

LE CONTRÔLE DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES : POUR UNE EXTENSION DU CONCEPT D'ENTREPRISE INTÉGRÉE

Frédéric FRÉRY

Professeur Associé

Groupe ESCP

79, Avenue de la République

75543 Paris Cedex 11, France

Téléphone : 1 49 23 22 62, fax : 1 49 23 21 03, e-mail : frery@escp.fr

Introduction

Depuis l'avènement du fordisme et le développement de structures pyramidales toujours plus amples, les avantages des structures intégrées ont été largement décrits, tant d'un point de vue stratégique (Jones *et al.*, 1990 ; Harrigan, 1993) qu'économique (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985 ; D'Aveni et Ravenscraft, 1994). L'intégration permet une meilleure allocation des ressources et une répartition plus fine des profits au sein de la chaîne de valeur, entraîne des économies d'échelle et des économies de champ, autorise de plus nombreuses diversifications par pivot, réduit des coûts logistiques et technologiques, évite les tractations avec l'essentiel des fournisseurs et des distributeurs, procure une forte indépendance de décision, donne un pouvoir de négociation supérieur, et surtout limite l'opportunisme des agents par un contrôle accru des transactions, régulées au sein d'une unique et vaste hiérarchie.

À l'inverse, l'intégration de la chaîne de valeur au sein d'une même firme pâtit d'un certain nombre d'inconvénients, tels que l'accroissement des conséquences d'une crise de la filière correspondante, du fait de la concentration d'actifs spécifiques, la moindre stimulation des agents, devenus des employés généralement plus soucieux de la gestion de leur carrière que de celle de leur entreprise, et le développement de déséconomies d'échelle liées à l'augmentation de la taille, telles que l'inertie, l'arrogance, l'inflation des frais généraux, le rejet des innovations radicales et la multiplication néfaste des jeux politiques internes.

Néanmoins, cette analyse des stratégies d'intégration repose le plus souvent sur une regrettable confusion. Implicitement ou explicitement, l'intégration verticale ou horizontale se confond avec l'intégration financière et capitalistique, c'est à dire la possession par un

actionnariat unique de la totalité des actifs constituant une chaîne de valeur. Nous voulons montrer que cette implication n'est pas fondée, et que l'on peut tout à fait concevoir une structure d'entreprise intégrée pourtant constituée de plusieurs firmes capitalistiquement — mais non stratégiquement — indépendantes.

C'est donc une extension de la notion d'entreprise intégrée que nous proposons, notre définition incluant non seulement les entreprises financièrement intégrées, mais également les firmes réseaux et les réseaux d'entreprises — et plus largement les relations inter-entreprises — dès lors que le contrôle des transactions y relève d'un acteur stratégique unique. En fait, dans notre acception, il convient de parler d'entreprise intégrée lorsque l'on constate une intégration *stratégique* (unité de conception, de coordination et de contrôle) et pas uniquement une intégration *capitalistique* (unité de possession d'un patrimoine et d'actifs spécifiques). L'intégration financière classique n'est en fait qu'une des approches permettant de contrôler les transactions au sein d'une chaîne de valeur, et des alternatives à cette structure de gouvernance existent et sont déjà utilisées : l'intégration logistique, l'intégration médiatique et l'intégration culturelle. Afin de mettre en évidence ces modes de gouvernance, nous devons tout d'abord rappeler quelques spécificités des réseaux d'entreprises, sous l'angle des types de contrôle qui y prévalent.

1. Le contrôle dans les réseaux d'entreprises

La plupart des spécialistes des réseaux d'entreprises s'entendent sur la nécessité impérieuse d'un *noyau*, également appelé *hub firm* ou *firme focale* (Jarillo, 1988, 1993 ; Perrone 1993), *firme pivot* (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), *broker* (Miles et Snow, 1986), *strategic center* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995), *agence stratégique* (Butera, 1990), ou encore *server*, *distributor* ou *integrator* (Paché et Paraponaris, 1993). Dans tous les cas, il apparaît qu'en l'absence d'un organe formel de gouvernance, une structure inter-entreprises perd une grande partie de ses avantages, pour devenir un simple marché, avec toutes les déficiences que les économistes associent à ce mode de régulation. Même les districts industriels développent généralement un noyau, sous la forme d'associations, de corporations, de syndicats ou d'agences spécialisées. Ainsi, le fonctionnement du district lainier de Prato en Toscane repose en grande partie sur les *impannatori* (marchands drapiers), qui prospectent les marchés

internationaux, achètent les matières premières et répartissent les commandes entre les ateliers indépendants (Piore et Sabel, 1984 ; Ritaine, 1987).

Le rôle du noyau s'articule autour des trois C formés par le triptyque Conception, Coordination et Contrôle. Le noyau conçoit la chaîne de valeur en repérant les opportunités de développement de nouvelles activités, à la manière d'une cellule d'analyse stratégique au sein d'un grand groupe, puis en contactant et sélectionnant les intervenants extérieurs susceptibles d'y participer. Il coordonne ensuite la structure obtenue en assurant la gouvernance des transactions entre les partenaires, que ce soit par la gestion des flux physiques (intermédiation par achat de la production des maillons amont et revente aux maillons aval), ou par la maîtrise des flux d'information (constitution d'un réseau EDI, récolte et redistribution de données). Enfin, le noyau contrôle la structure en s'assurant du niveau de qualité atteint par les intervenants, en détenant des actifs stratégiques indispensables à la survie de l'ensemble (marque, réseau logistique, technologie spécifique, interface privilégiée avec le marché ou les prescripteurs, etc.), ou en dépêchant régulièrement des auditeurs chez les sous-traitants.

Les plus étudiées des réseaux d'entreprises (constructeurs automobiles ou aéronautiques, marques de chaussures de sport, entreprises de BTP, entreprises textiles du type Benetton, etc.) se caractérisent par la prédominance d'un noyau qui utilise simultanément toutes ces techniques de Conception, Coordination et Contrôle. Dans l'absolu, on peut qualifier les noyaux de Benetton, de Nike, de Virgin, de Aprilia ou de Toyota d'agences de gouvernance ou d'entreprises de management. Le noyau n'a absolument pas la capacité de concevoir, fabriquer et vendre des biens ou des services, mais celle d'administrer une chaîne de valeur qui le fait à sa place. Il remplit globalement le même rôle que la direction d'une entreprise intégrée classique vis-à-vis de ses fonctions opérationnelles, à la différence que celles-ci sont dévolues à des entreprises financièrement autonomes.

2. Par-delà marchés et hiérarchies

À travers ce descriptif des fonctions du noyau, on comprend que la notion de hiérarchie, loin d'être bannie des réseaux d'entreprises, y est tout aussi présente que dans les structures financièrement intégrées. La différence réside dans le fait qu'au lieu de s'exercer à l'intérieur d'une même entreprise, la hiérarchie régule les relations entre des entreprises

capitalistiquement autonomes. Ainsi, lorsque l'on observe l'évolution des constructeurs automobiles européens au cours des deux dernières décennies (Fréry, 1996), on constate que si en interne la hiérarchie y a été fortement restreinte (diminution du nombre de niveaux d'encadrement, réduction d'effectifs, mise en place de structures transversales par projet, etc.), à l'inverse, les relations avec les sous-traitants ont été très nettement hiérarchisées : ils ont été regroupés en niveaux de proximité, les plus proches — élevés au rang de partenaires — étant chargés de gérer les relations avec les plus éloignés, avec dans certains cas la constitution de structures à quatre ou cinq niveaux autour du noyau central. On est ainsi passé de la pyramide de salariés de Ford à la pyramide de sous-traitants de Toyota, mais la pyramide est toujours là.

C'est ainsi que les réseaux d'entreprises occupent une surprenante position médiane dans la césure opérée par Williamson (1975) entre marchés et hiérarchies. Ils correspondent à ce qu'il a été bien obligé de nommer par la suite (1985) des *structures hybrides*, qui tiennent à la fois des deux modes de gouvernance, et dont la robustesse lui paraît insuffisante en cas de trop forte turbulence environnementale. Plus précisément, comme le soulignent Guilhon et Gianfaldoni (1990), les réseaux d'entreprises sont en fait tout à la fois des marchés internes et des hiérarchies externalisées, puisque les mécanismes de marché (concurrence, pouvoir de négociation, ajustement de l'offre et de la demande) y côtoient les processus hiérarchiques (subordination, supervision directe, centralisation des informations, séparation entre conception et exécution). Loin de n'être que des hybrides — c'est à dire implicitement des phénomènes bizarres, des anomalies marginales, des monstres contraires à un ordre naturel nécessairement bipolaire — les réseaux d'entreprises sont des modes de gouvernance à part entière, dont l'étude est issue de l'observation, et non du réductionnisme idéologique.

3. Le discutabile inconvénient du contrôle de l'opportunisme

Tout en cumulant les avantages des grandes structures intégrées et ceux des petites organisations autonomes, les réseaux d'entreprises en évitent les inconvénients respectifs (essentiellement du fait que les qualités des unes sont les défauts des autres) : lourdeur, arrogance et inertie d'une part, précarité, soumission et inconstance d'autre part. Pourtant, ces structures souffrent d'un inconvénient spécifique, fondamental dans l'approche de Williamson (1975, 1985), la régulation de l'opportunisme.

Williamson construit en grande partie son modèle sur l'affirmation que les individus, dans leurs relations sociales, économiques et commerciales, présentent une propension naturelle élevée à développer des comportements opportunistes, ce qui se traduit par un risque d'échec des transactions de toute nature : « *[Individuals] are self-interest seeking with guile* » (Williamson, 1985). Dès lors que les risques de trahison, de non-exécution des contrats, de tromperie sur la marchandise ou de dissimulation d'information sont le lot commun — c'est à dire dès lors que les coûts de transaction sont excessifs —, les individus soucieux d'établir des transactions équitables sont rapidement tentés d'instaurer des mécanismes de gouvernance formalisés, que ce soit la hiérarchie, le contrôle budgétaire ou la standardisation des procédés. Dans cette optique, les entreprises financièrement intégrées sont avant tout des structures de canalisation de l'opportunisme.

Le contrôle limité sur les agissements des partenaires, le risque de voir certains actifs stratégiques ou compétences fondamentales, détenus par des prestataires extérieurs, quitter subitement la structure globale, au gré des tentations offertes par d'autres donneurs d'ordres, la soumission à de continuelles mises en concurrence, le manque de maîtrise formalisée et de garantie absolue sur le respect des engagements respectifs, constituent autant de reproches spontanément adressés aux réseaux d'entreprises. Le partage des ressources et des savoir-faire est généralement interprété comme une perte d'indépendance, comme un risque contre lequel un gestionnaire avisé doit nécessairement se prémunir. L'attitude la plus prudente consiste alors à regrouper toutes les transactions sous une autorité unique, et donc à mettre en place une structure hiérarchique financièrement intégrée.

Bien qu'elle soit défendue par Williamson et par ceux qui ne voient dans les réseaux d'entreprises que des pis-allers beaucoup moins robustes que les entreprises intégrées traditionnelles, cette réaction méconnaît en grande partie les apports de la théorie des jeux, qui démontrent que l'opportunisme peut être régulé par d'autres méthodes que l'intégration au sein d'une hiérarchie, comme par exemple le recours à des "otages", c'est à dire « *a valuable asset which will be forfeit if a contract or agreement is not honored* » (Rubin, 1990). L'otage le plus classique est une réputation chèrement établie par de longues années d'investissements publicitaires, qui permet à celui qui en dispose de réclamer un surpris : s'il se comporte de manière opportuniste, sa réputation sera entâchée et son capital d'image dilapidé. Plus sa

réputation a été coûteuse à établir, plus une entreprise est poussée à respecter ses engagements ; aussi, conscients de cette obligation et de la garantie de confiance qu'elle implique, ceux qui traitent avec elle sont prêts à payer plus cher pour ses services. C'est ainsi par exemple que Hertz ou Avis, qui ont très largement investi sur leur marque, peuvent pratiquer des prix généralement 50% supérieurs à ceux de leurs concurrents moins réputés. Une autre forme d'otage est le recours à des investissements irrécupérables, c'est à dire des actifs spécifiques (machines, locaux, équipements logistiques, etc.) qui seront perdus dans le cas où la relation est rompue. Si chacun des partenaires acquiert ce type d'actifs, les tentations opportunistes seront nécessairement réduites, et ce d'autant plus que ces investissements irrécupérables seront coûteux¹. L'investissement commun entre MCC (l'alliance Swatch-Mercedes) et ses huit partenaires de premier niveau dans le co-financement de l'usine de Hambach en Lorraine est un bon exemple d'otage permettant de garantir la loyauté de chacun autour de la fabrication de la Smart. L'otage est toujours une dépense qui n'est justifiée que par le respect des engagements réciproques, et dont la perte doit être supérieure au gain récolté à l'occasion d'une trahison. Plus les otages seront précieux, moins le contrôle explicite sera nécessaire.

Par ailleurs, comme l'ont judicieusement souligné Goshal et Moran (1996), la mise en place de mécanismes formels de contrôle — au premier rang desquels la hiérarchie — si elle régule effectivement les comportements, instaure un climat de défiance réciproque qui ne fait que renforcer les tentations opportunistes, tentations qui ne manqueront jamais de se manifester par des conduites que le contrôle ne saurait éternellement contenir. Plus un individu se sait contrôlé, moins il fait confiance à ceux qui le contrôlent, plus il est tenté par le contournement des procédures auxquelles il est soumis, et plus ses supérieurs sont poussés à renforcer le contrôle². La pertinence du contrôle est donc une *self-fulfilling prophecy*, et la gouvernance formelle par la hiérarchie et l'intégration n'offre qu'une apparence de maîtrise des

¹ Par rapport à la démonstration de Williamson (1985), il est particulièrement intéressant de noter ici que la présence d'actifs spécifiques, loin d'impliquer nécessairement l'intégration financière au sein d'une hiérarchie, peut très bien garantir le bon déroulement des transactions entre des intervenants financièrement autonomes.

² Même si Goshal et Moran ne s'inscrivent pas dans cette tradition, on ne peut manquer de souligner la convergence entre leur argumentation et celle de Crozier (1977), qui lui aussi insiste sur le fait que le contrôle formel est incapable de réguler les comportements, voire

transactions, mais certainement pas plus de certitude qu'une mise en réseau. À l'inverse, en cas d'absence de contrôle hiérarchique, la confiance réciproque peut se maintenir et les réseaux d'entreprises, même lorsqu'ils impliquent des actifs spécifiques, sont des modes de gouvernance tout à fait convaincants (Chiles et McMackin, 1996).

4. Les alternatives à l'intégration financière

Par-delà la volonté — largement vaine, comme nous venons de le voir — de limiter l'opportunisme par l'intégration financière sous l'autorité hiérarchique d'un même actionariat, l'observation des réseaux d'entreprises montre qu'il existe d'autres manières de garantir la loyauté de partenaires extérieurs que le recours à la possession de leur capital. Ces alternatives à l'intégration financière sont l'intégration logistique, l'intégration médiatique et l'intégration culturelle.

4.1. L'intégration logistique

L'intégration logistique — terme forgé par Paché (1992, 1993) — consiste à s'assurer des engagements des partenaires, au long d'une chaîne de valeur, non pas en possédant leur capital social, mais en maîtrisant leur capital circulant. Il ne s'agit pas de s'approprier les immobilisations, mais de réguler les flux. La mise en place d'un réseau logistique (EDI, entrepôts informatisés, système de réassort automatique, etc.) permet de contrôler non pas le bilan des sous-traitants, mais leur compte de résultat. Plus précisément, il s'agit de contrôler le bas de bilan (créances, stocks, dettes et trésorerie) des partenaires, et non leur haut de bilan (capital et immobilisations), ce qui est à la fois moins coûteux et moins risqué. On peut remarquer à ce propos que l'intégration logistique est en fait une forme spécifique d'intégration financière, la finance n'étant pas ici considérée sous l'angle du patrimoine, mais sous celui de l'exploitation. Ce glissement de la finance vers une analyse par les flux, dans laquelle l'accumulation de possessions compte moins que leur rentabilité, et où le capital ne se conçoit que circulant, est vraisemblablement le signe d'une remise en cause du paradigme capitaliste anglo-saxon protestant, fondé sur la patiente constitution d'un patrimoine, qui depuis trois siècles présidait au développement de l'économie occidentale (Weber, 1904).

renforce les propensions abusives par jeu avec les règles.

L'intégration logistique est largement pratiquée par les chaînes de grande distribution, de Carrefour à Marks & Spencer en passant par Ikea, lorsqu'elles recourent à des industriels pour fabriquer des produits qu'elles vendent ensuite sous leurs marques propres : elles ne rachètent généralement pas ces producteurs, mais les intègrent — ou les quasi-intègrent (Houssiaux, 1957 ; Barreyre, 1968, 1988) — en monopolisant leurs ventes et en les raccordant à leur système logistique. Dans la typologie des ressources et compétences établie par Kay (1993), il s'agit d'un avantage concurrentiel fondé sur l'architecture. Malone, Yates et Benjamin (1987) ont montré combien le contrôle des flux de biens et de données est une alternative souvent préférable au contrôle des actifs immobilisés. Au sein d'un réseau, mieux vaut contrôler les liens que les noeuds.

Bien entendu, l'apparition de structures hybrides entre marché et hiérarchie a été très largement facilitée par le développement des technologies de l'information et des télécommunications, comme le soulignent Malone *et al.* (1987) et l'équipe réunie autour de Scott Morton (1995). Se sont ainsi développés des marchés électroniques, comme celui des Bourses de valeurs, dont les chantres de l'Internet prévoient la généralisation prochaine, mais également des hiérarchies électroniques, dans lesquelles des systèmes d'information intégrés permettent d'établir des liens de subordination entre des intervenants distincts et financièrement autonomes. À titre d'exemple, on peut s'intéresser aux sous-traitants de l'industrie aéronautique, dont les mises en production, grâce à l'EDI, sont directement commandées par leurs donneurs d'ordres, le plus souvent sans même que leurs services commerciaux respectifs, devenus en grande partie sans objet, en soient avisés. Le même phénomène se développe dans l'automobile, le textile ou la grande distribution, les sous-traitants étant le plus souvent obligés de s'équiper de matériels et surtout de logiciels spécifiques, imposés comme standard de fait par leurs puissants donneurs d'ordres.

Même dans le modèle de Williamson (1985), cette spécificité des actifs pousse au développement de relations hiérarchiques plutôt qu'au maintien de mécanismes de marché. Le fait qu'il s'agisse de hiérarchies électroniques, dans lesquelles le lien de subordination, le contrôle de l'opportunisme, la gouvernance des transactions et les jeux de pouvoir passent par des interconnexions entre systèmes informatiques physiquement localisés dans des entreprises financièrement indépendantes, constitue cependant une évolution notoire du paradigme williamsonien.

4.2. L'intégration médiatique

L'intégration médiatique consiste à promouvoir une marque qui sera spontanément reconnue par tous les clients du réseau. Cette forte notoriété, qui constitue une ressource stratégique immatérielle mais parfois déterminante (Aaker, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1994), dissuade les membres du réseau de le quitter, car ils savent qu'une grande part de la valeur des produits réside dans leur marque. Ils pourraient très bien produire et vendre des biens identiques à l'extérieur de la structure, mais en ce cas ils ne profiteraient plus de son nom. Le tout est de les convaincre que la rente dégagée par cette marque justifie l'intermédiation du noyau. Dans la typologie des ressources et compétences établie par Kay (1993), il s'agit d'un avantage concurrentiel fondé sur la réputation.

Incidemment, on peut remarquer que la plupart des réseaux d'entreprises qui utilisent ce mode d'intégration ne communiquent généralement pas sur leurs produits, mais spécifiquement sur leur marque. Cette stratégie de communication est tout à fait légitime : si Benetton faisait la promotion de ses vêtements ou Nike de ses chaussures, ils feraient de la publicité pour leurs sous-traitants, ce qui ne manquerait pas d'encourager l'opportunisme de ces derniers, en les poussant à proposer les mêmes produits — ce sont eux qui les fabriquent — sous leur propre nom. En revanche, en ne médiatisant que la marque, par des campagnes extrêmement coûteuses dont l'impact sur les clients est toujours considérable, les noyaux s'assurent de la collaboration des sous-traitants. Le tout est que chacun soit convaincu que les gains sont équitablement répartis, sinon la défiance ne manquera pas de s'instaurer.

La pertinence du contrôle médiatique est particulièrement bien illustrée par le cas de Nike. Les chaussures Nike sont fabriquées par des sous-traitants asiatiques, initialement taiwanais et sud-coréens. Une paire de chaussures vendue 100 USD en magasin est achetée tout au plus 20 USD par Nike à ses fournisseurs, et revendue 60 USD aux distributeurs occidentaux. À la fin des années quatre-vingt, avec la hausse du niveau de vie à Taiwan et en Corée du Sud, ces sous-traitants sont devenus incapables de maintenir un prix de cession de 20 USD de manière rentable pour eux-mêmes. Aussi, sur les conseils de Nike, ils se sont mis à sous-traiter à leur tour, en Chine, en Indonésie et au Vietnam, pour un coût de 5 à 10 USD la paire. De fait, Nike ne contrôle plus directement son processus de fabrication, et se concentre exclusivement sur

le design et le marketing. En 1994, le sud-coréen Kolon (30 milliards d'USD de chiffre d'affaires), un des plus anciens sous-traitants de Nike (et également fournisseur de Reebok et Puma), décide de contester cette organisation internationale du travail. Pourquoi vendre les chaussures 20 USD à Nike, qui les revendra 60 USD aux détaillants ? Mieux vaut les vendre directement à ces derniers, se passer de Nike et multiplier sa marge par cinq. Kolon en est parfaitement capable : il maîtrise la conception et la production des modèles (ce qui n'est pas le cas de Nike, qui ne fabrique aucune chaussure, et ne maîtrise aucune compétence industrielle), et après tout, la seule valeur véritablement ajoutée par Nike est sa marque. Aussi, au début de l'été 1994, Kolon lance une collection de chaussures de sport, en s'appuyant sur une campagne de publicité particulièrement ostentatoire (les affiches montrent des athlètes noirs dénudés). Ces chaussures sont exactement semblables à des Nike en termes de design et de technologie (après tout, c'est Kolon qui fabrique les Nike, et non Nike), mais portent une marque créée pour l'occasion par Kolon : Activ. Elles sont au départ proposées aux distributeurs occidentaux au même prix que les Nike correspondantes. Or, il s'avère rapidement que les clients, à prix égal, préfèrent acheter des Nike. Aussi, Kolon décide de réagir en réduisant ses prix. Cependant, plus l'écart de prix entre les deux marques augmente, moins les clients, tout à fait inconscients du prix de revient de ces chaussures, acceptent de croire qu'il s'agit de produits identiques, et moins ils achètent des Activ, dès lors considérées comme des contrefaçons de mauvaise qualité. Ainsi, la situation devient très vite inextricable pour Kolon :

- soit les Activ sont vendues au prix des Nike, et les clients préfèrent alors arborer la marque américaine et sa célèbre virgule,
- soit les Activ sont vendues moins cher que les Nike, ce qui les dévalorise dans l'esprit des clients : étant moins chères, elles sont forcément de moins bonne qualité que les Nike.

La solution de vendre les Activ plus cher que les Nike n'est pas tentée, et Kolon préfère abandonner la partie. Conscient de cet atout, Nike pratique une communication presque exclusivement axée sur la marque elle-même, dans laquelle les produits n'apparaissent généralement pas. Dans les spots télévisés, le *pack shot* final cher aux lessiviers fait place au logo de l'entreprise, éventuellement souligné de son slogan, "*Just Do It*". Le plus souvent, ce sont les athlètes utilisateurs et prescripteurs qui sont mis en avant. Bien entendu, cette politique vise à assurer la pérennité de la communication par-delà les modes souvent éphémères, un modèle de chaussure étant rarement vendu plus de deux années consécutives,

mais surtout, les montants investis sont tels que l'image de marque devient une barrière à l'entrée difficilement franchissable pour tout nouvel entrant, et notamment pour les sous-traitants eux-mêmes.

L'intégration médiatique, par constitution d'une image de marque fortement valorisée par les clients et dont les bénéfices sont partagés par les membres d'un réseau, est une approche également utilisée par Benetton (dont les sous-traitants de production pourraient être tentés de s'adresser directement aux boutiques, également indépendantes du groupe de Trévisé ; c'est pourquoi on voit bien des choses dans les publicités Benetton, mais jamais de vêtements), par Coca-Cola (qui investit avant tout sur son image conviviale, et très peu sur le liquide lui-même, dont l'essentiel de la production est d'ailleurs assurée par des embouteilleurs locaux), ou par Virgin (qui conserve et cultive sa réputation frondeuse à travers ses multiples activités).

4.3. L'intégration culturelle

L'intégration culturelle est une approche moins instrumentale, mais c'est vraisemblablement la plus efficace. Elle consiste à ne recourir, au sein de la structure — du moins en ce qui concerne les étapes déterminantes de la chaîne de valeur — qu'à des personnes qui entretiennent une proximité non exclusivement économique avec le noyau : parents, amis, individus originaires de la même région ou de la même ville, membres d'une même communauté professionnelle, ethnique ou religieuse. Il s'agit ici de limiter les risques d'opportunisme et de garantir la confiance en utilisant des partenaires solidaires, qui en cas de trahison perdraient plus que de simples transactions économiques, mais s'excluraient d'une communauté. Pour cela, il faut et il suffit que le gain financier retiré d'un comportement opportuniste soit contrebalancé par une perte plus coûteuse sur le plan social et psychologique.

Cette technique d'intégration par l'appartenance à une collectivité et la solidarité entre pairs est couramment pratiquée dans les districts industriels comme Prato (Piore et Sabel, 1984 ; Ritaine, 1987), Le Sentier (Lazzarato *et al.*, 1993) ou la Beauce québécoise (Saglio, 1991) mais également par Benetton (sous-traitants originaires des environs de Trévisé) ou Virgin (dont les responsables sont tous des amis ou des parents du fondateur Richard Branson). Son

principal inconvénient réside dans le risque de forte uniformité culturelle des partenaires, qui peut nuire à la bonne adaptation internationale des prestations, comme l'a montré l'échec de Benetton aux États-Unis : ses agents originaires de Trévise n'ont pas toujours été capables de comprendre les clients américains. De fait, l'intégration culturelle est plutôt cohérente avec une stratégie d'internationalisation fondée sur ce que Bartlett et Ghosal (1989) appellent une approche mondiale, c'est à dire lorsqu'une offre indifférenciée est proposée à tous les clients, sans adaptation aux particularismes locaux.

En termes de théorie des jeux, l'intégration culturelle revient à résoudre le dilemme du prisonnier (Kreps *et al.*, 1982) en suscitant une confiance réciproque a priori, qui repose non seulement sur une répétition indéfinie du jeu (Axelrod, 1984), mais également sur la perte affective et sociologique qu'entraînerait une trahison.

5. Extensions du concept d'entreprise intégrée

Les trois modes d'intégration que nous avons étudiés (logistique, médiatique, culturelle) ne sont pas mutuellement exclusifs. On peut tout à fait en cumuler deux, voire trois, ce qui permet d'obtenir un niveau de gouvernance des transactions susceptible de réguler des comportements particulièrement opportunistes. Un réseau d'entreprises qui utilise simultanément l'intégration logistique, l'intégration médiatique et l'intégration culturelle peut très bien atteindre un niveau de maîtrise de la chaîne de valeur similaire à celui que procure l'intégration financière, sans avoir à en supporter ni les risques ni la plupart des effets secondaires (opportunisme des agents, stimulation réduite, niveau des investissements requis et inertie des choix financiers).

Type d'intégration	Intégration financière	Intégration logistique	Intégration médiatique	Intégration culturelle
Spécificités	Consommation de capitaux très élevée	Mise en place d'un système logistique	Constitution d'une image de marque	Nécessité d'une proximité culturelle pré-existante

Il convient de rappeler encore une fois le cas de Benetton (Jarillo, 1993), qui utilise à la fois une intégration logistique (son centre logistique de Castrette est un des plus vastes au monde, tandis que ses 7 000 boutiques autonomes sont toutes reliées informatiquement au siège de Ponzano Veneto), une intégration médiatique (les scandales provoqués par ses campagnes publicitaires ou sa présence en Formule 1 lui assurent une très forte notoriété, dont il convient bien entendu de gérer les débordements avec la plus grande attention) et une intégration culturelle (ses 450 sous-traitants et sa centaine d'agents sont tous originaires de la même région que la famille Benetton, et comptent souvent parmi leurs amis d'enfance, tandis que tous les postes clefs de l'entreprise sont occupés par les Benetton eux-mêmes). La structure obtenue garantit une excellente gouvernance des transactions, ce qui en fait une entreprise extrêmement rentable, alors que le groupe Benetton ne possède en propre que 5 à 10% des actifs immobilisés qui constituent sa chaîne de valeur, et n'emploie directement que 6 000 personnes dans un ensemble qui en compte plus de 70 000 (Benetton, 1996).

En fait, la possession des fonds propres nécessaires à la mise en place d'une chaîne de valeur — c'est à dire l'intégration capitalistique — n'est donc qu'un mode d'intégration parmi d'autres. Un réseau d'entreprises est tout aussi intégré qu'une entreprise classique ; même si le mode d'intégration utilisé est différent, il n'est pas moins efficace tout en étant plus efficient. Il n'est donc pas pertinent de parler de structure désintégrée lorsque l'on évoque Benetton, Toyota, Nike ou les districts industriels, tout comme il semble inapproprié d'opposer l'intégration verticale et la mise en réseau. Un réseau d'entreprises est une structure intégrée — c'est à dire une structure qui constitue un ensemble économique cohérent orienté par une réflexion stratégique unique —, dont la gouvernance ne repose pas sur la possession de la chaîne de valeur.

Conclusion : impact sur le champ du management stratégique

En conclusion, il ressort que la notion d'entreprise intégrée ne saurait être limitée à l'intégration financière patrimoniale, mais doit être étendue aux modes d'intégration que nous avons présentés, l'intégration logistique, l'intégration médiatique et l'intégration culturelle. Qui plus est, d'autres techniques de contrôle d'une chaîne de valeur composée d'entreprises capitalistiquement indépendantes peuvent encore être étudiées, qui s'articulent autour de la détention d'un actif spécifique indispensable au fonctionnement de l'ensemble de la structure.

Nous avons déjà analysé deux catégories d'actifs, la logistique et la réputation, mais parmi celles qui sont envisageables, on peut également citer l'exclusivité d'une technologie constituant une compétence distinctive (cas de la teinture en plongée chez Benetton ou de l'architecture d'ensemble des véhicules chez les constructeurs automobiles). L'extension de la notion d'entreprise intégrée peut vraisemblablement être poursuivie dans cette direction, notamment en utilisant la typologie des actifs proposée par Bressand et Distler (1995).

De plus, nous avons présenté ici les quatre modes d'intégration (en incluant l'intégration capitalistique) comme des idéaux-types, au sens weberien. Il serait intéressant de confronter ces mécanismes d'intégration à une étude empirique, afin de déterminer quels sont les facteurs qui provoquent l'utilisation de chacun d'entre eux. Il pourrait notamment être utile de tester l'indépendance de chacun des mécanismes sur un échantillon pratique, et de préciser si notre typologie constitue bien une famille libre et génératrice.

Plus globalement, il apparaît que la chaîne de valeur, même si elle rassemble des entreprises capitalistiquement autonomes, est une unité de réflexion stratégique plus pertinente que la firme. Les réseaux d'entreprises démontrent qu'une entreprise — structure économique de création de valeur — peut très bien être composée de plusieurs sociétés — structures juridiques possédées par un actionnariat —, et qu'en fin de compte, la firme (avec ses frontières juridiques et financières) n'est pas nécessairement un acteur stratégique pertinent, ni un niveau d'analyse toujours judicieux (Araujo et Easton, 1996).

Ainsi, au travers de l'étude des réseaux d'entreprise et de la coopération inter-firmes, il apparaît que nous mettons en cause deux des fondements du management stratégique : le concept d'entreprise intégrée, mais également le fait que la firme classique (au sens patrimonial) soit l'unité de base de la réflexion stratégique et un sujet autonome. Le champ des réseaux d'entreprise assume donc pour nous une fonction de renouvellement conceptuel au sein d'un champ plus vaste qui l'inclut, celui du management stratégique.

Bibliographie

- AAKER D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, 1991.
ARAUJO L., EASTON G. (1996), *Strategy: Where is the Pattern?*, *Organization*, vol. 3, n°3, p. 361-383.
AXELROD R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.

- BARREYRE P.-Y. (1968), *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- BARREYRE P.-Y. (1988), *The Concept of Impartition Policies: A different Approach to Vertical Integration Strategies*, Strategic Management Journal, vol. 9, p. 507-520.
- BARTLETT C. A., GHOSHAL S. (1989), *The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- BRESSAND A., DISTLER C. (1995), *La planète relationnelle*, Flammarion, Paris, 1995.
- BENETTON (1996), The Benetton Group Annual Report 1995, Benetton Group S.p.A. Villa Minelli Ponzano (Treviso).
- BUTERA F. (1990), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell' Europa degli anni '90*, Franco Angeli Libri, Milan.
- CHILES T. H., McMACKIN J. F. (1996), *Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics*, Academy of Management Journal, vol. 21, n°1, p. 73-99.
- COASE R. H. (1937), *The Nature of the Firm*, Economica, N.S., vol. 4, p. 386-405.
- CROZIER M. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- D'AVENI R. A., RAVENSRAFT D. J. (1994), *Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?*, Academy of Management Journal, vol. 37, n°5, p. 1167-1206.
- DESREUMAUX A. (1996), *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, n°107, p. 86-108.
- FRÉRY F. (1996), *L'entreprise transactionnelle*, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, n°45, p. 66-78.
- GHOSHAL S., MORAN P. (1996), *Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory*, Academy of Management Journal, vol. 21, n°1, p. 13-47.
- GUILHON B., GIANFALDONI P. (1990), *Chaînes de compétences et réseaux*, Revue d'Economie Industrielle, n°51, 1er trimestre, p. 97-112.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K. (1994), *Competing for the Furture. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- HARRIGAN K. R. (1993), *Strategies for Vertical Integration*, Lexington Books, Lexington.
- HOUSSIAUX J. (1957), *Le concept de quasi-intégration et le rôle de la sous-traitance dans l'industrie*, Revue Économique, mars.
- JARILLO J. C. (1988), *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, vol. 9, p. 31-41.
- JARILLO J. C. (1993), *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- JONES D. T., ROOS D., WOMACK J. P. (1990), *The Machine that Changed the World*, Rowson Associates, New York.
- KAY J., *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford, 1993.
- KREPS D.M., MILGROM P., ROBERTS J., WILSON R. (1982), *Rational Cooperation in the Finetely Repeated Prisonezs Dilemma*, Journal of Economic Theory, vol. 27, p. 245-252.
- LAZZARATO M., MOULIER-BOUTANG Y., NEGRI A., SANTILLI G. (1993), *Des entreprises pas comme les autres, Benetton en Italie, le Sentier à Paris*, Publisud, Paris.
- LORENZONI G., BADEN-FULLER C. (1995), *Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners*, California Management Review, vol. 37, n°3, p. 147-163.
- MALONE T. W., YATES J., BENJAMIN R. L. (1987), *Electronic Markets and Electronic Hierarchies : Effects of New Information Technologies on Market Structures and Corporate Strategies*, Communications of the ACM.
- MILES R. E., SNOW C. C. (1986), *Organizations: New Concepts for New Forms*, California Management Review, vol. XXVIII, n°3, p. 62-73.

- PACHÉ G. (1992), *Relations non hiérarchiques, réseaux et manoeuvres logistiques*, Direction et Gestion des Entreprises, n°136-137, p. 71-77.
- PACHÉ G., PARAPONARIS C. (1993), *L'entreprise en réseau*, collection Que Sais-Je ?, PUF, Paris.
- PERRONE V. (1993), *The N Form: Opportunity for an Enquiry into the Nature of Organization Forms*, Communication au 11ème colloque EGOS, ESCP, Paris.
- PIORE M. J., SABEL C. F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*, Basic Books, New York.
- RITAINE E. (1987), *Prato ou l'exaspération de la diffusion industrielle*, Sociologie du Travail, n°2/87, p. 139-156.
- RUBIN P. H. (1990), *Managing Business Transactions, Controlling the Cost of Coordinating, Communicating and Decision Making*, The Free Press, New York.
- SAGLIO J. (1991), *Echange social et identité collective dans les systèmes industriels*, Sociologie du Travail, n°4/91.
- SCOTT MORTON M. (1995), *The Corporation of the 1990s*, Oxford University Press.
- THORELLI H. B. (1986), *Networks: Between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal, vol. 7, p. 37-51.
- WEBER M. (1904), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris, 1964.
- WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and Anti-Trust Implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.