coordination idéal-typiques constituent des enjeux essentiels dans les rapports sociaux. Les acteurs les intègrent dans leur stratégie personnelle et appuient le mode qui leur confère le plus de ressources possibles et, par conséquent, de pouvoir. Les actants s'organisent en réseaux socio-techniques autour du mode de coordination qui supportera le mieux leur projet. La frontière organisationnelle est investie par les acteurs et les actants qui contribuent à la déplacer au gré de leurs stratégies individuelles et réticulaires modifiant le dosage du recours à la hiérarchie, au marchand et à la coopération le long de la chaîne de valeur de la firme.

## **2. L'enchevêtrement en pratique : le cas Watts**

L'enchevêtrement des modes de coordination est une forme d'analyse médiatrice dont le contenu idéal-typique autorise une approche compréhensive : les acteurs peuvent s'exprimer sur la question de la coordination. L'entretien qualitatif avec les décideurs contient les éléments d'information nécessaires à la compréhension de la dynamique organisationnelle. D'abord, nous présentons les éléments méthodologiques qui ont permis le recueil des données ainsi qu'une description gé-

nérale de l'entreprise. Ensuite, l'évolution du partenariat le plus « structurant » pour l'entreprise Watts est détaillée. Enfin, nous en tirons des enseignements à vocation plus managériale.

### **2.1. *Le cas Watts, éléments méthodologiques, présentation et définition des conventions***

L'entreprise Watts est une entreprise industrielle dans le secteur de l'électricité basse tension.<sup>3</sup>

#### *2.1.1. Éléments méthodologiques*

Les entretiens ont été réalisés en deux phases. La première phase a consisté en trois entretiens (environ dix heures) avec un des deux directeurs généraux de la société Watts (ci-après M. Serge). Il a permis de retracer l'histoire de l'entreprise. Ces entretiens ont été in-tégralement retranscrits. Parallèlement, nous avons approfondi notre connaissance de l'entreprise grâce à une observation participante au sein du département qualité durant une dizaine d'heures. Ce département gère et évalue la qualité de l'ensemble des composants intermédiaires et des produits finis, qu'ils soient produits en interne ou acquis en externe auprès des fournisseurs (relation marchande) ou des partenaires (relation de coopération). Cette première phase a aussi été l'occasion de collecter des informations écrites sur l'entreprise. Le document essentiel est le « Manuel d'accueil » donné aux cadres de l'entreprise qui retrace l'histoire de l'entreprise, sa politique générale et fournit les chiffres principaux au plan commercial et financier. La deuxième phase de l'étude a consisté à vérifier l'analyse effectuée. Trois entretiens « confirmatoires » ont été réalisés : l'un avec le dirigeant général à qui une synthèse a été présentée pour recueillir ses réactions. Les deux autres entretiens ont permis de compléter et de vérifier les affirmations

---

<sup>3</sup> Nous conservons scrupuleusement l'anonymat de cette entreprise. En conséquence, les sujets, individus ou entreprises sont désignés par des codes (une lettre pour les entreprises, un prénom pour les individus).

des premiers entretiens auprès de deux acteurs importants (ci-après M. Gérard<sup>4</sup> et Jean-Louis).

### *2.1.2. Généralités sur l'entreprise Watts*

Des origines à 1967, l'entreprise familiale a su patiemment atteindre un niveau de taille honorable, deux cents personnes, environ quinze millions de chiffre d'affaires. Trois générations de dirigeants ont assuré ce développement. De 1968 à 1983, sous la houlette d'un nouveau Président directeur général toujours aux affaires aujourd'hui, l'entreprise a connu un accroissement rapide, surtout en termes d'effectif (vingt personnes embauchées par an en moyenne). Ce développement accroît les compétences technologiques grâce à l'acquisition d'une capacité de conception (bureaux d'études, structure d'essai des nouveaux produits), de l'élargissement des compétences de production maîtrisées en interne (atelier de décolletage...) et, enfin, de l'établissement d'un premier partenariat stratégique. De 1984 à 1996, la croissance de l'entreprise est encore forte, s'exprimant plus par une hausse du chiffre d'affaires (plus 350 millions de francs en douze ans) que par un accroissement de l'effectif. Cette évolution rapide et positive repose sur une réflexion stratégique et organisationnelle. La tenue d'un séminaire de stratégie sur le développement de l'entreprise s'accompagne de la réorganisation de l'entreprise en deux grands départements (1 et 2), chacun administré par un directeur général (le département 1 est dirigé par M. Serge) et son comité de direction. À compter de cet événement majeur, l'entreprise se développe au plan technologique, multiplie les partena-

---

<sup>4</sup> Il est intéressant de noter que M. Jean-Louis travaille toujours chez Watts où il est directeur de la R&D. Ce département emploie aujourd'hui plus de quarante personnes et M. Jean-Louis fait partie des cadres supérieurs les plus influents de l'entreprise. De son côté, M. Gérard, qui après avoir été directeur commercial de l'activité mesure et devenu ensuite Président directeur général d'une coentreprise commune à Watts et A, était au moment de l'entretien Président directeur général d'une entreprise détenue majoritairement par A (suite à la revente des parts de Watts), en concurrence directe avec l'entreprise Watts. L'entretien a donc été mené de manière contradictoire même s'il a peu contredit les premières informations. En définitive, il a surtout contribué à compléter des informations que M. Serge avait omis de fournir.

riats, accroît son niveau d'internationalisation et améliore très sensiblement son organisation interne.

### 2.1.3. Les « conventions » apparentes

L'entreprise revendique une politique sociale engagée. Il s'agit de décliner une convention de qualité au service du client qui passe par l'établissement de bonnes relations sociales. L'entreprise doit connaître une croissance forte pour être en mesure de créer de l'emploi. Elle est une des premières entreprises régionales à signer des accords d'entreprise avec la CFTC. Dès 1962 naît un journal interne. En 1968, l'entreprise ne connaît qu'une heure d'arrêt de travail et une participation des salariés au bénéfice de l'entreprise est instaurée. De manière générale, le discours de la direction comprend une préoccupation sociale. À l'extérieur de l'entreprise, c'est la qualité des relations avec les partenaires qui est essentielle malgré le souci d'indépendance, de pérennité de l'entreprise et de stabilité de son actionnariat à dominante familiale. Deux types de relation externe sont privilégiés. En premier lieu, le contenu de la relation verticale entretenue avec les clients résume la stratégie développée : être perçu comme un spécialiste possédant une offre très différenciée. M. Serge évoque, à ce sujet, sa parabole personnelle du « Dieu choisi ».

*« Dès que l'on peut faire différemment, on cherche à coincer le client : on est prêt à dépenser de l'argent pour vous mais soyez fidèles ». Mais le client est naturellement fidèle car il ne peut plus changer ses habitudes : il s'agit d'une fidélisation par « dédication ». Un truc sur-mesure, à la commande, sur spécification. On vous a choisi comme Dieu (le client). On est voué à votre service mais vous devez nous protéger. Nous sommes vos « serfs ». C'est une dépendance inté-ressée. »*

En second lieu, l'entreprise développe au plan horizontal des partenariats industriels. Son portefeuille de partenaires industriels est richement doté. Ceux-ci sont localisés dans plusieurs pays, rarement en France, plus souvent en Allemagne, en Italie ou en Espagne. Ils sont de taille variée, de la petite entreprise à la grande firme industrielle. Une partie de ces partenariats est mise en place par l'entreprise Watts qui approche des partenaires de taille équivalente ou plus petite pour les convaincre

de concevoir et produire un élément spécifique de son catalogue (sous marque Watts). Une autre partie comprend des accords pour lesquels l'entreprise Watts a été contactée et pour lesquels elle conçoit et/ou fabrique, pour le compte d'autres entreprises souvent plus importantes, des produits à leur marque.

## **2.2. « Petite » histoire d'un partenariat entre l'entreprise A et Watts**

### *2.2.1. La coopération contractuelle*

Au début des années 1980, Watts constate une forte demande de la part de ses clients pour des applications de mesure, métier très différent de la coupure de courants basse tension, spécialité du département 1 de Watts. L'entreprise se rapproche d'un fournisseur spécialisé étranger, appelé entreprise A, sélectionné à l'occasion d'un salon professionnel avec qui elle compte établir une activité de négoce simple. Durant les deux premières années, les ventes restent très faibles en raison du manque d'expérience des commerciaux et des techniciens de Watts. M. Gérard, responsable commercial du principal concurrent de Watts et *leader* français de la mesure, est alors embauché. Ainsi débute une coopération<sup>5</sup> étroite avec l'entreprise A qui participe activement à la sélection et au recrutement effectif de M. Gérard, salarié de Watts mais dont le salaire est payé pendant deux ans par A. Grâce à la présence de M. Gérard au sein de Watts, la décision est prise d'adapter le produit de A pour qu'il réussisse en France et pour que l'entreprise A enregistre un surcroît de vente dans ce pays justifiant les coûts engagés. Les stratégies des deux entreprises sont sensiblement différentes. A développe une stratégie de volume tandis que Watts souhaite plutôt offrir à l'installateur, seul segment de clientèle visé, qui réclame un « guichet unique » pour l'équipement électrique, un catalogue étoffé de produits exclusifs et à sa marque. Le catalogue symbolise la nature de la relation commerciale et oppose les contenus stratégiques des entreprises Watts

---

<sup>5</sup> Nommée ci-après partenariat pour reprendre le terme utilisé par les acteurs eux-mêmes.

et A. « *Le catalogue est un enjeu essentiel. Un client vous achète un catalogue, plus qu'un produit* ». Watts fait entrer A dans son catalogue avec une clause d'exclusivité contractuelle en France. L'évolution du partenariat est fortement liée à ce dispositif juridique car la clause d'exclusivité limite considérablement la perspective d'un développement important des volumes de vente de A en France.

### 2.2.2. *L'établissement d'une coentreprise (JVA)*

Le partenariat Watts - A entre ensuite dans une seconde phase. À l'occasion d'une réflexion stratégique au sein de l'entreprise et de la prise de responsabilité du fils du dirigeant (saut de génération), A veut accéder à de nouvelles sources de volume en France. En particulier, elle souhaite prospecter de nouveaux segments de clientèle, pour vendre toute sa gamme de produits et pas seulement ceux qui intéressent Watts. En excluant les clients grossistes du champ de la négociation<sup>6</sup>, un compromis est trouvé sous la forme d'une coentreprise (JVA). La structure du capital de JVA se présente de la manière suivante : majorité des parts pour Watts, minorité de blocage pour A, le solde sous la forme d'une participation minoritaire de M. Gérard. Pourquoi un tel dispositif ? L'idée vient de M. Gérard qui après avoir doublé chaque année le chiffre d'affaires de la mesure au plan national souhaite accélérer et pérenniser ce domaine d'activité dans l'entreprise Watts. La mesure ne représente encore qu'une activité mineure au sein du département 1. Trois motifs principaux confortent l'option de création d'une entité autonome comme JVA. D'abord, l'entreprise A est convaincue du potentiel du marché français. Ensuite, M. Gérard souhaite travailler avec un constructeur spécifique pour assurer l'évolution des produits (il dit avoir « l'esprit constructeur »). Le risque existe de son point de vue que Watts décide un jour de mettre A en concurrence sur les prix et se contente à nouveau du simple statut de distributeur. Enfin, M. Gérard souhaite concrétiser quatre années d'intenses efforts. L'existence de JVA lui en donne l'occasion. Il faut tout de même près de huit mois de négociation pour que M. Gérard, qui a le soutien de M. Serge, puisse

---

<sup>6</sup> Les grossistes industriels distribuent leurs produits aux clients de Watts.

convaincre la direction de A qui n'a jamais investi dans une autre société. JVA créée, une direction confiée à une personne de A est évoquée, mais A refuse et impose M. Gérard en tant que Président directeur général de JVA.

### 2.2.3. *Affaiblissement du partenariat et nouvelle donne organisationnelle*

L'arrivée de nouveaux acteurs dans le processus va fragiliser considérablement la stabilité du dispositif. L'entreprise Watts prend la première le virage de l'électronique et embauche un jeune ingénieur de haut niveau, M. Jean-Louis, ingénieur en mécanique et en électronique, spécialiste de la technologie des « micro-capteurs ». Celui-ci élargit son influence en diffusant dans l'entreprise des applications électroniques. À son arrivée, M. Jean-Louis est porteur d'un projet correspondant à une innovation majeure dans le domaine de la mesure (supervision électronique à base de micro-capteurs permettant de centraliser la fonction mesure dans les systèmes électriques) ; son développement est cofinancé par l'Anvar. C'est la première fois que le département 1 de Watts a en portefeuille un produit radicalement nouveau et unique en son genre au moment de son lancement. Avec la complicité de M. Serge, du département 2 de Watts et des clients, M. Jean-Louis organise le mariage de l'électronique et des appareils de mesure électrique. Chez A, M. Gilbert père ne croit pas à l'électronique. Lorsqu'il cède la place à son fils, l'embauche par A d'un ingénieur spécialiste de l'électronique, M. David, plus âgé et moins « pointu » dans son domaine que M. Jean-Louis, diminue encore la probabilité de pérenniser ce partenariat, d'autant plus que M. David ne le souhaite pas. S'instaure une nouvelle phase de négociation. A reprend les parts de Watts dans JVA qui continue provisoirement à distribuer les produits traditionnels marqués Watts et fabriqués par l'entreprise A. Néanmoins, sans que ni A, ni JVA ne le sachent, Watts se prépare à fabriquer une gamme complète de solutions de mesure électronique. Ce saut technologique modifie des paramètres importants. D'abord, le développement par programmation (*software*) remplace la conception délicate, longue et coûteuse des outillages. Ensuite, la fabrication des microprocesseurs (ASICS) est l'objet d'une

mise en concurrence entre l'achat à des fournisseurs (fondeurs) et l'atelier électronique du département 2. Par ailleurs, concernant la gamme de produits analogiques, deux nouveaux partenariats sont établis avec D et E pour remplacer les produits fabriqués par A et ne pas affaiblir le catalogue. On aboutit au sein de Watts à un enrichissement et à une complexité accrue des modes de coordination (relation marchande avec les fondeurs de microprocesseurs, hiérarchie accrue car internalisation des solutions électroniques, nouveaux partenariats en émergence). Il conduit aussi l'entreprise Watts à envisager un mode d'organisation encore plus marchand comme l'atteste la réflexion engagée par M. Serge sur la « localisation » des activités productives. Deux lieux sont évoqués, l'Inde et la Tunisie. Avec A, la relation s'étiole rapidement après la revente des parts que détenait Watts dans JVA. La relation entre A et Watts se vide progressivement de son contenu partenarial pour devenir une simple succession de transactions marchandes. Elle s'interrompt brutalement en 1998 sur l'initiative de Watts après plusieurs séquences de renégociation des conditions d'achat. Watts s'appuie systématiquement, dans ces derniers moments de la relation, sur des études de prix pour réclamer des diminutions de prix.

### **2.3. *Illustration de la dynamique des conventions de coordination***

Le cas Watts est un cas singulier comme le sont toutes les histoires d'entreprise. Confronté au modèle de l'enchevêtrement, il fournit quelques pistes intéressantes que nous souhaitons explorer brièvement, afin de formaliser certains résultats du point de vue de la prise de décision à un niveau stratégique. Il s'agit d'élaborer des outils de diagnostic et/ou de prescription en management stratégique au plan de la dynamique organisationnelle tant du point de vue intra-qu'interentreprises. Pour commencer, nous précisons la notion de convention de coordination au-delà des modalités « idéal-typiques ». Ensuite, les conditions de la dy-

namique sont évoquées sous l'angle du jeu social et des objets transitionnels mis en œuvre<sup>7</sup>.

**Tableau 2 – Les principaux sigles et leur signification**

Sigle	Signification	Sigle	Signification
JVA	Coentreprise entre les entreprises Watts et A	CC <sub>ma</sub>	Convention de coordination marchande
H <sub>co</sub>	Hiérarchie orientée compétence	CT <sub>an</sub>	Convention technologique analogique
H <sub>ma</sub>	Hiérarchie orientée productivité	CT <sub>el</sub>	Convention technologique électronique
M / C	Marché / Coopération	RST <sub>co</sub>	Réseau socio-technique autour de la coopération
CC <sub>co</sub>	Convention de coordination de compétence	RST <sub>h</sub>	Réseau socio-technique autour de la hiérarchie

### 2.3.1. Des coordinations « idéal-typiques » aux conventions

Dans l'esprit de Max Weber, le type idéal n'est qu'un outil d'analyse qui, confronté au réel, révèle une connaissance plus proche de la réalité. Que nous apprend Watts de ce point de vue ? En premier lieu, les modalités idéal-typiques ne sont pas réellement in-dépendantes. La hiérarchie se combine nécessairement à l'une des deux autres modalités. Mais surtout, ce n'est pas le même type de hiérarchie qui apparaît dans les deux cas. En effet, pour aller plus loin dans l'approche de la hiérarchie, il convient de ne pas la dissocier du mode d'externalisation, marchand ou coopératif, hors frontières de l'entreprise. De ce fait, il apparaît donc au moins deux types de hiérarchie dont coopération et marché constituent des prolongements à l'extérieur de la firme. Pour la coopération, les conventions explicites que revendiquent Watts l'attestent. Elles articulent un monde interne régi par la recherche d'un engagement de tous par une quête de bien-être social compatible avec l'entretien de relations interentreprises de qualité.

*« L'engagement des salariés, leur bien-être dans leur fonction, et le respect des autres, sont portés au niveau des valeurs fondamentales de l'entreprise, et en assurent la cohésion et le développement harmo-*

<sup>7</sup> Dans les paragraphes qui suivent les citations sont de M. Serge, le directeur général de Watts.

*nieux. L'indépendance financière n'exclut pas une grande ouverture au partenariat commercial et industriel [...]. Constructeur, Watts souhaite maîtriser la conception, l'industrialisation et la commercialisation de ses produits stratégiques [...]. La recherche permanente de partenaires industriels et commerciaux permet à Watts de proposer à la clientèle, une offre produit élargie et de mieux se positionner face à la concurrence des grands groupes » (Dossier d'accueil des cadres).*

Quand l'interdépendance qui en découle faiblit, le partenariat se délite et subit l'épreuve de la hiérarchie que l'entreprise envisage alors, car elle est rendue possible par l'apprentissage inter-organisationnel effectué au cours du partenariat (G. Hamel 1991). Dans cette convention de coordination, dite de compétence (CC<sub>co</sub>, hiérarchie et coopération enchevêtrée), le mode de justification au sens de L. Boltanski, L. Thévenot [1991] est celui de la compétence à développer soi-même, à trouver ou éventuellement à prendre chez un partenaire.

*« On serait capable d'être autonome vis-à-vis d'eux avec une petite équipe d'ingénieurs. Je n'aime pas ces situations parce que les gens nous poussent, ils posent des questions à notre partenaire sans obtenir de réponses,... Et puis, on sait faire nous-mêmes. Il prend des risques. Il ne réagit pas à la vitesse souhaitée. On sera amené à penser un jour ou l'autre de façon autonome. Au fur et à mesure de la relation, on commence à entrer dans leurs produits, dans leurs technologies. On les a même poussés à faire des produits de technologie un peu supérieure par exemple en faisant des produits communicants qu'eux n'avaient pas l'intention de faire. Et en même temps, on a appris la technologie de base ».*

Le mode marchand apparaît à l'occasion d'un changement majeur dans les conventions technologiques (CT) adoptées par l'entreprise Watts. Après avoir fondé son développement sur des produits à technologie simple, analogique (CT<sub>an</sub>), elle s'oriente depuis vers des technologies électroniques de haute précision (CT<sub>el</sub>, technologie des microcapteurs), fruit d'une politique d'innovation, avec plusieurs conséquences. Elle possède pour la première fois des produits en avance technologique par rapport à ses concurrents, donc des produits difficilement imitables. Cette technologie transforme radicalement le processus de fabrication fondée sur des composants programmables qui ne nécessitent donc plus d'importants investissements en outillage.

L'investissement en R&D consenti transforme aussi la stratégie. La quête du volume devient primordiale pour amortir d'importants coûts fixes. Si cette évolution ne modifie pas la stratégie du catalogue, l'entreprise raisonne beaucoup plus en termes de coûts et de volumes de production, d'où un nouveau mode de justification fondée sur la quantification. De fait, une convention de coordination marchande (CC<sub>ma</sub>, hiérarchie et marché enchevêtrés) s'impose selon trois axes. Il s'agit de mettre en arbitrage coûts internes et prix d'achat. Chez Watts, cela évoque la mise en concurrence d'un atelier (département 2) et des fondeurs de microprocesseurs (ASICS). Ensuite, une localisation industrielle dans des pays à faibles coûts de main d'œuvre est étudiée pour mettre en concurrence production interne et localisée (un arbitrage entre faire et faire-faire). La décision est prise en fonction d'un calcul économique chiffré selon des prévisions de volumes et de coûts.

*« On n'a pas de main d'œuvre car cela nécessite des productions importantes. Je crois qu'il faut 50 000 pièces. Le développement pur d'un produit comme cela c'est 500 000 – 700 000 francs. Pour les ASICS (ou superviseurs), les fournisseurs sont des Japonais, Thomson ou Siemens. Quand nous avons rapatrié notre production qui était faite chez A, nous avons fait faire effectivement dans les ateliers du département 2 (où sont produits les composants électroniques). Aujourd'hui, d'une manière générale pour les produits électroniques, appareils et systèmes électroniques, on met notre atelier régulièrement en compétition avec l'extérieur, sauf s'il y a des problèmes de charge ».*

Enfin, la quête des volumes suppose l'implantation sur de nouveaux marchés comme les États-Unis, quitte, dans cette nouvelle convention marchande, à travailler avec des partenaires purement commerciaux, selon un système de transactions.

*« La notion de dépendance est un peu différente quand on considère les États-Unis car dans les choix qu'on a faits, on ne peut rien faire aux États-Unis tout seul. On a besoin d'un « éléphant » pour nous véhiculer là-bas et nous acceptons d'être dépendant d'une grande entreprise Y, pour distribuer nos produits aux États-Unis. Il s'agit de 220 ou 230 distributeurs. C'est le principe du référencement du supermarché. Les Américains sont froids, impersonnels, répondent quand ils en ont envie, s'énervent à chaque fois qu'il y a un petit écart de notre part ».*

La nouvelle convention de coordination n'efface pas la coordination précédente, mais l'enrichit selon un dispositif qui permet d'édicter un « principe supérieur commun », ici les vertus de l'innovation et du catalogue réunies pour satisfaire la clientèle sans menacer l'emploi, et poursuivre une croissance continue. Ainsi, on intègre la première convention, notamment l'engagement prévu vis-à-vis des salariés, dans l'énoncé de la nouvelle convention de coordination.

*« C'est plus facile de localiser lorsque vous êtes en phase de développement. Il faut savoir si le produit a déjà été fabriqué en interne ou pas. Ce que je n'ai pas encore fait chez moi, je ne le délocalise pas. Je le localise. C'est comme ça qu'il faut l'engager sinon vous créez des tensions en interne. La délocalisation, c'est piquer du travail pour le donner à d'autres. La localisation, je ne pique rien ici puisque je n'ai jamais rien fait. [...]. Mon souci c'est qu'on lance des produits. On détermine le produit pendant un certain temps ici en prenant les précautions oratoires pour expliquer que le produit n'est pas destiné à être fabriqué ici ad eternam.. On possède alors déjà des options en fonction des volumes. Il s'agit d'un système d'investissement progressif. À partir du moment où on a atteint un certain volume, il est normal que je me demande si je localise ce produit dans des pays à faible coût de main d'œuvre ou pas. Je peux continuer mes investissements pour générer du volume, accentuer la cadence et réduire les coûts. Ou alors, je dis, je localise. Je vais alors gagner sur tous les tableaux et je mets un maximum d'investissements à l'étranger. Je récupère non seulement un taux horaire inférieur mais également des capacités de production supplémentaires. »*

Dans la convention enrichie se côtoient deux modes de justification différents dont les termes sont indépendants : compétences et coûts. Ces deux modes se croisent pour aboutir à un modèle de décision concernant la coordination à chaque stade de la chaîne de valeur de l'entreprise (voir tableau 3).

**Tableau 3** – *Les conditions pratiques de l'enrichissement d'une convention de coordination*

	Compétence stratégique	Compétence périphérique
Coûts maîtrisés	$H_{co} \cup H_{ma}$	$H_{ma} / M$
Coûts non maîtrisés	$C \rightarrow H_{co}$	$C / M$

Les compétences stratégiques à coûts maîtrisés sont administrées en interne selon les deux modes conventionnels ce qui revient d'une certaine manière à concilier dans le système de prise de décision les préceptes du contrôle de gestion et du « *knowledge management* ». Les compétences stratégiques dont les coûts ne sont pas encore maîtrisés font l'objet d'une coopération en vue de constituer une base d'expertise minimale qui autorise ensuite une éventuelle internalisation. Les compétences périphériques à coûts maîtrisés font l'objet d'un arbitrage constant entre une hiérarchie pilotée par les coûts et des transactions marchandes. Celles à coûts non maîtrisés sont *a priori* externalisées selon un mode marchand.

### 2.3.2. *La convention de coordination, ressource et intermédiaire des jeux d'acteurs*

Quel est le moteur de l'évolution des conventions ? Il se situe au niveau des processus coopératifs qui conduisent à la constitution de réseaux socio-techniques (RST). Le réseau, outre des individus de l'entreprise ou extérieurs à celle-ci, une technologie particulière, des modalités juridiques (clauses, contrats ou création de société), comprend aussi un mode idéal-typique de coordination qui fait corps avec les projets du RST. La « stratégie » de cet actant particulier consiste à s'institutionnaliser en tant que mode « idéal » de coordination, « espérant » de cette manière se répandre dans l'organisation par isomorphisme [P.J. Di Maggio, W.W. Powell 1983, p. 153]. Si le RST institutionnalise la convention de coordination, une rivalité entre un ou plusieurs actants coalisés chacun autour d'un mode « idéal » de coordination différent peut également survenir. Dans ce cas, deux ou plusieurs RST s'opposent alors, les uns en vue de pérenniser la convention de coordination en l'état, les autres pour faire évoluer cette convention à leur profit. Si ce jeu d'acteurs et d'actants n'aboutit pas à l'effondrement de la convention, elle s'enrichit de contenus nouveaux. Dans le cas Watts, c'est le cas par enchevêtrement et aussi par l'arrivée d'une nouvelle convention technologique, « levier » de cette évolution. La coopération de Watts avec l'entreprise A entraîne une confrontation entre deux RST. Le réseau emmené par Gérard (coopération, RST<sub>C</sub>), qui assure le rôle de « traducteur » (c'est lui qui a

ration, RST<sub>C</sub>), qui assure le rôle de « traducteur » (c'est lui qui a la charge « d'intéresser » à son projet les dirigeants de Watts et de A), affronte, quelques années après la création de JVA, un second réseau dont l'ambition est d'imposer une innovation à développer en interne, animé par Jean-Louis (hiérarchie, RST<sub>h</sub>). Le RST<sub>C</sub> associe Gérard, les commerciaux qu'il dirige chez Watts et qui l'accompagnent dans JVA, les directeurs de A et Watts, la société JVA, la convention technologique CT<sub>an</sub>, et la modalité « idéale » (la coopération) qui assure à Gérard un adossement pérenne de JVA à un véritable constructeur. Le RST<sub>h</sub> se constitue, quant à lui, autour d'une nouvelle convention technologique, CT<sub>ei</sub>, incarnée par de nouvelles gammes de produits dans les deux départements de l'entreprise Watts. Il est emmené par Jean-Louis qui, libre de procéder à la conception des nouveaux produits, doit d'abord coopérer pour l'industrialisation et la fabrication avec A, puis s'opposer à cette coopération lorsqu'il trouve sur son chemin David. La modalité « idéale » hiérarchique entre alors dans le RST<sub>h</sub> et la coopération avec A cesse. Les liens avec A, JVA et Gérard sont progressivement rompus.

*« Nous avons embauché Jean-Louis pour développer de manière générale nos connaissances technologiques. Quand il est arrivé, il a dit « moi je viens d'une entreprise où j'ai développé quelque chose qui pourrait vous intéresser aussi ». Je me suis dit « tiens, effectivement, ce ne serait pas mal de demander à Jean-Louis de développer ce concept et dans le cadre de nos relations avec l'entreprise A de leur demander d'en assumer la fabrication ». On en est alors venu à l'électronique. Jean-Louis a dit : « si, un jour, A essaie de rompre avec l'entreprise Watts, il n'y aura pas de problème car je suis là ». Je savais que je possédais une maîtrise technique en interne. L'ancien dirigeant de A était de la génération pré-électronique, l'analogique. Par contre, son fils, qui a succédé à son père depuis, était dans la culture et avait embauché un spécialiste, David, pour développer l'électronique. David est devenu une sorte de rival de Jean-Louis ».*

La modalité partenariale est conservée à travers d'autres opérations pour des motifs commerciaux (catalogue). La représentation en RST s'inscrit ici comme un outil privilégié de management stratégique. Le réseau permet de visualiser les tenants et aboutissants d'une prise de décision stratégique pour l'organisation, en termes de rapports

de force entre les acteurs de l'entreprise. Le décideur est alors en mesure de mieux préparer le changement organisationnel, notamment en établissant son propre RST incluant les actants mobilisés pour gérer les possibles contradictions que l'énoncé de la nouvelle convention de coordination devra inclure.

### 2.3.3. Les objets transitionnels

La dynamique des conventions de coordination fait apparaître des dispositifs concrets, des objets transitionnels qui jalonnent le passage d'une modalité de coordination à une autre. Les trajectoires indiquées par ces objets n'ont pas de caractère irréversible. Ils indiquent des voies dans les deux sens, de la coopération à la relation marchande et retour, de la hiérarchie à la relation marchande ou à la coopération et retour. Certains dispositifs constituent des points d'équilibre permettant d'aller dans un sens ou dans un autre. Ils établissent un cadre propice à la négociation entre les acteurs en vue de dénouer les contradictions. Nous mettons l'accent sur deux trajectoires qui sont évoquées dans le cas Watts, les axes Marchand-Coopération et Marchand-Hiérarchie<sup>8</sup>.

#### • L'axe Marchand-Coopération

Le passage du marchand à la coopération correspond à un investissement relationnel dans lequel sont mobilisés plusieurs types remarquables d'objets transitionnels.

Le premier correspond à la relation personnelle entre deux ou plusieurs acteurs individuels établissant un cadre relationnel propice pour engager la relation de coopération.

*« Dès le départ, on a sympathisé avec les Anglais de l'entreprise B. On s'est rapidement appelé par nos prénoms. C'est rapidement devenu Tom, Bob, etc. La relation a été amicale. Il y avait, de plus, entre moi et le dirigeant de B, une relation particulière. Il m'a pris sous son aile, comme un père. Cela joue beaucoup surtout dans les phases d'apprentissage. Quand vous avez quelqu'un qui est pareil que vous,*

---

<sup>8</sup> Dans les citations qui illustrent l'importance de ces objets transitionnels, nous avons eu recours à d'autres coopérations que celle avec l'entreprise A (marquées B, C, D et F).

*vous apprenez moins vite que quand vous avez quelqu'un qui vous maternelle un peu. » (co-opération Watts – B)*

Si cette relation personnalisée est difficile à conserver, la coopération tout entière devient problématique.

*« Moi, je veux bien que le patron s'occupe directement des États-Unis et qu'il soit donc souvent absent mais qu'il s'occupe aussi de ses partenaires industriels et il n'en a pas beaucoup à part Watts. Il faut que la prise en compte de nos besoins s'opère au plus haut niveau, par le dirigeant lui-même à titre personnel. Sinon je retombe dans le cadre d'une relation commerciale classique » (coopération Watts – C).*

Le second concerne les prémisses de la coopération. Les deux entreprises procèdent à des échanges « introductifs » où chacun prend à sa charge une partie de l'investissement spécifique à la coopération. Il peut s'interpréter en fonction de l'économie du don et du contre-don et de l'établissement d'une réciprocité [Godbout J.T., Caillé A. 1992] ; chaque partie surenchérit à l'apport du partenaire pour montrer une volonté à augmenter la qualité de la relation.

*« On a partagé avec A. On lui a appris des choses en électronique, de la technologie gratuitement, en échange des efforts qu'ils ont faits en réalisation. Nous avons fait l'étude, eux ils ont fait la partie industrialisation, les cartes, les boîtiers. »*

Sur cette base, la relation se concrétise par un troisième objet transitionnel : les spécifications techniques, le cahier des charges d'un nouveau produit ou d'une adaptation d'un produit existant.

*« Les ingénieurs de notre partenaire C nous ont accompagnés chez certains clients. Finalement, ils ont mis six mois pour accepter notre nouvelle « spécif ». Il fallait qu'ils dépensent de l'argent, qu'ils refassent des cartes imprimées, des essais, remonter une équipe. Même au niveau de la formation des vendeurs, il a fallu faire beaucoup de compléments de formation par rapport aux formations qu'on avait déjà faites sur l'activité mesure. C a fini par accepter de faire le produit spécifique pour le marché français. C'était pour nous une preuve de confiance intéressante et depuis cela marche assez bien. »*

On entre alors dans une autre phase marquée par la « juridisation » des conditions de la coopération à travers l'établissement d'objets juridi-

ques. Cet objet transitionnel peut devenir progressivement un objet de conflit lorsque la relation s'affaiblit. Dans le cas de Watts, outre la clause d'exclusivité, un objet juridique est produit, la coentreprise JVA qui marque le point ultime de la coopération mais aussi le point d'inflexion de celle-ci. JVA est un point d'équilibre au sein duquel se tranche une contradiction majeure entre Watts et A : deux stratégies de développement inconciliables. La controverse trouve sa clé dans l'évolution de la répartition du capital. Avant de sortir du partenariat, Watts vend ses parts à A. La relation se déqualifie progressivement pour retrouver le statut de transaction marchande.

*« J'étais déjà sur la défensive au moment du début de JVA, car on sentait que si on ne créait pas cette coentreprise, on était pas certain de pouvoir continuer ce partenariat. Ils seraient peut-être allés sans nous sur le marché français. Alors, on a beaucoup donné pour pouvoir le garder. Ainsi, on a retardé l'arrivée de A sur le marché mais surtout, l'avantage principal de l'opération, c'est que nous avons gagné du temps car on n'était pas clair sur notre propre stratégie. C'est à partir de ce moment-là que nous avons commencé à nous poser des questions. Un jour ou l'autre, la situation va mal tourner. On a réfléchi. Très vite on a commencé à chercher d'autres solutions que le partenariat avec A, tout en maintenant le principe de la coentreprise. La question de l'entreprise A a été : «Pouvons-nous devenir majoritaire dans la filiale que nous considérons comme étant la nôtre puisqu'elle ne s'occupe que de nos produits ? Pourquoi est-ce le distributeur qui est majoritaire ». On leur a finalement vendu nos parts en échange d'un contrat qui nous assurait une exclusivité de vente dans notre segment cible de clientèle avec, de plus, une discussion préalable entre A, JVA et Watts à l'ouverture d'un nouveau compte client. À partir de là, on a eu assez peu de problèmes commerciaux, mais tout en se disant un jour ou l'autre la situation va mal tourner ».*

#### • L'axe Marchand-Hiérarchie

L'entrée sur cet axe suite à une coopération met en scène un autre objet transitionnel – l'étude de prix – qui indique ainsi précisément le statut marchand conféré à cette relation. La négociation s'axe de plus en plus sur le facteur prix et la relation cède le pas à la transaction. La relation déqualifiée se résume à de simples transactions sur des produits standardisés qui n'évoluent plus.

« À partir du moment où on a vendu nos parts, on a aussi cherché à renégocier les prix avec l'entreprise A. On voulait une plus grande marge de manœuvre en cas de bagarre commerciale. On a commencé à négocier les prix et en renégociant les prix, on a effectué une étude de prix sur toute l'Europe auprès de tous les fournisseurs potentiels en prévenant A. Au fur et à mesure, on a effectivement repéré quelques fournisseurs 40 % moins chers que l'entreprise A ».

À partir de là, on se situe résolument sur un axe Marchand-Hiérarchie. La frontière entre les deux modalités est fonction d'un dernier objet transitionnel, un dispositif de quantification, qui arbitre entre des coûts de production interne et les prix des fournisseurs, cet arbitrage dépendant des volumes produits.

« La production interne implique des coûts calculés par avance. On sait que le taux horaire coûte tant. On a accès à une évaluation détaillée. Il suffit d'étudier les coûts horaires. Chez moi, les coûts horaires, c'est de l'ordre de X francs, (il prend cela comme une base 100). [...] Sur une même base, c'est-à-dire si je veux transférer ma production en Tunisie, le taux horaire me coûte n francs (n en base 100). Et il travaille sur mes plans. Je rajoute à cela le coût du transport des pièces et le rapatriement. Cela change la base de calcul. Dans mon calcul, je rajoute ce que me facture le prestataire de services, m.  $n + m$  (m en base 100) de l'heure [...]  $n + m$  de l'heure, comparé à 100. C'est cher. Alors, j'étudie. Est-ce que j'ai des coûts logistiques cachés liés à la préparation des commandes, à la manutention des pièces détachées. Est-ce que j'ai des volumes suffisants pour mettre en branle ce système. Pour l'instant, j'ai peu d'exemples où je puisse le faire. En fait, le temps de préparation est plus important que le temps de montage ».

Ces objets transitionnels suggèrent une première esquisse de typologie. Quatre catégories apparaissent : les dispositifs techniques (les spécifications, les échanges introductifs, le contrôle qualité), les dispositifs juridiques (clauses contractuelles, coentreprise), les dispositifs relationnels (relation personnalisée, étude de prix) et les dispositifs de mesure (étude de prix, analyse des coûts). Déjà, les données recueillies permettent d'entrevoir un autre dispositif concernant l'apprentissage visant à accélérer l'apprentissage interorganisationnel qui compléterait les efforts accomplis par une firme en vue de cataloguer ses connaissances (*knowledge management*). En définitive, le décideur, soucieux d'adapter son entreprise aux conditions environnementales, s'efforce de

conserver dans ses choix de coordination la plus grande réversibilité possible. Il aura intérêt alors à jalonner les trajectoires organisationnelles d'objets transitionnels susceptibles d'intensifier ou d'affaiblir efficacement le recours à un mode de coordination particulier.

## **Conclusion**

Le modèle de l'enchevêtrement a pour objet l'étude de la dynamique des organisations relationnelles qui ne peuvent pas dissocier les changements structurels internes des modifications survenues dans l'intensité et la nature des liens entretenus avec d'autres organisations. Il est destiné à améliorer la compréhension de cette évolution conjointe des milieux intra et interorganisationnels. La notion d'enchevêtrement des modes « idéal-typiques » de coordination en tant que forme analytique saisit le processus d'enrichissement des conventions de coordination et son moteur, les jeux d'acteurs observés sous l'angle des réseaux socio-techniques en confrontation au sujet des choix de coordination.

Trois apports sont validés une première fois par l'application du modèle à une réalité singulière mais riche d'enseignements :

- en relation avec l'un des deux modes externes de coordination qui en est le prolongement, la hiérarchie se différencie en au moins deux types, établissant deux conventions de coordination, marchandes et coopératives, dont la cohabitation problématique oriente la prise de décision stratégique ;

- la figure du réseau socio-technique offre un point d'ancrage au décideur pour établir l'état des rapports de force entre acteurs dans et en dehors de l'entreprise vis-à-vis d'un changement significatif dans la manière de coordonner les activités de l'entreprise ; celui-ci peut alors élaborer une stratégie, notamment par la constitution de son propre réseau socio-technique ;

- cette stratégie passe par la construction d'objets transitionnels (techniques, juridiques, relationnels, de mesure, d'apprentissage...) disposés tout au long des continuum qui vont d'une modalité « idéale » de coordination à l'autre. Ils constituent des objets intermédiaires dans la dynamique organisationnelle, points d'équilibre mais aussi d'inflexion, à

partir desquels se dessinent la métamorphose incessante d'une organisation aux frontières floues. Il reste bien évidemment à préciser ces éléments et les enrichir par de nouveaux contenus en provenance d'observations empiriques supplémentaires.

## Bibliographie

- Arthur B. [1988], « Competing on Technologies : An Overview », in R. Dosi et al. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, p. 590-607.
- Amblard H. et al. [1996], *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 2<sup>e</sup> éd.
- Baroncelli A., Froehlicher T. [1997], « L'enchevêtrement des formes organisationnelles : marchés, hiérarchies et réseaux », in *VII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Actes du Colloque, Louvain.
- Baudry B. [1995], *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte.
- Berger P., Luckmann T. [1986], *La construction sociale de la réalité*, Librairie des Méridiens/Klincksieck.
- Boltanski L., Thévenot L. [1991], *De la justification*, Gallimard.
- Boyer R., Orléan A. [1994], « Persistance et changement des conventions, deux modèles simples et quelques illustrations », in A. Orléan (Éd.), *Analyse économique des conventions*, Économica, p. 219-247.
- Brousseau E. [1993], *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF.
- Brousseau E. [1997], « Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme », in P. Garrouste (Éd.), *Les frontières de la firme*, Économica, p. 29-60.
- Burt R.S. [1982], *Toward a Structural Theory of Action : Network Models of Social Structure, Perception, and Action*, Academic Press.
- Butera F. [1991], *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Les Éditions d'Organisation.

- Callon 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, p. 169-208.
- Castells M. [1998], *La société en réseaux, l'ère de l'information*, Fayard.
- Coase R. [1937], « La nature de la firme », *Revue Française d'Économie*, vol. 2, n° 1, 1937, p. 133-163.
- Coriat B. [1990], *Penser à l'envers, travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Christian Bourgeois Éditeur.
- Crozier M., Friedberg E., [1977], *L'acteur et le système*, Seuil.
- Degenne A., Forsé M. [1994], *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie*, Armand Colin
- Desreumaux A. [1996], « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 86-108.
- Eco U. [1997], *Kant et l'ornithorynque*, Grasset, 1999.
- Eymard-Duverney F. [1994], « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in A. Orléan (Éd.), *Analyse économique des conventions*, *Économica*, p. 307-334.
- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Économique*, vol. 40, n° 2, p. 273-328.
- Friedberg E. [1993], *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée*, Seuil.
- Froehlicher T. [1998], « Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, mars, p. 99-124
- Gaffard J.L. [1995], « Information, coordination et organisation de l'industrie », in M. Rainelli, et al. (Éds.), *Les nouvelles formes organisationnelles*, *Économica*, p. 1-10.
- Godbout J.T., Caillé A. [1992], *L'esprit du don*, La Découverte.
- Gomez P.Y. [1994], *Qualité et Théorie des Conventions*, *Économica*.
- Gomez P.Y. [1996], *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterÉditions.

- Grabher G. [1993], « Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations », in G. Grabher (Ed.), *The Embedded Firm, on the Socio-economics of Industrial Networks*, Routledge, p. 1-31.
- Granovetter M. [1985], « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
- Granovetter M. [1994], « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in A. Orléan (Éd.), *Analyse économique des conventions*, Économica, p. 79-94.
- Hamel G. [1991], « Competition for Competence and International Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-104.
- Imai K., Itami H. [1984], « Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. », *International Journal of Industrial Organization*.
- Leibenstein H. [1982], « The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intra-Firm Productivity », *American Economic Review*, vol. 72, n° 2, p. 92-97.
- Lewis D.K. [1969], *Conventions : A Philosophical Study*, Harvard University Press.
- Livet P., Thévenot L. [1994], « Les catégories de l'action collective », in A. Orléan (Éd.), *Analyse économique des conventions*, Économica, p. 139-167.
- Lorenzoni G. [1997], « Les réseaux interentreprises en tant que forme organisationnelle distincte », in A. Lomi (Éd.), *L'analyse relationnelle des organisations, réflexions théoriques et expériences empiriques*, L'Harmattan, p. 243-275.
- Moulet M. [1992], *Le management clandestin*, InterÉditions.
- Orléan A. (Éd.) [1994], *Analyse économique des conventions*, PUF.
- Polanyi K. [1972], *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard.
- Powell W.W. [1990], « Neither Markets, nor Hierarchy, Network Form of Organization », in Staw, Cumming (Eds.), *Research in Organization Behaviour*, vol. 12, JAI Press, p. 295-336.

- Powell W.W., Smith-Doerr L. [1994], « Networks and Economic Life », in N.J. Smelser, R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Russel Sage Foundation, p. 368-402.
- Raulet-Croset N. [1999], « Processus de structuration et émergence de la coopération », in T. Froehlicher, S. Vendemini (Éds.), *Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, p. 225-240.
- Ravix J.L. [1990], « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 51, p. 205-225.
- Richardson G.B. [1972], « The Organization of Industry », *The Economic Journal*, vol. 82, p. 883-896.
- Richardson G.B. [1999], « Economics and Organisation, A Talk Given by G.B. Richardson », in *Métamorphose des Organisations, Quelles compétences pour développer et contrôler l'organisation relationnelle ?*, Actes du Colloque, 21-22-23 octobre.
- Salais R., Chatel E., Rivaud-Danset D. [1998], *Institutions et conventions, la réflexivité de l'action économique*, Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Schelling T.C. [1977], *The Strategy of Conflict*, Oxford University Press.
- Schumpeter J. [1934], *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.
- Swedberg R. [1994], *Une histoire de la sociologie économique*, Desclée de Brouwer.
- Thévenot L. [1985], *Les investissements de forme. Conventions économiques*, Presses Universitaires de France.
- Touraine A. [1973], *Pour la sociologie*, Points.
- Williamson O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, traduction française : [1994], *Les institutions de l'économie*, InterÉditions.