

Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**“LES RÉSEAUX D'ENTREPRISE :
ÉTOILES ÉPHEMÈRES OU TRIBUS PERENNES”**

par

Gianni LORENZONI
Université de Bologne

Séance du 17 novembre 1995
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

Bref aperçu de la réunion

Gianni Lorenzoni qui étudie les réseaux d'entreprise depuis de nombreuses années, montre que les approches académiques classiques dessinent ces réseaux comme un centre relié de façon contractuelle et temporaire à des satellites. Il pense qu'à l'inverse les bons réseaux sont durables, multipolaires, et fondés sur des relations de confiance largement informelles.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSE DE GIANNI LORENZONI

Convaincu que les réseaux d'entreprise constituent un domaine de recherche prometteur, Gianni Lorenzoni définit ces riches objets d'étude, suggère une méthode pour les analyser et décrit leur mode de fonctionnement.

Définir l'unité d'analyse

Un réseau est une forme d'organisation dans laquelle il existe une très forte densité de relations entre plusieurs entreprises. La plupart des recherches portant sur les réseaux s'attachent aux relations "dyadiques" entre une entreprise centrale et ses satellites.

Quelques chercheurs étudient les grandes familles de relations : la sous-traitance, les franchises, les joint-ventures, etc. Cependant, les entreprises centrales entretiennent simultanément plusieurs types de relations et c'est pourquoi on peut, à l'image de l'école suédoise, étudier le réseau complet et la multiplicité des relations.

Dans ses recherches, Gianni Lorenzoni commence par repérer l'entreprise centrale. Une des façons de procéder est de recenser toutes les relations entre les entreprises et de retenir celle impliquée dans le plus grand nombre. Mais on peut aussi comparer le chiffre d'affaires par employé des entreprises d'un secteur. Par exemple, dans l'industrie informatique, il apparaît que le chiffre d'affaires par employé d'Apple Computer est trois fois plus élevé que celui de ses concurrents, ce qui signifie qu'Apple fait largement appel à des compétences extérieures à l'entreprise. De même dans l'industrie automobile, le chiffre d'affaires par employé de Toyota est quatre fois supérieur à celui de concurrents européens comme Fiat ou Renault. Une telle analyse permet de faire ressortir immédiatement les entreprises centrales.

Que se passe-t-il dans les réseaux ?

Le fonctionnement des réseaux rompt avec l'économie des contrats analysée par Williamson. Pour cet auteur, les relations inter-entreprises s'établissent ponctuellement à travers un contrat opportuniste à durée limitée et qui entraîne des coûts de transaction. En effet, les entreprises ne recourent au marché que si les coûts de transaction que cela entraîne restent inférieurs au prix d'une intégration verticale.

Machine à emballage et co-engineering

Pourtant, l'étude des réseaux montre, d'une part, que les relations inter-entreprises ne reposent pas toujours sur des contrats formels et s'avèrent néanmoins performantes et, d'autre part, que les réseaux s'appuient sur de nombreuses relations stables dans la durée. Le cas de la machine à emballage illustre ce dernier point (Cf. figure).

Cette machine est fabriquée par un processus de "co-engineering" mené par l'entreprise centrale et ses unités périphériques. Le schéma montre la proximité géographique et la durée de la relation (environ 10 ans en moyenne) entre les unités qui fournissent les pièces et l'entreprise centrale.

L'organisation pétillante

Au fur et à mesure que les relations inter-entreprises se développent, les unités périphériques prennent de plus en plus d'importance jusqu'à ce que le réseau comprenne plusieurs entreprises moteurs. Le réseau polycentrique peut alors être décrit comme une "organisation pétillante" dans laquelle les initiatives de toutes origines permettent d'échapper à la sclérose.

Système de prix ou relation de confiance?

Le fonctionnement des réseaux s'oppose point par point à l'économie des contrats comme le montre le tableau ci-dessous qui compare en particulier les modes de relation et de communication mis en œuvre dans les deux approches. Les différences se résument finalement au contraste entre le système de prix qui sous-tend l'économie des contrats et la relation de confiance qui soude les réseaux.

Système de prix	Relation de confiance
Contrats	Réseaux
Relation dyadique	Intensité de relations inter-entreprises
Opportunisme	Longue durée
Coûts de transaction	Domaine relationnel
Relations séquentielles	Relations parallèles
Informations explicites	Communication tacite
Information ponctuelle, unilatérale	Information fréquente, réciproque
Transfert différé	Anticipation et ajustement mutuel

Les perspectives de recherche sur les réseaux

Les recherches sur les réseaux sont encore peu diffusées et restent à l'écart du "main stream". Les réseaux préoccupent aujourd'hui les stratèges et les économistes de la production mais pas encore les théoriciens des organisations. Des efforts de recherche doivent être faits pour modéliser les réseaux, préciser leurs conditions d'existence, analyser les relations inter-entreprises et la manière de les gérer. On manque d'études des performances et de l'évolution des réseaux dans le temps.

DÉBAT

Modéliser les réseaux et la relation de confiance

Un intervenant : *Nous ne parvenons pas à modéliser la relation de confiance et les réseaux pour deux raisons. D'abord, d'un point de vue théorique, nous sommes prisonniers de l'esprit de géométrie. Nous dessinons des ronds que nous relient avec des flèches, ce qui implique la permanence de la relation. Cette rigidité épistémologique nous empêche de modéliser la flexibilité. Ensuite, d'un point de vue pratique, les sciences de la gestion sont asservies aux consultants. Or, il n'y a pas de clients pour les réseaux ; si l'on sort de l'entreprise, il n'y a plus personne à qui vendre! On reste donc dans une représentation géométrique qui se cantonne aux relations internes à l'entreprise.*

Mais cela fait des années que je travaille sur la relation de confiance et je crois avoir trouvé une réponse chez les anthropologues et en particulier chez Emile Durkheim. Plutôt que de parler de réseau, j'en suis venu à parler de tribu, terme qui ne préjuge pas de la

nature des liens entre les membres. À l'intérieur d'une tribu, les gens se font confiance parce qu'ils partagent des idées (des mythes) et des gestes (des rites). Ces tribus, ces mythes et ces rites forment un ensemble et si un pôle meurt, tout l'ensemble s'effondre. Mais, si les ethnologues étudient ce triangle chez les tribus lointaines, il semble inconvenant aux chercheurs en sciences humaines de l'appliquer au monde contemporain. Cela fragiliserait notre narcissisme cartésien.

Gianni Lorenzoni : Les réseaux d'entreprises sophistiqués correspondent à ce que vous décrivez. Les entreprises centrales ont une certaine manière de se représenter la tribu. Benetton, par exemple, forme une tribu. Le processus le plus important est la sélection des membres de la tribu (les partenaires); ce sont des clones qui partagent les idées de M. Benetton. Le problème n'est pas de gérer les unités périphériques mais que toutes partagent la même idée de ce qui doit se passer dans les magasins. Pour recruter des gens à l'esprit non conventionnel, Benetton ne recrute pas de gestionnaires venant du secteur de l'habillement et ayant déjà une idée du métier ; il recrute des fleuristes.

Int. : *Un de vos étudiants a étudié une vallée près de Bologne qui est leader dans le domaine packaging. Au départ, plusieurs personnes ont démissionné en même temps d'une grosse société pour créer chacune leur entreprise et travailler ensemble. Leur carburant, c'est la confiance qui les relie. Ils forment une tribu avec des rites et le mythe de venir de la même société, d'avoir les mêmes parents.*

G. L. : C'est l'effet district industriel. Si l'on regarde une carte de la région de Bologne, on constate une grande concentration d'entreprises du même secteur dans un espace de 15 kilomètres carrés. Dans un premier temps, l'homogénéité de la culture des districts industriels permet un développement rapide mais, dans un deuxième temps, si les règles du jeu ne sont pas renouvelées, il y a un risque d'inertie.

La confiance : des significations culturelles différentes ?

Int. : N'existe-t-il pas des significations locales différentes de la confiance? La confiance chez Toyota, cela signifie soigner la relation à long-terme. Mais aux Etats-Unis, les gens sont intéressés par le court-terme et n'ont pas appris la confiance. Je travaille actuellement sur des relations France-Slovénie et j'observe de la méfiance déguisée en confiance.

G. L. : Pour convaincre de l'intérêt des réseaux aux Etats-Unis, nous avons travaillé sur des cas américains. Dans le secteur de l'informatique, des biotechnologies, et jusque dans celui de l'habillement à Manhattan, nous avons observé le même processus qu'en Italie entre le centre et la périphérie. C'est une condition pour être compétitif. Les Américains font aujourd'hui de gros efforts pour bâtir des relations étroites car les contrats ne règlent que ce qui est prévisible. Il y a quinze ans, j'ai assisté à Harvard à une présentation d'un plan stratégique par le Président de General Electric. Quinze ans plus tard, le même Président donne des cours aux cadres à l'Université General Electric. Plutôt que de se contenter de dire, il essaie maintenant de former et de partager des idées clés, tribales. Les organisations doivent non seulement casser les frontières extérieures, celles qui les séparent du client, mais aussi et surtout les frontières internes.

Les réseaux à la conquête du "main stream" ?

Int. : *Pour le "main stream", les organisations ont des frontières précises qui délimitent un système fermé sur lui-même. Cependant, les frontières organisationnelles et les frontières juridiques ne coïncident plus ; on manque d'outil d'analyse. Il faudrait définir ce que sont les tribus, les rites et les mythes pour la théorie des réseaux. C'est un sujet qui pourrait susciter l'intérêt des théoriciens de l'organisation.*

G. L. : La pensée économique a évolué ; l'entreprise est maintenant un sujet de réflexion théorique (Coase). Les économistes admettent aussi que l'on peut gérer une organisation sans en être propriétaire mais ils conçoivent encore l'organisation comme un système fermé. Ils considèrent que les organisations font partie de réseaux mais ils ne conçoivent pas encore

d'organisation en réseau. En quelque sorte, pour eux, les réseaux se réduisent aux réseaux informatiques. Mais pour gérer les grands réseaux, il faut d'autres instruments comme un ensemble de personnes qui ont travaillé ensemble auparavant.

Int. : *Les Américains refusent l'idée de réseau opposé à leur idéal démocratique de transparence. Le réseau évoque la mafia.*

G. L. : Des réseaux existent aux Etats-Unis (Apple bouscule les règles du jeu pour concevoir ses produits), mais pour les chercheurs, ce n'est pas encore la science normale.

Int. : *Le "main stream" américain constitue une tribu très cohésive attachée au mythe de la raison universelle ainsi qu'au rite du contrat et du règlement écrit. La tribu est constituée par les WASP, ceux qui, formés en mathématiques et en droit, comprennent ce langage. Les autres, dont les Européens, sont suspects.*

Les réseaux : une structure adaptée au changement

G. L. : Les organisations en réseau sont adaptées aux pays qui se développent ; elles sont nombreuses à Hong-Kong, Taïwan, en Chine, etc. La famille joue ici un rôle dans la construction de réseaux tout comme la pression de la concurrence. C'est ce qui devrait se passer en Europe de l'Est. Pour se développer vite avec peu de moyens, il faut trouver des ressources hors de l'entreprise et partager des idées.

Int. : *C'est la co-opétition!*

Int. : *Le réseau correspondrait à un troisième degré d'organisation. On a eu d'abord la pyramide classique adaptée aux situations stables et incarnée par l'administration. Ensuite, l'organisation taylorienne avec le "staff" et le "line" adaptée au progrès discontinu comme dans l'industrie automobile et enfin, l'entreprise en réseau permettant un progrès continu. D'une forme de structure à l'autre, le passage est douloureux et se fait sous la pression de la concurrence.*

G. L. : En général l'évolution des organisations est plus lente par rapport aux changements des stratégies. Le réseau, à la fois stable et flexible, évolutif, permet de faire face à un environnement changeant. Les réseaux concilient la différenciation et l'intégration, et permettent d'être plus rapide à créer, sélectionner, retenir les informations: bref il s'agit d'organisations qui apprennent plus rapidement (simultanéité des décisions) et d'une façon différente (par l'interaction des entreprises du réseau).

Int. : *Je suggère de remplacer la notion de frontière par la notion de proximité qui peut prendre trois formes :*

- *la proximité dans le temps (par exemple, à partir de Paris il peut être plus rapide de se rendre à Nice qu'à Fontainebleau),*
- *la proximité procédurale ou tribale (tandis qu'un Chinois du XIIIème arrondissement de Paris règle des affaires par un simple coup de fil à Hong-Kong, il signe un contrat avec son voisin de palier français),*
- *la proximité technique (proximité des savoir-faire).*

La proximité est capitale pour les réseaux industriels.