

Les coopérations interentreprises : une grille de lecture

Michèle HEITZ*
Université de Nancy 2

Correspondance :

1, rue du Collège
67460 Souffelweyersheim
Tél. : 03.88.18.18.47 ; Fax : 03.88.18.18.47

Résumé : Cet article présente des jalons permettant de comprendre les formes et les évolutions des coopérations interentreprises. Nous proposons une grille de lecture des coopérations intégrant les dimensions de variété et de variabilité. Cette grille de lecture a une portée fédératrice des principales théories et analyses qui se sont penchées sur les coopérations. Après une formalisation des principaux déterminants de chaque forme de réseau, nous présentons des exemples de coopérations et leur relation avec la grille de lecture.

Mots clés : coopérations interentreprises – grille de lecture – variété – variabilité – évolutions.

Abstract : This paper presents some elements to mark out the understanding of the forms and the determining factors in the development of interfirm cooperations. We propose a frame of interpretation which includes the dimensions of variety and variability, and which federates the main theories and analysis dealing with interfirm cooperations. After expressing the principal determining factors of each kind of network, we present specific examples of networks and their relation with the frame of interpretation.

Key words : interfirm cooperations – frame of interpretation – variety – variability – development.

* L'auteur est chercheur au Grefige, Université de Nancy 2.

Sous l'impulsion, en grande partie de la révolution informationnelle, les relations interentreprises s'apparentent de plus en plus à une structure mosaïque que à laquelle n'échappent ni les petites et moyennes entreprises, ni les grandes entreprises. Dans la littérature sur les coopérations interentreprises aujourd'hui, les différentes théories et analyses qui se sont penchées sur ce type d'organisation spécifique font état d'un cadre théorique général morcelé, l'accent étant tantôt mis sur un facteur d'interprétation de la relation interentreprises, tantôt sur un autre. Parallèlement à cela, des chercheurs ont proposé, à partir de travaux empiriques, des nomenclatures permettant de caractériser différentes sortes de réseaux.

Notre proposition théorique présentée ci-après consiste en l'élaboration d'une grille d'analyse des différentes formes de réseau. Elle s'appuie fortement sur les éclairages qu'ont pu donner les différentes théories et analyses qui ont abordé les coopérations interentreprises, et se positionne par rapport à leur actuel point faible, celui de l'absence de vision unificatrice intégrant les critères majeurs de différenciation des réseaux tout en permettant d'articuler la dimension de l'évolution. L'élaboration de cette grille s'appuie sur la prise en compte de la littérature sur les coopérations et sur l'observation.

Des confrontations pratiques de cette grille ont été réalisées au sein d'une filière de PME, de même que dans l'analyse d'un cas de réseau de proximité géographique. Dans une première partie, nous présentons, la grille théorique en question, au travers des différentes dimensions prises en compte. Dans une seconde partie, nous explicitons les caractéristiques des quatre familles de coopérations ou de réseaux identifiables par le biais de cette grille de lecture. Dans une troisième partie, nous réalisons une mise en relation avec les théories et analyses établies. La quatrième partie fait état de deux expérimentations empiriques de la grille proposée.

Dans les terminologies utilisées, les coopérations interentreprises s'entendent au sens de l'interaction plus ou moins étendue entre les activités de deux entreprises juridiquement distinctes. Le terme de réseau est, quant à lui, utilisé au sens d'une généralisation plus grande, c'est-à-dire en tant qu'objet d'analyse global de l'interaction d'au moins deux

entreprises juridiquement distinctes ; il se caractérise par des critères variés, tels le nombre d'entreprises en interaction, la nature des interrelations, le niveau de contractualisation des engagements, les actifs propres au réseau... Il constitue une forme d'organisation qui n'est ni l'intégration au sein d'une hiérarchie propre à une entreprise, ni le libre recours au marché pour la mise en œuvre d'une activité donnée.

1. Présentation d'une grille de lecture fédératrice

Tout d'abord, positionnons les critères distinctifs qui, compte tenu des différentes théories et analyses sur les coopérations, semblent les plus à même de différencier et de caractériser le champ global des réseaux en pointant la variété. Le choix de ces critères résulte d'une démarche à visée intégratrice, réalisée à partir des apports de la littérature et de l'observation.

Nous distinguons tout d'abord deux grandes logiques de réseau qualifiées de logiques additives et de logiques de complémentarité.

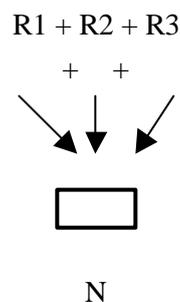
La logique additive est considérée au sens de la mise en œuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyens émanant des partenaires du réseau, et permettant un nouveau processus de valeur ajoutée. Le résultat de cette mise en commun de moyens est profitable à chacun des partenaires. Les accords de recherche conjointe, permettant d'aboutir à de nouveaux produits ou procédés ou, encore, ceux de codéveloppement entre des partenaires qui associent leur gamme en vue d'exporter, entrent dans ce cas de figure. Un réseau de producteurs au sein d'un territoire présentant une certaine homogénéité et qui se regroupent pour commercialiser leurs produits (ces produits pouvant relever de métiers différents) appartient également à cette catégorie.

La récente alliance entre Air France et Tunis Air, ayant comme vocation le rapprochement et la coordination de leurs activités commerciales, relève d'une logique additive. Elle débouche sur la coordination des horaires, la mise en correspondance des réseaux de transport, des échanges dans les domaines du fret, de la maintenance et des systèmes d'information. Elle induit une augmentation des fréquences de vol et un meilleur service pour les clients, avantages rendus possibles par la ré-

union de moyens provenant d'activités similaires. La coopération initiée par Gemplus, *leader* mondial de la carte à puce avec des banques et un opérateur de téléphone mobile, a débouché en avril 2000 sur le lancement à Singapour, à titre expérimental, d'un service de porte-monnaie électronique rechargeable sur téléphone mobile. Il s'agit ici de la réunion de moyens en provenance de partenaires spécialistes d'activités dissemblables.

La notion d'additivité peut schématiquement être représentée de la façon suivante :

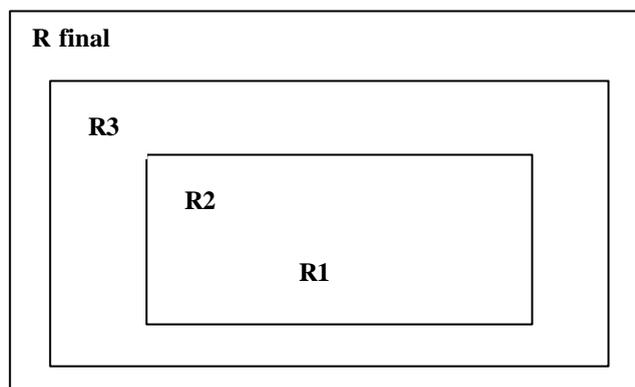
Figure 1 – *Logique additive*



R = ressource, compétence, procédé ; N = nouvel avantage, activité

La logique de complémentarité associe différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat donné. Elle se fonde sur le recours au marché comme moyen de constitution ou de renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise et induit la coordination de processus qui restent individualisés.

L'exemple du secteur automobile où le résultat final dépend de l'articulation des compétences de constructeurs, équipementiers, sous-traitants de 1^{er} ou de 2^{me} niveau, illustre ce type de logique. Mais, le secteur automobile opère aussi des alliances additives comme c'est le cas dans la conception d'un moteur en commun. Par contre, concevoir une voiture en incorporant l'ingénierie-moteur d'un tiers relève d'une logique de complémentarité.

Figure 2 – *Logique de complémentarité*

R = ressource, compétence, procédé

Examinons la relation entre ces deux notions de logique additive et de logique de complémentarité et le champ des théories et analyses propres à la littérature. Sans vouloir être exhaustif, nous précisons toutefois quelques articulations majeures sur lesquelles s'appuie notre distinction en deux logiques différenciées de coopérations (additives et de complémentarité).

Les théories transactionnelles [O. Williamson, 1975, 1985] et leurs dérivés (théorie de l'agence,...) se situent typiquement dans le cadre des logiques de complémentarité, dans la mesure où elles privilégient l'analyse des coopérations par le biais des relations de transaction (logique de complémentarité), au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie, ou entre l'externalisation et l'internalisation d'une activité donnée. C'est le bilan coûts internes / coûts externes qui joue un rôle fondamental dans la décision d'externaliser ou non.

Il en va de même pour la théorie de l'interdépendance des ressources qui aborde les relations interentreprises sous l'angle de la « nécessité » de trouver des ressources dont l'entreprise ne dispose pas et qui interviennent dans son activité propre. Les analyses de type transactionnel y jouent un rôle notoire (réseaux transactionnels ou réseaux d'orchestration), d'où un positionnement du côté des logiques de complémentarité. L'équivalence structurale évoquée dans l'écologie des populations est plus typique des logiques d'additivité, puisqu'elle conduit

des entreprises aux activités structurellement semblables à nouer des alliances permettant l'obtention de nouveaux avantages concurrentiels. La dénomination « réseaux transactionnels » de F. Fréry [1996] rejoint également les « logiques de complémentarité ».

Les travaux de l'économie industrielle et des évolutionnistes suggèrent plus fréquemment les logiques additives. Par exemple, la notion de « quasi-rente composite », développée par A. Alchian, J. Woodward [1988], qui évoque l'émergence d'un supplément de revenu ou d'utilité dépendant de son association avec d'autres ressources spécifiques, correspond à une logique additive. Dans de nombreux cas, les théories ou analyses de la littérature se sont focalisées sur l'une ou l'autre des logiques. C'est néanmoins dans l'économie industrielle et dans l'évolutionnisme que les deux possibilités sont le mieux envisagées.

Dans sa publication de 1972, G.B. Richardson envisage les coopérations comme des formes d'organisations à part entière, mode de coordination « *ex-ante* » d'activités complémentaires ou concurrentes et relevant donc de logiques complémentaires ou additives. Néanmoins, chez G.B. Richardson, l'additivité telle que nous la définissons est surtout envisagée par coordination d'activités dites « semblables ». Or, les coopérations nouées actuellement sur les marchés relèvent aussi bien d'activités similaires (par exemple, la coopération Air France/Tunis Air) que d'activités complémentaires (par exemple, la coopération Gemplus/banques-opérateurs en téléphonie mobile), ceci dans une logique additive.

Nous superposons à cette première distinction des coopérations en logiques additives ou de complémentarité, une troisième dimension-clé, qui est celle de spécificité des actifs du réseau. La notion de spécificité des actifs du réseau est considérée au sens où le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction entre ses membres. On peut citer, à titre d'exemple, une structure de commercialisation commune, un pôle de savoir-faire et de moyens communs en matière de R&D, un savoir-faire ou effet d'expérience pour la coordination de compétences de partenaires assorti par exemple d'un processus de contrôle intégré relatif à la coopération.

Cet actif propre au réseau et distinct des actifs propres à chacun des membres peut être, plus ou moins, mis en correspondance avec une structure formelle (une *joint-venture*, par exemple) et peut être fort ou faible, c'est-à-dire significatif ou non significatif. C'est en fonction de ce niveau d'importance que nous qualifions ce critère dans notre grille théorique. En effet, l'importance de cet actif propre au réseau conditionne l'évolution dans le temps des réseaux et influence le degré de réversibilité des coopérations. Pour en revenir à la littérature, la notion d'actif propre au réseau a été suggérée dans certains travaux, notamment dans certains travaux des évolutionnistes. Par exemple, les notions d'actifs virtuels, invisibles ou partagés de A. Bressand, C. Distler [1995] en constituent des formes. La notion de réseau neuronal au sein duquel l'expérience acquise en cours de coopération est incorporée [G. Paquet 1993] ou encore celle de création d'actifs spécifiques endogènes à l'accord [S. Wolf 1995] s'apparentent à cette dimension.

La notion d'intégration logistique évoquée par F. Fréry [1997] constitue un autre exemple. Ainsi, un réseau électronique (EDI, codes barres, site d'assemblage...) constitue un actif spécifique au réseau des entreprises qui sont mises en relation et permet à un constructeur automobile, informatique ou aéronautique de mieux conserver ses partenaires (équipementiers, fournisseurs) au sein du réseau. Dans l'habillement ou le sport, ce sont des marques à forte renommée et dont l'impact commercial est fort qui permettent de fédérer les acteurs d'un réseau de fabricants, sous-traitants et distributeurs (Nike, Intersport, Caroll...). Ces marques ont également valeur d'actif spécifique du réseau.

La dimension de spécificité des actifs du réseau permet dans notre grille de définir un axe suivant un continuum lié à l'importance de la spécificité des actifs du réseau. Cette dimension permet de différencier différents cas de réseaux et régule la propension des partenaires à rester fidèles au réseau, ce qui permet d'introduire la dimension de l'évolution dans le temps de ces coopérations (stabilité ou instabilité de ces réseaux). Ainsi, plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération. À l'inverse, plus la spécificité des actifs du réseau est fai-

ble, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps de la coopération.

Les dimensions que nous venons de décrire permettent de construire la grille de lecture suivante, fondée sur quatre familles-types de réseaux : les réseaux d'adjonction, les réseaux heuristiques, les réseaux transactionnels et les réseaux d'orchestration

Figure 3 – *Une grille de lecture des réseaux*

2. Caractérisation de familles-types de réseaux correspondants

2.1. *Les réseaux d'adjonction*

Sur le schéma précédent, les réseaux d'adjonction figurent dans le quadrant inférieur gauche, à l'intersection des dimensions de faible spécificité des actifs du réseau et des logiques additives. Ces réseaux sont positionnés sur l'axe horizontal du côté des logiques additives, le résultat de la collaboration consiste en une réalisation conjointe spécifique par mise en commun de moyens (nouvelles ressources ou capacités), qu'elle soit matérielle ou immatérielle, à laquelle aucun des partenaires pris isolément ne serait parvenu.

On trouve, dans ce registre, des logiques de sous-traitance de capacité, ainsi que des coopérations portant sur des projets de recherche ou de commercialisation, de production... reposant sur la mise en commun de moyens (financiers, savoir-faire ou infrastructures...), pour accélérer l'atteinte d'un objectif individuel (production d'un composant commun, accès à de nouveaux marchés utilisant le réseau de distribution d'un partenaire...), partage de machines, de main-d'œuvre... Ces coopérations visent, par exemple, des économies de taille, naissant de l'augmentation des quantités de facteurs employés ou de la réduction du temps nécessaire à l'obtention d'un résultat.

Les accords de coopération peuvent aussi être, pour les partenaires, un moyen de produire de petites séries, tout en bénéficiant des avantages liés à la production des grandes. Les firmes cherchent alors à faire jouer les phénomènes d'économie d'échelle et de diversité. Dans les cas de figure correspondants, il y a généralement conservation d'un cloisonnement suffisant des partenaires pour protéger leurs savoir-faire spécifiques individuels. Ces savoir-faire mis en jeu peuvent être à forte spécificité individuelle, alors que la spécificité des actifs du réseau reste faible. Le niveau d'engagement demeure contrôlé et la réversibilité du processus est possible, pour chaque partenaire, à quelques coûts irrécouvrables près.

Ces partenariats peuvent avoir un statut provisoire, correspondant à une phase-test ou d'observation pour l'entreprise, avant de s'engager dans une voie moins réversible compte tenu du niveau d'engagement ou, encore, ils peuvent être menés en vue d'obtenir une information supplémentaire réductrice d'incertitude quant aux orientations à prendre. L'exemple de coopération cité plus haut entre Gemplus, *leader* de la

carte à puce, et des banques et un opérateur de téléphonie mobile est un exemple de réseau d'adjonction. Nous sommes dans le cas d'une logique additive par réunion de moyens différenciés permettant l'émergence d'un nouveau service. La coopération est expérimentale, réversible, l'actif propre au réseau est faible à ce stade. En cas de succès de l'opération engendrant une clientèle significative, il y a constitution d'un actif propre au réseau résultat de cette coopération et incitant à une certaine pérennité de la coopération et à une renégociation de son cadre.

2.2. Les réseaux heuristiques

À l'intersection entre les logiques additives et une spécificité forte des actifs du réseau, les réseaux heuristiques (qui permettent de trouver du « neuf », si l'on considère l'étymologie du terme) correspondent aux situations où le degré d'engagement et d'influences réciproques des partenaires est le plus fort. Le réseau engendre alors et développe un apprentissage spécifique important, source d'une spécificité forte des actifs-mêmes du réseau.

Au sens de A. Bressand, C. Distler [1995], le réseau offre la possibilité d'activer des chaînes complexes de création de valeur, dans une logique de moindre cloisonnement des actifs propres aux partenaires. La mise en relation de ces actifs individuels suscite la création d'un actif nouveau, en-dehors de la simple compétence de coordination, en vigueur dans les réseaux de complémentarités (transactionnels ou d'orchestration). À la suite, le réseau est producteur de valeur spécifique qu'aucun partenaire ne pourrait produire individuellement. Ce sont, finalement, des accords où la coopération est le but et non pas un simple moyen. Ils renvoient à un « *travail en commun, un processus de production de valeur et non de simple échange* » [R. Delapierre, 1991]. Ce type de réseau permet de construire des avantages concurrentiels à moyen et long termes au travers de processus innovateurs significatifs. En la matière, il s'agit de la fusion ou acquisition suivant la force financière de l'un des partenaires, l'utilité à la marge pour chacun d'eux des *outputs* du réseau et suivant le maintien ou non

de l'équilibre entre les partenaires. Le risque est plus grand ici, en effet, de voir une appropriation des savoir-faire par un membre du réseau modifiant l'équilibre du réseau et facilitant des évolutions du type fusion ou acquisition. Dans le transport aérien où les fusions sont très difficiles pour des raisons réglementaires, les grands transporteurs jouent des alliances pour dégager des synergies, notamment sur les correspondances, et multiplier à moindre frais la rentabilité de leurs réseaux de transport. Par exemple, la coopération entre Delta Airlines et Air France, concrétisée par la création de Sky Team, produit un effet multiplicateur permettant 14 978 trajets possibles *via* Atlanta et Roissy, au lieu d'environ 2000 si les compagnies étaient restées isolées. Il s'agit d'une logique additive.

Au-delà de ces capacités de trajets, qui constituent l'un des éléments de l'actif propre au réseau, l'avantage est également d'augmenter le taux de remplissage des avions dans les périodes creuses, de même que les possibilités de tri en période de pointe. Ce type d'alliance est lié à des investissements importants dans les technologies de l'informatique pour créer des passerelles entre systèmes informatiques (ces passerelles font également partie de l'actif spécifique propre au réseau). Ces investissements sont les gages d'une certaine stabilité.

On peut aussi citer l'alliance (avril 2000) entre le groupe informatique Bull avec Brokat Infosystems AG, spécialiste allemand de la banque sur internet. L'objectif est de développer en commun des services sur internet et dans le commerce électronique mobile. La coopération portera sur le développement de ressources, sur le marketing conjoint et la commercialisation croisée. Cette additivité débouche sur de nouveaux services qui vont devenir l'actif propre au réseau et est fondée sur l'engagement de moyens significatifs.

2.3. Les réseaux transactionnels

Situés en bas à droite sur le schéma, à l'intersection des logiques de complémentarité et de faible spécificité des actifs propres au réseau, les réseaux transactionnels privilégient des relations d'échange entre partenaires, à partir du recours au marché, permettant de prendre en charge

ou de renforcer une part de la chaîne de valeur de la firme, qu'elle soit actuelle ou « visée ». Les critères classiques de la théorie néo-institutionnelle interviennent de façon relativement appropriée avec des bilans coûts/avantages et la prise en compte des contraintes associées à l'internalisation ou à l'externalisation. C'est l'analyse des problématiques d'allocation de ressources qui prédomine intégrant la prise en compte des secteurs d'activités connexes à celui de l'entreprise. Dans la dénomination de « réseau transactionnel », ce sont les situations où la réversibilité des engagements reste forte qui sont prises en compte (retrait aisé du réseau sans en altérer par ailleurs la spécificité propre). À la différence des réseaux d'adjonction, ils ne s'intéressent pas à la gestion commune d'activités, mais à la gestion d'activités complémentaires, au sens de G.B. Richardson [1972]. La sous-traitance de spécialité, lorsqu'elle n'est pas consolidée par des procédures propres à établir une certaine pérennité, entre dans ce cas de figure ; de même que le réseau, vu comme moyen de coordonner des compétences distinctes en vue d'un résultat donné (logique d'externalisation et développements de la théorie néo-institutionnelle ou de l'interdépendance des ressources).

De tels réseaux se présentent essentiellement comme une gamme de savoir-faire ou de ressources mobilisables plus ou moins individuellement suivant la nature du problème à résoudre ou de l'activité à produire. La spécificité des actifs propres au réseau dans sa dimension collective reste faible. À titre d'exemple, dans le domaine du textile, les activités de conception des modèles sont de plus en plus désarticulées de leur production en série, cette activité étant sous-traitée à l'étranger dans certains cas. Lorsque les réseaux sont faiblement stabilisés et que des alternatives de partenariat existent d'une année sur l'autre, alors les réseaux correspondants sont des réseaux transactionnels (logique de complémentarité, faible actif propre au réseau).

2.4. Les réseaux d'orchestration

Situé à la croisée des logiques de complémentarité et de spécificité forte des actifs du réseau, ce type de réseau apparaît globalement fondé sur un niveau de stabilité significatif. Le partenariat est lui-même géné-

rateur d'un actif spécifique plus fort propre au réseau, avec des possibilités d'appropriation faibles de cet actif par l'un ou l'autre des partenaires et avec souvent également l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie du réseau. Ce savoir-faire spécifique relève essentiellement d'un savoir-faire « d'orchestration », de mise en musique fructueuse de la gamme des actifs individuels des partenaires du réseau. Ce type de réseaux a une incidence sur la structure-même du ou des secteurs d'activités concernés et favorise les logiques de spécialisation. La coordination correspondante peut être en amont, au cœur ou en aval de la chaîne de valeur. Les liens établis sont de type étroit (serré), soit parce que les « ressources complémentaires » sont très spécifiques, avec peu d'alternatives en terme de partenaires, soit parce que l'orchestration-même des complémentarités requiert un savoir-faire spécifique, devenant un actif spécifique du réseau. La pérennité est également dépendante du niveau de confiance, des modes de contrôle, de l'existence éventuelle d'otages réciproques, du niveau de contractualisation, de la qualité du retour sur investissement des engagements dans le réseau pour chacun des partenaires. Toute sortie du réseau provoque une remise en cause de la nature même du réseau.

Les logiques d'apprentissage en œuvre dans ce type de structure sont actives et engageantes. Elles débouchent sur la mise en relation de composants ou procédés qui sont coordonnés tout en restant individualisés dans un contexte où les partenaires gardent leur autonomie, avec néanmoins des jeux de dépendances à gérer. La dissociation des activités de chacun dans des sous-unités de fonctionnement relativement autonomes, et leur coordination performante seraient alors la clé d'une gestion minimisant les échecs et autorisant le succès d'une coopération. Les quasi-firmes [R.A. Thiétart, G. Koenig, 1987], résultant des arrangements organisationnels qui associent un donneur d'ordre et des sous-traitants de spécialité dans une relation stable à long terme suivant une relation sans internalisation, appartiennent à ce registre. Ainsi par exemple, dans le secteur automobile, les relations établies entre constructeurs et équipementiers, sous-traitants de niveau 1 et 2, s'apparentent à ce type de « coopération ».

Le tableau 1 fournit un tableau synoptique des principales caractéristiques des quatre familles de réseau précédemment évoquées.

Tableau 1 – *Tableau récapitulatif des quatre familles de réseaux*

Réseaux	Caractéristiques	Exemples
Réseaux D'adjonction		
Mise en commun de moyens Protection des ressources individuelles	Faible actif spécifique propre au réseau Création d'un nouvel avantage	<i>Sous-traitance de capacité Création d'une gamme commune à l'export pour atteindre une taille critique</i>
Réseaux heuristiques		
Mise en commun de moyens dans le cadre d'activités similaires Niveau d'engagement fort des partenaires	Spécificité plus forte des actifs du réseau Apprentissage fort Création d'un nouvel avantage	<i>Innovation conjointe Alliances dans le transport aérien, dans l'informatique</i>
Réseaux transactionnels		
Gestion coordonnée de l'allocation de ressources dans le cadre d'activités complémentaires Réversibilité des choix plutôt aisée avec existence d'alternatives	Spécificité faible des actifs propres au réseau Coordination d'une chaîne de production	<i>Sous-traitance de spécialité</i>
Réseaux d'orchestration		
Gestion coordonnée de l'allocation de ressources dans le cadre d'activités complémentaires Moindre réversibilité des choix d'engagement, barrière à l'entrée et à la sortie des réseaux	Spécificité forte des actifs propres au réseau Coordination d'une chaîne de production avec engagement dans des mécanismes de spécialisation	<i>Secteur automobile : constructeurs, équipementiers, sous-traitants de 1^{er} et 2^{ème} ordres</i>

3. Une mise en relation avec des théories et analyses établies

Dans cette troisième partie, nous examinons la portée fédératrice de la grille de lecture présentée précédemment, en y projetant différents référentiels théoriques et analytiques qui envisagent les coopérations interentreprises. Dans un premier temps seront examinées les relations entre les principales théories et analyses sur les coopérations et la grille de lecture, puis, à titre indicatif et à partir d'un exemple de typologie sur les coopérations [R. Dussauge, B. Garrette, 1995], nous montrerons le caractère opératoire de la grille en tant que cadre de lecture large et fédérateur.

3.1. Mise en relation avec les analyses référentielles des relations interentreprises

La grille de lecture proposée est confrontée aux différentes analyses sur les coopérations interentreprises par une projection de ces dernières sur la grille (cf. figure 4).

Figure 4 – *Projection des principales analyses/auteurs sur la grille de lecture*

Les théories transactionnelles se situent à droite du schéma, dans la mesure où elles privilégient l'analyse des coopérations par le biais des relations de transaction, au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie ou entre l'externalisation et l'internalisation d'une activité donnée. C'est le bilan coûts internes/coûts externes qui joue un rôle fondamental dans la décision d'externaliser ou non. En outre, une coordination efficace entre les partenaires d'un réseau induit un avantage justifiant dans certains cas de maintenir l'externalisation, car elle régule

avantageusement les coûts, dans un contexte où des partenaires alternatifs sont présents sur le marché.

Dans les cas de figure où l'organisation en réseau tire avantageusement profit d'une régulation externe (avec l'intercoordination comme facteur de succès), les réseaux correspondants s'apparentent plus à des réseaux d'orchestration qu'à des réseaux transactionnels et présentent une plus grande stabilité dans le temps. Par contre, ne sont que très peu abordés dans ces analyses transactionnelles, les cas de figure où la mise en coopération engendre une activité nouvelle spécifique débordant sur de l'analyse en termes de transactions (réseaux heuristiques, par exemple). Il en va de même pour la théorie de l'interdépendance des ressources qui aborde les relations interentreprises sous l'angle de la « nécessité » de trouver les ressources dont l'entreprise ne dispose pas et qui interviennent dans son activité propre. Les analyses de type transactionnel y jouent un rôle notoire (réseaux transactionnels ou réseaux d'orchestration), d'où un positionnement à droite du schéma.

L'analyse en termes de recherche de complémentarités dans la perspective de G.B. Richardson [1972] (recherche d'activités complémentaires ou similaires) ou de D.J. Teece [1987] (ressources complémentaires génériques, spécialisées ou co-spécialisées) tend également à favoriser une vision du côté des logiques de complémentarité, bien que la possibilité de production d'un nouvel avantage spécifique à la relation (ressources co-spécialisées de D.J. Teece, activités similaires de G.B. Richardson) est envisagée, ce qui conduit alors à un positionnement du côté des logiques additives.

La théorie des jeux met en relief la rationalité « calculatrice » des protagonistes analysant les avantages et inconvénients d'un partenariat susceptible « d'améliorer » une situation individuelle de type « égoïste ». De fait, la possibilité d'obtenir, par les biais d'une coopération, un nouvel objet quasi-autonome porteur de spécificités nouvelles est peu envisagée, même si elle n'est pas exclue. Dès lors, ce sont essentiellement les réseaux transactionnels, d'adjonction et d'orchestration qui relèvent de ces analyses. L'équivalence structurale évoquée dans l'écologie des populations est plus typique des logiques d'additivité, puisqu'elle conduit des entreprises aux activités structurellement sem-

blables, à nouer des alliances permettant l'obtention de nouveaux avantages concurrentiels. Les approches qui mettent l'accent sur le pilotage des échanges [H. Hankansson 1989, M. Aoki 1988] relèvent plutôt de la lignée des logiques de complémentarité, se situant essentiellement dans le cadre des réseaux d'orchestration, accessoirement dans celui des réseaux heuristiques. Enfin, de façon plus transversale, la théorie évolutionniste, l'économie industrielle intègrent les différentes dimensions des réseaux évoquées par la grille de lecture proposée, sans centrage excessif sur l'une ou l'autre de ses dimensions.

3.2. La portée de la grille en regard de typologies sur les coopérations

La littérature propose un certain nombre de classifications ou typologies des alliances qui peuvent également être prises en compte dans la grille de lecture proposée. Considérons, à titre d'exemple, la typologie de R. Dussauge, B. Garrette [1995] qui distinguent dans les alliances entre concurrents :

– Les alliances de co-intégration qui correspondent aux cas où « *des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera ensuite intégré dans leur produit propre* ». C'est l'exemple de Volkswagen et Renault qui ont produit ensemble des boîtes de vitesse automatiques utilisées ensuite par les deux constructeurs dans leur gamme spécifique. Ce type d'alliance correspond aux logiques additives quand il y a création d'un nouvel avantage concurrentiel découlant de la mise en commun des moyens de chacun (par exemple des économies de taille pour les partenaires concurrents). Selon l'importance de l'actif spécifique au réseau, les alliances de co-intégration peuvent basculer aussi bien du côté des réseaux heuristiques que des réseaux d'adjonction.

– Les alliances de pseudo-concertation : « *un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires* » (exemple : alliances dans l'aérospatiale, dans l'armement). Par rapport aux alliances de co-intégration, la mise en commun des moyens est plus large et correspond

à un processus complet de création de valeur, avec un niveau d'engagement plus fort des partenaires et la création d'un actif spécifique au réseau plus important. Ces alliances s'apparentent donc plutôt aux réseaux heuristiques. Chez R. Dussauge et B. Garrette, ce type d'alliance est considéré essentiellement comme une alternative à la concentration dans un secteur d'activité, alors que dans les réseaux heuristiques, les motivations peuvent être multiples au-delà de celles de taille critique, pour des partenaires pouvant appartenir à des secteurs d'activité différents.

– Les alliances complémentaires : « *sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente* ». Ces alliances fonctionnent sur le principe de la recherche d'un actif complémentaire pour créer un nouvel avantage concurrentiel (logique additive) pour chacun des partenaires. Par exemple, une coopération entre une usine de production et un réseau de commercialisation permet d'obtenir une économie de gamme ou de variété pour celui qui met à disposition son réseau de distribution avec également un meilleur amortissement des coûts fixes ; l'autre partenaire induit des économies d'échelle pour sa production. Chaque partenaire conserve la maîtrise de ses actifs spécifiques. Le profil de réseau correspondant s'apparente donc aux réseaux d'adjonction.

Tableau 2 – *Alliances et types de réseaux*

		Logique additive
Alliances complémentaires	→	Réseau d'adjonction
Alliances de co-intégration	→	Réseau d'adjonction ou heuristique
Alliances de pseudo-concertation	→	Réseaux heuristiques

La mise en relation de la typologie de ces deux auteurs avec la grille de lecture illustre la capacité fédératrice de cet outil. La typologie de

R. Dussauge et B. Garrette se situe essentiellement dans le champ des coopérations à logique additive, les auteurs créant un découpage axé sur la nature des mises en commun de moyens. Le même exercice a été réalisé sur d'autres typologies de la littérature [exemple G. Koenig, 1992 ; S. Urban, S. Vendemini 1993]. La clé d'entrée du découpage évolue selon les auteurs. Pour G. Koenig, les coopérations varient suivant la nature des secteurs d'activité concernés par la coopération. Pour S. Urban et S. Vendemini, c'est le niveau de décomposition de l'entreprise et la nature des facteurs d'optimisation de l'organisation par des coopérations appropriées qui interviennent. Ainsi, dans la littérature, les critères de différenciation utilisés sont variés, parfois focalisés sur l'une ou l'autre dimension spécifique. Dans tous les cas, une mise en relation avec la grille est possible.

4. Portée de la grille au plan pratique

Notre grille étant ainsi justifiée au plan théorique, nous pouvons désormais la tester au plan pratique. Les exemples proposés sont complémentaires :

– Le premier exemple consiste en un repérage, au sein d'une filière, des différents types d'organisation en réseau. Ces réseaux ont été identifiés, décrits, quantifiés et mis en relation avec les familles de réseaux de la grille de lecture. Trois de ces familles sont présentes dans la filière étudiée, la quatrième restant marginale. L'approche menée était synchronique, consistant en une analyse de situation à une période donnée.

– Le second exemple fait état d'une approche diachronique. Il consiste en un suivi de différentes phases d'évolution d'un réseau de proximité géographique. Nous avons mis en évidence l'évolution du réseau, d'une forme de réseau d'adjonction vers un réseau heuristique, mais uniquement pour une partie des acteurs du réseau.

4.1. Le cas d'une filière

La première expérimentation a été réalisée dans la filière de la mécanique/métallurgie, secteur connu pour être maillé par de nombreuses

coopérations informelles. Cette étude a pu être réalisée en accord avec une fédération régionale de ce secteur d'activité et a consisté en l'envoi d'un questionnaire auto-administré auprès des 800 entreprises adhérentes à la fédération. Le questionnaire utilisé intégrait à la fois des questions de comportement d'entreprise, d'organisation, de moyens humains, de stratégie et de performance. Au total, 280 questionnaires ont été retournés et exploités. Des clés d'aide à l'interprétation des résultats ont, par ailleurs, été fournies par des entretiens ouverts que nous avons menés auprès de chefs d'entreprises.

Nous avons identifié dans cette filière des réseaux s'apparentant à trois des quatre familles de la grille d'analyse présentée précédemment.

– Environ un tiers des entreprises nouent des relations qui s'inscrivent dans la logique des réseaux d'orchestration. En effet, dans ces réseaux, c'est l'articulation des compétences de chaque entreprise le long d'une chaîne de coordination qui permet de jouer du principe d'externalisation suivant un ensemble de spécialités, qui apparaît significative. Les relations sont structurées et bénéficient de synergies permettant de limiter les coûts de transaction. L'effet d'expérience lié au partenariat procure un actif spécifique au réseau. Ces entreprises favorisent l'efficacité organisationnelle, mais doivent également gérer des relations de dépendance aux donneurs d'ordres. Le réseau s'appuie, par exemple, sur des possibilités d'échange de données. Un souhait de ces entreprises est souvent de se développer par diversification sur des activités moins dépendantes de donneurs d'ordres.

– Un autre groupe d'entreprises (13 %) s'inscrit dans des logiques de réseaux transactionnels. Par rapport au groupe précédent, les relations de complémentarité qui s'établissent sont plus instables et laissent davantage libre jeu à l'opportunisme des échanges de sous-traitance, suivant des bilans coûts/avantages effectués par les partenaires. On observe un souhait de spécialisation forte en évitant les relations de dépendance. La rotation des partenaires est, dès lors, plutôt fréquente.

– Le troisième groupe rejoint plutôt les réseaux d'adjonction (17 %) et les coopérations se font sur la base d'additivité de ressources pour créer un avantage distinctif nouveau, tout en préservant des possibilités de sortie ou en attendant un engagement plus poussé. Ce type de ré-

seaux se constitue alors en vue d'atteindre des objectifs variés comme la recherche d'innovations technologiques ou de gamme, ou le souci de renforcer l'approche commerciale. Dans notre échantillon, nous n'avons pas identifié de réseau fondé sur une logique additive s'apparentant à un réseau heuristique, c'est-à-dire fondé sur un engagement plus durable et sur un actif spécifique propre au réseau significatif. Ceci met en évidence une certaine contradiction entre les souhaits d'engagement et la réalité des faits où apparaît encore un certain tâtonnement en matière partenariale.

– Enfin, on notera que 37 % des entreprises sont réfractaires aux logiques de partenariat privilégiant les logiques classiques d'entreprises intégrées. Ces entreprises font état d'une plus grande fragilité au niveau de leur marge, sont plus polyvalentes et fonctionnent sur des marchés locaux.

4.2. Le cas d'un réseau de proximité géographique

Nous avons observé le cadre de formation, puis de transformation d'un réseau de proximité géographique qui regroupait des entreprises implantées dans l'aire géographique d'un Sivom (Syndicat Intercommunal à Vocation Multiple). Cet espace homogène de localisation génère un ensemble d'avantages communs pour les membres du réseau. L'orientation initiale du réseau était de permettre la commercialisation en commun, l'avantage consistant dans la création de produits du terroir (alimentaires et artisanaux essentiellement). Les entreprises étaient des petites structures de moins de dix salariés. L'origine du réseau a résidé dans l'initiative d'aide au montage émanant d'instances publiques (Sivom, Chambre de Commerce et d'Industrie), à la demande de quelques entreprises locales. L'observation du cheminement de ce réseau a été réalisée au cours des trois premières phases de son évolution. Après l'étape initiale de conceptualisation des avantages/inconvénients à adhérer au réseau (phase préalable), une douzaine de producteurs a participé à la première phase d'engagement (phase de démarrage).

Selon la terminologie proposée dans la grille de lecture, il s'agit alors d'un réseau tampon au sens :

– de la mise en œuvre d'une logique de production de valeur par additivité (et non pas d'échange de complémentarités), la « production » en question consistant en la création d'une démarche commune de commercialisation d'une gamme élargie de produits locaux, complémentaires du point de vue consommateur ;

– d'un niveau d'implication limité, les engagements individuels alternatifs à ceux du réseau restant largement dominants pour chaque producteur ;

– de la création restreinte d'un actif spécifique propre au groupement et réduit à l'acquisition à coût partagé d'un véhicule de transport.

Cette phase constitue une période d'observation mutuelle des partenaires entre eux et de construction des premières actions communes. Dans cette première étape d'engagement, des procédures « techniques » performantes sont mises en place, ce qui renforce globalement le niveau des bénéfices perçus.

Dans la phase suivante, de montée en puissance, l'organisation débouche sur un réseau heuristique pour un noyau dur de producteurs à rôle moteur. Un actif spécifique propre au réseau peut se mettre en place, à la fois tangible (investissements complémentaires) et intangibles (savoir-faire dans le montage d'opérations de vente, actif relationnel entre les membres...). Ce réseau heuristique permet de répliquer un réseau d'adjonction, ce qui permet l'engagement limité de certains membres.

Le tableau 3 récapitule les différentes étapes.

Tableau 3 – *Les phases de mise en place du réseau*

Phase préalable	avant décision d'adhérer au réseau : conceptualisation des avantages/inconvénients à faire partie du réseau
Phase de démarrage	Si adhésion : Réseau tampon avec période d'observation mutuelle des partenaires Élaboration des premières actions communes Résultat : Premiers gains organisationnels et financiers, apprentissage de la capacité à travailler en commun avec émergence de certaines affinités
Phase de montée en puissance	Juxtaposition de 2 modes de fonctionnement :

Réseau heuristique	Réseau d'adjonction
Affinités et engagement important d'un noyau de producteurs. Les attentes par rapport au réseau sont fortes.	Ces producteurs s'impliquent moins et attendent moins du réseau.
<i>Rôle moteur</i>	<i>Rôle de « passager »</i>
(Les statuts de l'Association support du réseau permettent d'harmoniser le fonctionnement entre ces 2 types d'acteurs)	

Conclusion

Une grille de lecture des réseaux, ayant une visée fédératrice, a été présentée. Les dimensions mises en avant (logique additive et logique de complémentarité, actif spécifique propre au réseau) s'inspirent, en tant que synthèse, des différentes approches de la littérature et permettent de situer les différents travaux qui relèvent d'approches plus ou moins parcellaires. Les typologies de réseaux, les plus fréquentes dans la littérature, peuvent également être resituées sur ces dimensions synthétiques et discriminantes. Notre apport se veut transversal et fédérateur des courants d'analyse existants.

Quant à l'utilité de cette grille pour les décideurs, elle peut être développée à partir de ce premier travail classificatoire, dans le sens de l'examen plus approfondi des voies d'évolution, des contraintes et dispositifs régulateurs en vigueur dans chacune des familles de réseaux présentées. Dans ce sens, les approfondissements que nous menons actuellement portent sur la dynamique des variables agissant sur l'évolution des quatre familles de réseau présentées dans cet article.

Bibliographie

- Alchian A., Woodward J. [1988] « The Firms Is Dead, Long Live the Firm », *Journal of Economic Literature*, vol. 26, March, p. 65-79.
- Aoki M. [1988], *Information, Incentives and Bargaining Structure in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.
- Bidault F., Cummings T. [1997] « Les bénéfices cachés d'une alliance », *L'art du management*, 24 mai, Les Échos, p. 7.

- Brechet J.P. [1996] *Gestion stratégique : le développement du projet d'entreprendre*, Eska.
- Bressand A., Distler C. [1995], *La planète relationnelle*, Flammarion
- Cohen W.M., Levinthal D.A. [1995] « Innovation and Learning : The two Faces of R&D », *Economic Journal*, n° 99, September, p. 569-596.
- Delapierre R. [1991] « Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 55, 1er trimestre, p. 135-161.
- Detchessahar M. [1998] « Homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, p. 49-70.
- Douard J.P. [1993] *L'industrie automobile : diagnostic stratégique de la sous-traitance automobile. Fonctionnement du secteur. Recommandations*, Ministère de l'industrie.
- Douard J.P. [1995] « Les coopérations inter-entreprises ou l'émergence de nouvelles organisations. Incidences sur le marketing : quelques points de repères », *Revue Française de Marketing*, n° 155, Numéro spécial
- Douard J.P. (1997), *Diagnostic de la filière de la mécanique générale*, Fédération de la mécanique
- Doz Y. [1996] « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions of Learning Processus », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 55-83.
- Dussauge R., Garrette B. [1995] « Alliances stratégiques : mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, n° 85, septembre-octobre.
- Dussauge R., Garrette B. [1997] « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 114, juillet-août, p. 106-117.
- Fréry F. [1996], « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 45, p. 66-78.
- Fréry F. [1997], « Proposition de typologie des entreprises transactionnelles », Colloque connivences d'activités, contrats, coopérations et mé-

tamorphoses des organisations, Luxembourg et Nancy, mai 1997, p. 694-713.

Gomez P.Y. [1994], *Qualité et théorie des conventions*, Économica.

Hankansson H. [1989], *Corporate Technological Behavior : Cooperation and Networks*, Routledge.

Heitz M. [1998] *Les coopérations inter-entreprises : identification et interprétation des formes et des évolutions : proposition d'une grille de lecture, analyse au sein de filières et dans le cadre d'un environnement géographique de proximité*, Thèse, Université de Nancy 2.

Joffre P., Koenig G. [1992] *Gestion stratégique*, Litec.

Killing p. [1987] « Understanding Alliances : The Rôle of Task and Organizational Complexity », in J. Farok, Contractor and P. Lorange [Eds], *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, p. 55-68.

Les Échos, 15 avril 2000, p. 26.

Les Échos, 3 avril 2000.

Les Échos, 14 août 1999, p. 11.

Lorange p. [1996] « Interactive Strategies, Alliances and Partnerships », *Long Range Planning*, vol. 29, n° 4, p. 581-584.

Puthod D. [1997] « La confiance, condition de la coopération et de la pérennité des alliances », *Colloque international Nancy-Luxembourg*, p. 172-194.

Raulet-Croset N. [1997] « Processus de structuration et émergence d'une coopération », *Colloque international Nancy-Luxembourg*, p. 195-218.

Richardson G.B. [1972], « The Organization of Industry », *Economic Journal*.

Schmidt A. [1997] « La notion d'alliance stratégique : vers une remise en cause ou une remise en ordre », *Colloque international Nancy-Luxembourg*, p. 411-442.

Teece D.J. [1987] *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger.

Thiétart R.A., Koenig G. [1987], « Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 42-53.

Urban S., Vendemini S. [1993], *Strategic Alliances in Europe : A Guide to European Corporate Strategies*, Basic Blackwell.

Veltz P. [1994], *Des territoires pour apprendre et innover*, Éditions de l'Aube.

Veltz p. [1997], *Mondialisation, villes et territoires*, Puf.

Williamson O., (1975), *Markets and Hierarchies : Analyses and Antitrust Implications*, The Free Press.

Williamson O. [1985], *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press.

Wolf S. [1995], « Accords inter-entreprises, apprentissage et flexibilité dans le secteur des télécommunications », in N. Lazaric, J.M. Monnier, *Économica*.