

**Emmanuel Josserand**  
Centres DMSP et CREPA  
Université Paris-Dauphine  
Pce du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 Paris cedex 16  
Tél : 01 55 79 15 48  
Fax : 01 42 54 01 31  
Email : josseran@dauphine.fr

## **LE RESEAU COMME MODE D'ORGANISATION INTERNE**

Mots clés : entreprise en réseau, nouvelles formes organisationnelles, transversalité, analyse des réseaux sociaux.

## **LE RESEAU COMME MODE D'ORGANISATION INTERNE**

### **INTRODUCTION**

L'apparition de "nouvelles formes organisationnelles", liée à des mutations profondes de l'environnement des entreprises, remet en cause la cohésion par la hiérarchie. Une internationalisation croissante des transactions et une concurrence accrue placent le client au coeur des préoccupations de l'entreprise. Il apparaît ainsi nécessaire de donner plus d'autonomie aux unités en contact avec ce dernier. D'autre part, le temps - capacité à intégrer rapidement les innovations mais aussi réduction des cycles d'exploitation - est un facteur de plus en plus déterminant dans la lutte concurrentielle. L'importance du temps se traduit par le besoin d'une plus grande flexibilité.

Les entreprises s'adaptent et évoluent vers une moins grande influence du management central et d'un décloisonnement entre unités périphériques. On voit donc apparaître des organisations se rapprochant de ce que l'on peut appeler une entreprise en "réseau". Ce thème du réseau concernait, à l'origine, des arrangements externes à l'entreprise comme les relations avec des sous-traitants ou des partenaires. Ces domaines sont maintenant assez bien maîtrisés. En revanche, la cohésion d'organisations composées d'unités autonomes interdépendantes, où la pluralité est exacerbée, est encore mal analysée. Ainsi Pascale (90) parle-t-il de cette :

"barrière invisible, l'ancien état d'esprit, [qui] nous sépare des secrets de la compréhension intime [de ces] entreprises. On peut faire une analogie avec une paroi de verre si transparente qu'on ne la remarque même pas" (Pascale 90 : p 9)

Cette recherche vise à briser cette paroi de verre, à améliorer la compréhension de la cohésion d'entreprises éclatées, d'entreprises "en réseau".

Notons d'ores et déjà que le réseau est ici une métaphore dont nous serons amenés rapidement à souligner les limites. Cette métaphore permet dans un premier temps de présenter la problématique de la recherche de manière simple. L'analyse de la littérature montre toutefois que l'idée d'entreprise en réseau est trop large, qu'elle recouvre des réalités multiples et ne permet pas d'analyser de manière rigoureuse la cohésion d'organisations diverses. On pourrait se fixer comme objectif de définir les idéaux-types des entreprises en réseau mais comme nous le verrons par la suite, il semble plus pertinent de se référer à des principes généraux d'organisation ayant eux-mêmes une portée idéal-typique : les modes d'organisation (Jarillo 88). Le réseau représente alors un mode d'organisation coopératif et non hiérarchique et l'évolution récente peut alors s'analyser comme résultant d'une importance croissante donnée au réseau comme mode d'organisation. Cette communication vise à donner du contenu, à préciser sur quels éléments peut reposer le réseau comme mode d'organisation interne. Elle vise également à montrer les limites et les problèmes liés à ce mode d'organisation.

## I. ORGANISATION EN RESEAU OU ORGANISATION PAR LE RESEAU ?

Résultat d'opérations de réorganisation radicales, l'entreprise en réseau est une catégorie large, qui correspond à des configurations très variées. Les descriptions de cas précis se multiplient et sont rapidement érigées en idéaux-types, rendant le consensus difficile. La notion de mode d'organisation permet de retrouver une approche cumulative de la connaissance.

### I. A. L'EVOLUTION VERS L'ENTREPRISE EN RESEAU

Parmi les premiers efforts pour présenter une alternative aux modèles classiques on peut citer le modèle de la firme Z de Ouchi & Jaeger (77) configuration intermédiaire entre le modèle J-japonnais et A-américain. La culture joue ici un rôle déterminant mais on voit déjà apparaître des préoccupations comme la décision consensuelle ou la responsabilité individuelle. Un autre effort intéressant est celui de Mintzberg (80, 81 & 90) qui présente l'adhocratie. L'adhocratie est avant tout une organisation par projets transversaux où l'on retrouve une absence de contrôle au sens classique du terme et l'importance du pouvoir de compétence.

Il existe ensuite dans la littérature de nombreuses publications multipliant les configurations exemplaires et définitives, nous proposons ici quelques jalons. Miles & Snow (92) tout d'abord pour montrer l'hétérogénéité des conceptions. Le réseau interne correspond pour ces auteurs à une entreprise qui a réussi à intégrer les "bénéfices" du marché en interne : toutes les transactions internes sont confrontées aux prix de marché en encourageant les sous-unités à vendre ou acheter à l'extérieur. Cette conception du réseau interne n'est pas la plus souvent admise. Une version plus consensuelle serait la forme N (N pour nouveau et pour après M !) de Hedlund (94). La forme N cherche à combiner les connaissances plutôt qu'à les diviser comme le faisait la forme multi-divisionnelle ; elle se caractérise par sa capacité à recombinaison les équipes, par des réseaux de communication latérale et un rôle de catalyseur, d'architecte ou de protecteur pour le management. Un modèle semblable est décrit par Bahrami (92) à propos des entreprises de la Silicon Valley. Une étude de cas convergente est celle effectuée par Quinn Mills & Friesen (92), le groupe B P (British Petroleum) a été complètement découpé en unités et sous-unités indépendantes. Les activités de management elles-mêmes sont assurées par des unités de soutien sans connexion hiérarchique en ligne avec les unités opérationnelles. La réduction de l'influence exercée par le centre est donc poussée à son maximum et les coopérations entre unités, nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble, sont simplement suggérées. En restant dans le même type d'approche, Quinn (92) distingue quatre formes différentes plus ou moins hiérarchisées et plus ou moins cloisonnées. Il faudrait citer également l'entreprise virtuelle qui n'existe que par les nouvelles technologies de la communication : Louart (96) les décrit, Thiétart (94) s'en amusait.

### I. B. POUR UNE APPROCHE CUMULATIVE DE LA CONNAISSANCE : LES MODES D'ORGANISATION

La multiplicité des formes est telle que l'on peut dire d'un grand nombre d'entreprises qu'elles sont organisées en réseau sans que cela apporte beaucoup d'information sur leur fonctionnement. La notion de configuration pour représenter une

catégorie d'organisations est sans doute utile mais également de portée limitée tant on peut s'attendre à un panachage complexe et imprévisible des idéaux-types. Très riche conceptuellement, la réflexion en termes de configurations a souvent été limitée par les applications simplistes qui en ont été effectuées. La multiplicité des formes rencontrées, l'hybridation complexe pouvant exister, nous incitent à utiliser un outil d'analyse alternatif : celui des modes d'organisation. Ainsi, le réseau sera-t-il pour nous avant tout un mode d'organisation (Jarillo 88) qui peut assurer la cohésion de l'organisation ou du moins y participer fortement. Le réseau trouvera donc sa place au côté des trois modes de contrôle proposés par Ouchi (79, 80) : le marché, la bureaucratie et le clan (cf Figure 1).

Jarillo (88) propose une représentation des quatre modes d'organisation selon deux dimensions. La première dimension est celle de l'approche à la relation. Elle est parfaitement pertinente, il est toutefois impossible de parler de jeu à somme nulle comme le fait Jarillo (88). Il s'agit davantage d'un jeu coopératif ou non coopératif : dans le premier cas, les acteurs vont poursuivre leur intérêt propre avant l'intérêt général, dans une perspective de court terme ; dans l'autre cas, c'est l'intérêt général qui est mis en avant dans une perspective de long terme<sup>1</sup>. La seconde dimension proposée par Jarillo (88) est celle de la forme légale. Sur ce point, nous ne pouvons que souligner la contradiction entre l'idée de mode d'organisation et la séparation de ces modes d'organisation en fonction de la forme légale utilisée. Le maintien de cette deuxième dimension conduirait à considérer qu'il n'existe que deux modes d'organisation utilisés dans deux types de "formes légales" : la firme et la non-firme. Il apparaît donc plus pertinent de définir la seconde dimension comme : l'existence ou la non-existence de liens hiérarchiques.

Le réseau mode d'organisation se caractérise donc par l'absence d'un centre hiérarchique et par des ajustements autonomes entre les unités périphériques. La cohésion provient des interactions entre les unités périphériques et non plus de l'influence exercée par le centre. Les enseignements tirés des réseaux d'entreprises sont ici particulièrement intéressants. C'est en effet le partage transversal de ressources entre les entités du réseau qui vient générer la co-construction d'une interdépendance et de liens de confiance entre les membres. C'est ainsi dans cette transversalité fondée sur la coopération entre les membres que l'on peut rechercher l'origine de la cohésion par le réseau.

Toutefois, au-delà de ces éléments très généraux, nous manquons d'information sur la façon dont la cohésion interne de l'entreprise peut se fonder sur le réseau comme mode d'organisation. Il s'agit à la fois de mettre en évidence les mécanismes formels (groupes de travail, équipes de projet,...) et les liens informels dans lesquels s'inscrivent les relations entre unités périphériques et donc la contribution du réseau à la cohésion organisationnelle. Il s'agit donc de répondre aux questions suivantes : Quels sont les mécanismes qui permettent une cohésion organisationnelle par le biais du réseau mode d'organisation ? Comment le réseau mode d'organisation peut-il assurer la cohésion interne ?

Une première réponse sur les possibilités offertes par la coopération autonome entre unités périphériques peut-être apportée à un niveau observé de structure. Il nous faudra

---

<sup>1</sup> Pour une discussion plus détaillée des implications temporelles d'un jeu coopératif voir Baudry (93).

toutefois recourir à l'analyse des réseaux sociaux pour mieux comprendre ce fonctionnement en réseau. De la même manière, les deux niveaux de structure doivent être pris en compte si l'on veut analyser le rôle du centre.

	Non coopération	Coopération
Mode d'organisation non hiérarchique	<b>MARCHE</b>	<b>RESEAU</b>
Mode d'organisation hiérarchique	<b>BUREAUCRATIE</b>	<b>CLAN</b>

**Figure 1 : Les quatre modes d'organisation (adapté de Jarillo 88)**

## II. METHODOLOGIE

La question de l'organisation par le réseau implique de prendre en compte à la fois un niveau de structure agrégé, celui des modes d'organisation et un niveau de structure plus détaillé, celui des relations inter-individuelles. Cet impératif ainsi que la nature du problème étudié déterminent le choix de l'architecture des cas multiples et imbriqués associée à une méthodologie mixte.

### II. A. INDIVIDUS ET STRUCTURE SOCIALE

La question de la cohésion des entreprises en réseau est avant tout une question de structures sociales. Les organisations concernées interpellent par leur capacité à intégrer des unités à fort degré d'autonomie ; peut-être serait-il plus juste de dire qu'elles nous intéressent par la nature particulière des interactions existant entre les individus les constituant. Une réflexion se plaçant uniquement à un niveau agrégé de structure, celui des modes d'organisation semble donc insuffisante. Le concept de réseau social nous permet de rentrer dans le détail des structures interindividuelles. Lazega (94) définit ainsi le réseau social et l'analyse des réseaux : " Un réseau social est généralement défini comme un ensemble de relations d'un type spécifique (par exemple de collaboration, de soutien, de conseil, de contrôle ou d'influence) entre un ensemble d'acteurs. " (Lazega 94 : p 293)

L'analyse des réseaux sociaux permet donc de mettre en évidence les liens entretenus par les individus au sein d'une organisation et, ce, au-delà des relations formelles. L'analyse systématique des liens existants entre les individus d'une organisation permet de dégager les structures effectives des relations. Il devient alors possible de comprendre comment la cohésion organisationnelle naît des relations interindividuelles. Nous nous orientons donc vers une approche qui allie collecte de données qualitatives et analyse des réseaux sociaux.

Les études de cas sont souvent associées à une démarche qualitative. Toutefois, elles n'y sont pas confinées et peuvent même retenir une approche uniquement

quantitative (Yin 84). Eisenhardt (89) met l'accent sur les synergies potentielles entre les deux approches : l'utilisation de données quantitatives peut mettre en évidence des relations non apparentes au chercheur ou venir renforcer les convictions acquises par l'approche qualitative ; les données qualitatives permettent quant à elles d'interpréter les résultats obtenus quantitativement.

La synergie est particulièrement marquée dans le cadre de cette recherche. Nous étions en effet confronté à deux des dilemmes des sciences humaines présentés par Brabet (88) : notre recherche se devait d'être à la fois extensive et intensive, mais également de répondre à un double impératif d'analyse globale et parcellisante. Notre approche des structures sociales nous imposait en effet de disposer à la fois de réponses au niveau individuel et de discours sur l'ensemble de l'organisation permettant de dresser un portrait en profondeur de celle-ci. Nous avons donc été amenés à utiliser tout d'abord des données qualitatives, c'est à dire des données se présentant sous forme de mots. Ces données ont pour objectif d'apporter une information intensive, à partir d'un nombre d'informateurs restreint. Elles portent soit sur des aspects individuels concernant les informateurs, soit sur des aspects concernant l'ensemble de l'organisation ou d'une sous-unité organisationnelle. Elles sont collectées au moyen d'entretiens en profondeur auprès d'un certain nombre d'informateurs clés (84 entretiens pour les quatre cas). Elles permettent une compréhension approfondie des relations existant au sein d'une unité ou au sein d'une entreprise et de la façon dont la cohésion est perçue par ces acteurs.

Toutefois, le nombre de personnes avec lesquelles on peut mener ce type d'entretien est limité, tant par l'accès au terrain que par le temps disponible. Il existe donc un risque de biais important en adoptant cette seule méthode : est-ce que la représentation qu'un nombre réduit d'acteurs nous a permis de construire aurait été sensiblement modifiée si nous avions inclus d'autres informateurs ? Le biais est d'autant plus fort qu'il existe toujours une tendance à mettre le chercheur en contact avec des individus pour lesquels « les choses se passent bien ».

Pour avoir une idée d'ensemble sur les structures sous-tendant les entreprises étudiées, notamment au niveau interindividuel, les entretiens peuvent être complétés par une autre approche, l'analyse des réseaux sociaux. Les données quantitatives que nous avons récoltées portent sur les aspects interindividuels. Elles ont été obtenues au moyen de questionnaires sociométriques au sein d'une ou plusieurs unités périphériques dans chacun des cas (159 questionnaires ont été retournés). Cinq réseaux ont été analysés : réseaux de contact, de contrôle, d'influence, d'aide/conseil et enfin de confiance. L'analyse porte sur l'ouverture des unités vis-à-vis du reste du groupe et d'acteurs externes, sur les individus se trouvant en situation de marginaux sécants ainsi que sur le réseau interne à l'unité. Ces questionnaires permettent à la fois d'analyser la structure interne de l'unité et de rendre compte des relations qu'entretiennent les acteurs de l'unité étudiée avec les autres unités du groupe et avec des acteurs externes. On peut ainsi étudier la nature des liens sociaux qui sont à l'origine de la cohésion de l'organisation concernée. Les données ainsi collectées nous permettent de disposer d'une information beaucoup plus extensive qui porte sur un nombre supérieur d'individus. Il s'agit de données complémentaires à celles récoltées lors des entretiens. Toutefois, comme le souligne Lazega (94), l'analyse des réseaux n'a de sens que dans la mesure où une analyse qualitative permet une réelle compréhension des résultats obtenus. Elle se fonde donc sur une bonne connaissance du métier et des relations prises en compte.

Les deux approches sont donc complémentaires et s'enrichissent mutuellement, permettant d'accumuler une expérience plus complète et plus variée sur les cas étudiés. Un exemple permet de mieux saisir l'intérêt de la combinaison des deux méthodes. Un individu appartenant à une unité périphérique A peut être impliqué dans une activité nécessitant des échanges fréquents avec l'unité B. Il peut, lors d'un entretien, raconter de nombreuses anecdotes montrant sa proximité et la fréquence des relations qu'il entretient avec les individus de l'unité B. L'entretien ne nous renseigne que sur les relations de l'individu interrogé. Qu'en est-il des liens des autres individus ayant un poste similaire dans l'unité? L'analyse des réseaux sociaux permet de donner une réponse pour l'ensemble des individus de l'unité. Toutefois, les questionnaires ne peuvent être réellement interprétés qu'en disposant de la richesse de l'information qualitative découlant de l'entretien.

## II. B. DES CAS MULTIPLES ET IMBRIQUES

Le choix de la méthode des cas découle tout d'abord du problème étudié et des contraintes qui lui sont associées. Pour Yin (84), le choix de la stratégie de recherche dépend de trois critères : le type de question de recherche posé, la nécessité de contrôler les comportements des individus participant et l'importance des événements contemporains par rapport aux événements historiques. Caractérisons notre recherche selon les trois dimensions proposées par Yin (84) :

- L'objectif général (comprendre comment est assurée la cohésion des entreprises en "réseau") vise à améliorer la compréhension d'un phénomène, la question correspondante est une question en "comment". Yin (84 : p 17) indique que trois stratégies sont alors appropriées : l'expérimentation, l'approche historique et l'étude de cas.

- Nous n'avons pas besoin de contrôler les comportements des individus impliqués comme on peut le faire dans une expérience menée en laboratoire. Ceci élimine l'approche expérimentale.

- La recherche se concentre essentiellement sur des événements actuels et l'approche historique ne présente pas d'intérêt particulier.

L'utilisation de ces critères nous amène directement à retenir l'étude de cas. Il est d'autre part à noter que nous intervenons dans un champ relativement récent et que notre recherche vise à explorer les mécanismes d'un mode d'organisation encore peu étudié. Or, la construction d'une connaissance nouvelle est en générale associée à l'étude de cas (Eisenhardt 89 ; Yin 84).

Le choix de cas multiples ne répond pas à une préoccupation d'échantillonnage statistique : l'objectif n'est pas de généraliser les conclusions à l'ensemble de la population dont les cas sont tirés (Eisenhardt 89 ; Yin 84). Conformément à l'approche de Lincoln & Gupa (85), nous sommes à la recherche d'hypothèses de travail pouvant se transférer à d'autres contextes. Dans le cadre de cette préoccupation, l'utilisation de cas multiples présente divers avantages. En multipliant les contextes, sur des dimensions pertinentes dans le cadre de notre problématique, nous accroissons les chances de permettre au lecteur de s'appropriier les résultats de notre recherche. D'autre part, les acteurs des cas présentés ont hiérarchisé différemment les priorités de coordination entre leurs unités et chaque cas pourra donc s'attacher à éclairer un aspect particulier de la

recherche tout en le reliant avec son contexte. Le fait de traiter plusieurs cas simultanément, de collecter des données dans des entreprises ayant des problématiques proches mais apportant des réponses parfois différentes et souvent complémentaires enrichit considérablement la démarche. Les cas doivent toutefois rester en nombre restreint pour permettre une analyse suffisamment "épaisse" dans un temps limité. Quatre entreprises, parmi les six envisagées initialement, ont été retenues : L'Air Liquide, CFDP (Compagnie Française de Défense et Protection), Colas et GTIE (Générale de Travaux et d'Installation Electrique).

Pour l'étude d'un cas donné, on peut utiliser une approche holiste ou bien réaliser une étude de cas imbriqués (Yin 84). Dans l'étude de cas imbriqués, on s'intéresse à des sous-unités d'analyse au sein de chaque cas. On peut ainsi retenir plusieurs niveaux d'analyse allant de l'ensemble du cas à l'individu en passant par les sous-unités organisationnelles. Chaque sous-élément d'analyse peut ainsi être considéré comme un "mini-cas" (Eisenhardt 89). Il est clair que notre recherche part de l'idée d'étudier plusieurs niveaux d'analyse : les structures individuelles, les liens inter-unités et l'ensemble de l'organisation. La démarche des cas imbriqués s'impose donc naturellement : au sein des quatre entreprises, plusieurs unités sont étudiées de manière détaillée.

### **III. L'ORGANISATION PAR LE RESEAU**

Notre point de départ pour cette recherche est l'idée que le réseau est un mode d'organisation, que la cohésion de l'entreprise peut provenir d'une organisation non-hiérarchique et coopérative. A la suite de l'étude des quatre cas, il est possible de présenter les différentes façons dont la cohésion des organisations étudiées peut exister par le réseau. L'analyse du contenu des entretiens et des résultats des questionnaires est malheureusement trop longue pour être présentée dans le format imposé par une communication.

Trois grandes dimensions émergent de la recherche. Elles structurent les explications concrètes que l'on peut trouver à une cohésion de l'entreprise qui ne se fonde pas sur la coordination par la direction ou le centre. La première dimension est celle des transferts et des projets communs aux entités. La seconde dimension est celle de la collégialité et du partage : les mécanismes par lesquels les unités périphériques peuvent prendre en charge des éléments transversaux aux unités sont analysés. La troisième dimension est celle de la communauté d'unités périphériques : elle correspond à la fois à l'existence d'une cohésion émergente entre les unités et à la similitude des formes de sous-unités, impliquées dans leur environnement local. Pour chacune de ces trois grandes dimensions les possibilités offertes, les conditions et les difficultés de mise en œuvre seront analysées.

#### **III. A. TRANSFERTS ET PROJETS EN COMMUN**

Les unités périphériques peuvent s'engager dans des transferts et des projets en communs. Ces opérations ont généralement une implication de court terme, facile à identifier pour les deux entités. Elles se caractérisent également par leur caractère concret, les transferts de compétences étant abordés dans la section suivante. Il apparaît toutefois que pour des opérations plus complexes ou dont les retombées immédiates ne

sont pas claires, les unités éprouvent de plus grandes difficultés à travailler ensemble. C'est particulièrement le cas pour la prospection de clients et pour des projets communs nécessitant une interpénétration des structures.

### *III. A. 1. Transferts entre unités*

Il existe de nombreux cas où des sous-unités réalisent directement des opérations simples de transfert. Dans les entreprises étudiées, il s'agit essentiellement d'échanges de matériel et d'équipes, de vente de produits et dans certains cas de transferts de clientèle. Il apparaît que les transferts de matériel et d'équipes ne posent pas de problèmes particuliers. De la même manière, les ajustements liés à des transferts de produits entre unités sont gérés directement. La gestion en commun de certains clients ne pose pas de problème particulier. En revanche, la prospection de clients d'autres unités, même sur une autre zone ou un autre métier ne va pas de soi. Il existe en fait trois raisons principales pour cette difficulté : l'idée de chasse gardée, la peur de l'échec de l'autre unité et le caractère non évident de la réciprocité de l'opération. Le Tableau 1 présente les principales conclusions concernant les transferts entre unités.

<b>Dimension</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Limites</b>	<b>Cas</b>
<i>Transferts simples</i>	* Irrégularité de l'activité	* Conservatisme	* GTIE * Colas
<i>Vente de produits</i>	* Intégration amont * Production à l'échelle nationale	* Exigences non-réalistes / service	* L'Air Liquide
<i>Prospection des clients</i>	* Offre élargie à une base de clientèle	* Chasse gardée * Peur de l'échec * Echange de Long Terme	* GTIE * CFDP * L'Air Liquide

**Tableau 1 : Les transferts entre unités**

#### *Les transferts simples*

Dans deux des cas étudiés, les unités périphériques étaient amenées de manière plus ou moins fréquente à échanger du matériel ou des équipes : le cas GTIE et le cas Colas. Les transferts de matériel, d'équipes ou de personnel ont le même objectif : compenser les périodes de sous-charge et de surcharge. C'est l'irrégularité de l'activité qui entraîne ce besoin d'échange entre les unités. Cette irrégularité n'existe pas à L'Air Liquide ou chez CFDP. Les échanges se font dans les deux cas sans intervention du centre et ne semblent pas poser de problème particulier. Pour GTIE, les entreprises d'une même région se réunissent périodiquement et discutent des réaffectations de personnel pour une période donnée. Chez Colas, un logiciel a été mis en place qui permet immédiatement de savoir si un engin est disponible dans les semaines à venir. Pour les transferts d'équipes, les responsables d'unités se contactent directement. Cette coordination ne nécessite pas d'intervention du centre, si ce n'est pour créer les conditions de l'échange (le logiciel par exemple). Une intervention directe du centre engendrerait très certainement une lourdeur dans l'exécution et des problèmes d'ajustement : les acteurs locaux sont les mieux à même de prévoir leur activité et d'effectuer les ajustements. Il est possible que les unités aient tendance à limiter les échanges pour ne pas se dessaisir de leur matériel. Nous n'avons pas de moyen pour observer un tel phénomène, toutefois on peut également penser que ce type d'attitude

serait encore plus marqué vis à vis d'un organisme central gérant les échanges. De surcroît, l'échange étant effectué dans les deux cas au coût de revient, il est directement répercuté par une amélioration de la marge de chacune des deux entités : l'une ne supporte pas le coût de ressources inutilisées et l'autre bénéficie généralement de conditions plus avantageuses qu'en ayant recours à l'intérim ou à la location. Il est donc clair qu'il y va de l'intérêt des deux unités de réaliser autant d'échanges que possible et il n'est donc pas nécessaire de contraindre en la matière.

### *La vente de produits*

Un autre type de transaction relativement standardisé est celui de la vente de produits. Il s'agit pour l'instant uniquement de transferts ne nécessitant pas de travailler ensemble sur un projet. Le seul cas dans lequel des échanges de ce type apparaissent est le cas Air Liquide. Les autres entreprises ne sont pas intégrées vers l'amont (CFDP), échangent des prestations non standard (GTIE) ou produisent localement (Colas). Ce type d'échange correspond donc à des entreprises dont l'intégration verticale amont nécessite de produire à une échelle plus large que celle de l'unité locale. En ce qui concerne L'Air Liquide, des unités périphériques nationales ou régionales livrent directement les régions en gaz conditionné ou en vrac ainsi qu'en matériel de conditionnement ou de stockage. Les échanges au sein de L'Air Liquide ont deux particularités : d'une part, les régions n'ont pas la possibilité de s'approvisionner en dehors du groupe, d'autre part, les prix de cession de base sont négociés de manière centralisée. Le processus étant engagé, il existe toutefois un certain nombre d'ajustements qui doivent s'effectuer au cours de l'exploitation. On retrouve l'impossibilité pour le centre de coordonner les multiples ajustements nécessaires à un nombre important de livraisons. La qualité du service apporté par les unités prestataires et le délai étant cruciaux, c'est autour de ces éléments que s'articulent les ajustements entre unités. L'un des points essentiels qui ressort des entretiens est l'importance de la qualité des relations existant entre les fournisseurs internes et les régions. L'unité fournisseur doit avoir pour réel objectif de satisfaire les besoins des régions. De leur côté, les régions doivent afficher clairement leurs contraintes sans demander de prouesses inutiles. On perçoit bien au travers des différents entretiens une préoccupation réelle de parvenir à cet équilibre, à cet esprit de coopération entre les unités. Une alternative possible à une relation exclusive est bien évidemment le recours à des fournisseurs externes : c'est la logique qui est appliquée au sein de GTIE pour les projets de sous-traitance entre les unités. Toutefois, ce choix menace l'approche coopérative de la relation entre les unités.

### *Prospection des clients*

Dans les quatre études de cas, les unités pouvaient partager, dans certaines circonstances, les mêmes clients. Deux situations peuvent se présenter : la gestion en commun de certains comptes et la prospection via les autres unités du groupe. Le problème de la gestion en commun de certains comptes se pose quand des unités ayant une zone géographique exclusive sont sollicitées par un client pour une autre zone. La première question à résoudre est celle de l'unité qui va effectuer le travail : pour les trois groupes concernés (L'Air Liquide, Colas et GTIE), c'est l'unité locale qui est retenue. Dans certains cas, le client souhaite toutefois n'avoir qu'un seul

interlocuteur ou en tout cas une seule facturation. Ceci est particulièrement vrai dans le cadre de prestations qui peuvent être relativement standardisées comme la fourniture de gaz. A L'Air Liquide le compte client est donc géré par la région initiale puis une compensation a lieu. On peut retrouver les mêmes problèmes chez GTIE ou chez Colas pour des clients privés. D'une manière générale, les solutions sont trouvées directement entre les unités pour ces problèmes de gestion et un recours à l'arbitrage du centre demeure exceptionnel.

En revanche, la prospection est un point plus délicat. Chez GTIE et CFDP en particulier, il existe des possibilités de prospection auprès des clients des autres unités. Chez GTIE, de nombreuses entreprises qui interviennent sur des métiers proches. Il est donc possible, pour une entreprise d'aider d'autres entreprises du Groupe à rentrer en contact avec ses clients et d'élargir ainsi l'offre GTIE auprès d'un client particulier. Dans le cas CFDP, les Délégués<sup>2</sup> travaillant pour une compagnie peuvent utiliser leurs clients pour aider un autre Délégué à s'introduire auprès d'un agent de la même compagnie. Pourtant, dans un cas comme dans l'autre, ces possibilités sont peu ou insuffisamment exploitées et la difficulté de la démarche est très souvent soulignée. Plusieurs explications sont évoquées dans les deux cas. Il existe tout d'abord une tendance à préserver sa clientèle propre, une logique de chasse gardée, qui résulte de la façon dont les unités sont impliquées dans leur univers local. Un second élément que l'on retrouve dans les deux entreprises est la peur de l'échec de l'autre : il faut avoir suffisamment confiance en la compétence des personnes des autres unités pour les recommander à un client important. Un troisième élément non évoqué mais qui nous semble essentiel est le fait que la réciprocité de l'échange n'est pas très claire, à court terme tout au moins : si une unité permet à une autre d'entrer chez un client, il n'est pas certain que la réciproque soit possible ou se réalise. Il est clair que si les opérations de ce type se multiplient, la compensation peut venir d'une troisième unité, mais le risque perçu semble souvent dépasser l'espoir de contrepartie. Dans ce domaine, qui est le terrain réservé des unités autonomes, l'intérêt du groupe ne semble pas prioritaire. Le centre n'a pas de réel moyen d'intervention en la matière - si ce n'est par l'incitation - sauf à remettre en cause l'un des éléments essentiels de l'autonomie des unités. Les liens existant entre les individus, la confiance, sont alors un élément essentiel pour envisager d'ouvrir son portefeuille de clients en dehors d'un projet en association.

### ***III. A. 2. Projets en commun***

Qu'elle ait une taille insuffisante ou qu'elle ne dispose pas des compétences requises, il existe des projets, des demandes qu'une unité ne peut satisfaire seule. Il lui est alors possible de travailler avec une autre unité du groupe dans des opérations ponctuelles de co-traitance ou de sous-traitance. Les principales limites au développement de ce type d'opération sont à rechercher dans les occasions manquées et dans une habitude de cloisonnement ; elles impliquent aussi une bonne connaissance de l'autre ainsi qu'une certaine ouverture d'esprit. Ces coopérations internes peuvent nécessiter une certaine plasticité des structures, les structures ainsi créées ne pouvant se développer sur le long terme que si les entités et les individus ont les affinités

---

<sup>2</sup> Les Délégués sont responsables de l'ensemble des activités de l'entreprise pour une zone donnée.

nécessaires. Le Tableau 2 présente les principales conclusions concernant les projets communs aux unités.

Dimension	Objectif	Limites	Cas
<i>Projets communs</i>	* Répondre à une demande excédant les capacités de l'unité	* Occasions manquées * Cloisonnements	* GTIE * L'Air Liquide
<i>Plasticité des structures</i>	* Travail de conception et réalisation en commun	* Compatibilité des individus * Bonne répartition de rôles	* GTIE * L'Air Liquide

**Tableau 2 : Les projets communs**

### *Projets ponctuels*

GTIE est certainement le cas étudié dans lequel les projets entre unités sont les plus répandus. On retrouve également de tels projets à L'Air Liquide : certaines unités de soutien ont été créées pour travailler par projets en collaboration avec les régions. Enfin, certaines réalisations se rencontrent chez CFDP ainsi que chez Colas entre régions et filiales de diversification. Dans tous les cas, le travail en commun se construit autour d'une demande particulière qui excède les capacités de l'entreprise.

Il peut s'agir de projets de grande envergure qui dépassent la capacité de production d'une unité. Le second cas nécessitant la coopération de plusieurs unités est celui de projets mobilisant des compétences multiples qu'aucune des unités ne maîtrise seule.

La réalisation d'un projet commun à deux unités n'implique pas nécessairement une modification des structures. Il s'agit généralement de répondre à une demande ponctuelle et un schéma de sous-traitance ou de co-traitance est suffisant. C'est la solution la plus souvent retenue chez GTIE. Dans la majorité des cas, l'une des entreprises a décidé de répondre à une offre et préfère en garder le pilotage dans un schéma de sous-traitance. Un blocage peut donc apparaître vis-à-vis de la co-traitance. La coopération est d'autant plus limitée que des mécanismes de marché et de mise en concurrence entrent en jeu.

Dans d'autres circonstances, la réponse en commun est envisagée et l'on entre dans la logique de co-traitance, chaque unité prenant en charge une partie des prestations. Toutefois, le lancement de telles opérations ne va pas de soi, en l'absence d'une injonction provenant du centre il est probable que des occasions soient manquées.

Pour que les unités se lancent dans ce type de projet, il faut que les individus se connaissent auparavant, qu'une socialisation ait eu lieu en amont. Dans tous les cas, une équipe peut ne pas être sollicitée si les acteurs locaux ne sont pas capables d'identifier le bon interlocuteur. Au-delà de l'identification de l'interlocuteur, la coordination de l'opération ne requiert pas l'intervention du centre.

Le problème qui se pose donc est celui de réaliser ou non la coopération mais, en tout état de cause, les unités sont parfaitement aptes à coopérer sans intervention de l'unité centrale. L'ajustement autonome est donc à nouveau la règle.

### *Plasticité des structures*

Pour certaines opérations, il est nécessaire de modifier les structures existantes en créant des équipes transversales de projet ou même des structures indépendantes. Cet impératif se pose dans les nombreux cas où une coordination importante et, en général,

tout un travail de conception en commun doivent avoir lieu. C'est le cas pour certains des projets électriques que doit traiter GTIE. On retrouve également ce schéma au sein de L'Air Liquide, par exemple sur les installations effectuées en clientèle : une équipe mixte est alors mise sur pied pour la période d'étude et d'installation, puis la région prend le relais pour les services et la maintenance.

Quoiqu'il s'agisse d'opérations menées au sein d'un même groupe, l'accent a été mis, dans les deux cas, sur la nécessité de spécifier de manière très stricte les règles du projet. Le projet étant en effet traité en interne, une tendance naturelle porte à être moins précis, ce qui peut être à l'origine de comportements non anticipés et d'autant plus nuisibles qu'ils proviennent d'un acteur interne au groupe. Les règles du projet doivent clairement établir l'attribution des rôles, même dans le cas où cela n'est pas nécessaire vis à vis d'acteurs externes. Ainsi, à L'air Liquide, dans les collaborations entre les équipes Floxal (installation sur le site client) et les Régions, un point important est de spécifier qui aura le pilotage du projet pendant la phase de conception et d'installation.

Le second point est celui de la répartition des coûts ou des résultats de l'installation. Cette répartition peut être fixée par des règles générales internes (c'est le cas pour L'Air Liquide), en revanche des comportements tendant vers l'opportunisme et en tout cas des tensions ont pu voir le jour dans les projets GTIE.

Dans tous les cas le succès de l'opération et sa pérennité sont également liés à la compatibilité des individus qui doivent travailler ensemble. Si des liens se créent entre les responsables du projet, il est fort probable que d'autres projets, pour le même client ou pour d'autres clients verront le jour.

Quoi qu'il en soit nous avons trouvé des exemples de modification des structures dans tous les cas étudiés. Ces équipes ou structure ad hoc sont plus ou moins fréquentes, ont une durée de vie plus ou moins importante et mobilisent ou non les individus à plein temps mais on les retrouve systématiquement. La structure de coopération est d'autre part créée sans intervention du centre.

### III. B. DES ECHANGES DE COMPETENCES A LA FORMULATION D'UNE STRATEGIE COMMUNE

Au-delà des opérations concrètes que sont les transferts et projets en commun, les unités périphériques peuvent être amenées à travailler ensemble sur leurs compétences ou encore à prendre ensemble des décisions qui dépassent leur champ d'action. Un dialogue au contenu riche doit alors s'établir et il n'est pas toujours aisé. Il s'agit donc dans cette partie de montrer dans quelle mesure les unités périphériques sont capables de s'impliquer dans des activités collectives, au-delà de leurs préoccupations de terrain.

#### *III. B. 1. Le partage de compétences et l'élaboration collective de compétences*

L'autonomie des unités permet de développer des compétences locales, de proposer des solutions originales à des problèmes qui se posent sur le terrain. Mais les unités autonomes risquent de " réinventer la roue " ou encore de manquer d'occasions de dialogue entre elles. Un travail transversal aux unités, souvent plus formalisé, permet alors de sortir de l'isolement créé par l'autonomie. Le Tableau 3 présente les principales conclusions concernant les partages de compétences.

Dimension	Objectif	Limites	Cas
<i>Partages informels</i>	* Mobiliser les savoirs locaux	* Barrières hiérarchiques * Cloisonnements * “ non inventé ici ” * mauvaise information	* GTIE * L’Air Liquide * CFDP
<i>Partages formels</i>	* Echanges multi-locaux	* Systématisation * Perte de l’objet * Mauvaise information	* GTIE * L’Air Liquide * CFDP

**Tableau 3 : Les partages de compétences**

#### *Partages informels de compétences*

Dans tous les cas étudiés il existe des liens informels entre les unités. Outre des échanges d’informations ponctuelles, ils peuvent permettre le transfert de solutions entre des entités ayant ou non le même métier.

Dans la première hypothèse, l’idée est de discuter avec des individus qui ont été confrontés aux mêmes problèmes ou situations. Il est clair que les Délégués de CFDP et les régions de L’Air Liquide pratiquent largement ce type d’échange.

Dans la seconde hypothèse, il existe des entités ayant une spécialisation particulière. Cette situation existe au sein de L’Air Liquide. La spécialisation devrait permettre de mobiliser facilement des connaissances particulières au sein du groupe. L’analyse des réseaux d’aide et de conseil montre bien l’importance de ces contacts dans le cas de L’Air Liquide et de CFDP, tandis qu’ils s’avèrent beaucoup moins importants en ce qui concerne GTIE et Colas. Il est donc intéressant de se pencher sur les causes de ces différences, dans la mesure où les possibilités d’échange nous semblent également importantes chez GTIE et Colas.

Dans tous les cas il est clair en effet que des compétences, des solutions ou des connaissances locales ont été élaborées et que certaines sont transférables aux autres régions. Une première limite à ce type de relation, est le “ syndrome du non inventé ici ” : il existe toujours une tendance à vouloir réinventer une solution que l’on est mieux à même de s’approprier. Les solutions externes à l’unité peuvent être perçues comme des intrusions dans leur champ d’autonomie. Le bon fonctionnement des échanges informels à L’Air Liquide et CFDP peut s’expliquer par une volonté de décroisonnement. Ce décroisonnement est, dans les deux cas, à la fois un décroisonnement hiérarchique et un décroisonnement horizontal. Par exemple, à L’Air Liquide, il est largement affiché que chacun a la possibilité de traiter directement avec l’interlocuteur qui détient l’information, quel que soit le niveau hiérarchique ou l’unité d’appartenance de celui-ci. Il est d’autre part nécessaire d’être capable d’identifier le bon interlocuteur au sein du groupe et, en ce sens, le centre peut avoir un rôle important à jouer.

#### *Partages formels de compétences*

Des liens plus formels peuvent être institués entre les unités périphériques afin d’échanger des idées sur des points plus ou moins précis. Qu’elles s’appellent réseau et club à L’Air Liquide, club chez GTIE ou encore groupe à la CFDP, ces réunions

permettent de favoriser un libre échange entre unités périphériques. Il s'agit dans ces groupes de réunir des personnes ayant des préoccupations communes.

On peut en fait distinguer deux sortes de groupes. La première sorte a un objet relativement précis, il s'agit par exemple des utilisateurs d'un outil particulier ou des unités intervenant dans un domaine particulier. Une seconde sorte de groupe, représenté par les réseaux de L'Air Liquide, est constituée d'individus exerçant les mêmes fonctions au sein des sous-unités.

Dans les deux cas l'objectif est de permettre à des individus appartenant à des structures autonomes et donc relativement isolés au sein de ces structures de partager un certain nombre de réflexions et éventuellement de traiter de leurs problèmes en commun. Ce type de groupe peut permettre d'introduire une réflexion que l'on peut qualifier de multi-locale - elle ne concerne pas l'ensemble de l'entreprise mais un certain nombre de ses sous-unités - tout en évitant la centralisation sous une forme hiérarchique du traitement du problème.

L'un des enseignements du succès de L'Air Liquide en la matière, de certains des déboires de CFDP et de certaines réserves émises chez GTIE est très certainement le risque encouru par ce type de groupe en cas de formalisation excessive ou de systématisation. D'une part ces groupes doivent demeurer suffisamment peu contraints pour rester créatifs, d'autre part il ne faut pas en imposer la généralisation. Le risque associé à la généralisation est celui de la perte de l'objet du groupe qui entraîne une démotivation. Il faut donc permettre aux gens de se réunir mais il paraît vain d'imposer ce type de réunion, d'imposer aux unités de partager quelque chose si elles n'en ressentent pas le besoin.

En revanche, le bon fonctionnement repose, d'une part sur l'identification des thèmes pouvant faire l'objet d'un groupe et, d'autre part, sur les liens existant entre des individus qui peuvent décider de se réunir indépendamment d'un sujet précis à traiter (c'est le cas des "réseaux" de L'Air Liquide).

### ***III. B. 2. Prise de décision collégiale***

Dans certains cas, les unités périphériques peuvent être amenées à prendre en commun des décisions qui dépassent le champ d'intervention d'une unité particulière. On entre alors de manière plus ou moins nette dans le domaine de la collégialité : les unités périphériques décident partiellement pour l'ensemble de l'organisation ou tout au moins pour une partie de l'organisation. Il peut s'agir d'une participation relativement limitée dans le cadre de groupes de travail ou pour des coordinations locales entre unités. Le cas CFDP nous montre qu'il est possible d'aller beaucoup plus loin mais illustre également la difficulté de la démarche. Le Tableau 4 présente les principales conclusions concernant la prise de décision collégiale.

<b>Dimension</b>	<b>Objectif</b>	<b>Limites</b>	<b>Cas</b>
<b><i>Gestion de ressources</i></b>	* Gestion des ressources multi-locales	* Conflit entre unités	* L'Air Liquide * CFDP
<b><i>Groupe de travail</i></b>	* Associer les acteurs locaux à la décision	* Absence de décision * Contrôle hiérarchique	* L'Air Liquide * GTIE * CFDP * Colas

<i>Collégialité</i>	* Favoriser l'appropriation de la décision	* Démotivation ou non-implication * Ralentissement de la prise de décision	* CFDP
---------------------	--	---	--------

**Tableau 4 : Prise de décision collégiale**

### *Gestion des ressources*

Une première étape vers la collégialité est la gestion de ressources ou de contraintes concernant plusieurs unités périphériques. Quand des ressources sont partagées entre plusieurs unités, deux solutions ont été adoptées dans les cas étudiés. La première solution consiste à confier la gestion des ressources en question à une unité périphérique qui devient fournisseur interne. C'est la solution qui a été retenue dans un grand nombre de cas à L'Air Liquide. Une autre possibilité est bien évidemment de centraliser la gestion des ressources communes au sein d'une direction fonctionnelle. Il semble en effet plus simple de confier la gestion des ressources communes à une entité distincte, directement rattachée au centre du groupe. On peut donc s'expliquer assez bien de ne pas trouver de gestion collégiale des ressources que la majorité des unités périphériques utilisent, c'est d'ailleurs l'un des intérêts d'appartenir à un groupe important.

Il existe en revanche des cas où des décisions ponctuelles concernent plusieurs unités mais pas l'ensemble du groupe. Il peut s'agir de la gestion de ressources que l'on peut qualifier de multi-locales (communes à plusieurs unités proches par leur spécialité ou par leur situation géographique) mais qui ne concernent pas l'ensemble du groupe. Dans ce cas de figure précis, il semble plus aisé de recourir à des ajustements autonomes entre les unités. On trouve de bons exemples de ce type de décision dans les cas CFDP et L'Air Liquide. Chez L'Air Liquide, les responsables de régions proches doivent coordonner leurs actions pour organiser des astreintes permettant d'assurer les interventions d'urgence, pour coordonner l'utilisation des responsables de développement pluri-régionaux<sup>3</sup> et pour optimiser les livraisons sur des zones limitrophes. Les directeurs de régions sont donc amenés, sur des domaines relativement réduits et précis, à prendre des décisions conjointes qui concernent plusieurs régions.

### *Groupes de travail*

Par ailleurs, le centre a généralement la volonté de consulter les acteurs des unités périphériques pour certaines décisions. Il peut s'agir de dialogues lors de contacts informels entre acteurs centraux et acteurs périphériques mais la démarche peut être rendue plus systématique, le centre cherchant à associer la périphérie dans les décisions importantes. Le groupe de travail est sans doute le seul outil qui s'approche de manière plus ou moins marquée d'une forme de collégialité et qui existe dans de nombreuses entreprises. L'idée qui sert de fondement aux groupes de travail qui nous intéressent ici est la nécessité d'associer à la prise de décision des hommes de terrain porteurs d'une information locale. Dans certains cas, les groupes de travail comportent des personnes du centre (c'est systématiquement le cas pour Colas) mais cela peut ne pas être

---

<sup>3</sup> Les Responsables de Développement apportent des conseils techniques sur l'utilisation de gaz dans une branche industrielle particulière. Il est fréquent qu'il n'y ait qu'un expert pour plusieurs régions.

systématique (Air Liquide, CFDP et GTIE). La règle générale est toutefois que le centre assigne initialement un rôle particulier au groupe concerné.

Il semble toutefois difficile d'entrer dans une réelle prise de décision collective. CFDP est peut être la seule expérience sur ce qui pourrait être réalisable dans une entreprise de taille supérieure. Nous n'avons en effet pas rencontré dans les autres groupes de fonctionnement qui s'approche de celui de CFDP. Une forme de partage des décisions peut exister mais elle reste toujours très limitée. Le cas CFDP incite à être à la fois prudent et enthousiaste quant aux possibilités offertes par la collégialité. Prudence tout d'abord si l'on pense aux difficultés qu'a rencontrées l'entreprise pour trouver une organisation qui lui permette réellement de prendre des décisions de manière collégiale. La non motivation ou la démotivation des Délégués est certainement l'un des principaux problèmes posés par la collégialité. Les réactions des opérationnels semblaient en effet partagées quand on leur a initialement demandé de prendre part puis de prendre en charge les décisions concernant l'ensemble de l'entreprise. Est apparue ensuite une certaine démotivation liée à la lourdeur des structures mises en place. La structure actuelle semble toutefois équilibrée. Elle permet d'obtenir une prise de décision efficace et consensuelle par un groupe de 12 représentants élus, renouvelable annuellement. Cette expérience montre bien qu'une structure collégiale permet d'obtenir un consensus fort au sein de l'entreprise : le groupe d'individus placé au centre de l'organisation ne dispose pas d'un pouvoir d'injonction mais les décisions sont perçues comme légitimes du simple fait qu'elles émanent de l'ensemble de l'entreprise. Le cas CFDP montre clairement que la plupart des entreprises classiques sont bien en deçà des possibilités offertes par les relations entre les unités périphériques.

### III. C. LA COMMUNAUTE D'UNITES PERIPHERIQUES

Indépendamment de leur orchestration par le centre qui peut exercer une influence bureaucratique, les unités périphériques d'un groupe forment un tout solidaire que l'on peut appeler une communauté. Il existe donc une cohésion naturelle, émergente entre ces unités solidaires dans leur développement et partageant les fournisseurs internes : elles ont des intérêts communs et une forme de coopération ne peut que s'imposer à elles. Leur développement s'inscrit d'autre part dans une logique de solidarité mécanique entre unités aux formes semblables, reliées à leur environnement local.

#### III. C. 1. Une cohésion émergente

Les fondements du développement d'une entreprise se trouvent dans son projet qui s'inscrit dans le prolongement d'une initiative entrepreneuriale. Toutefois, le processus lancé par la démarche entrepreneuriale trouve ensuite sa dynamique propre : l'émergent prend, en partie au moins, le relais du délibéré. Les unités périphériques d'une entreprise se trouvent donc dans une situation où elles sont solidaires, bien au-delà des interventions directes du management central. Elles sont solidaires tout d'abord au regard de l'offre qu'elles représentent collectivement : elles couvrent ensemble un champ concurrentiel qui dépasse largement leurs propres champs ; dans le cadre de ce champ, elles sont solidairement responsables d'une image qui est l'image de l'ensemble du groupe ; enfin elles partagent, en dehors de toute injonction, des fournisseurs internes

communs. Le Tableau 5 présente les principales conclusions concernant la cohésion émergente.

<b>Dimension</b>	<b>Objectif</b>	<b>Limites</b>	<b>Cas</b>
<i>Champ concurrentiel</i>	* Adaptation locale au sein du champ	* Eclatement	* L'Air Liquide * Colas * CFDP * GTIE
<i>Image commune</i>	* Joue sur un effet de réputation	* Passager clandestin	* L'Air Liquide * Colas * CFDP * GTIE
<i>Partage de fournisseurs internes</i>	* Besoins de concentration	* Mauvaise qualité de la prestation	* L'Air Liquide * Colas * CFDP * GTIE

**Tableau 5 : La cohésion émergente**

#### *Partage d'un champ concurrentiel*

Les unités périphériques dans leur ensemble occupent un champ concurrentiel qui, dans les cas que nous avons étudiés, représente une offre homogène au marché. Elles occupent ce champ concurrentiel collectivement. Il peut s'agir d'un ensemble d'activités proches qui appartiennent à un même métier ou encore de l'exercice de la même activité sur des zones géographiques différentes. C'est donc ici le métier qui s'impose aux unités, au-delà du projet formulé par le management central. Cette organisation en unités distinctes mais solidaires correspond à la nécessité d'un développement flexible, adapté aux contraintes locales mais n'excluant pas les possibilités de partage entre les unités. Les acteurs périphériques sont parfaitement conscients de constituer une communauté, un ensemble d'entités construisant une offre globale homogène dans l'exercice d'un métier qui est le métier du groupe. On retrouve cette idée de communauté construite autour d'un métier dans les quatre cas étudiés.

Il est clair que l'organisation par le réseau, ne peut pas exister en dehors d'une logique industrielle. La dimension du métier est sans doute une dimension fondamentale qui sous-tend toute possibilité de cohésion réticulaire. Pour que le réseau mode d'organisation fonctionne, le champ concurrentiel sur lequel les unités sont présentes doit être suffisamment homogène pour être perçu comme le reflet d'une logique de métier. GTIE se situe sans doute à la limite de cette logique et les acteurs périphériques se perdent parfois dans des activités qui peuvent être perçues comme trop hétérogènes pour permettre un travail en commun, pour permettre au réseau de fonctionner. C'est bien là une limite du réseau mode d'organisation : un risque d'éclatement lié à la non-perception de la pertinence d'une offre trop large, trop compliquée.

#### *Image commune*

Dans le cadre du métier, chacun est responsable localement du développement de l'ensemble. Chaque unité est le représentant du groupe sur un champ concurrentiel particulier, qu'il s'agisse d'une activité ou d'une zone géographique. La construction de l'image globale du groupe passe par l'activité de chacun des acteurs périphériques. Le

fait d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image particulière n'est un atout que dans la mesure où chaque entité se comporte conformément à l'image perçue par les acteurs externes. Un groupe n'a une bonne image et une forte notoriété que dans la mesure où les actions locales la développent.

Il est clair que le centre peut jouer un rôle important de régulateur en la matière mais les unités trouvent leur intérêt dans une contribution qu'elles devraient par conséquent apporter spontanément.

Le comportement de "passager clandestin" est toutefois attrayant : l'effet de réputation joue dans les deux sens et une unité périphérique peut décider de vivre sur l'image développée conjointement par les autres unités. Ce type de comportement nous a été décrit au sein de CFDP. Toutefois, l'avantage concurrentiel de l'entreprise à moyen terme repose uniquement sur le partenariat que les délégués sont capables d'instaurer avec les intermédiaires d'assurances. De tels comportements de "passager clandestin" font donc courir un risque important à l'ensemble de l'entreprise.

### *Partage de fournisseurs internes*

Les unités périphériques partagent également un certain nombre de fournisseurs internes, ce qui vient renforcer leur cohésion. Le rôle du centre n'est pas neutre en la matière. Certaines unités centrales ont un pouvoir d'injonction et leurs interventions s'apparentent davantage à des ordres qu'à des conseils.

Toutefois le centre peut aussi être sollicité librement par les unités périphériques comme un fournisseur interne de conseil. On retrouve particulièrement cette attitude au sein de L'Air Liquide et de Colas. Les membres des unités centrales sont perçus dans ces entreprises comme des experts : ils viennent généralement du terrain et ont donc une expérience importante qu'ils peuvent mettre à la disposition de la périphérie. Sur de nombreux thèmes, les unités périphériques ne sont pas tenues de les solliciter ou de tenir compte de leurs avis mais le font tout de même, en dehors de toute approche hiérarchique.

Un phénomène similaire se manifeste, avec le recours à des unités périphériques qui sont fournisseurs internes. On retrouve cela chez GTIE et à L'Air Liquide. Dans ce cas précis, le fait que le recours aux fournisseurs internes soit obligatoire ou non n'est certainement pas neutre. En dehors d'une contrainte d'approvisionnement, la cohésion liée au recours aux fournisseurs interne ne tient que dans la mesure où la qualité de la prestation est suffisante.

### **III. C. 2. La solidarité mécanique**

La solidarité mécanique correspond au fait que les entités ont une similitude de forme - de taille réduite, elles sont souvent dotées de structures proches - et qu'elles sont impliquées dans leur environnement local, voire sous contrôle de cet environnement - contrôle essentiellement exercé par les clients. Cette similitude de forme autour d'un projet local est particulièrement importante quant à la cohérence du développement de l'entreprise. Le Tableau 6 présente les principales conclusions concernant la solidarité mécanique.

Dimension	Objectif	Limites	Cas
<i>Similitude de forme</i>	* Adaptation locale	* Différenciation des unités	* L'Air Liquide

			* Colas * CFDP * GTIE
<i>Perméabilité des frontières</i>	* Implication forte dans la relation avec les clients	* Divergence liée aux clients	* L'Air Liquide * Colas * CFDP * GTIE
<i>Implication directe des clients</i>	* Prise de décision centrée sur les attentes des clients	* Information confidentielle * Blocages psychologiques	* CFDP

**Tableau 6: La solidarité mécanique**

### *Similitude de forme*

Dans l'ensemble des cas étudiés, les unités périphériques d'un même groupe ont des formes similaires. Ces unités sont centrées sur un projet local qui est au coeur de leur développement. Chacune a un objet, un projet de développement différent et pourtant elles sont très proches en raison de leur taille, en raison de la similitude de leurs projets ou encore à cause des structures dont elles sont dotées. Il est clair qu'une spécificité locale les différencie, c'est dans cette différenciation que l'on peut chercher les limites de cette solidarité mécanique. Ainsi la similitude des formes joue plus ou moins dans les cas étudiés et pour chaque cas, en fonction des unités étudiées. GTIE est sans doute le cas où coexistent les unités les plus différentes et pourtant la similarité est forte entre ces entités autonomes centrées sur un projet qui s'inscrit dans le métier global du groupe.

### *Perméabilité des frontières*

L'un des effets souhaités lors de la constitution d'unités autonomes est clairement leur adaptation aux exigences de leurs clients locaux. La première étape consiste à nouer des liens avec les clients locaux et à adapter l'offre de l'entreprise à leurs besoins particuliers. Les résultats vont toutefois bien au-delà des préoccupations commerciales. L'analyse des réseaux sociaux s'est montrée particulièrement utile pour mettre en évidence la nature des relations nouées avec les clients. C'est en effet essentiellement en utilisant l'information sociométrique que l'on prend conscience de l'importance du rôle joué par les clients vis à vis des unités périphériques. Pour les quatre cas étudiés, les liens avec les clients concernaient un nombre d'acteurs équivalent ou plus important que ceux existant avec le centre du groupe pris dans son ensemble. On évolue vers un réel contrôle externe qui vient se substituer au contrôle interne : ce sont les clients qui assurent la cohérence du développement du groupe dans son ensemble au travers de la pression exercée sur les unités périphériques. Cette évolution correspond à la nécessité de répondre directement aux attentes de ces clients en adaptant l'offre sur une base locale et en associant des services supplémentaires à l'offre de base. Le réseau se met donc au service des clients de l'entreprise.

### *Implication directe des clients*

Pourquoi ne pas pousser la démarche plus loin ? C'est ce que fait la CFDP quand elle associe les intermédiaires d'assurance à l'ensemble des réunions de l'entreprise et à toutes les prises de décisions collectives. Il est clair qu'il n'est pas toujours possible de transmettre aux clients toute l'information sur une entreprise. Toutefois la démarche

suivie par la CFDP s'inscrit directement dans une logique d'ouverture des frontières de l'organisation vis à vis des clients. La CFDP a dû, pour obtenir ce résultat faire tomber un certain nombre de barrières essentiellement psychologiques et il y a fort à penser que de telles barrières sont solidement enracinées dans une grande entreprise. Toutefois, la démarche peut inspirer une évolution.

## CONCLUSION

La conclusion la plus frappante de la recherche pourrait se résumer ainsi : on peut tout, ou presque tout, organiser par le biais du réseau. Les ajustements autonomes entre unités périphériques peuvent permettre d'effectuer la totalité des activités nécessaires à l'organisation. Le centre peut être émergent et son rôle considérablement réduit tandis que les unités périphériques, par leur coopération, assurent la cohésion de l'ensemble. Modérons tout de suite le propos. Il n'est pas forcément intéressant, dans tout contexte de se fonder uniquement sur l'organisation par le réseau. Il est même probable que des combinaisons entre le réseau et les autres modes d'organisation sont nécessaires à un bon fonctionnement du réseau. On peut ainsi imaginer un recours au clan - mode d'organisation articulé autour de l'influence du centre - dans le sens où celui-ci peut favoriser la convergence des valeurs nécessaires au climat de confiance qui sous-tend l'organisation par le réseau. Dans le même ordre d'idées, le centre conserve très certainement un rôle à jouer par le biais d'une influence bureaucratique (au sens de Ouchi (79)). Le rôle du centre peut probablement s'articuler dans deux grandes directions. La première direction serait la définition des règles d'interaction entre les unités et la limite du champ concurrentiel couvert par celles-ci. Par ailleurs, le fonctionnement en réseau repose sur l'autonomie mais la transition vers des interactions autonomes entre les unités, doit être accompagnée. Le centre peut alors jouer un rôle de "mise en réseau", en ce sens il peut favoriser l'émergence de problématiques communes aux unités et permettre à chaque membre de trouver le bon interlocuteur dans le réseau. Mais, la possibilité d'une forme de collégialité entre aussi dans les perspectives offertes par le réseau en tant que logique d'organisation. Si l'existence d'un centre semble en tout état de cause nécessaire, il paraît possible, dans certaines conditions, de fonder la cohésion de l'organisation sur un centre émergent. L'exemple de la CFDP est particulièrement parlant à cet égard.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bahrami H. - The emerging flexible organization : perspectives from Silicon Valley - *California Management Review*, summer 1992.
- Baudry B. - Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations - *problèmes économiques*, n°1387, 31 août 1994.
- Bradet J. - Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? - *Recherche et Applications en Marketing*, vol III, n°1, 1988.
- Eisenhardt K. M. - Building theories from case study research - *Academy of Management Review*, vol 14, n° 4, 1989.
- Hedlund G. - A model of knowledge management and the N-form corporation - *Strategic Management Journal*, vol 15, 1994.

- Jarillo J.C. - On strategic networks - *Strategic Management Journal*, vol 9, pp 31-41, 1988.
- Lazega E. - Analyse de réseaux et sociologie des organisations - *Revue Française de Sociologie*, XXXV, 1994.
- Lincoln Y. S. & Guba E. G. - *Naturalistic Inquiry* - Sage Publications, 1985.
- Louart P. - L'apparente révolution des formes organisationnelles - *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996.
- Miles R. E. & Snow C. C.- Causes of failure in network organizations - *California Management Review*, summer 1992.
- Mintzberg H. - *Le management : voyage au centre des organisations* - Les Editions d'organisation, 1990.
- Mintzberg H. - Organization design : fashion or fit - *Harvard Business Review*, January-February 1981.
- Mintzberg H. - Structure in 5's : a synthesis of the research on organization design - *Management Science*, vol 26, n°3 march 1980.
- Ouchi N. G. - A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms - *Management Science*, vol 25, n° 9, sept 1979.
- Ouchi N. G. - Markets, bureaucraties and clans - *Administrative Science Quarterly*, vol 25, march 1990.
- Ouchi N. G. & Jaeger A. M. - Type Z organization : stability in the midst of mobility - *Academy of Management Review*, april 1978.
- Pascale R. T. - *Managing on the edge* - London, Penguin Books, 1990.
- Quinn J. B. - *Intelligent enterprise* - Editions The Free Press, New York, 1992.
- Quinn Mills D. & Friesen B. - The learning organization - *European Management Journal*, vol 10, n°2, June 1992.
- Thiéart R.A. - Gestion fiction : organisation V : une exploration du cyber-espace par la firme artificielle - *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1994.
- Yin - *Case Study Research, Design And Methods* - Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications, 1990.