

**Bernard DUSSUC**

<p style="text-align: center;">CERAG Ecole Supérieure des affaires BP 47 38040 GRENOBLE CEDEX 9</p>	<p style="text-align: center;">PRAG Economie et gestion IUT LYON3 4, cours A. Thomas 69372 LYON Cedex 08</p>	<p style="text-align: center;">2, chemin du Donchay 01460 VOLOGNAT (04-74-76-70-28)</p>
<p>dussuc@esa.upmf-grenoble.fr</p>		

**Sébastien GEINDRE**

<p style="text-align: center;">Allocataire de recherche CERAG Ecole Supérieure des affaires BP 47 38040 GRENOBLE CEDEX 9</p>	<p style="text-align: center;">7, rue Michelet 38000 GRENOBLE (04-76-96-21-67)</p>
<p>geindre@esa.upmf-grenoble.fr</p>	

**Mots clés :**

Financement, PME, réseau, partenariat

## Le réseau : une source alternative de financement pour les PME

### Introduction

Même si les moyens de financement des entreprises ont connu en France de profondes évolutions ces dernières années (G. HIRIGOYEN et J.-P. JOBARD, 1989), il semble que les PME, pour la plus grande majorité, aient beaucoup de difficultés à financer leur croissance<sup>1</sup>. O. ESPOSITIO et F. BEUSCART (1997) nous rappellent *que « l'argent n'est pas toujours facile à trouver »*, les marchés financiers étant réservés à une minorité, le capital-développement étant plus sélectif que jamais et les banques de plus en plus frileuses (P. IMBS, 1995). Soulignons au passage combien cette situation peut paraître contradictoire dans la mesure où pendant que les PME manquent de capitaux, nous sommes en présence d'un excédent d'offre de capitaux par rapport aux demandes solvables des entreprises (J. LACHMANN, 1992). Le problème n'est sans doute pas seulement exogène, dans la mesure où le dirigeant de PME (souvent "polyvalent") est sans doute moins rompu que les spécialistes opérant dans les plus grandes structures, aux sources et aux techniques de financement. La P.M.E. est donc souvent confrontée à un problème de financement de son activité et/ou de sa croissance<sup>2</sup>.

De nombreux ouvrages ou articles s'attachent à définir les avantages de la formule réseau (F. BUTERA, 1991, W. POWELL, 1987) et/ou à définir les moyens d'un passage à l'organisation en réseau (J. VALLERAND et alii., 1996). Ainsi, selon D. POULIN et alii. (1994), il est possible de dégager dix avantages de la « *formule réseau* ». Nous pouvons reformuler ces « avantages », les synthétiser et résumer les qualités du réseau en soulignant que cette forme d'organisation est, à la fois, un moyen d'accès, à de nouveaux marchés, à une expertise de pointe, à de nouvelles ressources (comme la technologie, le capital, etc.), une structure souple (flexibilité, relations hétérarchiques, réduction de la complexité organisationnelle, élargissement des frontières organisationnelles) et un espace de partage et de mises en commun (partage de risques, association de compétences et d'activités complémentaires).

Parmi ces avantages, l'accès à des sources variées de capital doit retenir notre attention dans la mesure où le financement est une des faiblesses principales des PME (P. IMBS, 1995). L'objectif de cet article est de donc de mettre en évidence les relations de réseau comme des sources possibles de financement grâce à quatre études de cas. D'abord, nous reviendrons sur le concept de réseau et notamment en nous focalisant sur la notion de confiance. Ensuite, nous verrons les formes que peuvent prendre le financement dans les différentes études de cas. Enfin, nous proposerons une synthèse de nos résultats.

---

<sup>1</sup> L'Etat est d'ailleurs conscient de ces difficultés. "Un rapport du Conseil Economique et Social sur le financement des opérations à risques dans les PME propose 31 mesures susceptibles de financer les besoins de ces entreprises aux moments les plus cruciaux : création, innovation, exportation, transmission... (*Les Echos*, 12-2-1997, p. 17).

<sup>2</sup> Voir le N° spécial de "La tribune" (28-11-98)

## **1. Réseau d'entreprises et confiance**

Le concept de réseau n'est pas véritablement novateur. Les sciences de gestion, et plus particulièrement le management stratégique, le reprennent à leur compte. Il ne saurait donc être question d'ignorer certains aspects particuliers de quelques travaux relatifs à ceux-ci, travaux particulièrement pertinents même s'ils relèvent davantage de la sociologie (M. GRANOVETTER, 1973) ou d'autres sciences sociales. Cette vision transversale ne devra pas masquer la nécessité d'un positionnement de notre part, eu égard aux aspects polysémiques du concept. Nous insisterons particulièrement sur la notion de confiance, qui selon nous est centrale dans la définition des réseaux d'entreprises.

### **A. Les concepts**

Avant de traiter plus particulièrement de ce que nous entendons par réseaux, rappelons que ceux-ci s'inscrivent dans ce que nous pourrions définir comme, au sens large, les processus coopératifs et partenariaux. Nous ne pouvons que regretter à l'instar de P. LOUART (1996) ou B. GARETTE et P. DUSSAUGE (1995) les aspects polysémiques générateurs de confusion quant à l'objet discursif. La richesse sémantique<sup>3</sup> quantitative est loin de générer la clarté quant au contenu. G. KOENIG (1990) précise qu' « *au travers des coopérations et des ententes, des acteurs juridiquement autonomes en viennent à concerter leurs actions* ». Il propose de réserver le terme d'entente « *aux collaborations qui ont pour but de bloquer les mécanismes de la concurrence* » à l'inverse des pratiques concertées qui résultent des coopérations est qui « *ne sont en définitive qu'un moyen de poursuivre la compétition* ». Nous excluons de notre champ d'étude les ententes au sens de G. KOENIG et précisons plus avant ce que nous entendons par réseaux d'entreprises.

#### **1. Réseaux**

S. BEJEAN et M. GADREAU (1997) définissent le réseau comme « *un ensemble d'organisations ou d'individus engagés réciproquement dans des transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique* ». L'économie et la gestion ont longtemps opposé deux formes de coordination des activités économiques, d'un côté le marché (degré zéro de l'organisation ou la coordination est assuré par le mécanisme de fixation de prix) et de l'autre la hiérarchie (la firme intégrée où la coordination est assurée par l'autorité). Les travaux de l'économie néo-institutionnaliste ont expliqué l'existence de ces deux formes de gouvernance en fonction de plusieurs critères (incertitude, nombre d'acteurs en présence, rationalité limitée des acteurs, spécificité des actifs, fréquence des relations) (O. WILLIAMSON 1975, 1985) et ont servi de cadre conceptuel aux premiers travaux sur les réseaux. Pour H. THORELLI (1986), « *un réseau est constitué de deux firmes ou plus, liées par des relations d'échanges suffisamment fortes pour créer une sorte de sous-marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échanges s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre*

---

<sup>3</sup> Réseaux, alliances, partenariats, ententes, coopération, joint-venture, accord, stratégie symbiotique, croissance conjointe, action collective, entreprise réseau, entreprise virtuelle, entreprise agile...

*d'accords minima ainsi qu'une confiance réciproque entre agents* ». Et l'auteur de préciser que sans un effort important de coordination, qu'il propose d'appeler « *management du réseau* », il risque de ne plus y avoir adéquation entre les différents plans d'action. La firme réseau émerge ainsi comme un système politique alternatif aux modèles antérieurs, mais elle n'entraîne pas nécessairement leur déclassement, elle se situe simplement entre marchés et hiérarchies. W. POWELL (1987) parle d'arrangement organisationnel hybride dont l'objectif est de capturer des compétences externes en réduisant l'investissement et de mieux répondre aux contraintes environnementales (vitesse de réaction, mondialisation, etc.). Le réseau est alors appréhendé comme un mode de coordination intercalé entre le marché et la hiérarchie.

Rapidement pourtant cette conception de la coopération a été dépassée. Il en résulte que la coopération peut se justifier au travers d'une troisième forme de coordination. Les travaux de G. RICHARDSON (1972), puis J. BRADACH et R. ECCLES (1989) et W. POWELL (1990) s'inscrivent dans cette réflexion. Ainsi, les apports de J. BRADACH et R. ECCLES sont doubles. Premièrement, ils introduisent la confiance comme mécanisme de coordination, au même titre que le prix ou l'autorité. Deuxièmement, ils soulignent le fait que les mécanismes de coordination ne sont pas purs, mais qu'au contraire, ils sont pluriels : « *les combinaisons des mécanismes de contrôle discutés dans [leur] article, ont été caractérisés comme enchevêtrés, encastrés, entrelacés, juxtaposés et nichés* ». W. POWELL (1990), après avoir considéré les organisations réticulaires comme des formes d'organisation hybrides, revient sur sa réflexion. La forme réticulaire « *n'est ni une transaction de marché, ni une structure de gestion hiérarchique, mais un mode d'échange distinct, différent avec sa propre logique* ». Concernant l'allocation de ressources dans les réseaux, « *les transactions n'apparaissent pas à travers des échanges discontinus ou par une autorité administrative, mais à travers des réseaux d'individus engagés dans des actions mutuelles, réciproques, préférentielles* ».

Ainsi, le prix cordonne le marché, l'autorité s'exerce au sein de la hiérarchie, la confiance permet d'organiser le réseau. En fait, ces trois affirmations sont des caricatures de la réalité, des idéaux types. De nombreux développements théoriques montrent qu'il y a souvent mixité des mécanismes. Il existe des éléments *clandestins*, cachés des autres types des formes : « *Passer d'une représentation exclusive et bipolaire des organisations gouvernées par les marchés ou la hiérarchie à une représentation triangulaire, marchés, hiérarchie et réseaux, enchevêtrée, c'est accepter la complexité stratégique et organisationnelle* » (A. BARONCHELLI et T. FROELICHER, 1998). **Un réseau est donc un ensemble de relations spécifiques entre entreprises organisées autour d'un but ou d'un pivot et dont la coordination et le contrôle sont principalement assurés par un mécanisme de confiance.**

## 2. Confiance

Nous opposons deux thèses sur le statut de la confiance. Premièrement, la confiance peut-être le fruit d'un calcul rationnel et se construire pendant la relation (il n'y a pas confiance *ex ante*) ; faire confiance fait partie d'un processus de construction de la relation qui doit déboucher sur une réduction des coûts de celle-ci. Deuxièmement, la confiance peut-être préalable à la coopération, auquel cas elle devient la condition d'existence de celle-ci (la confiance existe *ex ante*) [F. BIDAULT (1998) et J. ALLOUCHE et B. AMMAN (1998)]. Nous défendons l'idée que le statut accordée à la confiance a des implications théoriques et méthodologiques sur l'étude des réseaux.

De fait, si la confiance est calculée *ex ante*, elle n'est donc pas une modalité particulière d'interaction entre les individus, Dès lors, le recours à la notion de confiance est inutile [J. ALLOUCHE et B. AMANN, 1998]. Elle n'est pas une institution invisible comme la définissait K. ARROW (1974). Il s'agit de la position de O. WILLIAMSON (1993) selon laquelle le principe de l'action de chacun se trouve contenu dans la structure des intérêts réciproques. La confiance n'est donc pas le fondement de la coopération ; elle est un des buts de la relation, le contrepoids de l'opportunisme.

Selon nous, cette conception de la confiance calculée a surtout été retenue par des analyses reposant sur une approche contractualiste des relations (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence) [J. C. JARILLO, 1988, R. DUMOULIN, 1995]. Cette approche ne se limite pas aux seuls contrats mais s'étend aussi aux transactions informelles [BRETON et WINTROBE<sup>4</sup>, 1982, G. CHARREAUX, 1990]. La confiance pallie l'incomplétude des contrats : *« la confiance, dans cette perspective, est le résultat de l'interaction entre les acteurs économiques. Elle n'est pas nécessaire pour expliquer la genèse de la transaction, mais elle peut-être générée au cours de la transaction »* (F. BIDAULT, 1998).

En revanche, une approche fondée sur l'existence de la confiance a priori, conduit à une analyse intégrant les dimensions sociales du réseau [M. GRANOVETTER, 1985], les relations de pouvoir [M. EMERSON, 1962, K. COOK, M. EMERSON, M. GILLMORE, 1983], des spécificités du tissu industriel local [J. SAGLIO, 1991, M. F. RAVEYRE, J. SAGLIO, 1984, M. PIORE, C. SABEL, 1984]. *« La confiance n'est pas calculée dans l'abstrait, mais donnée dans le contexte social (...) On peut alors renverser la logique économique traditionnelle qui fait de la confiance le résultat des transactions passées. Elle est une condition préalable aux relations d'affaires »* [F. BIDAULT, 1998]. Les comportements de chacun s'inscrivent dans une habitude de fonctionnement. La confiance existe a priori et chacun peut l'utiliser pour satisfaire son propre intérêt. Cette confiance n'est pas donnée sans garantie, ni limite ; elle est soumise à un certain nombre de règles implicites. *« la confiance est offerte aux individus et aux organisations sous l'hypothèse qu'ils vont se conformer aux comportements acceptables de la communauté. Elle est donc dépendante des codes et de conventions »*. Pour engager les transactions, *« on s'appuie sur des conventions sociales qui nous indiquent quand tel type de transaction est acceptable, en fonction de l'observation par le partenaire des normes de comportement conventionnellement admises »* [F. BIDAULT, 1998]. Utiliser la confiance a priori pour coopérer et organiser les relations entre entreprises, c'est accepter une convention et donc la renforcer. Le non respect des règles conduit, soit à une modification de la convention de départ, soit à l'exclusion du "hors la loi" [P. Y. GOMEZ, 1994]. C'est l'expérience et le comportement mimétique des acteurs qui font évoluer les conventions.

Dans le cadre des réseaux que nous avons étudiés, nous avons constaté que les théories contractualistes n'expliquaient qu'imparfaitement les comportements coopératifs. Nous justifions ce décalage par le fait que le statut de la confiance accordé par ces théories ne repose que sur le calcul. Or, en l'occurrence, les relations étudiées existent parce que la confiance est présente avant l'activité de coopération. Ainsi, elle implique l'étude des conventions qui existent entre les différents acteurs du réseau

---

<sup>4</sup> cités par CHARREAUX, 1990

GEINDRE, 1998). Nous retenons donc la définition de la confiance proposée par F. BIDAULT et J. C. JARILLO (1995) : « *la confiance se définit comme la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction des règles de comportement que nous trouvons acceptables.* ». Cette définition n'exclue pas l'opportunisme dans la mesure où celui-ci peut-être considéré dans certaines circonstances comme acceptable [J. P. NEUVILLE, 1998].

## **2. L'utilisation du réseau à des fins de financement : quatre études de cas**

Sous diverses terminologies et depuis quelques années, un courant important d'auteurs souligne que « *des comportements de collaboration se substituent de plus en plus souvent à l'affrontement classique* » (B. SAPORTA, 1989). Nous chercherons à illustrer ces propos plus particulièrement eu égard aux problèmes de financement des PME. Notre terrain d'études est constitué d'entreprises industrielles, appartenant à la filière<sup>5</sup> plasturgique et localisées dans le bassin d'Oyonnax (Ain), connu aussi sous le terme de « *Plastics Vallée* ». Les informations ont été recueillies sur la base d'entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants de PME, de cadres et de responsables de syndicats professionnels et d'autres institutions (Pôle Européen de Plasturgie). Ces organisations ont été sélectionnées et non pas été « *tirées au hasard* ». Il s'agit d'un choix basé sur des critères liés à notre problématique et rendu possible grâce la connaissance préalable du terrain. La première partie de l'entretien nous a permis d'identifier les relations de réseaux, c'est-à-dire les relations échappant aux logiques pures de marché ou de hiérarchie et largement basées sur des relations de confiance. La deuxième partie des entretiens a mis en évidence, en quoi ces relations permettaient un accès à des ressources financières alternatives (autres que les banques, le marché financier ou le capital risque classique). Ce travail exploratoire a, ainsi, permis de découvrir des pratiques originales de financement, initiées au sein et grâce aux différents réseaux. Celles-ci ont pu être confirmées par l'accès à certains documents comptables (factures, engagements financiers...). Les cas qui suivent illustrent que les leviers financiers permis grâce à l'action concertée ne se limitent pas au simple apport en capital : mise à disposition de machines, de prestations ou de services, réduction des coûts d'achat, création de services communs (R&D, intelligence économique...) impossibles à mettre en œuvre isolément, conditions financières (de règlement par exemple) privilégiées, garantie « *d'affaires* », etc.

### **A. Présentation du système industriel localisé d'Oyonnax**

Une étude entreprise localement (B. DUSSUC, 1993) a déjà permis de déceler des liens entre les réseaux socio-cognitifs<sup>6</sup> et les manœuvres stratégiques mises en œuvre.

---

<sup>5</sup> M. MARCHESNAY (1993, p. 95) définit une filière comme un "*système constitué par l'ensemble des acteurs d'une suite de stades de transformation et de valorisation (...)*".

<sup>6</sup> Ceux-ci peuvent se définir comme "*une mise en commun des différents réseaux dans leur dimension informationnelle susceptible de modifier la manière de penser et partant la stratégie de l'entreprise*".

Nous soulignons bien déjà combien la firme, le réseau et le marché nous semblaient complémentaires et non alternatifs.

Les réseaux s'appliquent tant aux relations sociales inter-individuelles qu'aux interactions entre organisations, en particulier dans le cas des PME, à une échelle locale, où l'identification croisée entre le dirigeant et son entreprise sera particulièrement forte. Ainsi l'imbrication des réseaux d'affaires, de communication et sociaux (J. SZARKA, 1990) sera-t-elle particulièrement vérifiée.

Le bassin oyonnaxien fait par ailleurs depuis quelques dizaines d'années l'objet d'une attention toute particulière de la part des spécialistes des systèmes industriels localisés. Ce concept, proche de celui de district industriel (A. BAGNASCO, 1977) aborde la réussite économique avec des explications originales et endogènes, même si le débat reste ouvert, comme le soulignent G. BENKO et A. LIPIETZ (1992). Les exemples de systèmes industriels locaux sont moins probants et bien moins nombreux en France qu'en Italie (B. GANNE, 1992), les explications fournies sont multiples (politiques gouvernementales et régionales...). Cependant, Oyonnax et sa région restent particulièrement significatifs de ce que peuvent être ces systèmes où les caractéristiques économiques et sociales sont pour le moins imbriquées :

- le système est défini géographiquement sur une zone constituée essentiellement de PME, à base d'une organisation économique et sociale très efficace le plus souvent ;
- les entreprises le composant appartiennent au même secteur industriel<sup>7</sup>, à la même filière de production au sens large, avec possibilité d'observer différents stades du processus productif ;
- elles parviennent à une « spécialisation flexible » au sens de M. PIORE et C. SABEL (1984) ;
- ces entreprises travaillant dans le même secteur sont donc parfois concurrentes. Elles ont malgré tout la volonté de coopérer entre elles, dans le cadre d'un échange souvent plus social qu'économique ;
- il existe un sentiment d'appartenance collective à un groupe, des valeurs communes sont partagées, un climat de confiance favorise les processus coopératifs.

La relation n'est donc plus véritablement un échange bipolaire classique régi par le simple marché et les prix, mais davantage une relation multipolaire, considérant d'autres facteurs que le seul considéré par l'économie « classique ». Ainsi J. SAGLIO (1991) observe des « *échanges économiques sous préférence identitaire* ». L'ensemble de ces caractéristiques définissant les systèmes industrialisés localisés apparaissent interdépendants. Leur rappel nous a semblé important à double titre : le bassin d'Oyonnax a fait l'objet d'une nombreuse littérature à l'aune de cette grille de lecture et il nous semble légitime d'en rappeler l'essentiel. D'autre part, le concept de système industriel localisé nous semble pouvoir être rapproché de celui de réseau, les deux approches paraissant à bien des égards complémentaires. En effet, « *éloignés tout autant du marché que de l'organisation, de la "main invisible" que de la "main visible", les réseaux définissent une forme d'échange économique qui ne peut fonctionner que par la*

---

<sup>7</sup> La plasturgie à Oyonnax, le décolletage dans la vallée de l'Arve (...) même si dans ce dernier cas la notion de filière est peut-être moins évidente...

*relation sociale* » (L. KARPIK, 1989). Sans rejoindre forcément l'auteur sur l'acception qu'il peut avoir des réseaux, nous retiendrons tout de même que les réseaux dépassent le simple échange économique et intègrent principalement des relations de confiance. F. FUKUYAMA (1995) aborde d'ailleurs cet aspect d'une confiance donnée dans un contexte culturel. C'est aussi ce qui apparaît en pratique à travers l'étude menée à propos des moyens de financement mis en œuvre dans quelques PME du bassin plasturgique oyonnaxien.

La filière recensée comprend de nombreux métiers<sup>8</sup>, sans prétendre à être exhaustif, nous pouvons citer, d'amont en aval :

- les fournisseurs de matières premières (polypropylène...);
- les fournisseurs de machines (presses à injecter, périphériques...);
- les mécaniciens moulistes;
- les transformateurs (par injection, soufflage, extrusion...);
- les post-transformateurs (assemblage, décoration, soudure...).

Nous concentrons nos travaux plus particulièrement sur l'aval de la filière décrite (mécaniciens moulistes, transformateurs et post-transformateurs), celle-ci étant essentiellement composée de P.M.E.. Par opposition, les fournisseurs de matières premières sont des groupes chimiques internationaux, des entreprises de grande taille, avec un centre de décision extérieur au bassin.

## **B. L'entreprise M, mécanicien mouliste**

La société M est spécialisée dans la mécanique de moules techniques de petites et moyennes dimensions et fait l'objet d'une approche longitudinale. De structure familiale, elle a subi une crise importante ces dernières années. Menacée de disparition pure et simple, son redémarrage nous intéresse particulièrement. En effet, il apparaît clairement qu'il n'a été possible que grâce à la confiance maintenue, tant aux anciens dirigeants, partie prenante au redémarrage, qu'au savoir-faire reconnu.

M fonctionnait en réseau bien avant la crise. Des liens de partenariats étroits unissaient l'entreprise tant à ses fournisseurs (en particulier un fournisseur de machines) qu'à ses clients réguliers et fidèles ou certains « collègues-concurrents »<sup>9</sup>. Les rôles au sein du réseau peuvent être multiples : tel concurrent peut devenir un client en donnant en sous-traitance à M tout ou partie d'une pièce ou d'une « fonction », ou encore, au contraire, se métamorphoser en un fournisseur dans le cas où la société M est prise par le temps ou préfère se « centrer » sur son noyau de compétences premières : ainsi M agit alors comme donneur d'ordres à son tour, le collègue mouliste lui fournissant alors une prestation. Le réseau permet de répartir de façon très souple les rôles et d'assurer aussi une partie du chiffre d'affaires. Il est évident pour les dirigeants que l'aspect confiance et partenariat est primordial à l'aune du risque inhérent à des commandes d'un

---

<sup>8</sup> Pour un état des lieux, voir *La plasturgie française à l'horizon 2005*, ERNST&YOUNG, 24 p. ou *Le panorama de la plasturgie. Etudes économiques* édité par la Fédération de la Plasturgie (43p.) ou encore *Industries* N° 40, septembre 1998.

<sup>9</sup> voir J. SAGLIO, (1991) relativement au terme collègue et à sa signification dans le bassin oyonnaxien

montant souvent supérieur à 500.000 F. La somme ne sera souvent encaissée qu'une fois le « chantier » terminé. Pour différentes raisons ne remettant aucunement en cause la maîtrise technique, l'entreprise disparaît en 1993.

Une fois la liquidation prononcée, d'anciennes relations, fortement encastrées (au sens de M. GRANOVETTER, 1985) se sont manifestées pour favoriser une reprise des activités : il s'agit essentiellement d'anciens fournisseurs en amont (matériaux...), de "collègues" mécaniciens moulistes solidaires, ainsi que de deux clients très connus au niveau national, et avec qui des relations soutenues sont entretenues depuis de longues années. Ce redémarrage a été rendu possible grâce à un apport en capital, des conseils, la mise en relation avec de nouveaux partenaires (banque, comptable, conseil juridique). Certains anciens salariés au chômage ont investi dans une société civile de participation. Les clients de l'ancienne structure sont restés fidèles, en particulier un grand groupe du secteur de l'électro-mécanique. Celui-ci confiait des pièces techniques (boîtiers électriques en particulier) à la PME, même s'il possédait en interne une offre de services équivalente. Selon le gérant de M : « *avec eux, nous sommes les seuls à faire du développement. C'est du partenariat. Quand on a redémarré, ils nous ont fait la courte échelle. C'est eux qui nous ont vraiment aidé, ils nous ont fait des traites à vue. On leur a demandé de rentrer dans notre capital...* »<sup>10</sup>. Il y a une quinzaine d'années, le gérant se souvient avoir « *fait son premier moule pour eux* », le groupe reste donc fidèle à cette relation et propose non seulement du travail mais aussi des conditions de règlement particulièrement avantageuses en dérogeant délibérément à ses principes.

### **C. L'entreprise A, monteur**

L'entreprise A assure l'assemblage de différents objets en matières plastiques (volets roulants et battants, portes de placard, tables et mobiliers de jardins...). Créée en 1984 par un jeune autodidacte de 18 ans, elle privilégie des relations de sous-traitance bien particulières et dépassant le simple échange marchand. En effet, le principal donneur d'ordres que nous nommerons D<sup>11</sup> assure à la PME environ 80% de son chiffre d'affaires. D'aucun verront là une forte dépendance<sup>12</sup>, alors que le gérant de A assure : « *choisissez un bon donneur d'ordres, de bons prix, de bonnes relations, un bon marché, et tout va bien !* ». Un point semble essentiel au gérant de A. Celui-ci souligne qu'il préfère avoir « *un minimum de clients pour avoir un minimum de problèmes, donc de risques* ». Cette logique, contraire au discours des tenants de la diversification stratégique, va même jusqu'à limiter le nombre d'interlocuteurs chez D. Seuls quelques personnes gèrent ce partenariat<sup>13</sup> pour le compte du donneurs d'ordres, il semble donc que la relation économique soit fortement « encastrée » socialement<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> La grande entreprise en question n'a finalement pas souhaité entrer dans le capital de ma P.M.E., préférant conserver les liens non hiérarchiques existant avant la liquidation.

<sup>11</sup> D est par ailleurs l'ancien employeur du créateur et gérant de A.

<sup>12</sup> La dépendance pourrait se décliner d'ailleurs à différents niveaux : seulement quelques clients locaux dont l'un est ultra-majoritaire, gamme de produits très limitée, savoir-faire cantonné aux techniques d'assemblage...

<sup>13</sup> "Avec plusieurs interlocuteurs, on ne génère que des problèmes".

<sup>14</sup> Au sens de M. GRANOVETTER (1985)

En réalité, même si le gérant se révèle très discret à ce propos, l'entreprise A est détenue par une holding familiale. Celle-ci est un facteur restreignant la dépendance, dans la mesure où cette société mère possède d'autres participations ; suite au succès rencontré par A, la holding a racheté d'abord une seconde entreprise, puis pris des parts dans une troisième avec comme règle : un client essentiel, fidèle et sûr pour chacune de ces entreprises, quelques clients minoritaires complétant le chiffre d'affaires. Cette holding permet de limiter les effets d'une possible quasi - intégration. En outre, il apparaît, pour ce qui concerne la société A que le donneur d'ordres ne souhaite pas du tout développer en interne les compétences de montage mises en œuvre dans l'entreprise en question. La P.M.E. a donc confiance dans la garantie de commandes assurant son activité et dans les prévisions d'évolution du marché (fournies par le donneur d'ordres). Inversement le donneur d'ordres a confiance dans la compétence et le respect des normes de qualité du sous-traitant, la difficulté à trouver des sous-traitants localement, satisfaisants aux exigences tant quantitatives que qualitatives, renforce sans doute le lien entretenu et rééquilibre certainement les rapports au profit du sous-traitant A.

Les liens étroits unissant ces deux sociétés de tailles très différentes<sup>15</sup> ne sont pas uniquement commerciaux. D, le donneur d'ordres, participe et encourage le développement de A. De nombreuses machines sont mises à disposition du sous-traitant, qu'elles soient spécialement conçues à cet effet ou bien plus polyvalentes et ayant déjà servi dans les sites de production de D. Sur le parc de machine présent chez A, le gérant estime à 80% celles mises à disposition par D. L'aide, en termes de financement est donc très importante, d'autant plus qu'elle se double de la mise à disposition de A des compétences de D : ainsi A peut recourir à certains services de conception (pour mettre au point des machines spécifiques, par exemple), aux services de maintenance des machines, etc.

La relation ne présente pas les caractéristiques d'une relation de marché, ni d'une relation hiérarchique (A reste très autonome, malgré sa dépendance -apparente-). Le fondement principal de ces relations de partenariat et de ces échanges de services apparaît être la confiance (absence de contrats à long terme, la parole et l'habitude suffisent), non pas une confiance idéalisée et teintée d'angélisme mais plutôt une confiance mûrie et réfléchie en considération du passé commun, des habitudes, des routines et des ambitions de chacun ; l'opportunisme et les déviations ne sont pas exclues mais intégrées dans des limites acceptables et acceptées par le tiers<sup>16</sup>. (Par exemple, le gérant ne diffuse pas totalement ses procédés d'assemblage, le donneur d'ordres s'en accommode, et les négociations ont lieu sur une base finalement assez floue sans que cela ne dérange les acteurs pour autant). L'intérêt de chacun passe par la poursuite voire le développement des relations instaurées. Pour A, il s'agit bien sûr de préserver le principal client, mais aussi de bénéficier des aides logistiques (machines, services divers, etc.) sans qui la forte croissance<sup>17</sup> espérée ne serait possible. Pour le donneur d'ordres D, il semble que la relation apporte à la fois une certaine flexibilité

---

<sup>15</sup> A emploie une vingtaine de salariés alors que le donneur d'ordres D possède deux sites principaux de production sur chacun desquels sont employés plusieurs centaines de salariés.

<sup>16</sup> Cela n'est pas sans correspondre à la situation observée dans le secteur automobile par J.P. NEUVILLE (1998).

<sup>17</sup> Il s'agit d'une croissance à deux chiffres sur les trois derniers exercices et le gérant espère que l'évolution va se poursuivre, voire se renforcer.

(externalisation dans une unité de petite taille en dessous des seuils légaux, « volant » de capacité généré par la souplesse de A qui emploie des intérimaires et met en place si besoin deux équipes consécutives, etc...) ainsi qu'une productivité plus grande que si l'activité était conservée en propre grâce à des « astuces » plus facilement générées par une activité spécialisée<sup>18</sup>.

#### **D. RONAX, le GIE « achat »**

Sept PMI<sup>19</sup> du bassin oyonnaxien ont uni leurs efforts pour bénéficier de baisses substantielles sur l'achat de leurs matières premières. Sachant qu'une PMI isolée « *ne fait pas le poids* » face aux grands fournisseurs, une solution a vu le jour en janvier 1996 sous la forme d'un groupement d'achat baptisé RONAX. Les membres du GIE représentent « *un potentiel d'achat de 17.000 tonnes de polymères par an (soit 230 MF de CA)* ». Au delà des aspects de taille critique et de pouvoir de négociation, la structure a en outre le mérite de pallier aux insuffisances parfois observées relativement à la fonction achat dans certaines PMI. Le cadre et les statuts retenus apparaissent assez contraignants : « *RONAX prévoit des droits d'entrée à fonds perdus, des pénalités en cas de sortie et diverses clauses de confidentialité* ». Le GIE s'attache à négocier l'achat de matières premières auprès des fournisseurs de polymères (DU PONT, GENERAL ELECTRIC, BAYER,...) pour le compte de ses adhérents : les quantités, les tarifs et les remises sont discutées, tandis que les modalités de règlement ainsi que la gestion des flux d'approvisionnement restent à la charge de chacune des entreprises. Cette mise en commun de moyens matériels et d'informations implique certainement un minimum de confiance, sans laquelle l'action partenariale ne serait pas viable.

Celle-ci a permis la réduction du coût des matières premières jusqu'à 20% pour certaines familles de polymères. J.M. MANDUCHER, directeur de RONAX, souligne qu'« *il ne suffit pas d'atteindre la taille critique pour être crédible auprès des fournisseurs, il faut aussi inspirer confiance et proposer des perspectives de développement commune* ». Le panel de fournisseurs est volontairement réduit, ceux-ci pouvant bénéficier d'un plus de productivité grâce aux efforts visant à globaliser les volumes et à rationaliser le traitement logistique, la confiance est donc interne au GIE et externe dans les relations négociées.

RONAX vise à élargir les actions mises en œuvre pour le compte de ses adhérents.. Le GIE a entamé des démarches dans le domaine de l'achat groupé d'emballages et de prestations d'intérim. Là aussi, les fournisseurs sont volontairement réduits : les deux ou trois fournisseurs retenus pour la partie « emballages » ont permis de réduire les tarifs jusqu'à 40% sur les cartons. Le futur partenariat est placé sous le signe de l'ouverture : intégration de nouveaux membres (pour atteindre un potentiel d'achat de 30.000 tonnes de matières) et développement de nouveaux champs d'application (transports, colorants, etc...).

---

<sup>18</sup> Nous retrouvons bien les remarques de B. POULIN et alii (1994) relatives à la forme réseau.

<sup>19</sup> *Industries*, septembre 1998, N° 40, p. 18.

### **E. Le pôle européen de plasturgie (PEP)**

Les plasturgistes oyonnaxiens ont longtemps souffert de leur isolement (essentiellement par rapport aux principaux donneurs d'ordres), de leur positionnement dans la filière (positionnement vertical<sup>20</sup> entre la chimie productrice des polymères de base et les moulistes, dont le métier relève de la mécanique) et de leur taille réduite. Pour répondre à la spécificité d'une profession qui n'était pas intégrée par les industries chimiques ou mécaniques, la Fédération de la Plasturgie a été créée en 1990. En 1991, le Pôle Européen de Plasturgie a vu le jour à l'initiative de professionnels du secteur. Indépendant des collectivités publiques et fonctionnant sur la base d'une adhésion et d'une cotisation à charge des adhérents, le Pôle propose des prestations grâce aux ressources mises en commun. Celles-ci ont permis d'acquérir des machines spécialement dédiées à la recherche, aux essais, à la métrologie, etc. Les moyens ainsi mis à disposition sont de façon schématique :

- une plate-forme technologique disposant d'outils particulièrement performants (presses à injecter de divers tonnages et périphériques, extrudeuses...)
- un laboratoire permettant de caractériser les polymères, en déterminant leurs propriétés physico-chimiques et mécaniques
- un bureau d'études, intervenant pour la conception de pièces techniques ou de « fonctions »

La création concertée et la mise en commun de moyens ont permis et permettent aux entreprises (en particulier celles de taille réduite) de disposer de moyens et matériels auxquels elles n'auraient jamais pu avoir accès. En corollaire, il apparaît que le PEP est un lieu où sont amenés à se rencontrer et se côtoyer des entreprises de tailles et de secteurs différents, mais avec des préoccupations communes (contraintes environnementales, recyclage des polymères...). Le résultat pour les membres actifs du PEP dépasse indiscutablement la simple offre de moyens et de services proposée par cette nouvelle organisation. Les participants qui le souhaitent travaillent conjointement au sein de commission sur des projets communs. Cet ensemble, souvent composé d'entreprises concurrentes ne fonctionne que si, au cours des commissions, se construisent des relations de confiance entre les participants. Ces relations facilitent la circulation des informations, la mise en commun des savoir-faire, mais ne doit pas compromettre l'utilisation finale des résultats obtenus pour une entreprise donnée.

### **3. Synthèse et conceptualisation**

Soulignons en premier lieu que le financement partenarial n'est pas exclusivement réservé aux entreprises du secteur privé, l'Etat ainsi que les collectivités publiques ou territoriales pouvant bien évidemment aider les entreprises, en particulier les PME, pour ce qui nous concerne, dans leur quête de financement<sup>21</sup>. Même s'il ne

---

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Voir par exemple, "Les aides aux PMI", *Industries*, Novembre 1996. En 1995, les PMI ont ainsi bénéficié d'environ 3 milliards de francs d'aides, dont une partie venait des régions et de l'union européenne. Le cahier "Industries" propose d'ailleurs une synthèse des aides disponibles en faveur des PMI (appellations, objectifs, bénéficiaires, modalités, contacts).

s'agit pas du centre de nos travaux, cet aspect n'est pas du tout négligeable. Ainsi P. IMBS (1995) souligne que relativement aux aspects financiers « *les stratégies des PMI et des collectivités se rejoignent dans l'organisation de réseaux de partenariats* ». Selon l'auteur, nous avons pu assister dans les années 80 à la « *débudgétisation et à la banalisation des prêts à l'investissement en faveur des PMI* ». Les interlocuteurs privilégiés des PME sont à la fois nombreux et trop souvent méconnus par ces dernières même s'ils ne proposent pas tous directement des ressources financières : ANVAR<sup>22</sup>, SOFARIS, ARIST<sup>23</sup>, CRITT<sup>24</sup>, FRAC<sup>25</sup>, etc....

Les cas cités précédemment présentent des intérêts à plusieurs égards. Premièrement, ils mettent en évidence l'utilisation des relations de réseau comme des sources possibles de financement différentes des canaux habituels (banques, institutions financières ou autofinancement pur). Deuxièmement, il soulignent l'existence de divers types de financements. Nous distinguons, en fait, quatre formes possibles de financement via un réseau, en fonction de deux critères : d'une part, l'origine du financement (partagé entre le bénéficiaire et un ou plusieurs autres membres du réseau ou intégralement extérieur à ce même bénéficiaire, c'est-à-dire entièrement à la charge d'un ou plusieurs autres membres du réseau) et d'autre part, l'utilisation du financement (utilisation partagée ou au profit d'un seul bénéficiaire). Enfin, nous constatons que le financement peut s'effectuer sous différentes formes (autres qu'un prêt ou une prise de participation par exemple).

### **A. Origine : financement extérieur ou co-financement ?**

Nous focaliserons notre réflexion sur les financements faisant intervenir essentiellement des acteurs privés (par opposition à ceux intégrant les collectivités publiques...). Ceux-ci peuvent être bien évidemment extérieurs aux réseaux concernés, mais dans ce cas, il n'est, par essence, plus possible de parler de financement partenarial<sup>26</sup>.

Attardons nous donc sur les solutions internes au réseau visant à trouver une alternative aux financements « classiques » : **l'origine** des fonds pourra être de deux types<sup>27</sup> :

---

<sup>22</sup> Selon *Courrier ANVAR* (Février – Mars 1997, N° 106), L'Agence "est intervenue au titre de l'aide à l'innovation pour un montant total de 1.3 milliards de francs". Le champ d'action s'élargit à la dimension européenne, l'aide "concerne désormais tant les programmes communautaires que les projets Eurêka" (*Courrier ANVAR*, Mars –Avril 1995, N° 99). Voir aussi *Les Echos* du 13-3-1997, p. 12.

<sup>23</sup> Agences régionales d'information scientifique et technique.

<sup>24</sup> Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie.

<sup>25</sup> Fonds régionaux d'aide au conseil.

<sup>26</sup> Nous pensons à l'ouverture de capital sur un partenaire "nouveau", au capital –risque, aux différents marchés bancaires (...) même si certains acteurs comme les banques peuvent aussi avoir des relations éloignées de l'orthodoxie économique et s'insérer parfaitement dans une logique partenariale en réseau. Il faut souligner d'ailleurs que J. SAGLIO (1991) note que dans le cadre des systèmes industrialisés de production, et en particulier dans le bassin d'Oyonnax, une banque accompagne la logique identitaire territoriale et adopte une démarche tout à fait hétérodoxe eu égard aux canons économiques habituels.

<sup>27</sup> Avec toute la prudence de rigueur pour les typologies, en particulier les approches dichotomiques.

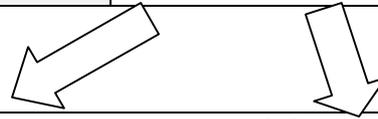
- il pourra s'agir d'un financement « extérieur », par définition nous nous trouvons dans le cas où les besoins d'un acteur sont assumés par un ou plusieurs membres du réseau<sup>28</sup>, l'utilisateur ne participant pas en termes financiers. Par exemple, l'entreprise D finance le parc des machines spécialisées dont a besoin A. La source du financement « extérieur » peut être unique (D aide A) ou multiple (différents acteurs aident l'entreprise M à redémarrer l'activité : clients, « collègues », etc.), le dénominateur commun étant la non implication du bénéficiaire, même s'il ne faut pas se masquer la face sur les "retours" divers attendus par les "financeurs" (capacité de production supplémentaire, appréciation qualitative du processus productif, marché potentiel....).
- il pourra s'agir d'un « co-financement » ou financement partagé. Dans ce cas, au contraire, l'utilisateur bénéficiaire participe aussi partiellement, dans des proportions variables, à l'investissement. Comme précédemment, le partenariat financier pourra être mis en œuvre avec une seule firme ou bien avec plusieurs.

Nous avons observé que les bénéficiaires pouvaient s'associer au financement de façon différente de l'autofinancement (apport en capital personnel, etc....). Bien évidemment, nos propos doivent intégrer les limites propres à toute typologie, forme de discours mais schématisation du réel. Celle-ci débutera par le rappel des formes de financement traditionnelles qui sont mentionnées pour mémoire mais ne font pas l'objet de cet article. Nous nous attarderons donc sur le seul financement alternatif partenarial.

---

<sup>28</sup> Le "mono-financement" par soi-même pour soi-même, étant par définition un autofinancement classique, de maintien ou de croissance, il est hors de nos propos.

<b>Financements</b>	<b>Traditionnel</b>	<b>Partenarial</b>
<i>Exemples</i>	Banque, capital-risque, marché financier, Etat, collectivités territoriales	<b>Clients, donneurs d'ordres, fournisseurs, concurrents (membres du réseau)</b>



<b>Origine du financement partenarial</b>		
	<b>Extérieur</b>	<b>Partagé</b>
<i>Explications</i>	Supporté par les autres membres du réseau. Le bénéficiaire ne s'implique pas directement financièrement dans l'opération.	Partagé entre le bénéficiaire et les autres membres du réseau. Le bénéficiaire est partie prenante au financement.
<i>Exemples</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le donneur d'ordres D fournit les machines et des services au sous-traitant A</li> <li>- la société LAMOUREUX &amp; Fils, à l'aide de ses principaux clients, un fournisseur et un partenaire s'assure d'un financement pour garantir son expansion<sup>29</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sept entreprises créent le GIE RONAX pour une gestion partagée de leurs achats</li> <li>- les entreprises du secteur créent le Pôle Européen de Plasturgie</li> <li>- les partenaires du mouliste M permettent le redémarrage de l'activité</li> </ul>

Nous pouvons tout de même souligner que le financement que nous qualifions d'extérieur ne relève pas de la pure philanthropie, pas plus d'ailleurs que le financement partagé : les firmes apportant le financement attendent bien évidemment un retour sur investissement, il ne s'agit pas d'un acte gratuit ou d'un don. D par exemple s'assure de la qualité et de la certification des produits fournis par le sous-traitant A, il sait pouvoir disposer d'une unité très flexible, peu éloignée de son principal établissement... Le financement apparaît ainsi conditionné par un passé commun et relevant aussi des relations futures entre les parties en présence.

### **B. Utilisation du financement : exclusive ou collective ?**

L'**utilisation** du financement est un autre critère discriminant : dans le cas défini comme le « financement partagé<sup>30</sup> » : l'usage pourra être soit exclusif, soit collectif (ou partagé). Ainsi, lors du « redémarrage » de l'activité, l'entreprise M est la seule à profiter

<sup>29</sup> Extrait de POULIN et alii (1994)

<sup>30</sup> Dans le cas du "mono-financement", nous n'avons pas constaté l'existence d'utilisations partagées, l'usage du financement étant l'apanage de l'entreprise bénéficiaire des fonds mis à disposition. L'entreprise A est ainsi la seule à profiter des machines de D installées dans son atelier, des services et de la maintenance

directement des sommes mises en jeu, même si, comme nous venons de le rappeler, nous ne tombons dans la vision idyllique de partenaires philanthropes qui agiraient sans aucun espoir relatif aux relations futures.

A cet usage exclusif au profit d'une seule entreprise (M ici) s'oppose l'usage collectif : celui-ci peut prendre place au sein du réseau pré-existant ou bien générer la création d'un nouveau nœud (au sens de D. POULIN et alii., 1994) rendue nécessaire. Ainsi le Pôle Européen de Plasturgie voit le jour au début des années 90, le financement<sup>31</sup> (variable selon les entreprises) permet la création d'un centre technique, d'une plate-forme technologique, d'un laboratoire et d'un bureau d'études accessibles aux adhérents. Le cas de RONAX est plus probant, puisque sept entreprises yonnaxiennes ont unis leurs efforts et leurs moyens dans ce GIE (nouveau nœud) afin d'obtenir des baisses conséquentes sur l'achat des matières premières.

<b>Utilisation du financement partenarial</b>		
	<b>Exclusive</b>	<b>Collective</b>
<b>Explications</b>	Le bénéficiaire du financement partenarial est unique.	Plusieurs entités profitent du financement partenarial.
<i>Exemples</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le sous-traitant A profite de façon exclusive des machines de D, ainsi que de certains services</li> <li>- le mouliste M bénéficie seul des apports en capitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les membres de RONAX profitent des sommes engagées dans le GIE Achats</li> <li>- le PEP est au service de tous ses membres</li> </ul>

Compte tenu des exemples de financements rencontrés, nous pourrions établir une matrice de synthèse récapitulant les différents cas illustratifs en gardant en tête les limites propres à tout essai de typologie :

		<b>Utilisation du financement</b>	
		<b>Exclusive</b>	<b>Collective</b>
<b>Origine du financement</b>	Partagée	Mouliste M	RONAX PEP
	Extérieure	Monteur A Lamoureux & Fils	?

<sup>31</sup> Notons qu'il ne s'agit pas d'un financement véritablement réticulaire puisque certaines entreprises membres n'entretenaient et n'entretiennent pas de relations directes entre elles, leur seul dénominateur étant d'être impliquées dans la filière plastique et adhérentes au PEP.

Il est bien évident que, quel que soit le type de financement partenarial, il s'inscrit dans une logique réseau de gain mutuel, le bénéficiaire ne pouvant en aucun cas être le seul bénéficiaire !

### **C. La forme du financement : une grande variété**

Notre étude nous a permis de découvrir de nombreuses formes de financement partenarial. La variété touche à la durée des ressources apportées (de l'apport en capital aux conditions de paiement préférentielles), à la nature de l'aide (numéraire, immobilisations, aux nombres de personnes impliquées dans le financement, etc.) Nous pouvons citer à titre d'illustration quelques cas rencontrés :

- apport en capitaux propres des fournisseurs ;
- facilités de trésorerie des clients (conditions préférentielles) ;
- mise à disposition de machines et de services par un donneur d'ordres à son sous-traitant ;
- création d'une structure commune de recherche, de mise au point (...)
- création conjointe d'un GIE pour gérer les achats ...

La confiance observée apparaît être à l'origine des actions mises en œuvre, mais aussi la condition du succès et de la pérennité de celles-ci.

## **Conclusion**

Il apparaît clairement de nos investigations que le partenariat dans le domaine du financement est un atout au sein de la filière plasturgique, s'inscrivant d'ailleurs dans une tendance au "réseautage" beaucoup plus large caractérisée par<sup>32</sup> :

- « *la détermination de plus en plus marquée par la prise en charge d'un ensemble ou d'une fonction plus que par la technologie employée, favorisant la concentration, l'intégration ou le développement de partenariats dans et hors de la filière* »
- « *la modification des rôles, des relations et des rapports de force entre les acteurs de la filière (producteurs de matières et d'équipements, distributeurs, transformateurs, outilleurs, équipementiers, clients, utilisateurs finaux)* »
- pour les entreprises de sous-traitance, « *la poursuite de l'externalisation des constructeurs / fabricants* » et « *l'alignement croissant des stratégies d'achat des donneurs d'ordres sur le modèle automobile (panel recentré, plan de progrès...)* ».

Les évolutions constatées, tant lors de notre étude que par la profession et ses organes représentatifs tels que la Chambre Syndicale ou la Fédération de la Plasturgie, à savoir le passage d'une sous-traitance en râteau à une sous-traitance pyramidale, l'externalisation par les donneurs d'ordres de fonctions complètes, l'impératif de proximité généré par les nouveaux systèmes de production en flux tendus (...) exigent une collaboration accrue au sein des réseaux préexistants ainsi que leur développement, le financement étant un aspect du partenariat parmi d'autres, mais aussi la condition sine qua non de nombreuses réalisations impératives dans un contexte d'hypercompétition. Le financement « partagé » renforce et catalyse ainsi les avantages de la formule réseau, qui, loin d'être exclusifs, s'avèrent être tout à fait complémentaires. Ce constat réalisé localement et de manière contingente au sein de la filière plasturgique rejoint les conclusions de D. POULIN et alii. (1994) établies essentiellement au Québec et en Amérique du Nord.

A ce financement ainsi mis en œuvre, aux renforcements des avantages de la formule réseau vient s'ajouter selon nous l'instauration ou l'augmentation de la confiance entre les partenaires, même si celle-ci n'exclut pas dans des limites « raisonnables » des actions teintées d'opportunisme (J. F. NEUVILLE, 1998). Cela nous est apparu très clairement, tant dans le cas du mécanicien mouliste M que dans le cas de l'assembleur A. La mise à disposition de matériel, de salariés, de services se double d'une relation commerciale particulièrement privilégiée et considérée comme telle par le principal dirigeant de A. Les relations, de toute évidence « encadrées » au sens de M. GRANOVETTER (1985), pourraient être appréhendées sur des bases purement économiques comme des liens de très forte dépendance, alors qu'elles sont vécues par les différentes parties comme facteur de stabilité et de croissance de l'échange, dans une confiance réciproque, telle que prédéfinie.

Soulignons, dans une perspective d'élargissement que l'avantage partenarial n'est pas la chasse gardée des petites structures, que ce soit dans une optique de simple financement ou au contraire dans une approche plus globale. K. OHMAE (1991) souligne

---

<sup>32</sup> *La plasturgie française à l'horizon 2005*, ERNST&YOUNG, 24 p.

que de plus en plus, les entreprises sont « *sans frontières* » et qu'il existe « *une logique mondiale des alliances stratégiques* » (p. 161), comme les restructurations des groupes français l'attestent d'ailleurs (R. PATUREL, 1997). Le constat, à cette échelle aussi, est très clair, même si d'autres implications doivent être intégrées, à un niveau macro-économique par exemple (problème du maintien de la « libre-concurrence », poids des nations face aux ententes de multinationales, contenu des accords relatifs au commerce mondial, actions de lobbying...).

Il en va de même du concept trop souvent invoqué selon nous de l'entreprise, propriété exclusive de ses actionnaires. Cette vision est fort contestable, comme le précise K. OHMAE qui rappelle que la firme « *a pour vocation d'apporter sécurité et moyens d'existence à son personnel, ses concessionnaires, ses clients, ses fournisseurs et ses sous-traitants, dont l'existence repose sur [sa] prospérité* ». Cette affirmation a le mérite de dépasser la vision trop souvent utilitariste d'un réseau, simple facteur de compétitivité et de réussite économique de la seule entreprise considérée : celui – ci ne devrait-il pas être considéré au contraire comme un outil de croissance partagée et harmonieuse, rejoignant ainsi les pratiques observées, certes à une échelle locale, au sein des systèmes localisés de production ? Mais se pose alors la question, au combien d'actualité de la gouvernance des entreprises (J. BANCEL, 1997), en sachant bien que la pratique habituellement observée s'inscrit dans une logique individuelle ou atomique et non pas partenariale ou méta-analytique, négligeant beaucoup trop les nombreux « stakeholders », quand ceux-ci ne sont pas purement et simplement ignorés !

La coopération apparaît donc à la fois comme une réalité et une nécessité, tant comme source de financement que pour assouvir d'autres objectifs. Elle est utilisée tant par les petites que les grandes entreprises, même si par certains aspects elle s'impose aux premières. Comme nous l'avons vu les modalités de mise en œuvre de partenariat financier réticulaire sont nombreuses et variées, tout tentative de prescription ou tout jugement de valeur ne nous paraissant pas possible. Néanmoins, nous nous interrogeons sur certaines pratiques et certains discours qui voient le réseau, dans l'optique de l'avantage procuré à un seul nœud. N'y a-t-il pas contradiction et risque à terme si l'échange mis en œuvre ne profite pas à tous ?

## **Bibliographie**

ALLOUCHE J., AMANN B. (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, n°8/9, 129-154

ARROW K. (1974), *The limits of organization*, New York, Norton

BAGNASCO A., *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Il Mulino.

BANCEL J., (1997), *La gouvernance des entreprises*, Economica, Paris, 111 p.

BARONCHELLI A., FROELICHER T. (1998), *L'enchevêtrement des formes organisationnelles, marché, hiérarchie et réseaux*, Actes sur Cédérom de la VIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Louvain la Neuve, 27-29 mai

BEJEAN S, GADREAU M., (1997), Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé, *Revue d'économie industrielle*, N° 81, pp. 77-97.

BENKO G., LIPIETZ A., (1992), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Economie en liberté, PUF, 419 p.

BIDAULT F. (1998), Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique, *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, n°8/9, 33-46

BIDAULT F., JARILLO J. C. (1995), La confiance dans les transactions économiques, in BIDAULT F., GOMEZ P. Y., MARION G., *Confiance, entreprise et société*, Editions ESKA, Paris, 109-123

BRADACH J., ECCLES R. G. (1989), Prices authority and trust : from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, 97-118

BUTERA F., (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Les éditions d'organisation, Paris.

CHARREAUX G. (1990), La théorie des transactions informelles : une synthèse de la littérature, *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Vol. 15, n°5, pp. 137-161

COOK K., EMERSON R., GILLMORE M., (1983), The distribution of power in exchange networks : theory and experimental results, *American Journal of Sociology*, Vol. 89, n°2, pp. 276-305

DUSSAUGE B., GARETTE P., *Les stratégies d'alliance*, Les éditions d'organisation, Paris, 288 p.

DUSSUC B., (1993), L'influence des réseaux socio-cognitifs sur les dirigeants de PME. Application au système industriel localisé d'Oyonnax., *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, pp. 287-304.

EMERSON R. (1962), Power dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-40

ESPOSITO O., BEUSCART F., (1997), Qui finance la croissance des PMI ?, *Problèmes économiques*, n° 2469, pp. 14-18.

FUKUYAMA, (1997), *La confiance et la puissance. Vertus sociales et prospérité économique*, (Traduction de *Trust and the social virtues and the creation of prosperity*, 1995), Plon, 412p.

GANNE B., Place et évolution des systèmes industriels locaux en France : économie politique d'une transformation .in *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, sous la direction de G. BENKO, A LIPIETZ, Economie en liberté, PUF, 419 p.

GEINDRE S. (1998), *L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques : Une application aux réseaux de P.M.E.*, 4<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-24 Octobre.

GOMEZ P. Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Collection Recherche en gestion, Economica, 270p.

GRANOVETTER M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78,1360-1380

GRANOVETTER M. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of sociology*, Vol. 91, n°3, pp. 481-510.

HIRIGOYEN G., JOBARD J.-P. (1989), Financement de l'entreprise : évolution récente et perspectives nouvelles », in *Encyclopédie de gestion* sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, pp. 1221-1241.

IMBS P., (1995), Le financement des PME innovatrices : le temps du partenariat, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août.

JARILLO J.C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°1, pp. 31-41.

KARPIK L., (1989), L'économie de la qualité, *Revue française de sociologie*, Vol. XXX, pp. 187-210.

KOENIG G. (1990), *Management stratégique. Visions, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 400p.

LACHMANN J., (1992), *Le seed capital, une nouvelle forme de capital risque*, Economica.

LOUART P., (1996), L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue française de gestion*, janvier-février.

MARCHESNAY M., (1993), *Management stratégique*, Eyrolles, Paris, 198 p.

NEUVILLE J.P., (1998), La tentation opportuniste. Figures et dynamiques de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel, *Revue française de sociologie*, XXXIX-1, pp.71-103.

OMHAE K. (1991), *L'entreprise sans frontières : nouveaux impératifs stratégiques*, Paris InterEditions.

PATUREL R., (1997), L'international et les pouvoirs publics en retrait, *Revue d'économie industrielle*, n° 82, pp. 117-139.

- PIORE M., SABEL C., (1984), *The second industrial divide : possibilities for prosperity*, New York, Basic Books (trad. Française : *Les chemins de la prospérité*, Paris, Hachette, 1989).
- POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, Montréal, 335 p.
- POWELL W. (1987), Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development ?, *California Management Review*, vol. XXX, n°1, pp 67-87.
- POWELL W. (1990), Neither market nor hierarchies : networks forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- RAVEYRE M. F., SAGLIO J. (1984), Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels, *Sociologie du travail*, n°2, 157-176
- RICHARDSON G. B. (1972), The organization of industry, *The Economic Journal*, September, pp. 883-896
- SAGLIO J. (1991), Echange social et identité collective dans les systèmes industriels, *Sociologie du travail*, n°4, 529-543
- SAPORTA B., (1989), Stratégie des petites et moyennes entreprises, in *Encyclopédie de gestion* sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, pp. 2729-2754.
- SZARKA J., (1990), Networking and small firms, *International small business review*, vol. 8., n°2, pp 10-22.
- THORELLI H. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1, 37-51.
- VALLERAND J., MONTREUIL B., PATUREL R., (1996), « L'OR : une réserve stratégique de compétitivité », V<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille
- WILLIAMSON O.E., (1975), *Markets and hierarchies : analysis and anti trust implications*, New York, The Free Press
- WILLIAMSON O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism, firms markets, relational contracting*, New York, The Free Press, Traduction Française, (1994), InterEditions,.
- WILLIAMSON O. E., (1993), Calculativeness, trust and economic organization, *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, pp. 453-500