Les structures en réseau : nouvelle forme de concurrence ?

François Fulconis

▶ **To cite this version:**

François Fulconis. Les structures en réseau : nouvelle forme de concurrence ?. Le processus de concurrence, Économica, in Jackie KRAFFT (Coordonné par), Chapitre 10, pp. 202-219, 1999, ISBN 2-7178-3923-2. hal-02299988

HAL Id: hal-02299988
https://amu.hal.science/hal-02299988

Submitted on 29 Sep 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les "structures en réseau" : nouvelle forme de concurrence ?

FULCONIS F., 1999, Les structures en réseau : nouvelle forme de concurrence ?,
Chapitre 10, *in* J. KRAFFT (Coordonné par), **Le processus de concurrence**, Economica, Paris, pp. 202-219.

François Fulconis

1. Introduction

Dans de nombreux domaines (politique, économique, sociologique...) se développe aujourd'hui une "logique de réseau". Elle apparaît comme un phénomène qui, se généralisant, domine et structure de plus en plus notre environnement. Castells (1998) soutient qu'il s'agit là d'une révolution fondamentale puisque "*pour la première fois dans l'histoire, l'unité première de l'organisation économique n'est pas un sujet, ni individuel (l'entrepreneur ou la famille), ni collectif (la classe capitaliste, la firme, l'Etat). L'unité est le réseau*". Dans le domaine de la Gestion, et plus spécialement en Management Stratégique, ce phénomène se concrétise par l'essor de stratégies relationnelles, telles les coopérations interentreprises, qui non seulement revêtent une importance pratique indéniable, mais contribuent tout particulièrement au développement de nouvelles règles du jeu concurrentiel.

Ce développement ne se fonde pas exclusivement sur la modification des relations entre l'entreprise et les acteurs susceptibles de lui être substitués (concurrents directs), mais aussi entre l'entreprise et les acteurs indispensables à la poursuite de son activité (clients, fournisseurs...). En effet, par nécessité de suivre ou d'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, comme par volonté stratégique d'agir et d'influer sur celui-ci, nombreuses sont les entreprises qui, en modifiant les relations qu'elles entretenaient avec les acteurs en amont et en aval de leurs activités, se mettent en réseau avec ceux-ci. Elles deviennent ainsi parties prenantes d'un ou de plusieurs systèmes qualifiés de "structures en réseau" (Butera, 1991 ; Miles et Snow, 1992 ; Paché et Paraponaris, 1993). Les structures en réseau correspondent donc à la mise en œuvre de stratégies de coopération interentreprises et comprennent des entités juridiquement et financièrement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Par les relations qui les caractérisent - lesquelles s'inscrivent dans le long terme, s'appuient sur une forte

réciprocité d'intérêts entre acteurs et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation (Thorelli, 1986) - ces stratégies influent sur le jeu concurrentiel.

De ce point de vue et soucieux de préciser par cette contribution le rôle des structures en réseau dans le jeu concurrentiel, nous appuierons notre réflexion sur une conception processuelle de la concurrence, conception selon laquelle la concurrence est admise comme un système que construisent, au cours du temps, les entreprises par leurs comportements stratégiques et leurs interrelations. Cette conception, contrairement à la conception de la concurrence envisagée comme un état du marché concurrentiel à un moment donné du temps, permet notamment de prendre en compte la temporalité de telles stratégies de coopération interentreprises. Toutefois, il n'y correspond pas de cadre d'analyse spécifique pour comprendre et interpréter ces stratégies. Face à ce constat, comment alors analyser les structures en réseau par rapport au jeu concurrentiel ?

Cette contribution s'attachera à apporter des éléments de réponse en proposant une analyse particulière de ce phénomène. Pour ce faire, nous confronterons dans un premier temps la notion de structures en réseau aux approches habituelles de la concurrence admises en Sciences de Gestion. Sur la base de cette confrontation, nous étudierons dans un second temps en quoi la mise en oeuvre de stratégies de réseau peut constituer une forme originale de concurrence et, dans ce cas, quels outils d'analyse s'offrent à nous pour la cerner.

2. Structures en réseau et approches de la concurrence

Depuis quelques années déjà se développe, en Sciences de Gestion, une réflexion sur la concurrence admise comme un système construit, et non donné, par les comportements stratégiques des entreprises. En s'appuyant sur les principales approches qui en découlent, et plus spécialement sur l'analyse des mécanismes de concurrence effectuée par Porter et sur la prise en considération de l'environnement concurrentiel proposée par la théorie des organisations, nous essayerons de rendre compte des structures en réseau au regard du jeu concurrentiel.

2.1. La référence aux travaux de Porter : une conception évolutive et plurivoque

Jusqu'aux années quatre-vingts, le domaine de la stratégie n'avait que peu profité des recherches menées en économie industrielle. Au nombre des travaux les plus célèbres y faisant référence, nous pouvons citer ceux de Porter. Cet auteur fut l'un des premiers à intégrer la stratégie dans l'analyse concurrentielle et à proposer une définition du concept de concurrence à travers la notion de "champ concurrentiel". Au fil de ses investigations sa conception de la con-

currence a évolué. En utilisant ses travaux successifs comme grille de lecture, comment les structures en réseau peuvent-elles alors s'analyser ?

2.1.1. Concurrence, rivalité élargie et structures en réseau

Dans son ouvrage intitulé "*Choix stratégiques et Concurrence*" paru en 1982, Porter proposait une première approche de la concurrence. Il y dressait un cadre d'analyse des secteurs d'activité et des concurrents en précisant que "*les cinq forces concurrentielles - l'entrée sur le marché, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la rivalité entre les concurrents existants - reflètent le fait qu'au sein du secteur, la concurrence va bien au-delà des partenaires qui y sont installés. Les clients, les fournisseurs, les producteurs de produits de remplacement et les entrants potentiels sont tous des 'concurrents' des firmes du secteur [...]. On pourrait qualifier de 'rivalité élargie' la concurrence définie de cette façon plus générale*". Une telle définition de la concurrence s'appuie sur la notion d'affrontement entre l'entreprise et ses "*concurrents*" selon l'acception de Porter. L'affrontement correspond à une politique relationnelle appliquée par les entreprises "*pour aménager ou améliorer une position au détriment d'autres compétiteurs*"[1]. Or, à l'affrontement s'oppose la coopération, politique relationnelle qui n'est pas prise en compte par ces travaux de Porter. Elle est définie comme une action exercée entre des entreprises juridiquement autonomes "*afin de partager des ressources similaires ou, au contraire, complémentaires*" (Koenig, 1996). En ce sens, de nombreux auteurs soutiennent que la logique de coopération modifie non seulement les rapports entre les concurrents directs, mais également entre l'ensemble des acteurs tout au long de la chaîne de valeur (Weiss, 1994 ; Paché, 1996)[2].

Ainsi, la mise en œuvre de stratégies de réseau atténue la concurrence dans les cinq forces du jeu concurrentiel. A titre d'exemple, dans les structures en réseau développées par des grandes entreprises italiennes de haute technologie du secteur électronique, aéronautique, automobile ou de composants électroniques divers, le concept de qualité inclut la satisfaction du client, lequel devient à la fois partie intégrante du système qualité et un élément clé du succès de l'organisation. De même, le fournisseur n'est plus considéré comme un élément extérieur duquel il faut obtenir les produits et les services au prix le plus bas possible mais, au contraire, comme un élément d'un système regroupant les entreprises ayant des activités complémentaires

[1] Concernant la notion "d'affrontement" voir notamment les développements de Koenig (1996), p. 222-252.
[2] Certains auteurs soutiennent qu'une telle modification des rapports entre les fournisseurs et les clients crée des "*marchés protégés*" et constitue une entrave à la concurrence. Ils qualifient ces rapports de "*négation du jeu concurrentiel*" (Anastassopoulos *et al.*, 1985).

et "*avec lequel il faut atteindre le meilleur résultat possible, à la plus grande satisfaction possible du système tout entier*" (Esposito et Raffa, 1992).

Partant, à l'instar de Détrie (1997) qui affirme que "*passé à l'épreuve des faits, appliqué dans des situations pratiques, le modèle original de Porter se révèle souvent trop globalisant*", nous constatons que la concurrence qualifiée de "*rivalité élargie*" ne nous permet pas d'analyser la mise en œuvre de stratégies de réseau par rapport à la réalité du jeu concurrentiel[3].

2.1.2. Avantage concurrentiel et structures en réseau

Après 1982, Porter s'attache à préciser le cadre d'analyse permettant de "*comprendre*" la structure des secteurs d'activité et de formuler une stratégie concurrentielle d'ensemble. Sur la base de celui-ci, il recherche comment une entreprise, par la mise en œuvre de "*stratégies de bases*", peut acquérir et conserver un "*avantage concurrentiel*"[4] dans son secteur d'activité (Porter, 1986a). Il considère que cet avantage procède essentiellement de la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses clients. Pour analyser les sources d'avantages concurrentiels, il recourt alors au concept de "*chaîne de valeur*"[5]. Ce concept permet d'examiner et de décomposer de façon systématique toutes les activités, distinctes mais interconnectées, qu'exercent une entreprise, ses clients et ses fournisseurs, et qui donnent naissance à la valeur.

D'après ces travaux, la concurrence n'est plus définie en termes de "*rivalité élargie*", mais comme la position rentable et durable d'une entreprise, obtenue par la mise en œuvre de stratégies, au sein d'un champ concurrentiel donné. Clients et fournisseurs ne sont plus identifiés explicitement comme des concurrents, mais uniquement comme des forces qui agissent sur la concurrence au sein d'un secteur et desquelles résulte le jeu concurrentiel. Admis comme tels, les clients et les fournisseurs, par l'intermédiaire de leur "*pouvoir de négociation*" (Porter, 1986a), agissent sur les conditions sectorielles de la rivalité concurrentielle. De la même manière, par divers comportements stratégiques telles les coopérations interentreprises, l'entreprise exerce une action sur ce "*pouvoir de négociation*" et, par conséquent, influe sur ces mêmes conditions sectorielles tout en créant ou en consolidant des avantages concurrentiels.

Dans ce cadre, les structures en réseau - caractérisées par le développement de rapports de coopération entre une entreprise, ses clients et ses fournisseurs, ainsi que par la recherche d'une meilleure maîtrise des activités le long d'une chaîne de valeur et des ressources relatives à

[3] Concernant "les limites de l'analyse sectorielle de Porter" voir, par exemple, Koenig (1996, p. 195-199).
[4] Un "avantage concurrentiel" peut être défini comme la "*meilleure maîtrise que les concurrents de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité*" (Stratégor, 1997).

un domaine d'activité déterminé - ne s'insèrent-elles pas dans la logique de l'avantage concurrentiel et, de ce fait, dans l'acception du concept de concurrence qui s'y rapporte ? La "*théorie de l'avantage concurrentiel*" considère que les stratégies de coopération[6] entre des entreprises ayant des activités complémentaires permettent d'optimiser les chaînes de valeur respectives des entreprises liées par l'accord (Porter, 1986b). Selon Aliouat (1996), "*les stratégies de coopération s'insèrent dans des logiques de complémentarité qui favorisent l'apparition de marchés imparfaits, ces marchés favorisant à leur tour la création de valeur renforçant les avantages concurrentiels des entreprises*".

Si l'étude des mécanismes de concurrence effectuée par Porter fut un apport certain à l'analyse concurrentielle, en particulier par la notion d'avantage concurrentiel, elle demeure cependant insuffisante, non seulement pour mettre à jour une conception univoque de la concurrence, mais surtout pour interpréter, du point de vue du jeu concurrentiel, les stratégies coopératives concrétisées par les structures en réseau. En effet, la conception de la concurrence issue des travaux de Porter de 1986 - définie comme la position d'une entreprise, obtenue par la mise en œuvre de stratégies, au sein d'un champ concurrentiel donné - ne permet pas de rendre compte, au cours du temps, des comportements coopératifs interentreprises. En revanche, la "*théorie des organisations*", du fait de la prise en compte de l'environnement concurrentiel opéré par les plus récents de ses courants, contribue à l'analyse de ces comportements.

2.2. La prise en compte de l'environnement concurrentiel par la théorie des organisations

Bien que ne traitant pas explicitement du concept de concurrence, à travers ses récents courants, la "*théorie des organisations*"[7] contribue à l'analyse des stratégies de coopération interentreprises par rapport au jeu concurrentiel. Sa contribution réside principalement dans l'étude de la prise en compte de l'environnement concurrentiel dans les choix et les comportements stratégiques des entreprises. Cette étude met plus particulièrement en relief la place centrale qu'occupent les relations inter-organisationnelles dans l'analyse des phénomènes concurrentiels. Elle souligne par ailleurs quelle logique prévaut dans l'administration de ces relations et, plus spécialement, dans la mise en œuvre de stratégies de réseau.

---

[5] Notons qu'une conception embryonnaire des structures en réseau émerge de la "chaîne de valeur" par les relations d'interdépendance créées en amont et en aval de l'entreprise (Guilhon, 1992).

[6] Comme le souligne Koenig (1996, p. 264) précisons que le thème de la coopération ne fait pas l'objet d'un traitement spécifique dans les premiers ouvrages de Porter. En revanche, dans son ouvrage de 1986b deux articles sont consacrés aux alliances, dont la contribution de Porter et Fuller, "Coalition and global strategy", p. 315-343.

[7] Concernant l'appellation "théorie des organisations" et ses développements voir Rojot (1997).

2.2.1. Environnement concurrentiel et relations inter-organisationnelles

L'environnement concurrentiel fut longtemps ignoré dans les choix et les comportements stratégiques des entreprises. La plupart des théories organisationnelles[8], normatives et dominées le plus souvent par le postulat du "*one best way*", ne visaient qu'à instaurer un "*bon modèle d'organisation*" (Rojot, 1997). A partir des années cinquante, en introduisant le rôle de l'environnement dans la structuration de l'organisation, les "*théories de la contingence*" (Woodward, Lawrence et Lorsch) et la "*théorie des systèmes*" (Von Bertalanffy, Katz et Kahn, Friedman) ont, les premières, établi une relation entre les traits de structure d'une organisation et les particularités de l'environnement. Mais c'est seulement depuis deux décennies que se développent des courants théoriques dans lesquels une place prépondérante est donnée à l'environnement concurrentiel. Nous mentionnerons, à titre d'exemple, la "*théorie de l'écologie des populations d'organisations*" (Hannan et Freeman, 1989) qui estime que le rôle de l'environnement suffit à expliquer les phénomènes organisationnels et leur évolution, ou encore la "*théorie de la dépendance sur les ressources*" (Pfeffer et Salancik, 1978) qui soutient que les organisations sont inévitablement liées aux conditions de leur environnement. Cette dernière en particulier met en évidence que les entreprises ne se bornent pas à répondre passivement aux contraintes extérieures émanant de leur environnement. Au contraire, "*elles entreprennent une variété de stratégies pour modifier la situation à laquelle elles ont à faire face et pour éviter d'avoir à céder aux exigences de groupes d'intérêts*". Ces stratégies comprennent "*des actions d'adaptation et d'évitement, de contrôle du contexte dans lequel elles évoluent, d'établissement de structures d'action interorganisationnelle, etc.*" (Rojot, 1997). De ce point de vue, gérer les organisations c'est à la fois reconnaître les contraintes dominantes de l'environnement concurrentiel, s'y conformer, mais aussi les influencer et les manipuler.

Avec ces récents courants théoriques, nous dépassons le cadre des théories de la contingence et des systèmes dans lequel l'entreprise cherche à s'adapter aux turbulences de son environnement concurrentiel. Désormais, dans l'étude des relations que l'entreprise peut avoir avec son environnement, la dimension inter-organisationnelle est prise en compte. Il est reconnu que par des comportements stratégiques, notamment par l'adoption de "*stratégies réticulaires*" inter-organisationnelles (Paché, 1996), l'entreprise acquiert la capacité non seulement à réagir à la variété produite à l'extérieur, mais également à "*engendrer des variétés en propre qui s'imposent à l'environnement et en enrichissent la complexité*", et ainsi, à modifier les règles du jeu

[8] Nous faisons ici référence aux "*théories traditionnelles de l'organisation*" développées au début du siècle par Taylor, Weber ou Fayol, ou encore, à celles des "*relations humaines*" développées par Mayo, Lewin, Likert.

concurrentiel (Weiss, 1994). S'inscrivant dans cette tendance, la "*théorie des réseaux*" affirme que l'entreprise individuelle est étroitement liée aux ressources contrôlées par d'autres entreprises, et qu'elle accède à ces ressources à travers ses positions réticulaires résultant de sa mise en réseau avec celles-ci. Les ressources ne sont pas de simples biens ou services qui sont commercialisés, mais plutôt la connaissance utilisée dans les activités exercées par ces autres entreprises (Hendry, 1994). Aussi, peu à peu, un nombre croissant de stratégies interorganisationnelles vient-il se substituer à la verticalité productive traditionnelle.

C'est pourquoi, selon Vaccà (1992), le niveau de concurrence se définit dorénavant non seulement par les zones et les fonctions d'excellence propres aux entreprises, mais également par les facteurs d'excellence d'entreprises partenaires. Cependant, les différents courants théoriques ici présentés ne proposent pas de définition de la concurrence et ne nous permettent pas de préciser le rôle des structures en réseau dans le jeu concurrentiel. Néanmoins, par la prise en compte de l'environnement concurrentiel dans les choix stratégiques, les plus récents de ces courants offrent des éléments d'analyse des relations entre entreprises constitutives de structures en réseau, tout en reconnaissant la temporalité et le rôle prépondérant de ces relations dans le développement de nouvelles règles du jeu concurrentiel. De ce point de vue, la "*théorie des réseaux*", dominée par la logique de la valeur, se retrouve au cœur de cet apport.

2.2.2. Théorie des réseaux et logique de la valeur

La "*théorie des réseaux*", attribuant une place centrale à la notion d'environnement concurrentiel dans l'analyse des comportements stratégiques des entreprises, met en évidence qu'il y a une forte interdépendance entre les activités des entreprises tout au long d'une même chaîne de valeur. Cette interdépendance prolonge l'intérêt présenté par la chaîne de valeur définie par Porter en l'étendant à toutes les entreprises contribuant à l'élaboration d'un produit ou d'un service donné. Lorino (1997) redéfinit alors la chaîne de valeur comme "*la combinaison des activités nécessaires à la fourniture de valeur aux clients, par-delà les frontières juridiques entre entreprises*"[9]. Dans cette perspective, Jocou et Meyer (1996) soutiennent que les relations interorganisationnelles sont désormais caractérisées par la "*logique de la valeur*". Weiss (1994), quant à lui, considère cette tendance comme le résultat de la "*fin de l'autosuffisance économique*" dans laquelle l'entreprise est supposée ne plus pouvoir posséder et contrôler directement

[9] La distinction entre "l'environnement concurrentiel" et "l'entreprise" apparaît alors de plus en plus confuse (Ohmae, 1991 ; Lebraty, 1993 ; Garrouste, 1997). Les auteurs du Stratégor (1997) précisent que ce "*flou frontalier*" provient de "*la primauté accordée aux relations entre constituants sur les constituants eux-mêmes*".

l'ensemble des ressources stratégiques qui lui sont nécessaires pour accroître la valeur produite reconnue par le client et concourir sur des marchés de plus en plus globaux.

Conformément à cette logique, Guilhon (1992) précise que ce n'est plus l'accès à des ressources économiques et technologiques qui fait la différence entre les concurrents directs, mais davantage la qualité des liaisons qui s'établissent, au cours du temps, entre les ressources détenues par des entreprises aux activités complémentaires. En ce sens, selon Delannoy et Defebvre (1990), la compétitivité des entreprises dépend de "*l'efficacité totale de toutes les entreprises intervenant dans la fabrication de leur produit, depuis la recherche-développement [...] jusqu'à la distribution du produit final*". En reprenant l'exemple des structures en réseau développées dans les secteurs de la haute technologie (composants électroniques, aéronautique, automobile...), et en essayant d'élargir leurs considérations à d'autres secteurs dans lesquels les entreprises sont amenées à entretenir des rapports directs et durables avec leurs fournisseurs et leurs clients, Esposito et Raffa (1992) soulignent que la recherche de "*l'efficience*" et de "*l'efficacité*" ne peut plus concerner chacune des entreprises prise indépendamment, mais doit être effectuée à travers les relations tissées entre les entreprises partenaires.

Les relations inter-organisationnelles, dont l'objectif consiste à coordonner les activités des entreprises partenaires selon une logique de "*création de valeur*" (Lorino, 1997), s'inscrivent alors dans une approche de type processuel. Suivant cette approche, chaque entreprise partenaire constitue un élément d'un système dans lequel tout processus au sein de l'entreprise est à la fois client et fournisseur d'un ou de plusieurs processus internes ou externes à celle-ci[10]. L'administration de ces entreprises renforce la gestion des activités par le pilotage de processus au détriment de la gestion traditionnelle par fonctions, et le rôle des managers réside désormais plus dans la coordination que dans la détention d'activités et de ressources.

Ainsi, comme le souligne Ohmae (1991), au lieu de chercher à contrôler la concurrence selon une logique d'optimisation (rationalité substantielle) et "*d'ériger des barrières à l'intention des concurrents*", les entreprises membres de structures en réseau visent plutôt à accroître leurs capacités à créer de la valeur pour le client (rationalité procédurale). Nous sommes donc bien en présence d'un type particulier de stratégies relationnelles entre entreprises introduisant un mode concurrentiel original qu'il convient d'examiner.

[10] Concernant la notion de "processus" voir notamment Lorino (1997 ; 1998) ou Ecosip (1996).

3. Les structures en réseau : une forme originale de concurrence

La confrontation de la notion de structures en réseau aux approches habituelles de la concurrence admises en Sciences de Gestion ne nous a pas permis de la positionner par rapport au jeu concurrentiel. Néanmoins, l'originalité et l'enjeu de cette confrontation réside dans le fait qu'elle met en relief des éléments étayant la proposition selon laquelle les structures en réseau constituent en elles-mêmes une forme originale du jeu concurrentiel. Nous nous attacherons donc à préciser celle-ci à travers le champ d'application des relations interentreprises qu'elle représente pour la mise en œuvre de stratégies de réseau ; ce qui nous permettra alors de proposer des outils pour analyser ce mode particulier de construction de la concurrence.

3.1. Un champ d'application spécifique des relations interentreprises

Les structures en réseau, reconnues comme une nouvelle forme de concurrence, reposent sur un champ d'application des relations interentreprises qui leur est spécifique. Nous étudierons successivement les deux principales caractéristiques de ce champ, à savoir : le mode particulier de coordination des activités entre les entreprises partenaires et, en corollaire, le mode de diffusion des informations entre ces entreprises.

3.1.1. Un nouveau mode de "coordination" des activités entre les entreprises

Les structures en réseau, en conjuguant dans le long terme des comportements concurrentiels avec des échanges fondés sur des relations de réciprocité d'intérêts entre les entreprises les constituant, représentent un mode particulier de coordination des activités. En effet, loin de disparaître avec l'essor des structures en réseau, la concurrence occupe une place centrale tant dans la dynamique que dans les performances des entreprises membres. Selon Julien (1994), "*il faut maintenir celle-ci de façon à favoriser la recherche systématique d'une meilleure compétitivité de tout le réseau*". La coopération et la concurrence apparaissent ainsi comme deux notions, non pas antagonistes, mais complémentaires. Cette complémentarité suppose l'existence d'intérêts communs entre les entreprises partenaires, mais aussi le maintien d'intérêts différents ; ces derniers préservant, en l'occurrence, les relations interentreprises de déboucher sur des quasi-fusions, avec certes les avantages de la grande taille, mais également ses inconvénients (Julien et Marchesnay, 1990). Par ailleurs, il est nécessaire qu'un même secteur soit constitué de plus d'un producteur de façon à disposer d'une alternative si un membre de la structure en réseau, dans l'incapacité de "*suivre la concurrence*" malgré la coopération, venait à disparaître (Julien, 1994). Rappelons que les structures en réseau sont constituées de clients

qui, pour chaque produit, ne se bornent pas nécessairement à un seul fournisseur, et de fournisseurs qui ne se limitent pas forcément à un seul client. De même, chaque partenaire est juridiquement et financièrement indépendant, ce qui l'incite à s'intéresser directement à ses performances et à se méfier des pertes possibles ; phénomène qui est, pour ainsi dire, inexistant dans les systèmes de quasi-intégration verticale fort développés, par exemple, dans l'industrie automobile japonaise entre un donneur d'ordre et ses sous-traitants de premier rang. Une telle configuration fait de chaque structure en réseau un "système ouvert" autorisant l'imbrication de plusieurs d'entre elles, imbrication dans laquelle toute entreprise partenaire peut appartenir à plusieurs de ces structures à la fois (Bouvier-Patron, 1992 ; Stratégor, 1997)[11].

Dès lors, l'alternative "coordination des activités par le marché ou bien par l'organisation", question déjà présente dans les travaux de Coase (1937) et qui demeure omniprésente dans les comportements stratégiques, retrouve toute sa pertinence avec le développement des structures en réseau. Où donc le mode de coordination des activités représenté par ces structures se situe-t-il dans l'alternative "marché *vs* organisation" ? Depuis quelques années déjà, de nombreux travaux reconnaissent l'existence d'une classe de relations interentreprises particulières, entre celles du marché et l'organisation interne de l'entreprise, caractérisant des formes "*hybrides*" d'organisation (Williamson, 1985 ; Jacquemin, 1985) parmi lesquelles les structures en réseau figurent au nombre des plus spécifiques (Thorelli, 1986 ; Powell, 1990 ; Miles et Snow, 1992). Par le mode de coordination des activités qu'elles mettent en avant, ces formes d'organisation opèrent un dépassement de l'alternative "marché *vs* organisation". Selon Jacot et Micaelli "*du fait des nouveaux principes d'intégration et de mise en relation des activités sur lesquels elles reposent, ces formes déplacent les frontières qu'on croyait établies entre l'organisation et le marché*" (Ecosip, 1996).

Au-delà de l'alternative "marché *vs* organisation", les structures en réseau introduisent donc un nouveau mode de coordination des activités entre les entreprises selon lequel ces activités ne sont plus coordonnées par le marché, mais par un mode de coordination - transposé ou introduit sur le marché - relevant initialement de l'organisation interne de l'entreprise.

3.1.2. Un nouveau mode de relation "concurrence - information"

Le mode de coordination des activités "intra-entreprise" étendu aux entreprises partenaires constitue le cœur de la mise en œuvre des stratégies de réseau. En ce sens, ce mode faci-

[11] Bouvier-Patron (1992) désigne ces entreprises partenaires "*d'acteurs à cheval*". Dans le même sens, les auteurs du Stratégor (1997) qualifient ces structures de "*nouvel espace connectique*".

lite la recherche et la collecte d'informations venant de sources extérieures à l'entreprise (Julien, 1994). Toutefois, il pose la question de la diffusion des informations entre ces entreprises et, ainsi, de l'influence de cette diffusion sur les règles du jeu concurrentiel.

Suivant la logique traditionnelle de l'alternative "marché *vs* organisation", la volonté de contrôler l'information pousse les entreprises à internaliser les phases de la production. Par ce contrôle, le fonctionnement et l'évolution de l'entreprise restent inconnus des concurrents. Ce comportement se retrouve dans la sous-traitance ; les donneurs d'ordre adoptent une attitude similaire, ne divulguant aux sous-traitants que les informations nécessaires aux spécifications du produit, et ce, par crainte de voir des informations transmises à des concurrents, surtout si les sous-traitants entretiennent des relations avec plusieurs donneurs d'ordre (Julien, 1994).

Dans les structures en réseau, le passage à des relations partenariales transforme les relations traditionnelles entre entreprises et rend caduque cette logique. L'entreprise ne peut plus gérer les relations avec ses fournisseurs sur le simple contrôle de l'information mais, au contraire, elle doit accepter de fournir de plus amples informations sur les produits conjoints et leur évolution potentielle ; toute information relative à un produit doit être communiquée aux autres partenaires afin que ceux-ci adaptent en conséquence leurs produits, voire leur mode de production. Ce partage favorise l'émulation entre les partenaires et accroît leur capacité à innover et à maintenir leur avance sur la concurrence. Bellandi (1989) qualifie de "*capacité d'innovation diffuse*" ce processus de partage d'informations. Un tel processus ne signifie pas pour autant que chaque partenaire doive fournir toutes les informations relatives à sa production ou à ses innovations. Il doit partager suffisamment d'informations pour coordonner au mieux ses activités le long de la chaîne de valeur. Pour limiter les risques (opportunisme, confidentialité...), Julien (1994) préconise que ces informations doivent être "*gagées*", c'est-à-dire conditionnelles "*à un retour d'information et à un certain contrôle qui permet de conserver des avantages de savoir-faire et de capacité d'apprentissage et, ainsi, un pouvoir de négociation de façon à obliger les partenaires à conserver les relations d'affaire*".

Divers moyens sont utilisés pour diffuser les informations entre les entreprises partenaires. Parmi ces moyens, nous trouvons des outils juridiques tels que les contrats. Leur durée tend à s'allonger puisque les relations partenariales s'inscrivent dans le moyen ou le long terme (Brousseau, 1993 ; Baudry, 1995). Les technologies de l'information et de la communication y occupent aussi une place centrale (EDI, groupware, extranet). Selon Scott-Morton (1995), elles "*font évoluer la position de l'entreprise par rapport à la concurrence*", et donnent "*naissance à de nouveaux schémas de concurrence entre entreprises*". Cependant, leur mise en œuvre se

heurte à de nombreux obstacles (techniques, organisationnels, juridiques...). Quant à leurs effets, des points de vue fort divergents s'affrontent[12]. Aussi, la maîtrise d'éléments immatériels tels que : l'adhésion à une charte commune, l'existence de systèmes communs de valeurs (confiance, culture commune...) se révèle-t-elle indispensable (Kervern, 1993 ; Cimre'96).

Ainsi, les structures en réseau modifient le mode de diffusion des informations interentreprises. Au mode s'inscrivant dans la logique traditionnelle de l'alternative "marché *vs* organisation" se substitue un mode s'inscrivant dans une logique partenariale. Ce dernier s'offre aux entreprises comme un moyen de renforcer leurs capacités concurrentielles, voire leur avantage concurrentiel[13], moyen que ne possèdent pas celles n'appartenant pas à de telles structures.

3.2. Une proposition d'analyse de "la concurrence par les structures en réseau"

L'émergence d'une forme originale de concurrence illustrée par la mise en œuvre de stratégies de réseau pose la question de son analyse et, par conséquent, de la pertinence des outils existants pour en rendre compte. Nous rechercherons donc à définir les contours d'un cadre d'analyse approprié pour examiner ce phénomène pour ensuite, dans une même démarche, proposer des pistes de réflexion s'appuyant sur les perspectives de recherche mises en avant par les travaux dits "non contractualistes", en particulier par la théorie des conventions.

3.2.1. Recherche d'un cadre d'analyse approprié

Afin de disposer d'un cadre d'analyse approprié à l'étude de cette nouvelle forme de concurrence, nous appuyons notre démarche sur l'analyse de la stratégie en tant qu'objet et outil de recherche, et ce, au travers de deux cadres conceptuels : l'un traditionnel, l'autre, plus récent, faisant reposer la stratégie sur les processus (Lorino et Tarondeau, 1998)[14].

Le cadre conceptuel traditionnel permet de distinguer deux grandes approches dans l'analyse de la stratégie. La première, qualifiée "*d'analyse externe*", explore les facteurs environnementaux structurels. Elle se réfère aux différents travaux des "*théoriciens de la concurrence*" selon lesquels des entreprises, soumises aux mêmes facteurs structurels dans un même secteur, sont considérées comme homogènes ; l'homogénéité faisant émerger des stratégies identiques contraintes par les structures du secteur. Dans la seconde, qualifiée "*d'analyse interne*", les ressources propres de l'entreprise sont évaluées et comparées à celles des concur-

[12] Les recherches actuelles sur ce thème sont multiples, de nombreux colloques en témoignent : A.I.M. 1997 ; Université Nancy2-Luxembourg 1997 ; A.I.M.S. 1998 ; CIMRE 1996 et 1998.
[13] Cf. Benetton, Nike... ou les entreprises italiennes membres de districts industriels (armes, lunettes, meubles...).

rents. Pour les "*théoriciens de la ressource*", chaque entreprise dispose d'un portefeuille de ressources qui lui fournit des avantages dans la mise en œuvre de stratégies. Pour une entreprise, développer une stratégie consiste alors à choisir un ensemble d'actions qui exploite au mieux les spécificités de son portefeuille de ressources. Par l'originalité de ce portefeuille, l'entreprise sera ainsi protégée de la concurrence.

Quant au cadre conceptuel faisant reposer la stratégie sur les processus, il s'appuie sur le concept de processus défini comme "*un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou 'output' ayant de la valeur pour un client externe*" (Lorino et Tarondeau, 1998). Le processus y est donc présenté comme une forme d'organisation qui met en relation l'entreprise avec l'environnement. Quant aux compétences, ces auteurs les définissent comme "*l'aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé*". Ainsi, à la différence des théoriciens de la ressource, ils précisent qu'à travers la notion de compétence se retrouve l'action et les processus de déroulement des activités dans ou entre les organisations, et que les ressources ne sont pas stratégiques en elles-mêmes, mais qu'elles le deviennent lorsqu'elles sont exploitées par des processus qui remplissent les conditions nécessaires pour être qualifiés de stratégiques[15].

Alors que le second cadre conceptuel mentionné inscrit l'analyse de la stratégie dans une logique dynamique et processuelle, le cadre conceptuel traditionnel, tout comme certains de ses prolongements (théorie des jeux...), s'inscrit dans une logique d'allocation des ressources et, de ce fait, dans une logique "optimisatrice" de la stratégie. Par conséquent, et conformément à la théorie des réseaux et à la perspective processuelle sous-tendant les relations inter-organisationnelles ici étudiées, le cadre conceptuel traditionnel s'avère inadapté pour étudier les structures en réseau en tant que nouvelle forme de concurrence ; tandis que celui faisant reposer l'étude de la stratégie sur les processus constitue un cadre d'analyse approprié, qu'il conviendra de retenir et d'approfondir, pour examiner ce phénomène

3.2.2. Les apports de la théorie des conventions

Si les structures en réseau introduisent une forme originale de concurrence, nous ne disposons pas pour autant de modèles théoriques idoines pour analyser ce phénomène. La théorie des contrats, devenue le modèle inspirateur dominant dans les disciplines de la gestion, oriente

[14] Notre propos s'appuie sur une analyse de Lorino et Tarondeau (1998) visant à redéfinir la stratégie et à évoquer ses apports spécifiques en gestion.

celles-ci vers "*la logique du 'tout est marché', y compris l'entreprise qui devient elle-même un 'marché interne'*" (Orléan *et al.*, 1993 ; Gomez et Marion, 1997). Or, l'essor des structures en réseau s'inscrit dans un mouvement inverse ; l'entreprise s'y organise, de façon stable, avec d'autres entreprises qui étaient traditionnellement considérées comme faisant partie de son environnement. Néanmoins, la recherche de modèles alternatifs est relativement prospère, de nombreux courants théoriques en témoignent[16]. Parmi eux, la théorie des conventions[17] se démarque en affichant une certaine ambition de synthèse de différents courants "*non contractualistes*", et en proposant une alternative pour analyser les organisations, leurs modes de fonctionnement, ou bien encore les déterminants du comportement de leurs acteurs. Compte tenu de cette ambition et de son souhait de proposer des pistes de réflexion et des modèles de représentation nouveaux, les apports de la théorie des conventions s'avèrent des plus riches pour combler le déficit de modèles d'analyse que nous rencontrons. Dans cette perspective, deux de ses thèmes centraux sont à observer : l'alternative "marché *vs* organisation" et la question des "rationalités de coordination et d'action".

La théorie des conventions vise à reformuler l'alternative "marché *vs* organisation" pour, selon Gomez (1997), "*prendre en compte la modification des règles du jeu comme un moment essentiel des pratiques du management*", et échapper "*alors au formalisme du 'tout est marché' dans lequel les règles du jeu sont données une fois pour toutes : maximisation du profit, coûts de production comparables entre entreprises, etc.*". Ainsi, la grille d'analyse proposée par la théorie des conventions s'applique tant à "*l'échange*", en définissant une "*convention de qualification*", qu'à "*l'entreprise*" en définissant une "*convention d'effort*"[18]. Cette grille permet de renouer avec la conception de l'entreprise en tant qu'organisation (March et Simon), conception selon laquelle l'entreprise se distingue d'un marché interne du fait que "*les règles qui la construisent n'ont rien de comparables avec celles qui prévalent pour définir les échanges [...] elle normalise différemment les relations entre les individus dans une logique qui n'est pas celle de l'échange mais celle de la contribution à un objectif commun*" (Gomez, 1997). Comme nous l'avons vu précédemment, cette logique, faisant de l'entreprise une réalité collective différente du marché (relations de confiance, aspects culturels...), se retrouve dans une certaine mesure

[15] Lorino et Tarondeau (1998, p. 15) précisent en quoi les processus sont identifiables et observables.
[16] Selon Gomez et Marion (1997), elle concerne notamment les théories : de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön), de la firme évolutionniste (Nelson, Winter), ou de l'écologie des populations (Hannan, Freeman).
[17] Concernant cette théorie, voir notamment : "La théorie des conventions en pratique", *Revue Française de Gestion*, n°112, 1997 ; ou encore "L'Economie des conventions", *Revue économique*, numéro spécial, n°2, 1989.
[18] Cf. *ibid.* pour de plus amples précisions sur ces termes.

dans le mode de coordination propre aux structures en réseau. De ce point de vue, les structures en réseau pourraient donc se concevoir comme une "*convention d'effort*".

De même, en s'interrogeant sur la convention en tant qu'outil de gestion, Marchesnay (1997) cherche à expliquer "*dans quelle mesure les diverses approches de la convention peuvent aider à mieux comprendre tant les procédures et les calculs que les processus et les comportements de prise de décision*". Dans cette perspective, et en s'inspirant *des "conventions d'effort*" proposées par Gomez (1997), il suggère une grille d'analyse visant à montrer l'imbrication de la "*logique de coordination des échanges*" (marché *vs* organisation) reposant sur une logique de rationalité substantielle, avec la "*logique d'action*" (sur le plan organisationnel ou individuel) reposant, quant à elle, sur une logique de rationalité procédurale. De cette imbrication, cet auteur dégage quatre types de conventions et avance que plus l'entreprise est intégrée dans son environnement socio-économique, plus ces conventions jouent un rôle important au regard des strictes considérations de concurrence sur le marché.

Ainsi, la théorie des conventions, tant à travers cette grille confrontant les logiques de coordination et d'action, qu'en proposant des pistes de réflexion plus générales, se présente comme un outil permettant d'analyser les comportements stratégiques des entreprises. Par conséquent, et conformément au cadre d'analyse des structures en réseau fondé sur une logique de processus, cette théorie s'offre, selon nous, comme l'une des voies des plus appropriées pour analyser la forme originale de concurrence introduite par ces structures.

4. Conclusion

Au terme de cette réflexion visant à analyser les structures en réseau par rapport au jeu concurrentiel, il convient de constater que ces dernières - correspondant, au cours du temps, à un mode d'exercice particulier des rivalités concurrentielles, et résultant de la mise en œuvre de stratégies de coopération interentreprises - constituent en elles-mêmes une nouvelle forme de concurrence. Celle-ci se caractérise tant par le mode de coordination des activités entre les entreprises partenaires, que par le mode de diffusion des informations qui y est associé. Cherchant à recenser les quelques outils disponibles pour appréhender ce phénomène, il est apparu qu'un cadre d'analyse s'appuyant sur une logique de processus, et non sur la seule logique d'optimisation, s'avère approprié et que, confronté à une carence des moyens d'investigation, la théorie des conventions s'offre à nous comme un outil d'analyse pertinent.

Face à l'essor des stratégies relationnelles interentreprises, ces pistes de réflexion s'inscrivent dans la volonté actuelle des recherches en Sciences de Gestion de renforcer l'analyse de

la concurrence fondée sur la temporalité et sur une conception "processuelle" des phénomènes concurrentiels. Ces recherches visent désormais à pallier les insuffisances des travaux ayant, pour la plupart d'entre eux, privilégié l'étude de la légitimation de ces stratégies au détriment de leur étude en tant que comportements stratégiques. La lumière est loin d'être faite sur l'analyse de la concurrence admise en termes de processus ; des zones d'ombre persistent, que des recherches futures, menées tant dans le champ des Sciences de Gestion que dans d'autres disciplines comme l'Economie ou le Droit, seront certainement en mesure d'éclairer.

Références bibliographiques

Aliouat, B., 1996, *Les stratégies de coopération industrielle*, Paris, Economica.

Anastassopoulos, J.-P., Blanc, G., Nioche, J.-P. et Ramanantsoa, B., 1985, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, PUF.

Baudry, B., 1995, *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte.

Bellandi, M., 1989, "Capacità inovativa diffusa e systemi locali di imprese", *in* Beccatini, G. (éd.), 1989, *Modelli locali di sviluppo*, Bologne, Il Mulino.

Bouvier-Patron, P., 1992, *Eléments d'une approche théorique des réseaux d'entreprises*, Thèse ès Sciences Economiques, Grenoble, Université des Sciences Sociales de Grenoble.

Brousseau, E., 1993, *L'Economie des Contrats*, Paris, PUF.

Butera, F., 1991, *La métamorphose de l'organisation*, Paris, Editions d'Organisation.

Castells, M., 1998, *La société en réseaux*, Paris, Fayard.

Cimre'96, 1996, *IIème Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*, Y. Pigneur (éd.), Lausanne, Université de Lausanne, 23-24 Septembre.

Coase, R., 1937, *The Nature of the Firm*, Economica, (4), traduction française, 1987, "La nature de la firme", *Revue d'Economie Industrielle*, 1(2), p. 133-157.

Delannoy, E. et Defebvre, R., 1990, "Partenariat Clients-Fournisseurs", *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2(9), p. 73-83.

Détrie, J.-P., 1997, "Analyse concurrentielle", *Encyclopédie de Gestion*, T. 1, 2ème éd., Paris, Economica, p. 34-51.

Ecosip, 1996, *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, Paris, Economica.

Esposito, E. et Raffa, M., 1992, "Qualité et sous-traitance dans l'industrie italienne : quelques résultats d'une étude empirique", *Revue internationale P.M.E.*, 2(5), p. 57-82.

Garrette, B. et Dussauge, P., 1995, *Les stratégies d'alliance*, Paris, Editions d'Organisation.

Garrouste, P. (coord. par), 1997, *Les frontières de la firme*, Paris, Economica.

Gomez, P.-Y., 1997, "Information et conventions : le cadre du modèle général", *Revue Française de Gestion*, n°112, p. 64-77.

Gomez, P.-Y. et Marion G., 1997, "Introduction", dossier : "La théorie des conventions en pratique", *Revue Française de Gestion*, n°112, p. 60-63.

Guilhon, B., 1992, "Technologie, organisation et performances : le cas de la firme-réseau", *Revue d'économie politique*, 102(4), p. 563-592.

Hannan, M.T. et Freeman, J., 1989, *Organization Ecology*, London, Harvard University Press.

Hendry, C., 1994, *Human Ressource Strategies for International Growth*, London, Routledge.

Jacquemin, A., 1985, *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Paris-Louvain-la-Neuve, Economica-Cabay.

Jocou, P. et Meyer, P., 1996, *La logique de la valeur*, Paris, Dunod.

Julien, P.-A., 1994, "L'entreprise partagée : contraintes et opportunités", *Colloque Entreprise-réseau ou réseau d'entreprises ?*, Montréal, 24 Mai, 20 p.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M., 1990, "Sur le dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés", *Piccola Impresa*, n°2, p. 3-21.

Kervern, G.-Y., 1993, *La culture réseau*, Paris, Editions ESKA.

Koenig, G., 1996, *Management stratégique*, Paris, Nathan.

Lebraty, J., 1993, "Les grandes tendances du management", *Cahiers de Recherche du Rodige*, n°93/03, I.A.E. de Nice, 21 p.

Lorino, P., 1997, *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Editions d'Organisation.

Lorino, P. et Tarondeau, J.-C., 1998, "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, n°117, p. 5-17.

Marchesnay, M., 1997, "La convention, un outil de gestion ?", *Revue Française de Gestion*, n°112, p. 114-123.

Miles, R.E. et Snow, C.C., 1992, "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, 4(34), p. 53-72.

Ohmae, K., 1991, *L'entreprise sans frontières*, Paris, InterEditions.

Orléan, A. *et al.*, 1993, *Analyse économique des conventions*, Paris, Coll. Economie, PUF.

Paché, G., 1996, "Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise : une illustration", *Revue internationale P.M.E.*, 1(9), p. 7-20.

Paché, G. et Paraponaris, C., 1993, *L'entreprise en réseau*, Paris, PUF.

Pfeffer, J. et Salancik, G., 1978, *The External Control of Organizations*, NY, Harper & Row.

Porter, M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica,. Traduction de *Competitive Strategy*, 1980, New York, The Free Press.

Porter, M., 1986a, *L'Avantage Concurrentiel*, Paris, InterEditions. Traduction de *Competitive Advantage*, 1985, New York, The Free Press.

Porter, M., 1986b, *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.

Powell, W.W., 1990, "Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, (12), p. 295-336.

Rojot, J., 1997, "Théorie des organisations", *Encyclopédie de Gestion*, 2ème éd., T. 3, Paris, Economica, p. 3337-3370.

Scott-Morton, M.S., 1995, *L'entreprise compétitive au futur*, Paris, Editions d'Organisation.

Stratégor, 1997, *Politique générale de l'entreprise*, 3ème éd., Paris, Dunod.

Thorelli, H.B., 1986, "Networks : Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, 1(7), p. 37-51.

Vaccà, S., 1992, "La grande impresa in transizione", p. 112-139, *in* Bazzigaluppi, G. (éd.), *Tecnologia, Organizzazione e Società*, Milano, Etaslibri.

Weiss, D., 1994, "Les nouvelles frontières de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°100, p. 38-49.

Williamson, O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.