

## **IXème Conférence Internationale de Management Stratégique**

**« Perspectives en Management Stratégique »**

*Montpellier les 24-25-26 Mai 2000*

*Universités Montpellier I, II, III, Agro Montpellier*

**Le pilotage des réseaux intra-organisationnels :**

*Une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination*

**Christophe Assens**

IUT d'Evreux

43, rue Saint Germain

F – 27 000 Evreux

(33) 02 32 29 15 10 / Fax (33) 02 32 29 15 11

[assens@club-internet.fr](mailto:assens@club-internet.fr)

**Alessandro Baroncelli**

Universita degli Studi di Bologna

Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali

Piazza Scaravilli, 2

I - 40 126 Bologna

(39) 051 209 80 85 / Fax (39) 051 209 80 74

[Abaronce@economia.unibo.it](mailto:Abaronce@economia.unibo.it)

**Thomas Froehlicher\*\***

Grefige – Université Nancy 2

13 rue Michel Ney

F - 54 000 Nancy

(33) 03 83 39 63 51 / Fax (33) 03 83 39 64 80

[Thomas.Froehlicher@plg.univ-nancy2.fr](mailto:Thomas.Froehlicher@plg.univ-nancy2.fr)

Mots-clés : Réseau intra-organisationnel – Changement – Coordination - Convention

\*\* Pour toute correspondance

## **Le pilotage des réseaux intra-organisationnels : Une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination**

### Introduction

La mondialisation de l'économie a suscité un phénomène de concentration des organisations sans précédent. Pour l'accompagner, les grandes entreprises multiplient acquisitions, fusions et coopérations. Ces opérations ne vont pas sans introduire une complexité toujours croissante dans la manière d'organiser les activités. Les managers sont amenés à piloter de manière continue le changement stratégique et le « design organisationnel » de leur entreprise (J.R. Galbraith, 1977). Au-delà des structures organisationnelles traditionnelles (fonctionnelles, multi-divisonnelles, matricielles, ...), de nouvelles formes d'organisation apparaissent (R.L. Daft, A.Y. Lewin 1993 ; A. Desreumaux, 1996). Le caractère novateur de ces formes peut être questionné. Elles consistent souvent à faire du « neuf avec du vieux ». Par contre, un trait caractérise mieux un phénomène organisationnel récent : c'est l'hybridité des organisations en terme d'interpénétration des modes de coordination. La concentration des entreprises génère un surcroît de hiérarchie mais s'accompagne souvent de manière concomitante de la conclusion d'alliances stratégiques ou encore de l'externalisation selon un mode marchand de fonctions entières. Bien évidemment, l'évocation des trois mécanismes fondamentaux de coordination que sont l'organisation, le marché et la coopération ne suffisent pas à rendre compte de manière exhaustive de l'extraordinaire variété des modes réels de coordination.

Cependant, cette grammaire de nature idéal-typique, à trois éléments, permet de saisir de nombreuses logiques de coordination, à la condition d'accepter trois principes : en premier lieu, le primat de la relation, en second lieu la non-exclusivité et en troisième lieu la non-discrétion des trois modes idéal-typiques de coordination (A. Baroncelli, T. Froehlicher, 1997, A. Baroncelli, 1999 ; T. Froehlicher, 2000). En premier lieu, ces trois mécanismes représentent des modes relationnels : la relation hiérarchique, interne à la firme, la transaction impersonnelle portant sur un bien et la relation « épaisse » de coopération, c'est-à-dire l'échange entre acteurs. Ils peuvent être saisis par une analyse de réseau de type « nomothétique » quand le réseau devient une forme analytique qui formalise les structures relationnelles d'une organisation pour en préciser la nature (A. Lomi, 1999, p.26). En second lieu, le recours à l'un n'exclut pas les deux autres. Il faut rompre avec une vision exclusive des formes organisationnelles (G. Grabher, 1993). L'enchevêtrement des modes est possible selon des principes « d'interpénétration » (K. Imai, H. Itami, 1984), « d'hybridité » (O.E. Williamson, 1985, H.B. Thorelli, 1986) ou de « modularité » (E. Brousseau, 1993). En troisième lieu, contrairement aux propositions de Williamson concernant l'existence de formes organisationnelles intermédiaires « discrètes », il existe un continuum des modalités intermédiaires entre deux idéaux-types : de la hiérarchie à la coopération, de la hiérarchie à la transaction marchande, de la coopération à la transaction marchande. Cette « non-discrétion » autorise la conceptualisation d'un « passage » progressif d'une forme organisationnelle à une autre. Il est donc permis d'envisager, par exemple, une progression continue, d'une relation purement marchande, impersonnelle, à une relation de coopération ayant un contenu interpersonnel important et portant sur des échanges multiformes. Toute une palette « d'hybrides » organisationnels peuplent ces zones intermédiaires. La

coordination des activités d'une firme apparaît finalement comme celle d'un enchevêtrement relationnel, le choix d'un dosage des trois modes de coordination selon ses métiers et tout au long de sa chaîne de valeur.

Le thème des relations interentreprises et celui complémentaire des frontières des organisations sont devenus des thèmes fondamentaux en théorie de l'organisation ou pour définir des modèles de comportement des entreprises. Il est désormais acquis que la capacité concurrentielle des entreprises ne se joue pas seulement sur leur positionnement dans l'environnement externe à partir de la tradition de l'économie industrielle et de l'étude de la structure du secteur (M.E. Porter, 1980) ou de leur profil interne qui met au premier plan, pour expliquer les performances des entreprises, la spécificité de leurs ressources et compétences (J. Barney (1991) ; B. Wernerfelt (1984)). Dans la perspective dite relationnelle (J.H. Dyer, H. Singh, 1999), le succès d'une entreprise et son avantage concurrentiel reposent fondamentalement sur son système de relations et sur ses capacités organisationnelles. D'une part, il est nécessaire de concentrer l'attention sur une nouvelle unité d'analyse représentée par le système de relations qui noue les activités des entreprises à celles d'autres organisations et demande de veiller de plus en plus aux enjeux communs et aux nouvelles règles du jeu qui gouvernent ces échanges. D'autre part, cela renforce l'émergence des structures de coopération, en particulier du réseau, en tant que « nouvelles institutions ». Sur un plan managérial, cette nature relationnelle de la firme impose des modes de gestion et des structures organisationnelles flexibles et surtout adaptables aux transformations environnementales.

Le terme « hiérarchie », qui met l'accent sur la relation d'autorité, décrit mal la richesse des modes de coordination observables dans des milieux placés sous influence hiérarchique. Sûrement faut-il opérer une distinction entre la bureaucratie wébérienne et une autre notion, la « collégialité », lorsque un ensemble d'associés rivaux sont condamnés à vivre ensemble selon des liens faibles sur le plan formel mais forts sur le plan substantiel (M. Granovetter, 1973) et un niveau d'interdépendance très intense (E. Lazega, 1999). Plus que la hiérarchie, la « communauté » définit bien cette logique de coordination qui se produit à l'intérieur d'une frontière organisationnelle, dans un milieu interne et selon une cohésion plus forte qu'à l'extérieur de celle-ci (P. Louart, 1996). La logique coopérative est constitutive d'une performance issue de la qualité des relations entretenues avec d'autres organisations, une « quasi-rente relationnelle ». Elle met en jeu une pratique de la coopération fondée sur l'image du réseau concret interentreprises, « idiographique », c'est-à-dire en tant que forme organisationnelle (A. Lomi, op.cit., p.26). Ses propriétés sont présentées par G. Lorenzoni de manière positive sans avoir recours au diptyque marché-organisation : des unités-nœuds organisationnels engagés des relations d'échanges, verticales, horizontales et latérales, récurrentes tout en conservant leur autonomie, et s'adaptant les unes aux autres selon un principe d'ajustement mutuel (G. Lorenzoni, 1999). L'accent est mis sur un échange mutuel, source d'un apprentissage inter-organisationnel portant sur le renforcement des compétences existantes et l'accélération de l'acquisition des compétences manquantes.

L'articulation des trois modes de coordination réclame l'exercice d'une fonction coordinatrice dont le rôle est d'opérer le mariage des trois principes de coordination. A quel degré d'externalisation porter l'entreprise ? Selon quel mode d'externalisation, coopération ou transaction ? Quels instruments de pilotage pour mettre en arbitrage un développement hiérarchique avec de possibles évolutions vers une externalisation plus marquée, et réciproquement ? Cet exercice de pilotage place la direction générale dans

une position d'acteur réticulaire (F. Grima, 1999) et de « centre stratégique élargi » (G. Lorenzoni, C. Baden-Fuller, 1995 ; C. S. Snow, J.B. Thomas, 1993). De façon traditionnelle, le centre stratégique est défini en tant qu'acteur focal de l'animation des coopérations. Il détient quatre compétences particulières : la construction du dessein stratégique et de la vision de l'avenir du réseau, notamment de ses nouveaux produits, l'investissement à coûts fixes dans des marques et une infrastructure permanente (réseau commercial, plate-formes logistiques), l'établissement et la consolidation d'une « atmosphère » de confiance et de réciprocité et enfin, la prospection et la sélection des nouveaux partenaires du réseau. Il est l'architecte qui facilite l'émergence d'un réseau stratégique et qui imagine une configuration originale de l'assemblage des ressources. Il est le « champion » qui identifie les partenaires potentiels et les « intéresse » au réseau interentreprises. Il est, enfin, le protecteur du réseau car il œuvre à un renforcement constant des relations entre les acteurs. A cette fin, il surveille l'évolution de la nature des relations au sein du réseau et intervient de diverses manières : il transmet de l'information, il éduque les nouveaux arrivants et il discipline les acteurs qui ne respectent pas les « règles » en vigueur au sein du réseau. Dans l'animation d'une organisation enchevêtrée, ces fonctions et rôles conservent leur importance mais le centre stratégique élargi est en relation avec trois espaces différents mais complémentaires : un espace interne « hiérarchique », un espace coopératif au sein duquel la firme participe à des réseaux interentreprises et un espace transactionnel constitué par les fournisseurs et les clients en contexte concurrentiel. Il lui revient d'animer ces trois espaces relationnels.

Nous souhaitons appliquer la grille d'analyse de l'enchevêtrement à la notion de réseau interne (un réseau au sens nomothétique) suggéré par W.E. Halal (1994) et analysé de manière empirique par C. Assens (1999). L'entreprise, souvent composée d'une multitude de filiales, accorde à ses unités internes une grande autonomie entrepreneuriale et un statut de centre de profit indépendant. « Le rôle de la direction de l'entreprise est alors de gérer l'infrastructure, c'est-à-dire les systèmes de comptabilité et de contrôle, de communication, les dispositifs d'incitation, d'encourager l'esprit entrepreneurial, d'aider le marché interne à allouer spontanément les ressources » (A. Desreumaux, *op.cit.*, p.91). Le cas Talante est utile pour préciser la nature de la fonction coordinatrice du « centre stratégique » dans une organisation de type marché interne où s'enchevêtrent transactions marchandes, relations de coopération et mécanisme hiérarchique. La confrontation au monde réel souligne l'importance et la complémentarité des perspectives relationnelles et « conventionnalistes » (O. Favereau, 1989, A. Orléan, 1994) quand il s'agit d'explicitier les mécanismes de coordination implicites et fournir les points d'ancrage d'un pilotage délibéré et volontaire de tels ensembles organisationnels.

L'étude empirique est fondée sur une monographie de type longitudinal d'une grande entreprise, Talante, un leader français des services aux collectivités locales. Dans cette perspective, la collecte des informations se déroule en deux étapes, d'une part la cartographie de l'organisation, puis la compréhension des détails intimes de fonctionnement. Dans une première phase de recherche, nous cherchons donc à décrire les modalités de construction et de gouvernement de Talante considéré comme un réseau « nomothétique », en raison de l'autonomie et de l'interdépendance des entités qui la composent. Pour cela, nous recueillons des données secondaires produites par l'institution (rapports d'activités, supports de communication interne, archives) ou communiqués à son insu (dossiers de presse, document de thèse, notes confidentielles).

Cette vision globale consacrée au rôle du pilote dans la conception et la coordination du réseau est ensuite complétée par une démarche d'observation ethnographique sur deux sites d'observations : des collectivités locales de petite et moyenne importance. Cette seconde étape a pour objet de préciser la nature des processus d'interactions entre les membres du réseau à l'échelle locale.

Pour contacter les membres du réseau dans le cadre d'entretiens, nous avons utilisé une technique de chaînage ou « boule de neige » (« snowball sample »), pratiquée dans les techniques de vente à domicile et fondée sur le capital relationnel. Elle consiste à choisir les répondants de proche en proche par recommandation. En d'autres termes, nous constituons un échantillon de répondants « chemin faisant », auprès d'une trentaine d'acteurs de Talante. De cette façon, nous parvenons à élaborer plusieurs études de cas qui présentent les différents modes de fonctionnement au sein du réseau. L'une de ces études fait l'objet d'une présentation détaillée dans cet article. Elle décrit la mise en œuvre des synergies en matières de recherche et développement.

Les deux premières sections de la contribution sont consacrées à la description du cas : la dynamique globale puis locale sur un sous-système particulier du réseau. Dans cette deuxième section, une situation concrète de coopération est analysée en détail dans sa continuité. Dans une troisième section, nous confrontons le cas Talante au modèle de l'enchevêtrement pour mieux faire apparaître la nature de la coordination opérée par le centre stratégique, notamment son caractère « conventionnaliste ». Dans un premier temps, nous déterminons la nature de l'enchevêtrement organisationnel au niveau global (processus de pilotage des filiales) et au niveau local (processus d'interaction des filiales). Dans un second temps, nous précisons le rôle que le « centre stratégique » semble jouer dans la traduction des transformations environnementales en de nouvelles conventions, notamment celles qui influent sur le comportement stratégique des filiales autonomes. Il s'appuie pour cela sur des dispositifs conventionnels au sein du réseau. Dans le cadre d'un marché interne, nous étudions en particulier les objets dont la fonction est d'assurer des comportements coopératifs. De manière générale, l'aspect managérial ressort de la possibilité offerte à un centre stratégique de piloter plutôt que de subir l'enchevêtrement relationnel. A cet égard, sans idéaliser la conduite managériale de Talante, le pilotage étudiée est riche d'enseignements.

## Section 1 : La dynamique globale du réseau Talante

Consécutivement au deuxième choc pétrolier de la fin des années 70, l'environnement des entreprises se modifie. On assiste à une concentration de la concurrence dans les industries à forte intensité capitalistique (BTP, automobile, électronique), les sociétés nouent des alliances, coopèrent, s'unissent pour atteindre une taille critique. Les marchés se globalisent.

### 1. Une offre de diversité et de variété

Au cours de la décennie, la pérennité d'une entreprise dépend d'une stratégie de recentrage sur le métier visant la recherche d'une taille critique par alliance, fusion ou acquisition. Dérogeant à ce principe, le président de Talante adopte une politique de diversification destinée à prendre position sur de nouveaux marchés publics ouverts à la

concurrence du secteur privé : le BTP, la santé, la communication, la propreté, les transports et stationnement. Pour cela, il applique une stratégie de croissance externe poussée à l'extrême. Les choix d'acquisitions ou de prise de participations relèvent d'une volonté d'atteindre une taille critique dans tous les secteurs relatifs aux collectivités, d'abord sur le plan national, puis à une échelle mondiale.

Grâce à cette politique ambitieuse, Talante est devenu rapidement un leader mondial des aménageurs urbains s'appuyant, par souci de cohérence sur trois pôles d'activités : l'environnement (eau, énergie, propreté, transports), la communication (télécommunications, médias) et l'aménagement (construction, immobilier). Dans chacun de ces domaines, Talante occupe l'une des deux premières places françaises. En outre, une part croissante du chiffre d'affaires est réalisée à l'étranger. Cette évolution s'explique essentiellement par l'ouverture des marchés étrangers à la délégation de service, comme en Angleterre et en Italie avec la privatisation des « public utilities » ou en Amérique du Sud avec l'exportation du modèle français de la concession.

## 2. La gestion de la complexité

Quelles sont les conséquences de ces choix d'investissement ? Comme le suggère notre analyse, le portefeuille de métiers de Talante est extrêmement diversifié. Ce foisonnement entraîne des effets bénéfiques sur la dynamique de l'entreprise dans la mesure où cela lui permet d'être présente sur un très grand nombre de marchés. Le caractère multiservice du groupe est fortement revendiqué par son Président.

« Dans cet univers où tout bouge (et qu'il faut scruter à chaque instant pour voir ce qui peut bouger « utilement »), une certaine polyvalence n'est ni un défaut, ni une faiblesse. Le développement du groupe dans plusieurs directions, dont certaines nouvelles, conserve une grande cohérence même si une certaine diversité-complexité est un caractère, depuis longtemps, de sa palette d'activités. »

Mais, cette politique de diversification se déroule en partie hors du métier de base. Cela pose alors de nouveaux problèmes d'organisation difficiles à concilier dans un découpage hiérarchique par fonctions ou par métiers. Par exemple, certaines participations dans la grande distribution ou dans la santé sont trop marginales pour être classées dans un organigramme traditionnel. Par ailleurs, la contradiction commerciale ou technique entre certains métiers interdit les regroupements matriciels ou divisionnaires. Ainsi, l'essor du pôle communication en grande consommation s'oppose au caractère cyclique du pôle de travaux publics évoluant par appel d'offres. De même, les rentes de situations stables de long terme dans l'eau ou l'énergie ne peuvent pas être administrées comme les marchés de court terme dans le multimédia. Enfin, et pour compliquer davantage la tâche des dirigeants, des problèmes de cohérence surgissent au sein même des pôles d'activités en raison du chevauchement de compétences commerciales ou techniques entre les filiales.

La redondance est en effet inévitable à partir du moment où la direction générale refuse de rationaliser les acquisitions par une coordination centralisée. De cette manière, les stratégies d'expansion locale échappent à tout effort de concertation à l'échelle du groupe. La croissance externe oblige alors les entités rachetées à fusionner ou à posséder d'autres entités, pour survivre face au mouvement de concentration de la concurrence. Ce mode de développement est qualifié « d'organique » par le Président de Talante dans la mesure où cette vague de fusion et d'acquisitions s'effectue en cascade pour former les morceaux d'un puzzle comportant des doublons. En conséquence, de

nombreuses filiales se concurrencent sur les mêmes marchés dans la propreté, l'énergie, le BTP ou l'eau. En réalité, cette concurrence interne ne soulève pas de problèmes de fond pour la direction générale. Celle-ci considère que la cohésion des membres du réseau ne doit pas s'effectuer au regard d'un métier ou d'une fonction mais à travers les complémentarités territoriales et commerciales. La dynamique des affaires au sein du réseau Talante dépend étroitement de l'animation du réseau des filiales locales. L'objectif consiste à proposer au même client une palette de services qui se combinent au sein d'un même groupe de manière à échapper aux coûts d'intermédiation du marché ou à la rigidité des structures intégrées. Le client occupe alors un rôle clé dans l'activation et dans la régulation du réseau Talante en incitant les unités à collaborer (position de médiateur) ou à rivaliser (position d'arbitre).

### 3. Une organisation en réseau centrée sur le client territorial

Compte tenu de la spécificité des marchés locaux, les groupes comme Talante sont donc obligés de structurer leurs activités autour des collectivités à l'échelle d'une commune ou d'un syndicat de communes. Cela impose d'adopter un mode d'organisation décentralisé et délocalisé pour répondre aux attentes des clients en termes de coût et de qualité de service. Quel que soit le service offert et quel que soit le mode de gestion retenu, la nature de la prestation reste la même : il s'agit à chaque fois d'un service de proximité. Comme le souligne le PDG de Talante dans un rapport d'activités datant du milieu des années 80.

« La distribution d'eau, le chauffage, la collecte ou la récupération des déchets, par exemple, obéissent moins à une logique nationale et centralisée qu'à une expérience et un savoir-faire étroitement dépendants des conditions locales. C'est pourquoi le groupe s'est doté d'une structure et d'une organisation constituées d'unités à taille humaine, souples et bien implantées localement ».

Pour réduire les frais d'acheminement du service ou les coûts de stockage, le groupe prestataire de services doit donc s'implanter à proximité du lieu d'exécution de ses contrats. Dans cette mesure, le métier de prestataire n'est pas lié à la gestion d'un service particulier (éclairage public, maintenance d'ascenseur, blanchisserie), ni à la maîtrise d'une technologie spécifique (énergie électrique), mais plutôt à sa capacité de gérer des contrats de longue durée en mobilisant le réseau de ses compétences territoriales. En effet, les contrats décrochés dans une commune servent de vitrine pour favoriser l'implantation d'autres unités dans des domaines complémentaires ou transversaux. Le problème consiste alors à harmoniser les implantations et à réguler les échanges entre les membres sur un même site.

Face à cet environnement extrêmement délocalisé et décentralisé, Talante peut s'appuyer sur un réseau de filiales très dense avec 2600 filiales soit 20000 PME. Ce réseau est très réactif et flexible dans la mesure où chaque membre conserve une grande liberté d'action individuelle. Sous couvert d'un statut juridique autonome et d'une équipe dirigeante indépendante, les entités doivent assurer en priorité leur pérennité par le maintien de leur capacité d'autofinancement et par la qualité du service offert. Elles semblent toutefois capables de coopérer entre elles. Cette politique d'union au sein d'un réseau est une stratégie nécessaire par la nature de l'environnement des services aux collectivités locales. Actuellement, la concentration de l'offre oblige les filiales à se spécialiser davantage pour bénéficier des effets d'expérience et d'apprentissage, alors que dans le même temps la concentration de la demande contraint les filiales à proposer

des réponses globales à un problème donné, pour bénéficier des économies d'échelle. Il est alors difficile de se positionner sur une partie de la filière tout en proposant des prestations qui couvrent son ensemble. Cette contradiction incite les entités à travailler ensemble pour tirer parti de leurs complémentarités dans le respect de l'autonomie. Cette politique est encouragée par la direction générale de Talante qui permet aux filiales d'entrer en relation dans des structures de concertation ou par le biais de l'annuaire des cadres. Pour autant, la hiérarchie n'impose pas de politique de partenariat systématique ; elle laisse les filiales libres de toute initiative dans ce domaine. Sur les petits marchés à faibles barrières à l'entrée, la redondance des offres constitue d'ailleurs un avantage compétitif en multipliant les chances de réussite pour l'une d'elles, ce qui indirectement profitera aux autres par la consolidation financière ou par les marchés de second degré. En revanche, sur les gros contrats, les entités ont intérêt à se coordonner pour aboutir à une offre collective qui dépasse leur capacité d'intervention individuelle. Dans ce contexte, la DG tolère des phases de rivalités et de conflits locaux. Elle est ainsi disposée à sacrifier une partie du profit, dans le cadre de transactions qui échappent au réseau (transactions avec des concurrents sur le marché) ou dans le cadre de situations de concurrence interne qui diminuent les espoirs de contrat. L'essentiel est donc de préserver l'équilibre d'ensemble du système ; dans cette mesure, il ne faut pas rationaliser, mais il faut au contraire préserver toute la souplesse du réseau sur le terrain, avec sa cohérence et ses contradictions. Comme nous allons l'examiner par la suite, la dynamique globale d'extension du réseau repose sur la conquête de territoires au niveau local ; dans ces conditions, chaque implantation locale est en mesure d'assumer une position de relais ou de pilote favorable à l'activation du réseau.

## Section 2 : La dynamique locale, le Cas Filtro-2

Comme nous l'avons déjà mentionné, Talante est structuré par pôles d'activités : eau, énergie, communication, propreté. Dans le pôle « eau », par exemple, certaines unités peuvent effectuer des travaux hydrauliques et construire des canalisations. D'autres peuvent concevoir et exploiter des stations d'épuration. Autrement dit, leurs centres d'intérêts sont complémentaires en amont et en aval de la filière eau.

### 1. Les complémentarités en recherche et développement

Elles ont décidé d'unir leurs forces au sein d'un centre de recherche et développement commun : Agua Recherche, sans remettre en question leur indépendance commerciale, pour échanger des expériences et partager des investissements. Sans l'imposer aux filiales, la direction générale du pôle « eau » a joué un rôle moteur dans l'apparition du pôle de recherche Agua Recherche. Elle a su convaincre les filiales de son opportunité et de la manière de le constituer. Financièrement, le partage des investissements de recherche réduit les risques encourus par chacun des partenaires. Regroupées, les filiales ont une assise financière qui dépasse leurs propres capacités d'investissement. À de rares exceptions, la plupart des entités du pôle « eau » font partie du centre Agua Recherche qui couvre tous les domaines d'applications : la distribution, l'assainissement de l'eau, les travaux hydrauliques. Ce centre est géré en Groupement d'Intérêt Economique (GIE), sous le statut d'une association à but non lucratif.

Ce centre regroupe cent chercheurs qui sont affectés soit dans l'activité de recherche appliquée au sein d'un laboratoire, soit dans l'activité de recherche fondamentale, c'est-

à-dire en Recherche et Développement (R&D). Le laboratoire est structuré autour de quatre départements : biologie, eaux usées, eaux minérales et organiques. Ces départements sont complétés par une cellule de recherche sur les nouvelles méthodes d'analyse de l'eau. La R&D est organisée en groupes de travail, selon des thèmes spécifiques portant sur les techniques d'adduction d'eau : la séparation, l'oxydation, la nanofiltration (filtration microscopique des particules polluantes dans l'eau). Ces techniques sont ensuite déclinées sur les différents maillons de la filière : en amont dans le domaine de l'eau usée ou en aval dans le domaine de l'eau potable.

L'avantage du GIE est de faciliter la mise en relation des exploitants praticiens avec les chercheurs théoriciens. Par des retours d'expérience entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, certaines découvertes donnent naissance à de nouveaux services. Ceux-ci sont exploités grâce à la création de nouvelles filiales. Par exemple, le centre a donné naissance à une filiale spécialisée dans le nettoyage robotisé des métros et des musées. De même, la filiale opérant dans le domaine de la santé était à l'origine une branche de recherche. À partir du moment où une innovation technologique, viable sur le plan industriel, dépasse les compétences des partenaires, une structure d'exploitation et une entité juridique autonome sont créées par le Groupe Talante qui fournit les capitaux. Pour cette raison, les ingénieurs chercheurs jouent un rôle important en coordonnant leur action avec les besoins des exploitants d'usines. De fait, les ingénieurs chercheurs ne se contentent pas de suivre le développement de leurs nouveaux produits, mais assurent également l'assistance technique, sur l'ensemble des sites 24 heures par jour. Cette confrontation permanente entre les connaissances théoriques et les observations effectuées sur le terrain est capitale. Elle permet d'orienter au plan marketing les programmes de recherche. Le centre de recherche facilite l'émergence de nouvelles formes de coopération et le renforcement de complémentarités déjà existantes entre les filiales « eau » de Talante. L'un des membres du centre s'exprime sur le sujet. Il met en exergue le rôle du centre dans un contexte de concurrence mondiale.

« Cette capacité à générer des idées nouvelles pour les mener jusqu'à l'échelle industrielle en rassemblant chercheurs, constructeurs et exploitants est unique au monde même si l'Angleterre commence à se calquer sur le même modèle. L'originalité de ce centre réside dans l'esprit et les moyens qu'il mobilise plutôt que dans la structure elle-même. Il existe bien quelques instituts de recherche de même ampleur au Japon, en Allemagne et aux Etats-Unis dont les budgets sont souvent plus conséquents. Mais les résultats sont moins tangibles car les marchés de recherche se divisent entre les municipalités, les universitaires, les fournisseurs de matériel et les consultants. Le centre de recherche rassemble en un seul lieu toutes ces forces pour aboutir au plus vite à la réalisation d'une usine, devancer la concurrence et anticiper sur l'avenir. »

## 2. L'adaptation à de nouvelles normes environnementales

Une des recherches effectuées au sein du centre Agua Recherche porte sur les techniques de filtration des eaux usées, avant rejet dans l'environnement. Soucieuse de préserver la qualité des eaux de rivière, la législation européenne impose, en effet, l'adoption de nouvelles normes concernant l'élimination de l'azote et du phosphore dans les eaux usées rejetées. D'ores et déjà, les collectivités locales sont encouragées à adopter ces nouvelles normes, par des directives nationales ou européennes. Mais au regard des technologies actuelles, la mise aux normes des vieilles installations nécessite de multiplier la surface des ouvrages par trois ou quatre, sur des sites de surface déjà

volontairement réduit pour ne pas dénaturer l'environnement. En effet, pour améliorer le taux d'élimination de l'azote et du phosphore contenu dans l'eau, il est nécessaire d'accroître en proportion la taille des installations de traitement. Or, augmenter la taille des infrastructures risque de nuire à l'environnement, car les stations de traitement des eaux usées dégradent le paysage et provoquent des nuisances olfactives. Afin de mettre aux normes les vieilles stations, sans accroître le volume des nuisances, il devient impératif de rendre plus performant les techniques de traitement des eaux. Partant de ce constat, le centre Agua Recherche confie le problème à une équipe de recherche dirigée par un chef de projet, ingénieur-chercheur.

Après un tour d'horizon des différentes installations en activité à l'étranger, les chercheurs s'aperçoivent que le procédé, déjà existant, de filtration par Filtro-1, apporte des éléments de réponse à la problématique. Cette technologie est développée depuis 1976 en interne par la filiale OPUR. En améliorant le procédé Filtro-1, l'ingénieur chef de projet met au point un filtre flottant ascendant appelé Filtro-2 qui augmente les performances de traitement des eaux usées. D'une part, ce procédé permet d'améliorer la capacité de filtration, conformément aux normes européennes. D'autre part, il autorise la réalisation de stations d'épuration plus compactes, consommant moins d'énergie, tout en augmentant les performances techniques de traitement des eaux usées. De surcroît, il présente l'avantage de correspondre au schéma de traitement des eaux de l'an 2000, en conformité avec la réglementation européenne à venir. Cette découverte offre aux collectivités des perspectives de stations moins bruyantes et moins odorantes, au moment où la protection de l'environnement est devenue un enjeu majeur. Après une période d'essai et d'expérimentation clinique, l'inventeur décide de tester sa découverte hors du laboratoire, sur un prototype qui est une reproduction fidèle, à une échelle réduite, du procédé technologique. Pour financer la deuxième phase des opérations, il s'entoure de commanditaires : d'une part, la filiale OPUR, spécialiste mondial du traitement de l'eau au sein de Talante, d'autre part, l'agence de bassin (AFB) responsable de l'octroi des subventions. Il définit son rôle à la charnière des différentes institutions de la manière suivante.

« Le laboratoire de recherche sur l'eau de Talante offre une grande latitude et beaucoup de moyens pour les chercheurs. En effet, il n'y a pas de contrôle hiérarchique au sens strict du terme, même si par ailleurs nous avons une obligation de résultats sur les programmes dans lesquels nous nous engageons. De toutes les manières, la recherche ne se décrète pas par décision hiérarchique. Ceci étant, nous avons besoin de nous entourer de partenaires aux différentes phases du projet. A ce niveau là, le laboratoire facilite les contacts. Par exemple, dans le cadre du projet Filtro 2, j'agis comme initiateur et chef de projet : initiateur car je cherche à apporter une réponse technique à un besoin commercial formulé par les exploitants ; chef de projet car je gère toutes les étapes de la découverte avec les commanditaires. L'avantage d'une technologie nouvelle est en effet de permettre d'attirer les commanditaires financiers. Ainsi, par rapport à un projet conventionnel, l'AFB est prête à verser 10 % de subvention en plus, lorsqu'il s'agit d'un projet innovant. »

Avec l'aide des commanditaires et des exploitants, l'inventeur, chef de projet, essaye ensuite de définir un emplacement potentiel pour tester « in situ » son nouveau procédé. Le site d'essai doit correspondre à une station de traitement du parc de Talante, localisée à proximité du centre de recherche. Cette station doit posséder la configuration nécessaire pour accueillir l'expérimentation (taille, nature des sols, obsolescence de la station). Le projet de recherche doit également obtenir l'aval des élus locaux. Parmi les

choix envisageables, la commune de Rosseville répond à tous ces critères. Pour continuer la démarche d'expérimentation sur ce site, le responsable du projet Filtro-2 identifie un correspondant local, membre de Talante, susceptible de lui fournir un soutien logistique et commercial. Après avoir consulté l'annuaire des cadres de Talante, il entre en contact avec le chef d'exploitation de la Société des Eaux de Rosseville (SER), qui exploite la station d'épuration. Lors d'une entrevue au centre Agua Recherche, il lui démontre les possibilités de sa découverte, en lui proposant de la tester sur la station de Rosseville.

### 3. Le partenariat autour d'une innovation et ses répercussions

Après avoir assisté à la démonstration du procédé Filtro-2, le chef d'exploitation de la SER, décide d'aider l'inventeur et ses partenaires institutionnels (OPUR et l'AFB). Il définit lui-même sa position.

« Les liens entre les entreprises de Talante sont plus étroits qu'il n'y paraît. Lorsque l'inventeur du procédé Filtro 2 me contacte, je connaissais déjà par mon métier et par mes fonctions l'existence du centre Agua Recherche. Je connaissais également la réputation de la société exploitante OPUR qui fournissait une assistance technique pour la station d'épuration de Rosseville. J'étais en quelque sorte prédisposé à écouter les propositions du chercheur. Celui-ci me confirma alors que le procédé attirait depuis trois ans la curiosité des Canadiens, des Japonais et des Danois. Pour mieux m'en convaincre, il m'invita à une démonstration concluante au laboratoire. Rassuré sur le plan technique, j'étais également rassuré sur le plan financier. En effet, OPUR offrait de sérieuses garanties, en proposant même de remplacer en cas d'échec le nouveau procédé par un procédé conventionnel pour moderniser la station de Rosseville. En bonne intelligence, j'ai alors accepté d'aider le chef de projet à convaincre les élus de Rosseville. »

Sa décision le conduit à informer les élus de Rosseville, de la découverte du procédé Filtro-2. Il les encourage vivement à saisir l'opportunité de moderniser la station de Rosseville en donnant leur accord à l'expérimentation. La SER assume, en quelque sorte, une position de relais territorial, entre les besoins de la collectivité et les propositions des autres filiales de Talante. Il est à noter que le partenariat entre la SER et Agua Recherche n'est ni motivé par une stratégie globale délibérée, ni imposé par une décision hiérarchique. Il s'inscrit dans une logique d'expansion territoriale des métiers et des services offerts par les membres de Talante. En effet, grâce aux relais territoriaux, les filiales peuvent proposer un même service à des clients différents, ou de nouveaux services à un même client. Elles peuvent couvrir un territoire plus important sans augmenter leur taille et sans investir dans de nouvelles capacités de production.

Dans le cas présent, l'alliance territoriale entre la SER et Agua Recherche prend forme au cours d'une réunion de travail, à laquelle participent les élus de la ville. Le maire de Rosseville est assisté du secrétaire général, des responsables du service eau et assainissement de la municipalité et d'un chargé de mission délégué pour suivre le déroulement du projet. À l'issue de cette réunion, les élus de Rosseville sont séduits par la proposition d'OPUR et d'Agua Recherche pour deux raisons : l'image de la ville serait associée à un projet de haute technologie ; l'expérimentation permettrait d'obtenir l'aide financière de l'agence de l'eau (AFB) afin de moderniser la station existante, sans alourdir les charges du budget communal. Une étude est alors engagée pour s'assurer de la faisabilité technique du projet. Durant cette période, la SER assure le relais entre les

différents partenaires : OPUR, Agua Recherche et les élus locaux. Trois mois plus tard, à l'issue des résultats positifs de l'étude de faisabilité, le conseil municipal autorise OPUR et Agua Recherche à développer un pilote industriel. Elle engage la municipalité de Rosseville et la société OPUR dans une relation contractuelle. Durant la même période, les essais en laboratoire continuent. L'inventeur du procédé Filtro-2 mène plusieurs études préliminaires afin d'obtenir des subventions complémentaires auprès de l'agence de l'eau.

En parallèle de ces recherches, OPUR construit une maquette industrielle à échelle réduite sur le site de Rosseville. L'objectif est de renouveler les infrastructures de la station sur ce modèle. Des négociations sur les termes de l'extension sont alors engagées entre les ingénieurs technico-commerciaux d'OPUR et les élus locaux. Elles se déroulent en présence de la SER. Les négociations finissent par aboutir à la signature d'une convention entre les élus locaux et la direction générale d'OPUR. Cette convention bipartite stipule les modalités d'extension de la station d'épuration.

« L'actuelle station d'épuration des eaux usées de Rosseville nécessite un traitement complémentaire pour répondre aux nouvelles normes en matière de pollution et plus particulièrement de rejets azotés. De plus, l'extension de l'urbanisation impose à brève échéance d'augmenter sa capacité de traitement. Par ailleurs OPUR, qui a réalisé la station existante, développe un procédé nouveau et a déposé une demande de brevet à l'effet de protéger son invention. Ce procédé a retenu l'attention de l'AFB qui apporte un financement à la réalisation du pilote correspondant. OPUR désireux de tester ce procédé nouveau à l'échelle industrielle et la ville de Rosseville se sont rapprochés pour implanter ce pilote sur le site de la station d'épuration, lequel pilote fera partie de la future extension de la station. Dans ce contexte, OPUR finance les équipements du pilote à hauteur de 30 % de son montant. »

Selon les termes de la convention, OPUR s'engage à financer les équipements du pilote à hauteur de 30 % de son montant et la ville à hauteur de 70 % sur un budget global estimé à trois millions de francs. La réalisation du projet incombe à OPUR. A l'issue d'une première étape de test du pilote menée en parallèle sur un autre site, l'inventeur dispose d'une base de données pour améliorer les aménagements techniques. D'autres étapes d'essais se succèdent ensuite. Au terme de cette phase d'essai, l'inventeur dresse un bilan positif.

« Le prototype de Rosseville a permis de confirmer la faisabilité industrielle du nouveau procédé d'épuration Filtro-2. Les résultats des essais à grande échelle confirment les valeurs de dimensionnement obtenues sur les pilotes de recherche. Les performances obtenues se recoupent aussi avec des essais en parallèle sur un autre pilote de démonstration. »

Le succès de l'expérimentation va permettre de procéder à la modernisation de la station de Rosseville, en utilisant le nouveau procédé. La municipalité de Rosseville engage alors la rénovation de la station. Les partenaires se réunissent pour définir ensemble les termes de l'extension finale. Le budget total est estimé à 60 millions de francs pour l'ensemble de la filière de traitement. Le financement est pris en charge à 40 % par l'AFB qui dispose d'un budget régional réparti à partir de la taxe de pollution prélevée sur les factures d'eau, à 5 % par le conseil départemental, à 15 % par emprunt à taux minoré auprès de l'AFB, à 20 % par le Conseil Régional : subvention liée au regroupement intercommunal, à 20 % par la ville de Rosseville. L'extension de la station est divisée en différents lots de travaux publics, soumis au jeu de la concurrence par appel d'offres. Chaque partie de l'ouvrage (électricité, démolition, génie civil), fait

l'objet d'une préqualification et d'un appel d'offres restreint aux entreprises spécialisées. Sur la partie génie civil, la collectivité retient une société indépendante locale, au détriment d'une filiale de Talante. De même, la construction du bassin de rétention d'eau en cas d'orage est attribuée à une société indépendante implantée à proximité de la commune. La solution retenue a l'avantage d'être moins coûteuse, tout en favorisant l'emploi local. Ces résultats nous prouvent que les marchés induits ne sont pas systématiquement attribués au sein de Talante. L'un des élus, membre de la commission d'appel d'offres, justifie les choix retenus.

« Sur les marchés publics, la mise en concurrence des entreprises est systématique. Nous n'avons pas à accorder de préférence particulière à tel ou tel groupe, à une exception près. Lorsque la technologie sur un marché innovant est protégé par un brevet, et lorsqu'il n'existe pas d'autres références à cette technologie, la loi nous autorise à négocier directement les termes du marché avec le détenteur du brevet. En conséquence, pour la construction de l'ouvrage, en dehors de l'aspect technologique, nous avons fait appel aux sociétés qui nous ont paru les plus compétitives, à l'issue d'une procédure de mise en concurrence. »

En dehors de cet aspect, l'innovation a des conséquences positives pour l'ensemble des membres de Talante. Tout d'abord, la découverte du procédé « Filtro-2 » permet à OPUR d'affirmer sa supériorité technologique dans la modernisation de stations d'épurations. Elle exploitera cet avantage sur d'autres sites, comme Horseville par exemple. En réduisant la taille des stations, Filtro-2 fait figure de solution providentielle, doublement protectrice de l'environnement en permettant la dépollution des eaux sans dénaturer le paysage urbain. De plus, les applications industrielles et commerciales du procédé ne se limitent pas seulement à la sphère du traitement des eaux usées. Par les transferts de connaissance au sein du centre de recherche, l'innovation se diffuse auprès des autres partenaires concernés par les problèmes de filtration des eaux. En maîtrisant parfaitement les risques technologiques et financiers, les chercheurs ont franchi toutes les étapes du processus d'innovation : un procédé à échelle réduite, puis une station de taille limitée et enfin une station plus importante. Ensuite, ils s'efforcent d'élargir le champ d'application du procédé, du domaine des eaux usées vers le domaine de l'eau potable et donc la coopération a permis de développer de nouveaux marchés dont l'ensemble des membres de Talante bénéficie.

Le cas Filtro-2 est donc caractéristique de formes de collaboration spontanée entre les entités de Talante, à l'occasion d'une découverte technologique. La coopération s'effectue par ajustement mutuel entre les différents partenaires. Mais, ce mode de fonctionnement décentralisé, fondé sur l'autonomie et la confiance, génère ses propres limites. Que se passe-t-il lorsque les entités refusent de jouer le jeu du réseau ? Il n'existe pas, en apparence, d'autres mécanismes contrôlés par la hiérarchie pour fédérer les actions ou arbitrer les rivalités individuelles.

### Section 3 : De la fonction coordinatrice du centre stratégique élargi

Derrière les apparences d'une absence de coordination explicite, des principes de coordination implicites se dissimulent-ils ? C'est la question à laquelle nous allons tenter de répondre dans cette troisième section. Nous revenons, d'abord, sur les trois mécanismes polaires de coordination, la hiérarchie, le marché et la coopération tels qu'ils apparaissent dans le cas Talante. Ensuite, nous focalisons sur les éléments « conventionnaliste » de la coordination qui nous semblent relever directement du

centre stratégique élargi ; dans le cas Talante, la direction générale du pôle « eau ». Il s'agit d'une coordination qui ressort d'un management des conventions et par les conventions. Dans les deux cas, le centre est amené à produire de la « forme » stratégique à partir d'un façonnage des conventions en vigueur au sein de Talante (management des conventions) et du modelage d'un dispositif concret qui les rend opérantes (management par les conventions). Nous en déduisons les éléments d'un pilotage efficace du réseau intra-organisationnel du point de vue des trois niveaux de performance (position – ressources – relation) définis par J.H. Dyer et H. Singh (op.cit.) mais aussi de celui de la viabilité du processus de changement, de l'adaptabilité de la coordination. L'efficacité résulte moins d'une allocation optimale des ressources que d'une capacité à faire évoluer les modes de coordination (J.L. Gaffard, 1995).

### 1. Hiérarchie, marché et coopération au sein de Talante

Dans Talante s'enchevêtrent à des degrés divers les trois mécanismes de coordination que sont la hiérarchie, le marché et la coopération. Concernant le principe hiérarchique, Talante, constituée en marché interne, offre deux niveaux d'analyse. Le premier est celui du Groupe, niveau « corporate », constitué de 2600 filiales, dont la détention quasi-complète du capital par Talante établit le lien formel d'autorité du centre stratégique sur les filiales même si le centre ne souhaite pas, ou dans tous les cas le moins possible, intervenir directement dans les filiales. Le second niveau, niveau « business », est celui de la filiale dans lequel s'exerce le principe hiérarchique. Talante possède la propriété communautaire de double frontière (P. Dujardin, 1988). Elle se fonde sur une frontière externe, ad extra, qui évolue au fur et à mesure des acquisitions et des cessions, donnant le statut de filiale de Talante ou le retirant à certaines unités. Cette frontière se double de frontières internes, ad intra, fondées sur la frontière organisationnelle de la filiale à l'intérieur de laquelle les salariés sont soumis à une ligne hiérarchique spécifique. Chaque salarié et en particulier les cadres supérieurs adaptent leur comportement en fonction de cette double appartenance hiérarchique afin de répondre aux objectifs stratégiques fixés par le Groupe et par la filiale.

La logique marchande est très présente au sein du réseau interne autour de cette double frontière. Ad intra, les filiales interviennent régulièrement en concurrence l'une avec l'autre pour gagner une affaire. Il ne s'agit pas d'un dysfonctionnement organisationnel mais d'une volonté délibérée du Groupe de faire jouer ce mécanisme. Ad extra, logiquement, les filiales sont aussi en concurrence avec d'autres firmes. Par contre, lorsqu'une filiale décide de sous-traiter une activité selon un principe marchand, elle peut mettre en concurrence une filiale avec une entreprise ad extra. C'est le client, l'organisation territoriale, qui reste la véritable arbitre de ces transactions. Ce comportement marchand est souhaité sauf dans un cas, lorsqu'il s'agit d'expérimenter des innovations technologiques, de diffuser ou alors de croiser des compétences distinctives de Talante. Le principe de coopération doit alors prédominer. La coopération entre les filiales est considérée comme le principal vecteur de mobilisation et de diffusion des compétences ad intra ; au sein de Talante. Ad extra, il est aussi un moyen apprécié de nouer des liens toujours plus étroits avec les clients et avec des organismes para-publics comme l'agence de l'eau.

La coordination est porteuse d'une triple logique, de cohésion, de mise en concurrence et de diffusion des innovations, dont l'équilibre est instable. Par exemple, la cohésion est mise à mal par le déplacement des frontières ad extra et ad intra. Quand les

frontières s'ouvrent pour laisser entrer une nouvelle filiale, c'est parfois « l'ennemi héréditaire » qui intègre le Groupe et donc un surcroît de concurrence. La mise en concurrence peut engendrer des relations conflictuelles et perturber une coopération future entre les mêmes filiales. La mise en coopération peut alors ne pas survenir et affaiblir la valeur de l'offre globale de Talante. Dans tous ces cas de figure, le centre stratégique a un intérêt évident à disposer d'outils de coordination spécifiques pour canaliser la structure relationnelle du marché interne. A ce stade, la perspective relationnelle peut s'enrichir d'un point de vue conventionnaliste. Le jeu relationnel s'exécute selon des conventions multilatérales et bilatérales qui sont le produit de la configuration relationnelle d'un ensemble organisationnel mais qui contribuent aussi à le façonner et à le transformer.

## 2. Incertitude et façonnage des conventions

Le centre stratégique ne se contente pas d'un rôle passif dans la coordination. Il existe trop d'incertitudes dans l'environnement pour aboutir de manière spontanée à un équilibre optimal entre un comportement stratégique « égoïste » de type marchand et un comportement coopératif. En effet, ces deux comportements génériques sont fondés sur des registres de justification différents (L. Boltanski, L. Thévenot, 1991). Le comportement égoïste, ad intra, est légitime pour répondre par une transaction à des appels d'offre publics sur la base d'un prix bas et de coûts réduits selon une justification quantifiable. Le comportement coopératif, à un niveau intermédiaire entre ad intra et ad extra, est acceptable pour répondre à une demande d'innovation dont la justification est du domaine de la compétence, sa production et sa diffusion, et en vertu d'un régime d'exception de la part des clients territoriaux. La relation se situe en-dehors du marché des appels d'offre. Il s'agit d'une relation de gré à gré entre le client et son prestataire. Derrière le choix d'un mode relationnel (transaction ou coopération) se dissimule une information sur la nature de l'échange et, de manière plus générale, de l'environnement dans lequel s'inscrivent les relations. Les travaux de P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1967) ont marqué le lien qui existe entre le degré et la nature de l'incertitude compris dans l'environnement et la forme organisationnelle, son niveau d'intégration et le degré de spécialisation et d'autonomie des unités décentralisées. Par déduction dans le cas présent, l'incertitude détermine l'équilibre du recours à un comportement coordonné ex ante des filiales (la coopération) ou plutôt à un comportement autonome des filiales en fonction d'une coordination marchande ex post (la transaction). Il revient au centre stratégique quand il adapte son dessein stratégique aux changements et de canaliser cette incertitude. Il est amené à peser sur les évolutions environnementales et à les anticiper pour le compte des filiales. Le pilotage repose alors sur la genèse de conventions sous la forme d'écrans informationnels (P.Y. Gomez, 1996). Un grand nombre d'informations ne sont pas traitées par les acteurs mais réceptionnées et acceptées en tant que telles par les acteurs. « La convention est un générateur d'information. Elle émet de l'information afin de convaincre ou de maintenir la conviction des individus sur sa réalisation, en leur indiquant ce que les autres sont supposés faire 'normalement' » (Ibid., p.192). Le fait que la plupart des informations soient données comme telles limite la complexité informationnelle de l'environnement. Cela permet la richesse des comportements car une « économie cognitive » (O. Favereau, op.cit.) est réalisée, évitant aux acteurs la charge de la manipulation d'un stock plus important de données. L'acteur peut agir en référence à des conventions pour

réduire l'incertitude qui pèse sur les décisions et éviter de s'interroger en permanence sur le comportement attendu d'autrui. Ainsi définie, la genèse des conventions se nourrit des changements environnementaux et du renouvellement constant de l'incertitude et ensuite se diffusent car les acteurs sont convaincus qu'elles sont acceptées de tous et qu'elles fournissent donc la mesure de ce qu'il est « bien » de faire. Ici, les écrans informationnels portent sur les nouvelles conditions de la relation avec les organisations territoriales et en particulier les communes. En premier lieu, celles-ci se concentrent sous la forme de structures intercommunales (Communauté urbaines, « pays », ...) et obtiennent des responsabilités nouvelles du fait des nouvelles politiques de décentralisation, de Paris vers les régions françaises. La structure relationnelle des organisations publiques et para-publiques évolue ; les organisations territoriales se concentrant et s'autonomisant de la tutelle étatique.

Les écrans informationnels bâtis par le centre stratégique déterminent à leur tour des conventions d'échanges (F. Eymard-Duvernay, 1994). Dans le cas Talante, le centre fait reposer la coordination sur le comportement attendu des clients territoriaux en réponse à des évolutions législatives et réglementaires. Il s'agit de les anticiper et de se conformer aux changements. Le centre les décrypte, notamment par une action intense de « lobbying » qui influence les évolutions mais surtout qui améliore le niveau d'information. Il les traduit alors en comportements stratégiques génériques qu'ils cherchent ensuite à imposer en tant que conventions d'échanges par un dispositif décrit dans la section suivante. Dans Talante, les relations entre ces organisations et leurs prestataires de services, notamment dans le domaine de la gestion déléguée d'activités territoriales, évoluent. Deux conventions d'échange apparaissent. La première est fonction de l'évolution de la réglementation des appels d'offre publics qui vise à imposer un fonctionnement plus transparent et concurrentiels, selon la logique d'un marché de biens. La redondance des filiales et leur mise en concurrence sur de mêmes appels d'offre sont cohérents avec cette convention. La seconde suit plutôt l'évolution des normes environnementales et des incitations à un développement technologique afférent. Les normes environnementales sont fixées à l'initiative des organisations internationales, de la Communauté Européenne et des pouvoirs publics nationaux. A cette occasion, de nombreuses organisations publiques et para-publiques en deviennent les dépositaires et les diffuseurs. De multiples relations d'échange et de coopération s'établissent entre ces organisations et les entreprises selon la logique d'un marché d'organisations. Principalement basée sur une valeur d'innovation, l'évaluation de la qualité d'une offre est moins fonction de son prix que de la réputation ou d'un dispositif sophistiqué d'évaluation et d'expérimentation comme on a pu le noter dans la coopération autour du procédé technologique Filtro-2.

### 3. Le dispositif d'incitation au choix d'un mode de coordination : hiérarchiser, coopérer ou « marchander » par convention

Des objets conventionnels stabilisent et concrétisent l'énoncé et l'impact de l'énoncé des conventions d'échange. « Il s'agit d'alléger la charge qui pèse sur l'entendement des personnes dans leurs spéculations, leurs jugements et leurs justifications en la reportant sur les objets » (A. Orléan, op.cit., p.26). Des objets sont qualifiés au moyen d'un investissement de formes pour servir de repères collectifs (L. Thévenot, 1985).

#### a) « Encastrer » les comportements relationnels dans la forme hiérarchique

Concernant le choix entre les deux conventions marchandes et de coopération, une liberté stratégique est donnée aux filiales mais en réalité leur comportement est partiellement déterminée par leur encastrement (embeddedness) dans le réseau. Les intérêts de l'acteur sont conditionnés par la structure relationnelle qui constitue le contexte d'action. Le comportement de l'acteur dépend à la fois de ses intérêts et de la structure (R.S. Burt, 1982, pp.329-356). Face à une demande d'innovation de la part d'un client, la filiale spécialisée ne peut réussir l'agencement des compétences nécessaires qu'à travers la prise en compte de la structure relationnelle ce qui l'amène nécessairement à coopérer. En particulier, elle ne peut s'affranchir des compétences de R&D concentrée dans des structures de recherche spécifiques sauf à susciter l'apparition d'un autre espace collectif et donc à produire un surcroît de coopération. Or, le centre stratégique structure le milieu interne. Il influence directement « les conditions d'encastrement » des comportements selon le concept de « social embeddedness » de M. Granovetter (1985). Le centre, par les décisions d'acquisition et de cession de filiales et par les fusions et/ou les recompositions de filiales réalisées, façonne la forme hiérarchique du marché interne. Ce faisant, il opère un premier « réglage » global des modes relationnels en son sein. A ce stade, le centre mène de manière explicite deux types d'opérations dont les conséquences implicites sont essentielles pour les filiales. Premièrement, lors des acquisitions/cessions, il fixe le niveau de « redondance » des filiales en déterminant le nombre de filiales en situation de concurrence potentielle. Il peut donc réguler un trop plein de concurrence inter-filiales par la cession de certaines unités ad extra. Deuxièmement, il peut aussi intervenir de manière hiérarchique pour retracer les frontières ad intra en fusionnant ou en refondant plusieurs unités. Il influe alors sur la force concurrentielle des filiales en modifiant leur taille. Il transforme aussi le degré et la nature des spécialisations avec des conséquences sur les relations de coopération. En accentuant les spécialisations et la différenciation des filiales, l'équilibre entre transaction marchande et coopération est rompu au bénéfice du principe de la coopération et inversement, lorsqu'une décision contraire portant sur plus de centralisation est prise, c'est le principe marchand qui a tendance à l'emporter. Pour paraphraser A. Chandler, le centre, par une activité de « morphogenèse hiérarchique », devient la « main visible » qui détermine l'existence d'une « main invisible » au sein du réseau interne.

#### b) Organiser « l'agir communicationnel »

Pour augmenter les chances de succès des filiales qui souhaitent s'engager dans des manœuvres de coopération, deux types d'objets conventionnels sont générés à l'initiative du centre stratégique puis réinvestis ensuite par les filiales. Ces deux objets sont censés consolider la « rente relationnelle » en augmentant la qualité de « l'agir communicationnel » des filiales (J. Habermas, 1983), la capacité à produire de l'inter-compréhension. Le premier prend la forme explicite de documents écrits. L'annuaire des cadres » reprend les coordonnées de l'ensemble des managers appartenant aux filiales consolidées par Talante avec un classement par région et par fonction occupée. Ce document élaboré par la Direction Générale est diffusé de manière restreinte et confidentielle. Une lettre mensuelle et un journal adressés aux principaux cadres du Groupe exaltent les collaborations inter-filiales exemplaires. En second lieu, la rente relationnelle est également consolidée par un maillage des compétences dans un réseau

de structures de recherche au sein des différents pôles. Dans le pôle « eau », celui-ci repose essentiellement sur Agua Recherche. Cet organisme constitue un point de rencontre essentiel pour établir la coopération. Il permet des échanges entre recherche fondamentale et expérimentation pratique et entre des filiales rendues complémentaires par l'interdépendance de leur spécialisation. Il joue le rôle d'un « espace de discussion ». A ce titre, il est aussi le lieu idéal où améliorer et renforcer les conventions de coopération. « L'espace de discussion est appelé à fonctionner comme un espace de conventionnalisation, c'est-à-dire de construction de procédures collectives de résolution et d'interprétation de problèmes » (M. Detchessahar, 1999, pp.29-30).

### c) Les routines marchandes, le centre stratégique comme lieu de mémoire

Dans la logique de la double frontière, il existe également un sentiment d'appartenance diffus qui est à l'origine d'une confiance minimale au moment des transactions marchandes et qui permet une réduction des coûts de transaction. Cela étant, en ce qui concerne les transactions marchandes, outre le niveau de redondance des filiales de même spécialité, l'objectivation des conventions repose essentiellement sur des routines statiques, des comportements répétés de manière quasi-automatique, hérités et donc issus de la mémoire de l'organisation (R.M. Cyert, J. March, 1963 ; R. Nelson, S. Winter, 1982). La nature de la relation marchande est telle, impersonnelle, non récurrente, portant sur des prestations codifiées et un critère prix prédominant, qu'elle n'autorise pas l'établissement d'espaces de discussion. Leur existence même porterait le soupçon de la collusion entre les filiales. Les routines statiques décelables portent sur un encadrement minimal des conditions de relation entre les filiales. Elles sont particulièrement perceptibles quand une filiale a recours à la sous-traitance. Ainsi, il existe une routine qui donne un droit de préemption des filiales sur ces contrats de sous-traitance proposés par d'autres filiales par rapport à des firmes extérieures à Talante. De la même manière, les délais de paiement sont « routinisés » entre filiales. Mais d'où proviennent ces routines et comment sont-elles diffusées ? La production des routines marchandes survient à l'occasion de conflits entre les filiales dus aux redondances au sein de Talante. Ceux-ci soulignent l'insuffisance de la régulation conduisant à une situation anormale, c'est-à-dire l'inexistence ou l'inadéquation des règles en vigueur dans le conflit survenu (E. Durkheim, 1893). Une procédure de résolution de conflits est alors initiée par le centre stratégique. La direction générale de Talante nomme un chargé de mission qui intervient en son nom pour réguler le conflit. Il s'agit dans tous les cas d'une procédure d'exception, un processus de type « search » (R. Nelson, S. Winter, op.cit.). Les principes d'apaisement sont alors diffusés et « routinisés » au sein du réseau. Le centre stratégique tient lieu de « médiateur » des conflits, « d'accoucheur » des nouvelles routines et aussi de « conservateur » des « bonnes manières » de réguler les transactions internes. Une nouvelle fois, il intervient activement dans la régulation du réseau.

### Conclusion

Les travaux sur la coopération interentreprises et sur la dimension réticulaire des organisations ont eu un double impact sur le champ scientifique du management stratégique. Le réseau interentreprises s'est imposé comme une forme organisationnelle concrète dont la pratique, légitime, est aujourd'hui fortement préconisée. Plus

fondamentalement, le réseau nomothétique, la dimension conceptuelle de l'analyse réticulaire, accompagne une profonde métamorphose des organisations analysée en tant que structure relationnelle. Cette transformation pose de nouvelles interrogations et notamment celle du pilotage des réseaux intra-organisationnels, lorsque la firme se mue en une nébuleuse d'unités autonomes en interaction. Faisant notre cette problématique, nous avons défini le réseau intra-organisationnel en tant qu'enchevêtrement de trois modes de coordination, le lien hiérarchique, la transaction marchande et la relation de coopération, dont le pilotage est confié à un centre stratégique élargi. La notion d'enchevêtrement exprime à la fois la multiplicité, la densité, la variété des relations associant les unités constituant un ensemble organisationnel ainsi que leur caractère dynamique.

La confrontation de cette définition conceptuelle à un cas réel nous conduit à proposer une lecture relationnelle et conventionnaliste de la coordination de l'enchevêtrement. L'analyse réticulaire d'une organisation enchevêtrant des relations multiples et multiformes rend explicite des mécanismes de conduite managériale préjugés implicites et « spontanés ». Le pilotage des réseaux intra-organisationnels et de l'enchevêtrement des modes de coordination inhérents, repose sur un management des et par les conventions. En accord avec les principes de l'économie des conventions, il est basé sur le diptyque « énoncé conventionnel – dispositif de consolidation de cet énoncé ». Le management des conventions met l'accent sur une fonction quasi-idéologique du centre stratégique à qui revient la tâche d'anticiper et de traduire les évolutions environnementales en écrans informationnels. Ainsi, le centre stratégique sera parfois conduit à surestimer volontairement la pression des changements environnementaux pour faciliter la transformation du milieu interne. Le management par les conventions soulignent trois mécanismes liés à chaque mode idéal-typique de coordination.

- L'encastrement hiérarchique du réseau interne par la production de forme hiérarchique. Le centre stratégique définit ainsi les tracés des frontières ad intra et ad extra du réseau.
- La définition des espaces de discussion disponibles et l'ensemble des moyens formels de communication entre les unités (documents, intra et extranet, ...). L'ensemble détermine la qualité de « l'agir communicationnel » du réseau lorsque la coopération prime la transaction.
- Le centre s'immisce par exception dans les transactions marchandes pour compléter ou transformer les routines marchandes qui régulent le fonctionnement en mode concurrentiel des unités internes. Il accompagne et mémorise les nouvelles règles en vue de leur « routinisation ».

Relation et convention sont complémentaires. Le primat accordé à la relation en tant qu'unité d'analyse aboutit à qualifier les configurations relationnelles observables en référence aux idéaux-types organisationnels suggérés en première analyse. L'analyse conventionnaliste a rendu compte des mécanismes de gouvernance associés aux différentes configurations et qui assurent le « cadrage relationnel » des échanges. Cette complémentarité manifeste entre les concepts « relation » et « convention » traduit aussi la dynamique des ensembles organisationnels. Cette dynamique prend sa naissance dans une transformation des termes des échanges et de là pèse sur les contenus conventionnels qui équilibrent leur régulation. Le passage d'un mode relationnel à un autre s'accompagne du passage d'un ensemble de référents collectifs à un autre ou entraîne la construction de nouvelles conventions. Le pilotage managérial consiste à observer les configurations relationnelles et à les orienter selon un jeu conventionnel, un

management de et par les conventions, qui laisse toute sa place à l'expérimentation et à la créativité des acteurs.

## Bibliographie

- Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, New York, Norton.
- Assens C. (1999), « Connivence, discorde et schisme dans un réseau d'entreprises », *Les Cahiers de l'Artemis*, n°1, pp. 55-88.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and Sustained Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 17, pp.99-120.
- Baroncelli A., Froehlicher T., (1997), « L'enchevêtrement des formes organisationnelles : marchés, hiérarchies et réseaux », *Actes de la VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Louvain.
- Baroncelli A. (1999), « La double configuration organisationnelle et stratégique d'un district industriel, le cas du biomédical de Mirandola », in T. Froehlicher, S. Vendemini, (Eds.), *Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification*, Paris : Gallimard.
- Borys B., Jemison D.B. (1989), « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations », *Academy of Management Review*, vol. 14, pp.234-249.
- Brousseau E. (1993), « Contracts as Modular Mechanisms : Some Propositions for the Study of Hybrid Forms », Texte d'appui au *Séminaire de théorie économique EHESS/CEPREMAP*.
- Burt R.S. (1982), *Toward a Structural Theory of Action : Network Models of Social Structure, Perception and Action*, New York : Academic Press.
- Butler, J.K. (1991) « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory », *Journal of Management*, vol. 17, pp. 643-663.
- Cyert R.M., J. March (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall.
- Eymard-Duvernay F. (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in A. Orléan (Ed.), *Analyse économique des conventions*, Economica, pp.307-334.
- Daft R.L., Lewin A.Y. (1993), Where are the Theories for the 'New' Organizational Forms ? An Editorial Essay », *Organization Science*, vol. 4, pp. 1-6.
- Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.86-108.
- Detchessahar M. (1999), « Discussion et domination. Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique », *Annale des Mines*, Septembre, pp.23-34.
- Dujardin P. (1988), « Processus et propriétés de la mise en réseau : débat, problématique, propositions », in P. Dujardin (Ed.), *Du groupe au réseau, réseaux religieux et professionnels*, CNRS Edition.
- Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, Paris, PUF (1973).
- Dyer J.H., Singh H. (1999), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, pp.660-679.

- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, vol. 40, pp.273-328.
- Froehlicher T., (à paraître), « La dynamique de l'organisation relationnelle, conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*.
- Gaffard J.L. (1995), « Information, coordination et organisation de l'industrie », in M. Rainelli, et al. (éds.), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, pp.1-10.
- Galbraith J.R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley.
- Gomez P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions.
- Grabher G. (1993), « Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations », in G. Grabher (Ed.), *The Embedded Firm, on the Socio-Economics of Industrial Networks*, Londres : Routledge, pp.1-31.
- Granovetter M.S. (1973), « The Strengths of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp.1360-1380.
- Granovetter M.S. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp.481-510.
- Grant R. (1996), « Prospering in Dynamically-competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organization Science*, vol. 7, pp.375-387.
- Grima F. (1999), « La mise en œuvre de la coopération interentreprises, le rôle clé des acteurs réticulaires », in T. Froehlicher, S. Vendemini (Eds.), *Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, pp.73-88.
- Habermas J., (1983), *Morale et communication : conscience morale et activité communicationnelle*, Paris, Editions du Cerf.
- Halal W.E. (1994), « From Hierarchy to Enterprise : Internal Markets are the New Foundation of Management », *The Academy of Management Executive*, vol. 8, pp.69-83.
- Imai K, Itami H. (1984), « Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp.285-310.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Cambridge, Ma. : Harvard Business School.
- Lazega E. (1999), « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, vol. XL, (4), pp.639-670.
- Larzelere, R., Huston, T. (1980), « The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships » *Journal of Marriage and Family*, vol. 42, pp. 595-604.
- Lomi A. (Ed.) (1999), *L'analyse relationnelle des organisations, réflexions théoriques et expériences empiriques*, L'Harmattan.
- Lorenzoni G., Baden-Fuller C. (1995), « Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners" » *California Management Review*, vol. 37, pp.146-163.
- Lorenzoni G. (1999), « Les réseaux inter-entreprises en tant que forme organisationnelle distincte », in A. Lomi (Ed.), *L'analyse relationnelle des organisations, réflexions théoriques et expériences empiriques*, L'Harmattan, pp.243-275.
- Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.74-85.

- Mitchell, J.C. (1969), « The concept and use of social networks », in J.C. Mitchell, (Ed.), *Social network in urban situation*, Manchester University Press, Manchester.
- Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Ma. : Harvard University Press.
- Orléan A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in A. Orléan (Ed.), *Analyse économique des conventions*, Economica, pp.9-40.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York : Free Press.
- Sako M. (1991), « The Role of « Trust » in Japanese Buyer-Supplier Relationships », *Ricerche Economiche*, vol. XLV, april-september, pp. 449-474.
- Snow C.S., Thomas J.B. (1993), « Building Networks : Broker Roles and Behaviours », in P. Lorange (Ed.), *Implementing Strategic Process : Change and Cooperation*, Blackwell, pp.217-238.
- Thévenot L. (1985), *Les investissements de forme, Conventions économiques*, Presses universitaires de France, Cahiers du Centre d'Etude pour l'Emploi.
- Thorelli H.B. (1986), « Networks between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp.37-51.
- Tichy, N. Tushman M., Fombrun, C. (1979), « Social network analysis for organization », *Academy of Management Review*, vol. 4, pp.507-519.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.171-180.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press.