



# LES CRITERES DE PERFORMANCE DANS DIFFERENTS TYPES DE RESEAUX D'ENTREPRISE ELEMENTS DE REFLEXION

Michèle Heitz, Jean-Pierre Douard

## ► To cite this version:

Michèle Heitz, Jean-Pierre Douard. LES CRITERES DE PERFORMANCE DANS DIFFERENTS TYPES DE RESEAUX D'ENTREPRISE ELEMENTS DE REFLEXION. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom, 2001. <halshs-00584631>

**HAL Id: halshs-00584631**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584631>**

Submitted on 9 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***LES CRITERES DE  
PERFORMANCE DANS  
DIFFERENTS TYPES DE RESEAUX  
D'ENTREPRISE  
ELEMENTS DE REFLEXION***

Michèle HEITZ  
Maître de Conférences  
IUT de Metz  
Ile Saulcy 57045 Metz Cedex  
Coordonnées personnelles :  
Tél./fax 03 88 18 18 47  
e-mail [michele.heiz@entreznet.com](mailto:michele.heiz@entreznet.com)

Jean-Pierre DOUARD  
Maître de Conférences  
IAE Metz  
3, place Edouard Branly 57070 Metz Cedex  
Coordonnées personnelles :  
Tél. 06 07 64 53 70 - Fax 03 88 36 64 07  
e-mail [jp.douard@entreznet.com](mailto:jp.douard@entreznet.com)

**Résumé**

Cet article présente des éléments de repérage du développement des coopérations interentreprises. Nous examinons plus particulièrement comment la notion de performance peut être déclinée et présentons une distinction de la performance selon 4 familles de réseaux d'entreprise.

**Abstract**

*This paper presents some elements to mark out the understanding of determining factors in the development of inter-firm cooperations.*

*We specially examine how the notion of performance can be treated and approach a distinction of different kinds of performance in 4 networks families.*

## Introduction

Les valeurs-clés actuelles de la gestion des entreprises face aux exigences internes et externes sont l'adaptabilité, la réactivité, la rapidité, la souplesse, l'adéquation aux marchés,... (Daigne, 1998).

La coopération entre entreprises est l'un des moyens de faire face à ces nouveaux enjeux. Ce changement dans l'organisation se retrouve également dans l'entreprise où les structures pyramidales et le taylorisme laissent la place à des relations entre systèmes opératoires (planification, intranet), structures spécifiques (groupe de projet,...) et systèmes d'intervention (mode de gestion, culture,... (Butera, 1991) : c'est l'entreprise en réseau.

Le réseau apparaît comme un mode d'organisation permettant de passer de l'addition de coopérations inter-entreprises à un système de relations structurées entre les entreprises.

Le réseau constitue un cadre dans lequel les ressources et capacités s'agencent dans et entre les firmes (Paché, 1992). Sous l'angle économique, le réseau est un ensemble de moyens sous forme d'infrastructures et de principes d'échanges d'information, permettant aux entreprises d'établir des relations spécifiques créatrices de valeur.

**Le pilotage d'un réseau est difficile à modéliser**, bien qu'il existe certains invariants. Les réseaux obéissent en effet à des impulsions parfois contradictoires entre motivations individuelles et collectives, nécessité d'évolutivité, d'adaptation et nécessité de cohérence interne.

Certains réseaux s'inscrivent dans un cycle concurrentiel et ont une durée de vie limitée, d'autres doivent gérer un décalage temporel entre la mise en œuvre de certains moyens et le retour sur investissement correspondant.

Dans de nombreux cas de réseaux, il y a également un risque à gérer, risque naturel de sortie d'un partenaire ou de fin de l'organisation en réseau, ou encore de transformation d'un réseau d'un type donné en une autre forme plus adaptée.

Dans les terminologies utilisées ci-après, les coopérations inter-entreprises ou alliances s'entendent au sens de l'interaction plus ou moins étendue entre les activités de deux ou plusieurs entreprises juridiquement distinctes. Le terme de réseau est, quant à lui, utilisé au sens d'une généralisation plus grande, c'est-à-dire en tant qu'objet d'analyse global de l'interaction d'au moins deux entreprises juridiquement distinctes ; il est caractérisable par des critères variés, tels le nombre d'entreprises en interaction, la nature des interrelations, le niveau de contractualisation des engagements, les actifs propres au réseau,... Il constitue une forme

d'organisation qui n'est ni l'intégration au sein d'une hiérarchie propre à une entreprise, ni le libre recours au marché pour la mise en œuvre d'une activité donnée.

Plusieurs types de réseaux peuvent être identifiés et les théories et analyses qui se sont penchées sur la question ont mis en exergue différents types d'objectifs et de moyens relatifs à ces réseaux.

Cette diversité des formes, largement reconnue dans la littérature, nous amène tout d'abord à poser **la question de la diversité des critères de performance** qui pourraient leur être attachés.

Notre hypothèse est que les critères de performance dans un réseau d'entreprises relèvent d'une certaine duplicité que nous tenterons de traduire dans la suite de cet article.

Nous évoquerons, tout d'abord, les **points sensibles** qui méritent d'être abordés, dès lors que l'on se penche sur l'évaluation d'un réseau d'entreprises.

Nous proposons ensuite une déclinaison de ces thèmes suivant une **grille d'analyse** des coopérations plus détaillée et technique, distinguant, pour chacune des catégories d'analyse proposées, un certain nombre de **critères objectivables**, mais également des **critères d'appréhension plus informels**.

Enfin, en dernière approche, nous nous intéresserons à la question **de l'éventuelle spécialisation des critères de prise en compte de la performance des réseaux suivant le type de ces réseaux**. Pour cela, nous nous appuierons sur une grille de lecture globale, à partir de laquelle nous distinguerons des spécificités en termes de critères de performance.

Le travail présenté ici s'appuie sur un suivi de plusieurs années de 50 entreprises de différents secteurs d'activité en Franche Comté, étude financée par la DATAR, dans le cadre d'un programme de soutien aux coopérations internationales. Il s'agit, dès lors, d'une analyse fondée sur une approche exploratoire.

Une première classification des entreprises obtenue en 1997 a permis de mesurer leur évolution au sein de différents types de réseaux d'entreprises et la stabilité ou le renforcement de leurs engagements.

## **1. DES POINTS SENSIBLES INHERENTS AUX RESEAUX D'ENTREPRISES**

Nous proposons ici quelques voies d'observation permettant un cadrage initial des problématiques en vigueur dans les réseaux d'entreprises.

### **1.1. La gestion d'un surcroît de complexité organisationnelle**

Gérer à plusieurs l'atteinte d'un objectif donné **accroît la complexité organisationnelle** et suppose des mécanismes de régulation interne. De fait, la manière dont les membres du réseau trouvent leur avantage dans la participation au réseau, en s'accommodant de cette complexité conditionne l'évolution de ce réseau.

Au-delà des critères de performance visibles, la qualité du soubassement organisationnel doit être évaluée. Cela touche à l'information diffusée, aux dispositifs de contrôle/suivi mis en place dans le réseau, mais aussi aux éventuelles disparités dans les niveaux d'engagement de chaque partenaire et à la manière dont ces disparités sont prises en compte.

Butera montre que les facteurs-clés de succès dans la gestion d'un réseau sont :

- savoir créer et maintenir des systèmes d'organisation dynamiques
- savoir gérer les connexions et être capable d'interactions
- savoir concevoir et gérer des situations complexes.

### **1.2. L'intérêt effectif du réseau pour les entreprises membres**

Il s'agit de valider ici la performance du réseau au regard de l'attente initiale individuelle de chaque membre et de déterminer l'importance de l'enjeu lié au réseau au sein de l'ensemble des activités et enjeux de chaque partenaire (y inclus ceux extérieurs au réseau).

Les résultats du réseau sont-ils satisfaisants compte tenu de l'investissement individuel effectué dans le réseau ? Jusqu'à quelle échéance est-il acceptable pour un partenaire que le retour sur investissement se fasse ? Quelles sont les alternatives possibles pour chaque partenaire en

dehors du réseau et jusqu'à quel point peuvent-elles avoir une incidence sur la pérennité du réseau ?

La prise en compte de ces différents paramètres permet de prévoir pour partie le potentiel de longévité dans le temps du réseau.

### **1.3. La gestion des actifs spécifiques au réseau**

La notion de spécificité des actifs du réseau est considérée au sens où le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction entre ses membres.

Cet actif propre au réseau et distinct des actifs propres à chacun des membres peut être mis en correspondance avec une structure être plus ou moins formelle (une joint-venture, par exemple) et peut être fort ou faible c'est-à-dire significatif ou non significatif.

L'importance de cet actif propre au réseau conditionne l'évolution dans le temps des réseaux et influence le degré de réversibilité des coopérations.

La notion d'intégration logistique évoquée par Frery (1997) constitue un exemple. Ainsi, un réseau électronique (EDI, codes barres, site d'assemblage,...) constitue un actif spécifique au réseau des entreprises qui sont mises en relation et permet à un constructeur automobile, informatique ou aéronautique de mieux conserver ses partenaires (équipementiers, fournisseurs) au sein du réseau.

Dans l'habillement ou le sport, ce sont des marques à forte renommée et dont l'impact commercial est fort qui permettent de fédérer les acteurs d'un réseau de fabricants, sous-traitants et distributeurs (Nike, Intersport, Carroll,...). Ces marques ont valeur d'actif spécifique du réseau.

Cette dimension d'actif spécifique au réseau permet de différencier différents cas de réseaux et régule la propension des partenaires à rester fidèles au réseau.

Ainsi, plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération.

A l'inverse, plus la spécificité des actifs du réseau est faible, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps de la coopération.

Finalement, il s'agira d'évaluer la nature et l'importance de cet actif spécifique, de même que la clarté de son identification dans le réseau (notamment pour ce qui est des actifs informels) et de la protection de cet actif.

#### **1.4. La capacité du réseau à évoluer**

Le surcroît de complexité organisationnelle entraînée par la mise en place d'un réseau le rend plus particulièrement prédisposé à l'évolution, à la flexibilité.

Cette évolutivité peut être anticipée, programmée, présente dans la structure-même du réseau, elle peut être peu anticipée ou au contraire peu envisagée. Elle peut être sujette à des phénomènes extérieurs à forte influence qu'il s'agit d'identifier ou encore influencée par le rôle dominant de l'un ou l'autre partenaire.

Tout audit de réseau gagne à évaluer ces différents aspects.

Par ailleurs, dans le domaine de son développement, le réseau appelle une logique dynamique sur différents points et suppose la gestion d'adaptations comme :

- gérer les compétences-clés
- créer des offres nouvelles et chercher les débouchés correspondants
- orienter les consommateurs vers cette offre
- augmenter la valeur des produits

De fait, le réseau est fortement soumis à l'influence des marchés extérieurs.

Dès lors, une question-clé dans le management des réseaux est celle de la mesure de la performance et du choix d'indicateurs pertinents.

## 2. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'EVALUATION DES COOPERATIONS : REFLEXION SUR DES CRITERES DE PERFORMANCE

Après avoir soulevé différentes problématiques spécifiques aux réseaux d'entreprises, nous posons, au travers de la grille d'évaluation suivante, un ensemble d'orientations pour l'analyse des coopérations, de leur performance actuelle et à venir.

**La grille propose de prendre en compte 10 points majeurs**, chacun d'eux étant décliné en critères objectivables, mais aussi en critères plus informels qu'il s'agit néanmoins d'évaluer.

En bilan, cette grille suggère que la performance d'un réseau s'évalue dans un cadre large avec des critères immédiats et faciles à prendre en compte et d'autres plus qualitatifs et en amont de la partie visible. Elle intègre des critères de prise en compte de motivations individuelles à chaque partenaire et aussi des motivations collectives, elle tient compte de la nature des réseaux, de l'incidence du réseau sur son secteur d'activité, de l'organisation et des jeux d'équilibre,...

Fig. 1 Proposition d'une grille d'évaluation des coopérations

Points à considérer	Critères objectivables	Critères informels
<b>1. Objectifs / stratégies individuelles des partenaires</b>	Lecture des secteurs d'activités concernés par la coopération	Incidence de l'alliance sur le secteur concurrentiel Anticipation de scénarii d'évolution du secteur
<b>2. Actifs individuels alloués au réseau</b>	Nature Importance Part de l'actif alloué sur l'actif total de chaque partenaire	Qualité, valeur Protection des actifs individuels
<b>3. Actifs spécifiques propres au réseau</b>	Définition, inscription comptable Protection, contractualisation Nature et importance de l'évolution de cet actif selon la durée de la coopération	Scénarii d'évolution de cet actif et incidences possibles sur la coopération

<b>4. Risques perçus par les partenaires et liés à l'alliance</b>	Reproductibilité de la coopération ou de sa résultante par des concurrents Garanties prises par les partenaires Contractualisation et clauses spécifiques	Niveau de confiance Moyens de pression (barrière à l'entrée/sortie, otages réciproques,...
<b>5. Niveau d'implication des instances dirigeantes</b>	Temps consacré à la coopération Délégation	Qualité des liens tissés
<b>6. Antécédents / Expérience en matière de coopérations</b>	Historique Nombre Réussites / échecs	Evaluation des motivations stratégiques individuelles
<b>7. Niveau de contractualisation de la coopération</b>	Formalisation des objectifs Niveau d'engagements Réversibilité aisée ou non de la coopération	Confiance
<b>8. Logique-type de fonctionnement : logique d'intégration ou logique additive</b>	Intégration de moyens de type transactionnel ou création d'une compétence ou activité nouvelle commune → évaluation du contexte spécifique	Scenarii d'évolution
<b>9. Equilibre de la coopération</b>	Procédures de transmission de l'information entre partenaires Contrôle de gestion (domaines pris en compte) Système d'allocation des profits du réseau entre partenaires	Niveau de dépendance de l'un par rapport à l'autre Réciprocité ou asymétrie
<b>10. Exploitation des outputs du réseau</b>	Mise en marché immédiate ou différée Comptabilité analytique correspondante Performances financières : trésorerie, résultat d'exploitation,...	Impact attendu sur l'environnement concurrentiel

### **3. DES FORMES DE RESEAU DISTINCTES : DU GENERIQUE AU SPECIFIQUE DANS LES CRITERES DE PERFORMANCE**

Après avoir soulevé les problématiques générales propres aux réseaux d'entreprises, qui entraînent la définition de différents critères de performance, nous posons la question de **l'affinement de ces derniers en fonction de la variété des formes de réseau.**

Nous utiliserons comme base de réflexion une grille de lecture des formes de réseau présentée dans des publications antérieures.

Nous rappelons les caractéristiques de cette grille de lecture, puis nous jetons des bases pour une réflexion en terme de spécificité des problématiques par type de réseau de laquelle peut découler une définition plus pointue des critères de suivi et de performance.

### 3.1. Présentation de la grille de lecture

Nous présentons, tout d'abord, les critères distinctifs mis en avant dans cette grille. Le choix de ces critères résulte d'une démarche à visée intégratrice réalisée à partir des apports de la littérature et de l'observation. Puis, nous présentons succinctement les 4 formes de réseaux d'entreprises auxquelles aboutit le croisement de ces critères.

- **La logique additive** est considérée au sens de la mise en œuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyens émanant des partenaires du réseau, et permettant un nouveau processus de valeur ajoutée. Le résultat de cette mise en commun de moyens est profitable à chacun des partenaires<sup>(1)</sup>.
- **La logique d'intégration** vise l'articulation des différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat donné. Elle se fonde sur le recours au marché comme moyen de constitution ou de renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est de la coordination d'activités individualisées que dépend le résultat final<sup>(2)</sup>.

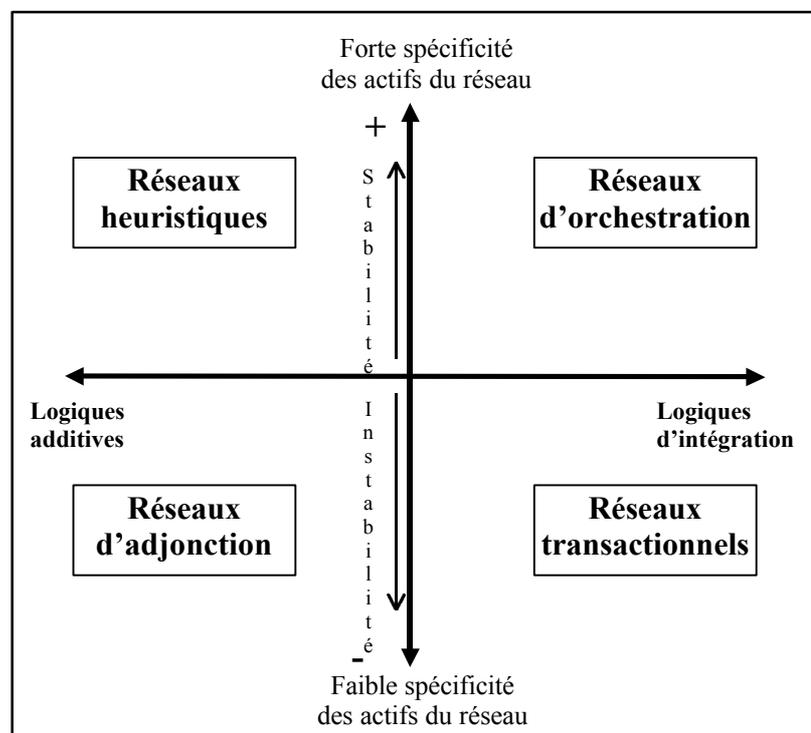
---

(1) A titre d'exemple, on peut citer la coopération initiée par Gemplus, leader mondial de la carte à puce avec des banques et un opérateur de téléphone mobile, qui a débouché en avril 2000 sur le lancement à Singapour, à titre expérimental, d'un service de porte-monnaie électronique rechargeable sur téléphone mobile. Il s'agit ici de la réunion de moyens en provenance de partenaires spécialistes d'activités dissemblables.

(2) L'exemple du secteur automobile où le résultat final dépend de l'articulation des compétences de constructeurs, équipementiers, sous-traitants de 1<sup>er</sup> ou de 2<sup>ème</sup> niveau, illustre ce type logique. Mais le secteur automobile opère aussi des alliances additives comme c'est le cas dans la conception d'un moteur en commun.

- **L'actif spécifique propre au réseau** : cette notion est considérée au sens où le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau résultant de l'interaction qu'il induit (ex : pôle de savoir-faire et moyens communs en R et D, effets d'expérience, marque, processus de contrôle intégré,...)<sup>(3)</sup>. Cet actif peut être mis, le cas échéant, en correspondance avec une structure formelle (joint-venture, par exemple) et peut être important ou négligeable. Ce niveau d'importance intervient sur l'axe vertical dans la grille de lecture des réseaux représentée ci-après.

Fig. 2 : Une grille de lecture des réseaux



Cette grille peut être mise en relation avec les différentes théories et analyses qui ont abordé les coopérations interentreprises. C'est d'ailleurs de leur prise en compte et de la recherche des différents points de jonction entre elles que cette grille a été élaborée (voir, par exemple, les développements à ce sujet dans la revue Finance Contrôle Stratégie).

---

(3) Voir paragraphe 1.3 de cet article

Ainsi, les théories transactionnelles (Williamson, 1975, 1985) et leurs dérivés (théorie de l'agence,...) se situent typiquement dans le cadre des logiques d'intégration, dans la mesure où elles privilégient l'analyse des coopérations par le biais des relations de transaction (logiques d'intégration), au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie, ou entre l'externalisation et l'internalisation d'une activité donnée. C'est le bilan coûts internes/coûts externes qui joue un rôle fondamental dans la décision d'externaliser ou non. Un autre exemple qui correspond à une logique additive est celui de la notion de « quasi-rente composite », développée par A. Alchian et J. Woodward (1988), qui évoque l'émergence de revenu ou d'utilité en excès dépendant de son association avec d'autres ressources spécifiques.

### ***3.1.1. Les réseaux d'adjonction***

Sur le schéma précédent, les réseaux d'adjonction sont figurés dans le quadrant inférieur gauche, à l'intersection des dimensions de faible spécificité des actifs du réseau et des logiques additives.

Ces réseaux sont positionnés sur l'axe horizontal du côté des logiques additives, le résultat de la collaboration consiste en une réalisation conjointe spécifique par mise en commun de moyens (nouvelles ressources ou capacités), qu'elle soit matérielle ou immatérielle, à laquelle aucun des partenaires pris isolément ne serait parvenu.

On trouve, dans ce registre, des logiques de sous-traitance de capacité, ainsi que des coopérations portant sur des projets de recherche ou de commercialisation, de production,... reposant sur la mise en commun de moyens (financiers, savoir-faire ou infrastructures...), pour accélérer l'atteinte d'un objectif individuel (production d'un composant commun, accès à de nouveaux marchés utilisant le réseau de distribution d'un partenaire,...), partage de machines, de main-d'œuvre,...

Dans les cas de figure correspondants, il y a généralement conservation d'un cloisonnement suffisant des partenaires pour protéger leurs savoir-faire spécifiques individuels. Ces savoir-faire mis en jeu peuvent être à forte spécificité individuelle, alors que la spécificité des actifs du réseau reste faible.

Le niveau d'engagement demeure contrôlé et la réversibilité du processus est possible, pour chaque partenaire, à quelques coûts irrécouvrables près.

### ***3.1.2. Les réseaux heuristiques***

A l'intersection entre les logiques additives et une spécificité forte des actifs du réseau, les réseaux heuristiques (qui permettent de trouver du « neuf », si l'on considère l'étymologie du terme) correspondent aux situations où le degré d'engagement et d'influences réciproques des partenaires est le plus fort.

Le réseau engendre alors et développe un apprentissage spécifique important, source d'une spécificité forte des actifs-mêmes du réseau.

Au sens de Bressand et Distler (1995), le réseau offre la possibilité d'activer des chaînes complexes de création de valeur, dans une logique de moindre cloisonnement des actifs propres aux partenaires. La mise en relation de ces actifs individuels suscite la création d'un actif nouveau, en-dehors de la simple compétence de coordination, en vigueur dans les réseaux d'intégration (transactionnels ou d'orchestration).

A la suite, le réseau est producteur de valeur spécifique qu'aucun partenaire ne pourrait produire individuellement.

Ce type de réseau permet de construire des avantages concurrentiels à moyen et long termes au travers de processus d'innovation significatifs.

Un stade d'évolution ultérieur peut être celui d'une fusion ou acquisition suivant la force financière de l'un des partenaires, l'utilité à la marge pour chacun d'eux des outputs du réseau et suivant le maintien ou non de l'équilibre entre les partenaires.

Le risque est plus grand ici, en effet, de voir une appropriation des savoir-faire par un membre du réseau modifiant l'équilibre du réseau et facilitant des évolutions du type fusion ou acquisition.

### ***3.1.3. Les réseaux transactionnels***

Situés en bas à droite sur le schéma, à l'intersection des logiques d'intégration et de faible spécificité des actifs propres au réseau, les réseaux transactionnels privilégient des relations d'échange entre partenaires, à partir du recours au marché, permettant de prendre en charge ou de renforcer une part de la chaîne de valeur de la firme, qu'elle soit actuelle ou "visée".

Les critères classiques de la théorie néo-institutionnelle interviennent de façon relativement appropriée avec des bilans sur les coûts/avantages et la prise en compte des contraintes associées à l'internalisation ou à l'externalisation. C'est l'analyse des problématiques d'allocation de ressources qui prédomine intégrant la prise en compte des secteurs d'activités connexes à celui de l'entreprise.

Dans la dénomination de "*réseau transactionnel*", ce sont les situations où la réversibilité des engagements reste forte qui sont prises en compte (retrait aisé du réseau sans en altérer par ailleurs la spécificité propre).

De tels réseaux se présentent essentiellement comme une gamme de savoir-faire ou de ressources mobilisables suivant la nature du problème à résoudre ou de l'activité à produire.

La spécificité des actifs propres au réseau dans sa dimension collective reste faible.

#### **3.1.4. Les réseaux d'orchestration**

Situé à la croisée des logiques d'intégration et de spécificité forte des actifs du réseau, ce type de réseau apparaît globalement fondé sur un niveau de stabilité significatif.

Le partenariat est lui-même générateur d'un actif spécifique plus fort propre au réseau, avec des possibilités d'appropriation faibles de cet actif par l'un ou l'autre des partenaires et avec souvent également l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie du réseau. Ce savoir-faire spécifique relève essentiellement d'un savoir-faire "*d'orchestration*", de mise en musique fructueuse de la gamme des actifs individuels des partenaires du réseau.

Ce type de réseaux a une incidence sur la structure-même du ou des secteurs d'activités concernés et favorise les logiques de spécialisation. La coordination correspondante peut être en amont, au coeur ou en aval de la chaîne de valeur.

Les liens établis sont de type étroit (serré), soit parce que les "*ressources complémentaires*" sont très spécifiques, avec peu d'alternatives en terme de partenaires, soit parce que l'orchestration-même des complémentarités requiert un savoir-faire spécifique, devenant un actif spécifique du réseau.

La pérennité est également dépendante du niveau de confiance, des modes de contrôle, de l'existence éventuelle d'otages réciproques, du niveau de contractualisation, de la qualité du retour sur investissement des engagements dans le réseau pour chacun des partenaires. Toute sortie du réseau provoque une remise en cause de la nature même du réseau.

Les logiques d'apprentissage en oeuvre dans ce type de structure sont actives et engageantes. Elles débouchent sur la **mise en relation** de composants ou procédés qui sont coordonnés tout en restant individualisés dans un contexte où les partenaires gardent leur autonomie, avec néanmoins des jeux de dépendances à gérer.

La dissociation des activités de chacun dans des sous-unités de fonctionnement relativement autonomes, et leur coordination performante seraient alors la clé d'une gestion minimisant les échecs et autorisant le succès d'une coopération.

### 3.2. La spécificité des réseaux appelle des indicateurs appropriés

A partir de la spécificité des contextes de réseaux, il y a lieu de choisir des indicateurs appropriés en phase avec les problématiques évoquées pour chaque type de réseau.

- Ainsi, pour les **réseaux transactionnels** dont la finalité est la mise en place et l'atteinte de l'objectif d'une transaction, les principaux points à suivre sont liés au respect des clauses de la transaction, cette dernière étant ponctuelle et limitée dans le temps.
- Le contexte des **réseaux d'adjonction** est celui de la mise en place satisfaisante d'une coopération focalisée sur l'atteinte d'un objectif commun, mais où chaque partenaire garde son autonomie et peut encore sans trop de difficultés se désengager. Ce type de réseau peut être fortement évolutif (ou à durée limitée).
- Les **réseaux heuristiques** se situent dans un contexte de plus fort engagement, la coopération entraînant une moindre autonomie des partenaires, avec un actif spécifique plus important, à constituer et à piloter. Par ailleurs, la coopération peut entraîner des effets sectoriels significatifs aptes à modifier l'environnement extérieur au réseau, induisant de fait une nécessité d'adaptation et donc de souplesse.
- Enfin, les **réseaux d'orchestration**, dont l'avantage pour les partenaires réside dans l'existence d'une rente de marché et d'un effet d'expérience provenant des économies de coûts de transaction, doivent prendre en compte la gestion des relations de dépendance, à côté de celle de la qualité des prestations produites par le biais du réseau.

Dès lors, le schéma ci-après met en exergue un ensemble d'éléments de suivi caractéristiques selon le type de réseau concerné.

Fig. 3 Problématiques sensibles par grands types de réseau

<p>Risque</p> <p>Risque</p>	<p><b>Réseaux heuristiques</b></p>	<p><b>Réseaux d'orchestration</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation des effets sectoriels liés à la coopération</li> <li>• Gestion qualité</li> <li>• Besoins de financement</li> <li>• Evaluation de l'actif spécifique</li> <li>• Gestion équilibrée des flux d'information entre partenaires</li> <li>• Contrôle de gestion-pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de l'actif spécifique</li> <li>• Plan d'expérience et fidélisation</li> <li>• Gestion de la dépendance aux partenaires</li> <li>• Evaluation des parts de l'entreprise non engagées dans le réseau</li> <li>• Contrôle de gestion intégré (EDI,...)</li> <li>• Gestion qualité</li> </ul>
	<p><b>Réseaux d'adjonction</b></p>	<p><b>Réseaux transactionnels</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation d'objectifs plus importants susceptibles d'être traités par le réseau</li> <li>• Protection et gestion de la réversibilité</li> <li>• Mise en place des modalités de la coopération. Contrôle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties qualité de l'objet de la coopération</li> <li>• Contractualisation de l'objectif de la coopération</li> </ul>

Ces éléments induisent autant de suggestions pour un pilotage adapté des réseaux correspondants que de pistes de réflexion pour la mise en place d'indicateurs de suivi et de performance appropriés.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons montré que les réseaux d'entreprises appellent une réflexion large en termes de critères de performance. Elle résulte d'une certaine complexité liée, d'une part à la diversité des formes de réseaux et des contextes et, d'autre part, à des tensions parfois contradictoires en œuvre dans les réseaux (enjeux individuels/collectifs, cohérence interne/externe,...).

Dès lors, nous avons proposé, tout d'abord, 10 critères d'analyse généraux. Une ouverture sur les problématiques sensibles par type de réseau (4 familles de réseaux : réseaux d'adjonction, heuristiques, transactionnels et d'orchestration) a ensuite montré que ce cadre d'approche général peut être affiné suivant les formes de réseaux.

Notre apport se situe dans une volonté de poser les problématiques ; un stade ultérieur serait celui d'une traduction plus technique de ces problématiques en critères de suivi et de performance, et également celui de l'élaboration de modèle(s) structuré(s) d'analyse des réseaux.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alchian A., Woodward S., (1988), "The Firms dead, long Live to the Firm", *Journal of Economic Litterature*, vol.XXVI, mars, pp.65-79
- Baudry B., (1995), "L'Economie des Relations inter-entreprises", *Repères*, Editions La Découverte
- Boltanski L. et Thévenot L., (1991), "*De la Justification : les Economies de la Grandeur*", Gallimard, Paris
- Bressand A., Distler C., (1995), "*La Planète Relationnelle*", Flammarion
- Butera F., (1991), "*La Métamorphose de l'Organisation, du Château au Réseau*", Les Editions d'Organisation
- Contractor F.J., Lorange P., (1984), "*Cooperatives Strategies in International Business*", Lexington Books
- Daigne J.F., (1998), "*Reprise d'entreprises et réingéniering*", Economica
- Delapierre R., (1991), "Les Accords Inter-entreprises, Partage ou Partenariat ? Les Stratégies des Groupes Européens du Traitement de l'Information", *Revue d'Economie Industrielle*, n°55, 1er trim.
- Douard J.P., (1995), « Les coopérations inter-entreprises ou l'émergence de nouvelles organisations. Incidences sur le marketing : quelques points de repères », *Revue Française de Marketing*, n° 155, numéro spécial
- Douard J.P., (1997), "*Diagnostic de la Filière de la Mécanique Générale*", Fédération de la Mécanique
- Douard J.P., (2000), "Les coopérations inter-entreprises : justification et classification". *Cahiers de la Fonction Commerciale, Tertio n°14*, Editions Erag, septembre
- Dussauge R., Garrette B., (1995), "*Les Stratégies d'Alliance*", Les Editions d'Organisation
- Frery F.(1996), "L'entreprise transactionnelle", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°45, 66-78
- Frery F.(1997), "*Proposition de typologie des entreprises transactionnelles*", Colloque Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphoses des organisations, Luxembourg et Nancy, mai 1997, 694-713
- Gomez P.Y., (1994), "*Qualité et Théorie des Conventions*", Economica
- Heitz M., (1999), "*Les soubassements du jeu relationnel*", 2<sup>ème</sup> Colloque sur La métamorphose des organisations : Quelles compétences pour développer et contrôler l'entreprise relationnelle ?, Nancy, 21-23 octobre
- Heitz M., (2000), "Les coopérations inter-entreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, décembre, vol. 3, n°4
- Heitz M., Douard J.P., (2000), "*Les coopérations inter-entreprises : Proposition d'une grille de lecture des différentes formes et amorce sur la prise en compte des évolutions*", 4<sup>ème</sup> Colloque international du management des réseaux, Université de Corse, Corte, septembre

Koenig G., (1992), "*Gestion Stratégique*", Litec

Paché G., (1992), "*Croissance en réseau et réseaux logistiques de la firme de distribution*", Communication au Colloque de l'ENSPTT, Paris, 20-21 janvier

Richardson G.B., (1972), "*The Organization of Industrie*", Economic Journal

Teece D.J. in Coriat B. et Weinstein O., (1995), "*Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*", Le Livre de Poche

Teece D.J., (1987), "*The Competitive Challenge : Strategies for industrial innovation and renewal*", Cambridge, Ballinger

Thietart R.A., Koenig G., (1987), "Programmes Aérospatiaux : la Stratégie de l'Organisation Mutuelle", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.42-53

Williamson O., (1975), "*Markets and Hierarchies : Analyses and Antitrust Implications*", The Free Press

Williamson O., (1985), "*The Economic Institution of Capitalism*", The Free Press

Wolf S., (1995), "*Accords Inter-Entreprises, Apprentissage et Flexibilité dans le Secteur des Télécommunications*", in Lazaric et Monnier J.M., *Economica*