

**- IX<sup>IE</sup>ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE -**

**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**DUMOULIN REGIS - MAITRE DE CONFERENCES, IAE DE  
VALENCIENNES**

**IFRESI**

**2 RUE DES CANONNIERS**

**59 800 LILLE**

**TEL. 03 20 12 28 14**

**FAX: 03 20 78 17 58**

**[REGIS.DUMOULIN@UNIV-VALENCIENNES.FR](mailto:REGIS.DUMOULIN@UNIV-VALENCIENNES.FR)**

**ET**

**LECOCQ XAVIER - ALLOCATAIRE-MONITEUR DE RECHERCHE, IAE DE  
LILLE**

**CLAREE (CENTRE LILLOIS D'ANALYSE ET DE RECHERCHE SUR  
L'EVOLUTION DES ENTREPRISES)**

**IAE DE LILLE**

**104 AVENUE DU PEUPLE BELGE**

**59043 LILLE CEDEX**

**TEL. 03 20 12 34 50**

**FAX: 03 20 12 34 28**

**XAVIER.LECOCQ @VOILA.FR**

<p><b>RESEAU INTERORGANISATIONNEL : POUR UN CHANGEMENT DE PARADIGME. CONTRIBUTION A UNE ANALYSE MULTI-NIVEAUX EN SCIENCES DE GESTION</b></p>
--

***MOTS-CLES:***

- 1. RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES**
- 2. RESEAU STRATEGIQUE**
- 3. RESEAU SOCIAL**
- 4. NIVEAUX D'ANALYSE EN SCIENCES DE GESTION**

**RESEAU INTERORGANISATIONNEL : POUR UN CHANGEMENT DE PARADIGME**  
**"CONTRIBUTION A UNE ANALYSE MULTI-NIVEAUX EN SCIENCES DE GESTION"**

**Introduction**

La recherche sur les réseaux d'entreprises se heurte globalement à deux obstacles plus ou moins liés. Le premier est celui de la définition même du réseau interorganisationnel et de la lecture théorique qu'elle engendre, le deuxième est essentiellement méthodologique et ne va pas sans poser le problème de sa représentation avant celui de son étude.

Depuis Jarillo (1988) et au gré des parutions ayant trait aux réseaux d'entreprises, il est notable que le concept de réseau manque de maturité. Les définitions sont loin d'être établies. Globalement et en simplifiant à l'excès, Deux grandes tendances peuvent s'observer, constituant les bases des définitions utilisées par les auteurs actuels traitant des réseaux d'entreprises. La première considère le réseau interorganisationnel comme relevant d'une construction volontaire. On y distingue un courant socio-économique fortement marqué par la théorie des coûts de transaction (Thorelli, 1986 ; Jarillo, 1988 ; Powell, 1990 ; Powell et Smith-Doerr, 1994) et une approche en termes de relations stratégie-structure (Miles et Snow, 1984, 1986, 1992, 1995), Snow, Miles et Coleman Jr. (1992), dont les concepts ne sont pas si éloignés du courant précédent. La deuxième tendance analyse l'entreprise dans un réseau social et suppose la préexistence de relations à la création d'un réseau. On y distingue là encore les développements sur l'*embeddedness* dont les travaux sont fortement critiqués à l'égard du paradigme transactionnel (Granovetter, 1985 ; 1994) et les travaux issus du marketing industriel et du groupe IMP (Hakansson, 1982 ; Johanson, 1989 ; Mattson, 1987).

Comme le montre cet éclectisme, le réseau, concept transversal, est actuellement au centre de débats dans plusieurs disciplines, tant en ce qui concerne la réflexion sur les nouvelles formes d'organisation que sur les problématiques qu'elles suscitent. Concernant la confiance, par exemple, force est de constater que les développements sur ce thème semblent plus constituer des recherches annexes que s'intégrer de manière cohérente et cumulative au thème des réseaux d'entreprises.

En management, le terme "réseau stratégique" désigne une forme d'organisation, un objet d'étude qui éclaire sur la nature même des organisations et sur leur évolution. Mais si la majorité des chercheurs en gestion se penchant sur le sujet utilisent depuis plus de dix ans ce terme proposé par Jarillo en 1988, ils ne se sont pas interrogés sur les implications de ce qui est autant une perspective d'analyse qu'un objet d'étude. Cette considération est peut-être à l'origine du manque de réflexion sur la perspective d'analyse et plus encore, des biais et des confusions repris dans l'ensemble de la littérature depuis une dizaine d'années. On peut dès lors s'interroger sur la cause de ces biais persistants et au-delà, sur la difficulté à constituer un corpus théorique pour l'analyse et la compréhension des réseaux d'entreprises.

Notre objectif, au travers de cet article, est de prôner un déplacement du paradigme en vigueur dans l'étude des réseaux d'entreprises vers une vision moins restrictive permettant de saisir des logiques que le cadre théorique du réseau stratégique limite à une dimension économique. Il est également de proposer un changement de perspective et de montrer l'intérêt d'une démarche plus compréhensive, intégrant les dimensions politiques et sociales de la coopération. Après avoir démontré que, plus

qu'un objet d'analyse, le réseau stratégique est un paradigme, nous analyserons ses limites lorsqu'il s'agit de saisir la dynamique même des réseaux. Nous comparerons ensuite, à travers une étude empirique, les perspectives du réseau stratégique et du réseau social et leur utilité lors d'une analyse stratégique des relations interentreprises. En discussion, nous nous interrogerons, à travers cet exemple, de l'intérêt pour une vision intégrative des niveaux d'analyse (micro, méso et macro) des objets de la gestion et sur la capacité des sciences de gestion à mener des analyses multi-niveaux.

## **1. LES POSTULATS DU RESEAU STRATEGIQUE ET SES IMPLICATIONS**

### **1.1. Les postulats du réseau stratégique**

Si l'on définit le terme de paradigme comme une "façon de concevoir et d'étudier le monde partagé par un groupe de scientifiques développant ainsi un langage conceptuel commun" (Desreumaux, 1998, p. 212), on peut affirmer que, concernant l'étude des réseaux interorganisationnels, le paradigme dominant chez les gestionnaires est le réseau stratégique.

Celui-ci repose sur le constat de la modification économique, juridique, sociale et informationnelle de l'environnement des firmes. Le réseau annonce la fin des grands groupes intégrés (Piore et Sabel, 1984) : le mode d'organisation issu du 19<sup>e</sup> siècle et rattaché à la production de masse est supplanté par une nouvelle logique dite de spécialisation flexible, qui se traduit par une remise en question de l'intégration verticale comme source de l'avantage compétitif (Powell et Smith-Doerr, 1994). Selon la synthèse qu'en a faite Lazéga, (1996), quatre éléments caractérisent les réseaux :

1. une structure centre-périphérie recouvrant une distinction entre un personnel hautement qualifié vs faiblement qualifié ;
2. un usage nouveau de l'informatique pour la coordination des activités en flux tendu ;
3. l'usage intensif de la sous-traitance et des alliances stratégiques ;
4. des tentatives, par le management, d'associer les employés les plus difficiles à remplacer.

Le terme "réseau" est utilisé "to advocate what organizations must become if they are to be competitive in today's business environment" (Nohria, 1992, p. 1). "The interorganizational network is viewed as a strategic mechanism to improve a firm's competitive advantage through cost minimization while maintaining flexibility" (Park, 1996, p. 795). Les tenants du réseau stratégique le placent résolument entre le Marché et la Hiérarchie, lui octroyant les avantages des deux (Belussi et Arcangeli, 1998). Ils s'opposent au courant sociologique qui n'y voit une métaphore des relations interindividuelles ou interorganisationnelles. Le réseau stratégique est un outil analytique expliquant l'agencement et la poursuite des activités économiques.

Dans cette perspective, cette structure est légitimée par une recherche du profit (Contractor et Lorange, 1988), par le recentrage sur les activités-cœur, la recherche de flexibilité et une réponse à l'accélération de l'innovation (Miles et Snow, 1986)

Derrière ce concept existent des postulats qui ne sont pas toujours explicitement précisés par les auteurs :

- le réseau est acteur collectif particulier, caractérisé par un mode d'organisation original des transactions économiques, qu'il soit considéré comme un mode de coordination transitoire du marché vers la hiérarchie (Williamson, 1985), ou comme une forme d'organisation hybride efficiente (Williamson, 1991) ;

- la formation du réseau relève d'une construction volontaire, et plus globalement de la stratégie (Koenig, 1990 ; Urban et Vendemini, 1994). Un acteur clairement identifié propose à ses clients et/ou à ses fournisseurs de s'allier dans un but stratégique. Cette assertion signifie que les membres du réseau doivent impérativement avoir conscience de l'entité qu'ils constituent pour pouvoir prétendre former un réseau. L'acteur principal prend la décision de chercher des partenaires qu'il évalue, pour former un réseau dont les membres auront des relations de long terme, fondées sur la recherche de l'efficacité économique et sur des mécanismes de socialisation comme la confiance et/ou la réputation. Le réseau stratégique est un ensemble de composants principaux modulaires, pouvant être assemblés et réassemblés de façon à s'adapter en permanence aux conditions de concurrence complexes et mouvantes (Miles et Snow, 1986). Les acteurs du réseau acceptent, pour réaliser un projet commun, de déléguer à l'un d'entre eux une partie de leur autorité (Ménard, 1997). Le réseau devient hiérarchisé, avec une firme pivot (courtier ou broker) qui domine les transactions, coordonne l'activité et met en concurrence les firmes satellites avec les entrants potentiels sur le marché.
- le réseau stratégique a des frontières clairement définies et identifiables. Elles sont généralement circonscrites par le projet réalisé en commun, à la firme pivot et aux satellites de premier rang. Le management des frontières s'exerce à trois niveaux : intraorganisationnel, organisationnel et interorganisationnel (Sydow, 1999). Le réseau stratégique est constitué de la firme pivot et des satellites de premier rang.
- L'étude du réseau stratégique est clairement reliée à la théorie des coûts de transaction. Les aspects économiques relatifs à l'efficacité de la structure sont seuls nécessaires pour en expliquer les logiques de constitution et de fonctionnement. Malgré le volume des travaux consacrés au sujet, les approches choisies varient assez peu. L'analyse quantitative menée par Froehlicher (1998) des contributions (réalisées entre 1990 et 1995 dans les ouvrages, les revues académiques européennes et américaines et les colloques) portant sur la coopération interentreprises, nous donne un aperçu des théories mobilisées par les auteurs. Il constate ainsi que sur 147 contributions, Williamson arrive largement en tête avec 105 citations reçues, devant Porter (76 citations). Le réseau est donc avant tout étudié sous l'angle de l'économie des coûts de transaction (voir Joffre, 1998).

## **1.2. Les limites de la perspective du réseau stratégique**

Deux types de limites émanent de la perspective du réseau stratégique. Les premières sont celles issues de la théorie des coûts de transaction. Elles ont trait à la structure, aux hypothèses comportementales restrictives qu'elle véhicule et aux raccourcis qu'elle autorise en matière d'analyse du management interorganisationnel. Les secondes limites sont reliées à la représentation même du réseau stratégique et aux biais que cela introduit dans son étude.

### **1.2.1. Du recours à la théorie des coûts de transaction**

Que l'on parle de réseau, de forme hybride ou plus généralement de coopération, une analyse par la théorie des coûts de transaction situe l'objet d'étude entre le marché et la hiérarchie (Thorelli, 1986 ; Williamson, 1991, Powell et alii, 1994, Park, 1996). Le réseau stratégique peut s'analyser soit comme un arrangement organisationnel hybride, soit comme une forme à part entière, dans lequel la transaction obéit à des principes de

marché ou d'organisation par rapport auxquels il n'est finalement qu'intermédiaire (Williamson, 1985, Imai et Itami, 1984). Or, Il n'est pas prouvé que le réseau est une forme intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Dès lors, affirmer cela est une démarche métaphorique (Lindenberg, 1996). Le reproche fait aux sociologues s'applique donc également aux gestionnaires et aux économistes.

La spécificité des actifs n'est qu'un facteur parmi d'autres influençant la forme organisationnelle. Les autres déterminants peuvent reprendre globalement l'ensemble des variables issues de la théorie de la contingence (nombre, taille, technologie...). Ainsi, la critique de fond sous-jacente à la spécificité des actifs est celle d'un choix structurel qui ne serait conditionné que par la seule logique économique de recherche d'efficacité dans un contexte d'opportunisme alors que ce choix repose également sur les facteurs politiques et symboliques (Granovetter, 1994). En corollaire, la notion d'opportunisme est une approche négative et caricaturale des comportements humains dans l'organisation (Milgrom et Roberts, 1992 ; Ghoshal et Moran, 1996).

La théorie des coûts de transaction est initialement une théorie de l'intégration. L'organisation est une réponse à la défaillance du marché et permet d'économiser sur les coûts de transaction. Peut-elle alors justifier son recours pour l'externalisation ou la construction réticulaire, formes non verticales (Lazéga, 1996) ? Si l'on suit les arguments de Geyer (1996), les développements de la théorie des coûts de transaction ne sont partiellement réversibles qu'à condition de s'intéresser aux coûts d'utilisation de la firme et de dépasser les limites traditionnellement associées à la théorie (le marché comme référence absolue, son caractère statique et sa négligence des coûts de transition).

Il est notable que le management ou le contrôle en place dans les réseaux stratégiques soulève le besoin de son étude (e.g. : Nohria, 1992 ; White, 1992 ; Desreumaux, 1996). Cette question a été souvent traitée à l'aide de la théorie des coûts de transaction, entraînant une confusion des niveaux d'analyse entre mode de contrôle et structure de gouvernance et une excessive simplification des problèmes de contrôle interorganisationnel. Il était en effet facile, à partir des travaux d'Ouchi (1979 ; 1980), d'associer à chacun des lieux de coordination de l'activité économique (marché, hiérarchie et forme hybride) un mode ou une stratégie de contrôle dominante<sup>1</sup>, respectivement marché, bureaucratie et clan (Powell, 1990). La prédominance de cette conception tient certainement à l'adaptation qu'en a faite Jarillo (1988), qui définit le réseau stratégique comme traduisant la centralité d'une firme organisatrice, gérant d'autres organisations au moyen de relations de long terme, de contrats incomplets et de tâches relativement peu définies. La forme légale de cet arrangement repose sur le marché, qui assure l'efficacité de la structure (Miles et Snow, 1986) bien que des relations préférentielles s'instaurent entre certaines organisations au détriment d'autres. L'aspect clanique de la structure de gouvernement provient de la convergence des buts interorganisationnels. De prime abord, une telle assertion suggère une homogénéité des relations au sein d'un réseau stratégique, que le bon sens et la lecture de la presse économique aident à relativiser. Plus fondamentalement, une contradiction existe dans le fait qu'un marché puisse échapper au mécanisme néoclassique du prix par l'instauration de relations préférentielles entre organisations (Laurent, 1993), même si ces dernières peuvent être remises en cause à tout moment par une logique de coûts. S'il s'assimile au marché, le réseau stratégique nie les phénomènes d'apprentissage organisationnel, de confiance entre les acteurs et d'édification de règles collectives caractéristiques des stratégies relationnelles (Dyer et Singh, 1998). En fait, le clan n'est

pas une forme d'organisation, mais bien une stratégie de contrôle présente, à l'instar du marché et de la bureaucratie, dans toute forme d'organisation. Par delà ce constat, et allant bien au-delà de cet article, c'est le concept de marché, largement implicite et donc peu défini (Barber, 1977), qu'il conviendrait de retravailler (Weber, 1922 ; Swedberg, 1993).

### **1.2.2. De la représentation du réseau stratégique**

Dans les représentations graphiques " en étoile " des réseaux stratégiques, il n'est pas rare de voir une firme surdimensionnée placée au centre d'un réseau de satellites de moindre taille. On trouve ainsi parfois une firme de rayonnement national pivot d'un réseau composé de grands groupes internationaux (E.g. Gugler, 1992 ; Sydow, 1999).

Cette remarque pourrait paraître naïve si elle ne conduisait pas, selon nous, à une perception faussée des relations à l'intérieur du réseau. Il a été montré le rôle de la structure en terme de taille institutionnelle, qui permet à des firmes périphériques de refuser l'immixtion du pivot dans leurs processus de gestion, voire d'imposer leur point de vue dans une coopération dont ils ne sont " que " des exécutants et non pas des initiateurs (Dumoulin, 1997). Ceci amène une première remarque, celle d'une conception sous développée du pouvoir. Définir a priori le réseau avec un pivot suppose que le pouvoir est possédé par une organisation centrale et que tout émane de celle-ci (idée stratégique, règles de management et de contrôle...), sans contre pouvoir de la part des satellites. La notion d'équilibre est ainsi ignorée par cette conception du pouvoir<sup>2</sup>. Le réseau stratégique représente des relations formelles, des arrangements contractuels et oublie la structure de relations informelles inhérentes aux formes organisationnelles. La forme " étoilée " du réseau stratégique montre que le paradigme s'intéresse davantage à la structure formée par le pivot, agrégé et combiné avec les autres organisations constituant le réseau, au détriment du contenu de la relation et de la juxtaposition de la structure formelle et de la structure informelle. Ceci est d'autant plus vrai que dans les réseaux décrits comme dans les modèles proposés, on constate l'absence de liens entre les firmes périphériques. La réflexion stratégique est circonscrite au réseau, alors que la prise en compte de l'appartenance des firmes satellites à d'autres réseaux peut être cruciale pour la prise de décision stratégique.

L'étude des réseaux stratégiques fait le choix de la firme pivot elle-même comme point de départ de l'analyse. En n'étudiant que la structure des relations contractuelles formelles unilatéralement, du pivot vers le satellite, la recherche ne montre, pour reprendre la terminologie de Burgelman et Sayes (1987, p. 136-137), que le comportement induit, c'est-à-dire " la base relationnelle technico-économique [ainsi que] les éléments non rationnels, valeurs et idéologies " que la firme pivot juge associés à la relation entre elle et son satellite. Le comportement autonome du satellite, qui " tente d'échapper à la conformité des relations " n'est pas été abordé. Cette limite appelle trois remarques générales.

Puisque l'observation du réseau est la plupart du temps cantonnée au seul pivot, cela revient à étudier le réseau tel qu'il est circonscrit par son leader. Il existe donc un biais, puisque le réseau peut n'exister que dans la perception (que dans le discours stratégique) de la firme pivot. Ceci ne permet donc pas de connaître la réalité de l'appartenance de la firme périphérique à cette entité collective. Le satellite d'un réseau stratégique régulé par le marché peut avoir l'impression de n'être qu'un fournisseur

parmi d'autres. L'analyse centrée du réseau n'est alors que l'observation du marché du point de vue d'une organisation particulière. De plus, la relation contractuelle impliquant un contrôle, les réactions des " contrôlés " à la situation de contrôle sont négligées. La firme pivot peut ignorer ces phénomènes et penser tout contrôler. Or, les nombreux échecs ou défaillances dans les coopérations incitent à penser que ces réactions existent. Si nous reprenons l'exemple de l'immixtion d'une firme dans les processus de gestion d'autres firmes constituant un réseau, celle-ci peut être vue comme une violation de souveraineté et susciter des réactions qui dépassent le comportement d'inertie des satellites. Enfin, la réciproque du contrôle n'est pas étudiée. Il est cependant intéressant d'observer le contrôle qu'un satellite peut exercer sur une firme pivot, quel que soit le " déséquilibre structurel " qui puisse exister entre ces firmes. Proposer que le pouvoir soit unilatéral et détenu par la firme pivot est une hypothèse préalable au modèle du réseau stratégique, hypothèse qu'il convient d'abord de démontrer.

Ces remarques mettent en avant une limite de la recherche sur les réseaux stratégiques, qui est celle de l'originalité des résultats trouvés par rapport à la source théorique qu'elle mobilise. La tradition récente en Economie (Holmstrom et Tyrole 1980), puisant ses racines dans Coase (1937) et son concept de coûts de transaction, a entraîné une vision microéconomique subatomisée ou quantistique, disséquant la firme en un ensemble de relations contractuelles (Belussi et Arcangeli, 1998, p. 417). Si nous reprenons la typologie des réseaux de Miles et Snow, la prédominance des mécanismes de marché dans les réseaux dynamiques (Miles et Snow, 1992), la poursuite de l'intérêt individuel ainsi que l'hypothèse d'opportunisme montrent que la théorie des coûts de transaction est un cadre l'analyse qui peut sembler adéquat.

Son recours pour l'analyse des réseaux stables ou des partenariats est cependant plus discutable. La conception de l'économie qu'elle véhicule, pour reprendre l'expression de Granovetter (1985) est sous-socialisée. Elle repose, par le concept d'opportunisme, sur la notion d'opposition latente entre les parties. La prudence est alors de rigueur : la théorie des coûts de transaction propose des outils théoriques intéressants, mais il existe alors un danger à vouloir réduire les relations de coopération à des relations d'agence même si celles-ci existent bien. Ces dernières sont en quelque sorte un sous-ensemble d'un ensemble plus général que sont les relations de coopération obéissant aux règles de l'action collective. En conséquence, l'approche du contrôle du réseau stratégique par la seule théorie des coûts de transaction est réductrice. Cela cache un problème plus fondamental qui est l'inadéquation de la théorie des coûts de transaction à redonner à tous les acteurs individuels et collectifs leur rôle dans la structure réticulaire.

## **2. D'UN PARADIGME A L'AUTRE : LES APPORTS DU RESEAU SOCIAL**

Les biais induits par l'utilisation de la perspective du réseau stratégique incitent à rechercher d'autres approches pour l'étude des réseaux. Le cas suivant est une illustration empirique du propos. Il met en exergue, par une démonstration simplifiée<sup>3</sup>, l'intérêt d'une démarche telle que celle du réseau social pour la compréhension des relations interorganisationnelles.

## **2.1. Présentation de la recherche et du terrain**

La recherche présentée ici avait pour objectif d'analyser le rôle du pivot, figure emblématique du réseau stratégique. En effet, bien que cet acteur soit évoqué dans la plupart des contributions, il ne fait que rarement l'objet d'une analyse détaillée (Miles et alii, 1992 ; Boyle, 1994). Dans tous les cas, aucune étude empirique ne lui est consacrée et un consensus, sans débat, semble s'être établi sur son rôle. On constate ainsi que trois fonctions essentielles lui sont attribuées dans le réseau : la conception de celui-ci, la maîtrise des opérations et le contrôle des "satellites". Il s'agissait, dans cette étude, de tester ces assertions sur le terrain.

Nous avons donc étudié un réseau d'entreprises du secteur logistique, une chaîne de transport de voitures neuves d'une grande marque (appelée Auto) entre la France et l'Angleterre. Le réseau (que nous appellerons "Logistik") compte plusieurs entreprises de différentes tailles, ayant des statuts et des structures totalement différents. Elles sont très dispersées géographiquement. Nous ne retiendrons pas comme partie prenante au réseau les institutions qui ne s'impliquent pas particulièrement dans le trafic telles que les douanes, ou les autorités portuaires. Le groupe Auto présent dans le réseau à travers sa filiale, contrôlée majoritairement, Transit. Les acteurs de ce réseau sont :

- Transit (transitaire de Parc, c'est un groupe logistique international)
- Ship (l'un des plus grands manutentionnaires britanniques, il est également transitaire)
- Stock (PME qui prend en charge le stockage et la préparation des voitures en France)
- Floto (petit armement espagnol)
- Manut (PME, manutentionnaire français)
- Court (TPE, courtier maritime français disposant d'un monopole dans le port où il exerce)
- Fer (groupe national chargé du transit ferroviaire)

La chaîne logistique étudiée a traité, en 1998, près de 200.000 véhicules, tant à l'import qu'à l'export. Ceci la place dans les premières chaînes européennes pour l'acheminement de voitures neuves. Le transport des véhicules nécessite un pré-acheminement ferroviaire puis un transport maritime. Il convient de noter que les partenaires n'ont pas changé depuis une dizaine d'années. L'idée de la structure a été initiée par Transit, qui travaillait déjà depuis de nombreuses années avec Fer et Ship. Toutefois, c'est le dirigeant de Court qui a contribué à faire venir Transit dans le port français concerné (dans le cadre d'une association de développement local) et qui a proposé le recours à Stock, à Manut et à Floto.

## **2.2. Logistik -une approche par le réseau stratégique**

La perspective du réseau stratégique place Transit comme firme pivot du réseau Logistik. En effet, historiquement, il est à l'origine du réseau ; il est supposé lancer l'ordre de transport et il dispose d'une taille (en termes de structure et de moyens de tous types) beaucoup plus importante que la plupart des autres entreprises impliquées dans le trafic. On considère ici que Transit a sélectionné l'ensemble des partenaires et que ceux-ci ont conscience de la structure qu'ils forment ensemble, constituant ainsi un réseau stratégique. Le choix des acteurs s'est fait essentiellement pour des questions d'efficacité économique et c'est d'ailleurs ce critère qui peut justifier la durée de

fonctionnement du réseau (10 ans). Transit a pu opter pour une structure en réseau pour bénéficier de coûts plus compétitifs ou se recentrer sur son activité-cœur. Toutefois, toute cette démarche très rationnelle ne prend pas en compte l'existence de relations antérieures à la création de la chaîne logistique, soit entre le pivot et certains satellites, soit entre des satellites eux-mêmes. Il est en effet peu probable que le réseau logistique ait été créé *ex-nihilo* par Transit. On peut penser qu'un satellite ait conseillé le pivot sur le choix de certains partenaires avec qui il traite fréquemment ou envers qui il est redevable ; d'autant plus que la connaissance des acteurs entre eux peut faciliter la bonne marche des opérations par le partage de routines. Cependant, pour les raisons évoquées dans la première partie, la perspective étudiée permet difficilement d'envisager toutes ces possibilités.

La représentation de la Figure 1 est caractéristique du réseau stratégique. On y retrouve la structure centre-périphérie. Le point de départ est ici le pivot Transit et l'on cherche à mettre en évidence ses relations. Il prend en charge à la fois la coordination des opérations et le contrôle des "satellites".

On remarquera que les acteurs Manut et Court sont absents de la représentation car ils n'entretiennent pas de relations avec l'acteur focal Transit. Ceci illustre le biais, mentionné en première partie, de la représentation du réseau stratégique où l'on considère que l'acteur focal, qui conçoit l'ensemble de la chaîne de valeur, est relié contractuellement à chacun des membres du réseau. Dès lors, si un acteur intervenant dans la chaîne de valeur n'est pas directement relié au pivot, il n'est pas considéré comme membre du réseau. Cette représentation centrée laisse supposer que Transit se charge de l'entière coordination des activités, d'autant que les contacts entre satellites, tels que les échanges d'information, ne sont pas pris en compte. Ajoutons que sans la définition des alternatives relationnelles et des relations entre partenaires, la notion de contrôle du pivot sur le réseau devient plus que relative.

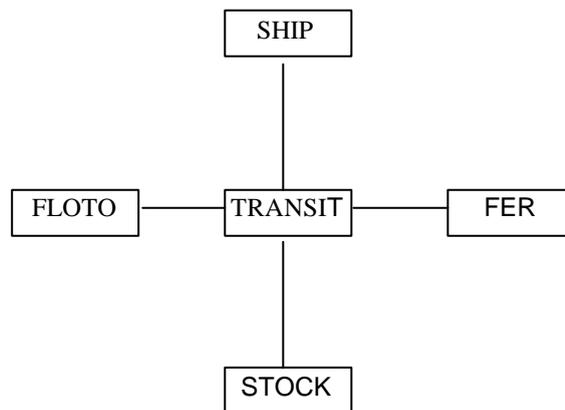


Fig. 1 : Représentation de Logistik avec une approche réseau stratégique

Cet exemple illustre donc que le recours au paradigme dominant chez les gestionnaires ne permet pas de saisir la pluralité des dimensions du réseau interentreprises. La perspective du réseau stratégique est donc insuffisante pour notre démonstration dont l'objet est d'identifier les rôles respectifs des acteurs du réseau. Nous nous sommes alors penchés sur le paradigme du réseau social et l'analyse structurale.

### **2.3. Logistiek -une approche par le réseau social**

La perspective du réseau social fournit un cadre théorique cohérent pour comprendre les processus (prescrits et émergents) existant au sein des réseaux. Cette approche, au départ mise à profit par les sociologues des organisations pour l'analyse des relations au sein des entreprises (Zald, 1970 ; Pettigrew, 1972), est depuis utilisée par les auteurs dont les recherches portent sur les réseaux interorganisationnels (Aldrich, 1977, Pennings, 1978).

La perspective du réseau social puise ses origines dans trois écoles de pensée (Tichy et *alii*, 1979). La sociologie, grâce à la vision dynamique de théoriciens comme Simmel (1923) a mis l'accent sur les processus d'interaction pour comprendre les relations sociales. La popularité du fonctionnalisme (Parsons, 1960) a permis de mettre l'accent sur les déterminants des relations sociales. Enfin, plus récemment, des auteurs comme Burt (1982, 1992) ont proposé une conception structurale des inégalités entre acteurs (théorie des trous structuraux). L'anthropologie, par les théories de l'échange de Frazer (1919) ou Levi-Strauss (1969) développe le contenu des relations entre individus et l'évolution de ces liens dans le temps. Enfin, la "théorie" des rôles<sup>4</sup> utilise les apports des écoles précédentes pour proposer une explication des comportements d'après la similitude des profils relationnels (Katz et Kahn, 1966). L'ensemble de ces apports permet de considérer les réseaux comme un système d'objets liés par différents types de relations. Ces objets n'étant pas tous reliés entre eux et certains l'étant par des relations multiples.

#### **2.3.1. La méthode structurale**

La méthode structurale, appelée plus communément l'analyse de réseau, est une approche permettant d'étudier les liens existant entre des individus ou des organisations en reconstituant leur système de relations pour décrire l'influence de celui-ci sur le comportement de ses membres. Dans le cadre de la recherche en gestion, l'analyse de réseau peut faciliter la compréhension des phénomènes relationnels entre individus ou entre organisations. Elle offre une vision intéressante du pouvoir ou de la communication dans les groupes et permet la comparaison des structures entre elles, facilitant notamment les études sur le formel et l'informel dans les organisations. L'analyse structurale regroupe un ensemble d'outils quantitatifs issus de la sociométrie. Le développement considérable des techniques mais aussi l'apport de concepts au cours des trente dernières années (Lorrain et White, 1971 ; White, Boorman et Breiger, 1976 ; Arabie et *alii*, 1978 ; Burt, 1991) ont permis de remplacer l'appellation de sociométrie par celle d'analyse de réseau, permettant à celle-ci de devenir définitivement un outil de compréhension systématique des relations entre acteurs<sup>5</sup>. On trouve en général trois processus successifs dans l'application de l'analyse de réseau (Lazéga, 1998) :

- des procédures de reconstitution de la morphologie du système étudié au moyen d'une matrice d'adjacence et d'un graphe (aussi appelé sociogramme). On peut opérer des partitions entre les sous-ensembles pour en faciliter la représentation ou l'analyse ;
- des procédures de positionnement des acteurs dans la structure. Le recours aux différentes mesures, individuelles (centralité, prestige) ou locales (densité proportionnelle, équivalence) permet de situer chaque acteur dans le réseau en fonction d'un certain nombre de critères (pouvoir, appartenance à une position) ;

- des procédures d'association entre les caractéristiques relationnelles et le comportement des acteurs.

L'analyse de réseau contextualise les choix et les comportements des acteurs par la prise en compte de l'influence structurale<sup>6</sup> sur ceux-ci. C'est donc dans l'articulation des niveaux micro et macro pour observer et expliquer des phénomènes sociaux que réside l'intérêt de cette méthode (Breiger, 1974). Tant la dyade (la relation entre deux acteurs) que le sous-groupe (un ensemble d'acteurs) ou la structure globale (l'ensemble des acteurs du réseau délimité) sont pris en compte. Le chercheur peut alors se focaliser sur une dimension telle que l'échange d'information entre deux personnes, tout en inscrivant cet échange dans la situation plus globale qu'est, par exemple, la relation entre deux groupes ayant des valeurs profondément différentes. De la même manière, la justification de la contrainte subie par un acteur peut être établie à partir des relations interindividuelles dans le réseau. Avec l'analyse structurale, ces changements de niveaux se font sans rupture.

Dans le cadre de notre étude empirique, une approche par le réseau social mettant en œuvre l'analyse de réseau permet d'identifier et de comprendre la pluralité potentielle des pivots (conception, maîtrise des opérations et contrôle du réseau sont-ils pris en charge par un acteur unique auquel les "satellites" délèguent leur autorité ?). Elle appréhende également les différentes formes de pouvoir du ou des pivots, le caractère émergent des pivots (sont-ils des acteurs nommés comme le prétendent Miles et *alii* en 1992 ?) ainsi que la légitimité des pivots (ont-ils la même légitimité dans la mesure où certains d'entre eux peuvent relever de relations informelles ?)<sup>7</sup>.

A partir d'une comparaison des différents types d'échanges identifiés dans les relations interorganisationnelles et des travaux de Tichy et *alii* (1979) sur les liens entre réseaux formels et informels, nous nous sommes penchés sur le réseau Logistik et ses acteurs avec une approche par le réseau social.

### **2.3.2. Représentation et étude du réseau Logistik**

Dans le cadre de la perspective du réseau social, Logistik n'est pas uniquement considéré comme un réseau d'entreprises reliées contractuellement. Son analyse passe en effet par la prise en compte des relations interpersonnelles des principaux acteurs de ces organisations, que ces relations aient pour contexte l'entreprise ou non. Des liens antérieurs à la constitution de la chaîne étudiée ici peuvent exister et influencer la structure globale du réseau. D'autre part, les relations informelles sont déterminantes dans la dynamique de la structure prescrite et le réseau social permet de ne pas les négliger. Nous reprenons ici les analyses systématiques menées sur trois réseaux : l'échange économique formel, l'échange économique informel (c'est à dire la coordination des opérations) et l'échange informel d'informations.

Dans un premier temps, l'analyse de la position formelle ainsi que les questions portant les relations contractuelles des entreprises permettent de reconstituer le réseau économique prescrit (Cf. Matrice d'adjacence), c'est à dire les liens entre les organisations elles-mêmes. Les acteurs W, X, Y et Z sont les entreprises citées comme partenaires et ne faisant pas partie de la chaîne de transport de voitures Auto<sup>8</sup>.

→	Transit	Stock	Ship	Floto	Manut	Court	Fer	Wi	Xi	Yi	Zi
Transit		0.1	0.1	0.1			0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
Stock	0.3					0.3	0.3	0.1			
Ship	0.2			0.1				0.2	0.2	0.2	0.1
Floto	0.3		0.1			0.1		0.2	0.2	0.1	
Manut						0.3		0.3	0.2	0.2	
Court		0.3		0.2	0.3			0.1	0.1		
Fer	0.3	0.1						0.3	0.1	0.1	0.1

### Matrice d'adjacence du réseau prescrit

Pour l'exemple, la matrice se lit ainsi : les relations avec Transit constituent 30% de l'activité de Floto. 50% de l'activité totale de l'armateur Floto sont consacrés au réseau Logistik (0.3+0.1+0.1).

Dans la perspective du réseau social, les alternatives relationnelles des acteurs sont prises en compte, tout comme l'intensité et surtout la réciprocité des relations. Le réseau est ainsi traité d'une manière plus dynamique. Les chiffres repris dans la matrice d'adjacence<sup>9</sup> correspondent donc à la part de l'activité de l'entreprise consacrée aux relations avec les partenaires. La matrice permet de représenter le réseau (Cf. Figure 2). Toutefois, pour des questions de simplicité, ni l'intensité des relations, ni les alternatives des acteurs (W, X, Y, Z) ne sont représentées sur ce graphe.

La Figure 2 illustre le rôle central de Transit dans le cadre des relations économiques prescrites. Les procédures en vigueur au sein du réseau montrent qu'il lance, en principe, les ordres de transport et qu'il coordonne les activités de la majeure partie des acteurs du réseau. On peut expliquer cette configuration par le fait que Transit est à l'origine de la création du réseau Logistik. On constate qu'ici les liens entre les "satellites" sont représentés. Ceci permet de mettre l'accent sur des relations potentiellement redondantes et sur le rôle d'intermédiaire de certains acteurs (Court notamment).

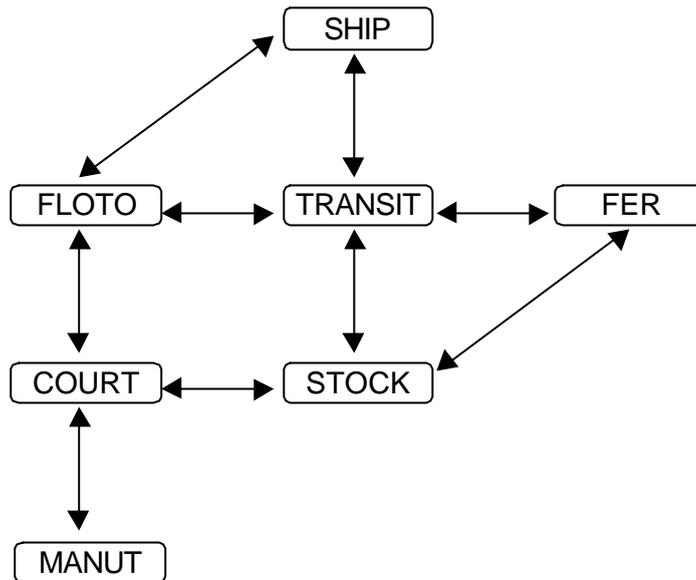


Figure 2 : Le réseau prescrit

La Figure 3 ci-dessous présente le réseau opérationnel émergent c'est à dire la réalité des contacts entre les partenaires pour mener à bien les opérations de transport (nous n'avons pas repris la matrice d'adjacence de ce réseau). La superposition de ce réseau d'échanges et du précédent éclaire sur le fonctionnement du réseau interorganisationnel et permet au chercheur de porter son attention sur certains points en particulier, notamment à l'aide d'une analyse plus ethnographique (Atkinson et Hammersley, 1994). C'est ainsi que l'on constate la disparition de certains liens prescrits, notamment entre Floto et Transit. Des investigations plus poussées nous ont indiquées que ceci fait suite à des heurts répétés entre les deux acteurs sur la procédure de lancement et de diffusion des ordres de transport. Inversement, des relations se sont créées entre Stock et Manut, et ce afin de faciliter les chargements et déchargements des navires dans les plus brefs délais. Stock est ici l'acteur central car il a pris en charge l'essentiel du management des opérations en jouant un rôle d'intermédiaire entre tous les acteurs. Cette position est renforcée par la présence sur le terrain, notamment en France, des dirigeants de Stock. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer qu'en réponse à cette prise de responsabilités (et de pouvoir), Transit cherche à imposer à Stock un système d'information partagée pour mieux suivre les opérations.

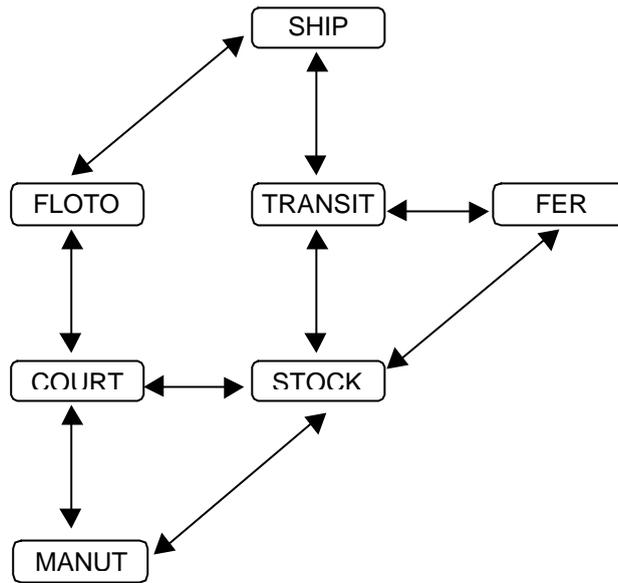


Figure 3 : Le réseau opérationnel émergent

Le troisième type d'échange dans ce réseau interorganisationnel (Cf. Figure 4) concerne l'information informelle sur les partenaires, les concurrents ou encore les opportunités. L'action de Court y est déterminante, notamment pour les échanges entre entreprises du secteur maritime (Manut, Floto et Ship). Stock, pivot du réseau économique, fait le lien entre cette "information maritime" et celle des grands groupes de transport multimodal que sont Transit et Fer. On identifie clairement, en effet, deux sous-groupes dans ce réseau d'échanges informel. Ils marquent l'existence d'intérêts divergents (en termes d'information) entre les entreprises du transport maritime et les autres.

Court diffuse auprès de ses partenaires des informations de différente nature permettant au réseau de rester compétitif (certification, études sur les places portuaires concurrentes, abonnement à différentes revues internationales...) ou de saisir de nouvelles opportunités. Elle travaille fréquemment avec Manut, bien implanté dans d'autres chaînes de transport. Les deux entreprises se font ainsi mutuellement profiter des informations dont elles disposent sur l'environnement. Leurs dirigeants se retrouvent d'ailleurs dans plusieurs réseaux de sociabilité (clubs, associations). Cette position privilégiée de Court dans l'échange informel d'information est cohérente avec les éléments évoqués précédemment sur l'histoire de la chaîne de transport. L'entreprise a en effet joué un rôle déterminant dans l'entrée au sein du réseau des entreprises Stock, Floto et Manut.

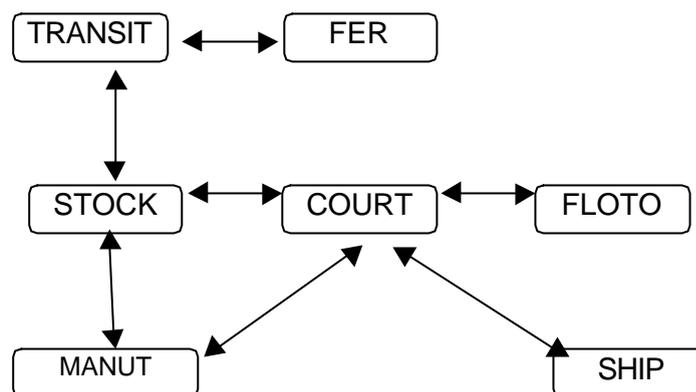


Figure 4 : Le réseau d'information émergent

La superposition des trois réseaux d'échanges présentés (d'autres relations, comme celles d'amitié par exemple, auraient pu être étudiées) offre une meilleure compréhension des processus en vigueur au sein du réseau interorganisationnel. Les aspects politiques, les jeux de pouvoir, tout comme le caractère émergent des relations et par-là même la dynamique du système, sont appréhendés dès lors que l'on couple l'analyse structurale à une observation approfondie du terrain. Dans le cas du réseau Logistik, les comparaisons entre les trois réseaux d'échanges étudiés ont mis en relief tantôt l'absence ou la création d'une relation, indices de conflits ou d'ententes informelles au sein du réseau, tantôt l'apparition d'un sous-groupe, preuve de la cohabitation de plusieurs formes d'intérêts. Bref, cette analyse multi-niveaux, menée avec le recours à l'analyse de réseau, laisse apparaître une richesse insoupçonnée dans le cadre du réseau stratégique.

### Conclusion

Rappelons-le ici, notre objectif n'est pas de critiquer la théorie des coûts de transaction en vue d'améliorations, mais de proposer de changer de paradigme pour comprendre les réalités interorganisationnelles. Il n'est pas non plus d'opposer le réseau stratégique au réseau social. Nous pensons simplement que, plutôt que de caractériser les réseaux par rapport au marché, à la structure hybride ou à la hiérarchie, la recherche doit s'attacher à comprendre la dynamique des formes interorganisationnelles<sup>10</sup>. La théorie des coûts de transaction est un langage synthétique qui aide à décrire des réalités économiques simples. Néanmoins, les biais induits par l'utilisation de la perspective du réseau stratégique sont autant de limites à son utilisation pour une compréhension de la dynamique générale des réseaux qui dépasse les schémas simplistes habituellement considérés. La décomposition du réseau Logistik en trois "sous-réseaux" permet ainsi d'appréhender les aspects économiques, politiques et sociaux et d'étudier leur interaction sur la construction et le développement réticulaire.

Cette illustration montre que, pour la prise de décision stratégique, l'optique du réseau stratégique est paradoxalement réductrice. Il est en effet capital, lorsqu'une organisation souhaite créer une alliance ou s'engager dans des relations de long terme, de connaître les liens de ses partenaires dans d'autres réseaux. La connaissance de ces alternatives relationnelles est nécessaire, surtout si une firme pivot limite

volontairement l'activité d'un satellite pour que ce dernier améliore ses prestations, en étant confronté à des demandes de concurrents hors du réseau. La réflexion est identique quand des firmes en concurrence se partagent les services d'un même centre de recherche et développement, par exemple. Du point de vue du contrôle, l'étude des liens potentiels ou effectifs entre partenaires périphériques est également cruciale. Se pose le problème de l'interdépendance et de l'externalisation des contraintes vers des maillons plus faibles de la chaîne de valeur. Le risque de coalition de satellites contre le pivot par une action collective existe également. Dans le cadre de cette démarche stratégique, on ne peut que constater la supériorité du réseau social sur le réseau stratégique. Ceci s'explique par le caractère ontogénétique de la théorie des coûts de transaction (Desreumaux et Bréchet ; 1998) et en conséquence du réseau stratégique.

Par contre, la richesse de l'analyse de réseau soulève la question de ses caractéristiques essentielles pour le chercheur en sciences de gestion. La puissance de cette approche est de pouvoir concilier à la fois dans une même analyse, une démarche ontogénétique et phylogénétique en articulant les niveaux d'analyse sans rupture. On perçoit, d'ailleurs, dans ce domaine, un décalage entre le marketing et les autres disciplines du champ des sciences de gestion. En lisant le numéro spécial *d'Industrial Marketing Management* consacré aux réseaux (n°28, 1999), on observe ainsi que pratiquement toutes les contributions proposent explicitement différents niveaux d'analyse pour justifier la dynamique des structures. Il est intéressant de constater que ces travaux se veulent dans la continuité du groupe IMP (qui conçoit l'entreprise comme inscrite dans son environnement dès sa constitution et non après une décision stratégique), tout comme on peut remarquer que ces contributions ne parlent pas de réseau stratégique (*strategic network*) mais de relations d'entreprises (*business relationships*) ou de réseau (*network*). L'avance des chercheurs en marketing concernant la question des niveaux d'analyse tient certainement à la nature même de la discipline. Très rapidement, les auteurs ont eu à sortir de l'entreprise pour aller s'intéresser au comportement de l'individu et notamment de l'acheteur (ayant recours pour ceci aux travaux de psychologie, de psychosociologie et de sociologie) puis aux relations avec les distributeurs (*trade marketing*). De leur côté, les auteurs en management se sont, comme le constate Ghertman (1998), limités à la gestion interne des entreprises pour y proposer des principes de management ou y développer des cadres conceptuels (Taylor, 1911 ; Fayol, 1916, Barnard, 1938, Mintzberg, 1986). Même la stratégie a longtemps limité l'environnement à une donnée contingente (Porter, 1986). Si l'interaction entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation était évidente, ce n'est que tout récemment que leur imbrication s'est fait ressentir ; d'une part avec la problématique des réseaux inter-organisationnels, et d'autre part avec le développement de la Resource Based View en stratégie. Le constat réalisé ici quant à l'étude des réseaux interorganisationnels dans les contributions en management incite donc à se poser la question des niveaux d'analyse en sciences de gestion et à généraliser la démarche. Si certains auteurs (Capelli & Sherer, 1991, Tosi, 1992 et plus récemment Klein et alii, 1999) se sont manifestés pour des analyses multi-niveaux, il semble qu'ils n'aient eu que peu d'écho. Les chercheurs en management continuent d'emprunter des concepts aux disciplines voisines, et notamment à l'économie, sans se soucier de l'adéquation de ceux-ci avec les cadres conceptuels du champ. Ainsi, la notion de marché, emprunté à la théorie économique est un concept beaucoup moins homogène qu'on le pense souvent et Coase lui-même (1988) souligne que "bien que les économistes prétendent étudier le marché, dans la théorie économique moderne, le marché lui-même a un rôle plus obscur encore que

celui de la firme". De là à voir, à travers cet exemple, l'origine de la difficulté des sciences de gestion à articuler les concepts entre eux, il n'y a qu'un pas. C'est donc plus probablement en regardant du côté de leurs unités d'analyse que les chercheurs pourront reconstruire les différents champs de la discipline pour les unifier progressivement et permettre le débat, tant épistémologique que méthodologique, sur des bases communes.

## **Bibliographie**

Aldrich H. (1977), "Organization sets, action sets and networks : making the most of simplicity", in Nystrom et Starbuck, Handbook of organization design (vol.1), Oxford University Press.

Arabie P., Boorman S.A., Levitt P.R. (1978), "Constructing blockmodels : how and why ?", Journal of Mathematical Psychology, n°17, pp.21-63.

Atkinson P., Hammersley M. (1994), "Ethnography and participant observation" in Denzin et Lincoln, Handbook of qualitative research, Sage.

Barber B. (1977), "Absolutization of the Market" in Dworkin G., Bermant G., Brown P.G., Markets and Morals, Hemisphere Publishing Corporation.

Barnard C. (1938), The functions of the executive, Harvard University Press.

Belussi F. et Arcangeli F (1998), "A Typology of Networks : Flexible and Evolutionary Firms", Research Policy, n° 4, August, p. 415-428.

Bourqui M. (1990), "Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets", Revue Française de Marketing, n°127-128.

Boyle E. (1994), "Managing organizational networks in Britain : the role of the caretaker", Journal of General Management, vol.19, n°4.

Breiger R.L. (1974), The duality of persons and groups, Social Forces, n°53.

Burgelman R.A. et Sayes L.R. (1987), Les Intrapreneurs. McGraw Hill.

Burt R.S. (1982), Toward a structural theory of action, Academic Press.

Burt R.S. (1991), Structure 4.2, Center for the Social Sciences, Columbia University.

Burt R.S. (1992), Structural Holes : the social structure of competition, Harvard University Press.

Cappelli P. et Sherer P.D. (1991), "The missing role of context in OB: the need for a meso-level approach, in Cummings et Staw, Research in organizational behavior, vol.13.

Coase R.H. (1937), "The Nature of the Firm", Economica New Series, vol. 4, novembre, p. 386-405.

Coase R.H. (1988), The firm, the market and the law, University of Chicago Press.

Contractor F. et Lorange P. (Eds) (1988): "Cooperative Strategies in International Business", Lexington, MA : Lexington Books, , p. 31-53.

Desreumaux A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", Revue Française de Gestion, janvier-février.

Desreumaux A. (1998), Théorie des Organisations. Editions Management Société.

Desreumaux A. et Bréchet J-P. (1998), "Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ?", Economies et Sociétés, série S. G. n° 8-9, p. 539-566.

Dumoulin R. (1997), "Marché, bureaucratie et clan dans les réseaux stratégiques" Comptabilité, Contrôle, Audit, septembre, p. 45-58.

Dyer J.H. et Singh H. (1998), "The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", Academy of Management Review, vol.

23, n° 4, p. 660-679.

Fayol H. (1916), "L'administration industrielle et générale", Bulletin de la société de l'industrie minière.

Froehlicher T. (1998), "Acteurs et débats structurants : en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopération", Cahier de Recherche du CREFIGE, n°5.

Geyer D. (1996), "L'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique de l'entreprise. Analyse théorique et comparaison France / Allemagne", Thèse de Doctorat, Université de Lille (IAE).

Ghertman M. (1998), "Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction", Cahier de Recherche HEC, CR636.

Ghoshal S. et Moran P (1996), "Bad for Practice : a Critique of the Transaction Cost Theory", Academy of Management Journal, 21(1), 48-64.

Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure : the Concept of Embeddedness", American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Granovetter M. (1994), "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", dans Orlean A. : "Analyse Economique des Conventions, PUF Economie, p. 79-94.

Gugler P. (1992), "Building Transactional Alliances to Create Competitive Advantage", Long Range Planning, vol. 25, n°1.

Hakansson H. (Ed.) (1982): "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach", IMP Group, John Wiley & Sons, Chischester.

Holmstrom B.R. et Tirole J. (1980) : The Theory of the Firm. In Schmalensee R. and Willig, R.D. (Eds), Handbook of Industrial Organization, North-Holland, Amsterdam.

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, 2, p. 285-310.

Jarillo J.C. (1988), "On Strategic Networks", Strategic Management Journal, 9, 31-41.

Joffre P. (1998), "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : de l'entreprise aux réseaux marchands", Cahiers Français, n° 287.

Johanson J (1989), "Business Relationships and Industrial Networks", Perspectives on the Economics of Organizations, Institute of Economic Research, Lund University Press, p. 65-80.

Katz D. et Kahn R. (1966), The social psychology of organizations, Wiley.

Klein K.J., Tosi H., Cannella A.A. (1999), "Multilevel theory building: benefits, barriers and new developments, Academy of Management Review, Vol.24, n°2.

Koenig G. (1990), Management stratégique : visions, manœuvres, tactiques. Nathan.

Laurent P. (1993), "Les réseaux stratégiques, un essai de conceptualisation", Thèse de doctorat, Lyon 3.

Lazéga E. (1996), "Arrangements contractuels et structures relationnelles", Revue Française de Sociologie, vol. 37, p. 439-456.

Lazega E. (1998), Réseaux sociaux et structures relationnelles, Que sais-je ?, PUF.

Levi-strauss C. (1969), The elementary structure of kinship, Beacon Press.

Lindenberg S. (1996), "Multiple-Tie Networks, Structural advantage, and Path-Dependency : another Look at Hybrid Forms of Governance" Journal of institutional and Theoretical Economics.

Lorrain F., White H.C. (1971), "Structural equivalence of individuals in social networks", Journal of Mathematical Sociology, n°1.

Mattson L-G. (1987), "Management of Strategic Change in a 'Market-as-Network' perspective", in Pettigrew A. (ed.) : "The Management of Strategic Change", Blackwell.

Ménard C. (1997), "Le pilotage des formes organisationnelles hybrides", *Revue Economique*, vol. 48, n°3, mai, p. 741-750.

Miles R.E. et Snow C.C. (1984), "Fit, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review*, printemps, p. 10-28.

Miles R.E. et Snow C.C. (1986), "Organizations : new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. XXVIII, n°3, p. 62-73.

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

Miles R.E. et Snow C.C. (1995), "The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy", *Organizational Dynamics*, spring, p. 5-18.

Milgrom P.R. et Roberts S J (1992), "Economics Organization and Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation.

Nohria N. (1992). "Is a Network perspective a Useful Way of studying Organizations?", in Nohria N. and R. G. Eccles eds. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ouchi W.G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25(9), p. 833-848.

Ouchi W.G. (1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25(1), p. 129-141.

Park S. H. (1996). "Managing an Interorganizational Network: a Framework of the Institutional Mechanism for Network Control", *Organization Studies*, 17(5), p. 795-824.

Parsons T. (1960), *Structure and process in modern society*, Free Press.

Pennings J. (1978), *Interlocking Directorates*, Carnegie-Mellon Institute.

Pettigrew A. (1972), "information control as a power source", *Sociology*, n°6.

Piore M. and Sabel C. (1984), *The second Industrial Divide*, New York, Basic Books.

Porter M.E. (1985), "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", New-York, Free Press.

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

Powell W. W. et Smith-Doerr (1994), "Networks and Economic Life" in Smelser N. and Swedberg R. (eds) : *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New-York, Russell Sage Foundation.

Simmel G. (1923), *The sociology of Georg Simmel*, Free Press, 1950.

Snow C.C, Miles R.E. et Coleman H.J. (1992): "Managing 21st Century Network Organisations", *Organizational Dynamics*, hiver, p. 5-20.

Swedberg R. (1993), *Markets as Social Structures*, Working paper, Université de Stockholm.

Sydow J. (1999), Actes du 2° colloque "Métamorphose des Organisations", Nancy, octobre 1999, à paraître.

Thibaut J.W., Kelley H.H., (1959), *The social psychology of groups*, Wiley.

Thorelli H. (1986), "Networks , between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol 7, p. 37-51.

Tichy N., Fombrun C. (1979), "Network analysis in organizational settings", *Human Relations*, vol.32, N°11.

Tichy N.M., Tushman M.L., Fombrun C. (1979), "Social network analysis for organizations", *Academy of Management Review*, 1979, vol.4, n°4, p.507-519.

Tosi H. (1992), *The environment/organization/person contingency model: a meso approach to the study of organizations*, JAI Press.

Urban S. et Vandemini S. (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*. De Boeck Université.

Weber M. (1922), *Economy and Society : an Outline of Interpretative Sociology*, University of California Press.

White H. C. (1992). "Agency as Control in Formal Networks", in Nohria N. and R. G. Eccles (eds). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

White H., Boorman S. et Breiger R. (1976), "social structure from multiple networks ; blockmodels of rôles and positions", *American Journal of Sociology*, janvier, pp.730-780.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, New-York, Free Press.

Williamson O.E. (1991), "Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol, n° 36, , p. 233-261.

---

<sup>1</sup> Maitland, Bryson et Van de Ven (1985) ont d'ailleurs montré que le concept de coût de transaction diffère entre Williamson et Ouchi.

<sup>2</sup> Alors qu'il faudrait concevoir l'équilibre comme une solution possible et temporaire à des problèmes de concurrence et de coopération posés par la circulation de ressources spécifiques (Lazéga, 1996).

<sup>3</sup> Nous ne détaillons pas ici la démarche méthodologique entreprise. Ce n'est pas le propos

<sup>4</sup> Nous relativisons ici le terme théorie car elle n'est pas formulée de façon très convaincante puisqu'elle ne propose pas un principe général et systématique de rôles (Lazega, 1998).

<sup>5</sup> A tel point que certains auteurs considèrent l'analyse de réseau en elle-même comme un paradigme (Tichy, Fombrun, 1979).

<sup>6</sup> L'analyse structurale implique donc un positionnement paradigmatique situé entre l'individualisme et le déterminisme (holisme).

<sup>7</sup> Notons que l'on ne peut poser ces hypothèses dans le cadre du paradigme du réseau stratégique

<sup>8</sup> Notons qu'un W cité par Transit n'est pas obligatoirement le W cité par Manut. Nous avons procédé comme suit : la première entreprise (ne faisant pas partie du réseau étudié) citée par un acteur dans le cadre des générateurs de noms, est appelée W ; la deuxième X, la troisième Y...dans tous les cas, pour des questions de pertinence, un minimum de 0.1 a été considéré pour chaque relation. Cette méthode permet de relativiser pour chaque organisation, l'importance du réseau Logistik, et ainsi de prendre conscience des alternatives relationnelles des acteurs.

<sup>9</sup> Les chiffres repris dans la matrice sont des mesures de la densité proportionnelle ( $P_{ij}$ ). On pourra se reporter à Burt (1992) pour plus de détails.

<sup>10</sup> Cette remarque pourrait s'étendre aux essais typologiques sur les coopérations, forcément réducteurs de réalités complexes.