

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	page 2
<b>I- Un nouvel environnement concurrentiel pour les entreprises</b> .....	page 3
<b>II- L'économie du savoir et l'organisation innovante</b> .....	page 4
<b>III- Les besoins du réseau</b> .....	page 6
<b>IV- Les différents types de réseaux</b> .....	page 8
<b>V- Avantage et limites du réseau</b> .....	page 9
<b>VI- Les conditions nécessaires d'un réseau efficace</b> .....	page 10
<b>VII- Le rôle d'un groupe intermédiaire</b> .....	page 12
<b>VIII- Exemples</b> .....	page 13

## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies l'environnement économique a profondément évolué. Il a été possible d'observer de nombreuses modifications à la fois politiques et techniques. L'innovation a permis de nouvelles techniques de production, de commercialisation et l'apparition de nouveaux biens et services. L'ouverture des frontières à travers le globe a donné naissance à une concurrence mondiale.

Pour faire face à ces changements, les entreprises ont dû s'adapter afin de répondre au mieux à ces évolutions. Aujourd'hui, l'organisation des moyens de production s'organise de plus en plus vers le métier de base. Les stratégies de recentrage ont augmenté la place des sous-traitants au sein de la production. Cette nouvelle forme d'organisation a peu à peu évolué pour répondre aux plus près des besoins et a donné naissance à l'entreprise réseau.

La première partie sera consacrée à l'étude des changements de l'environnement économique. Dans une seconde étape, nous analyserons les déterminants de l'économie du savoir. Le troisième point nous permettra de comprendre pourquoi de plus en plus de grandes entreprises recourent au réseautage. Avec la quatrième partie nous montrerons les différents types de réseautage qu'il est possible d'observer. L'entreprise réseau présente différents avantages mais aussi des limites ce que nous verrons dans le cinquième point. Nous parlerons dans une sixième partie des conditions nécessaires pour que les avantages dépassent fortement les inconvénients. La septième partie permettra de présenter différents exemples d'entreprise réseau.

## **I. Un nouvel environnement concurrentiel pour les entreprises.**

S'il est vrai que la concurrence entre les entreprises a toujours été vive, les besoins de coopération étaient alors basés sur des produits le plus souvent peu complexes. Actuellement, la croissance très forte de la concurrence, la mondialisation des marchés ainsi que la multiplication de produits variés et souvent substituables forcent les entreprises à travailler encore plus en partenariat par le biais de réseau afin de devenir de plus en plus performantes. Le but à atteindre s'articule autour de deux objectifs, d'une part en terme de qualité et d'autre part faire face aux évolutions permanentes des marchés.

Après la seconde guerre mondiale une grande part des infrastructures de production en Europe sont détruites, les biens sont fabriqués en quantités limitées. L'économie évolue alors vers un marché de l'offre, dans lequel les producteurs n'avaient à peu près aucun problème de distribution. La période de 1945 à 1973 représente une croissance intense de la richesse, appuyée sur une production de masse qui a assuré une offre de biens à toute la population des pays industrialisés. Cette très forte croissance est liée d'une part à l'évolution matériel mais surtout à l'immatériel avec la mise en place de l'organisation scientifique du travail. Au cours de ces années, on observe que les firmes cherchent à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur.

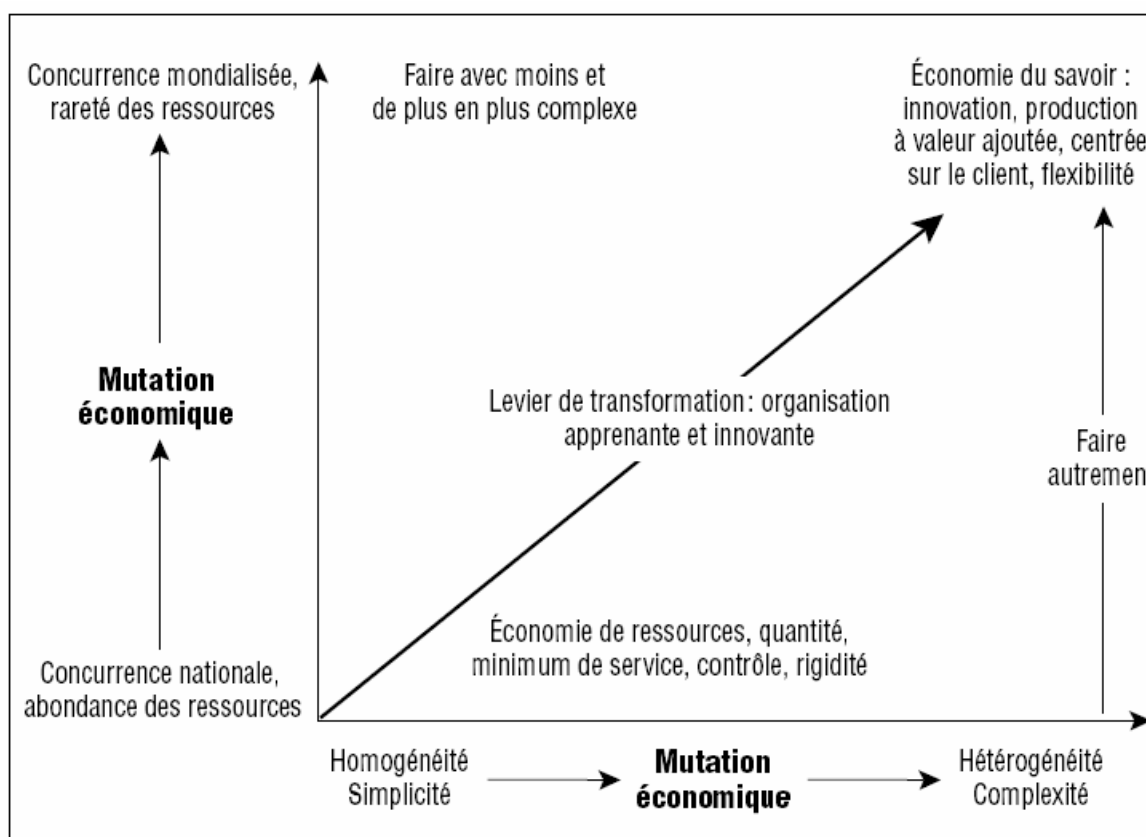
Néanmoins à la fin des années 1960 on assiste aux premiers ratés du Taylorisme. Ainsi, les employés plus riches et plus instruits refusent le travail répétitif et débilitant de cette forme d'organisation du travail. On assiste à l'augmentation rapide de l'absentéisme et de la malfaçon et pour essayer d'y faire face, on recherche de nouvelles formes d'organisation, certaines peu complexes telles que l'enrichissement du travail et d'autres plus poussées qui tendent vers un système organisationnel participatif. Au même moment avec l'amélioration de leurs revenus, les consommateurs commencent à être plus critiques envers le produit standard, bon marché mais de faible qualité. A la valeur d'usage, les consommateurs cherchent une valeur significative qui permet une distinction marquée entre les biens. La segmentation des marchés s'accroît et les modes se multiplient.

Enfin, les nouveaux pays industriels ajoutent leur production à celle des pays européens industrialisés reconstruits et en Amérique du Nord. Récemment, les pays de l'Est entraînent dans le circuit mondial. La concurrence s'accroît. Les clients sont de plus en plus rois ; ou du moins, ils peuvent exiger des produits variés et de meilleure qualité.

## II. L'économie du savoir et l'organisation innovante

On passe donc d'une économie d'offre à une économie de la demande. La première, comme on vient de le voir, produisait des biens de masse relativement homogènes dans de très grandes entreprises profitant de toutes les économies d'échelle possibles. La seconde, l'économie de demande réclame des produits hétérogènes pour des milieux ou des groupes de consommateurs aux besoins très différents ; elle provient tant des grandes que des petites entreprises et profite d'une concurrence internationale de plus en plus intense. Dans cette nouvelle économie, les ressources partagées entre un grand nombre de producteurs se font plus rares, notamment les employés très qualifiés et spécialisés attirés par des entreprises offrant plus qu'un bon salaire. Pour faire face à ce changement, comme on peut le voir avec le schéma 1 ci-dessous, même les grandes entreprises doivent délaisser un système de production rigide et intégrée, centré sur la quantité, et qui offre un minimum de service, pour production flexible proposant de plus en plus de qualité et se renouvelant très souvent, qui s'adresse à des clients critiques et ayant des goûts disparates. Les entreprises tentent de travailler autrement, notamment avec de nouvelles formes décentralisées d'organisation innovantes en relation plus ou moins étroite avec diverses firmes et organismes partenaires. On arrive à une économie de plus en plus orientée vers le savoir, la recherche et la formation, donnant des organisations de mieux en mieux apprenantes, pour soutenir un savoir-faire en constante amélioration qui permet de se distinguer de la concurrence.

### Schéma 1 Une nouvelle économie du savoir



Cette économie du savoir exige, d'une part, une grande flexibilité pour s'adapter rapidement au changement forcé ou souhaité et d'autre part, une proximité sociopsychologique pour que les entreprises partenaires puissent échanger de l'information tacite tant pour comprendre que pour faciliter le changement. Ainsi, ces nouvelles formes organisationnelles engendrent leurs propres mécanismes de changement, en recourant à des technologies flexibles, mais surtout en faisant participer les employés, en les formant de façon continue et en les informant. De même, ces entreprises travaillent en étroite collaboration avec leurs fournisseurs, des firmes-conseils, des centres de recherche et les entreprises en aval. Tout ceci favorise l'innovation à la fois en externe mais aussi dans l'entreprise, c'est-à-dire une innovation qui peut commencer par le produit pour finalement toucher les équipements, l'organisation, les méthodes de distribution et la mise en oeuvre d'un nouveau marché ; ces transformations entraînent, notamment avec une meilleure connaissance des besoins de ce nouveau marché, de nouveaux changements dans les produits. Les entreprises les plus performantes, notamment celles à forte croissance, investissent plus de 5% de leur masse salariale en formation et plus de 7% de leur chiffre d'affaires en recherche et développement. Leur système d'organisation peut se résumer en trois points :

**1 La formalisation des routines** : qui rend les employés responsables des tâches journalières par toutes sortes de pratiques opérationnelles dont certaines sont formelles et informatisées.

**2 La mise sur pied de semi-routines** : sur le plan interne, qui rendent des cadres et des groupes d'employés responsables de changements mineurs en leur fournissant l'information et la formation nécessaires. Au niveau externe, cette politique permet d'organiser des liens avec différentes ressources extérieures, notamment des réseaux pour obtenir des informations. L'objectif est de tisser des liens forts avec les sous-traitants et les fournisseurs.

**3 Cette formalisation et cette organisation ouverte libèrent la direction** : pour mieux voir venir le changement et ainsi *gérer le désordre* qui s'ensuit. D'une part, cette libération permet de mieux orienter l'organisation, notamment par une planification flexible et de stimuler les troupes par un partage des défis et le développement d'une forte culture d'entreprise. D'autre part, la direction fait le suivi des clients les plus importants et recherche de nouveaux clients, pour saisir ainsi les nouvelles opportunités et prendre les décisions clés permettant de soutenir la croissance.

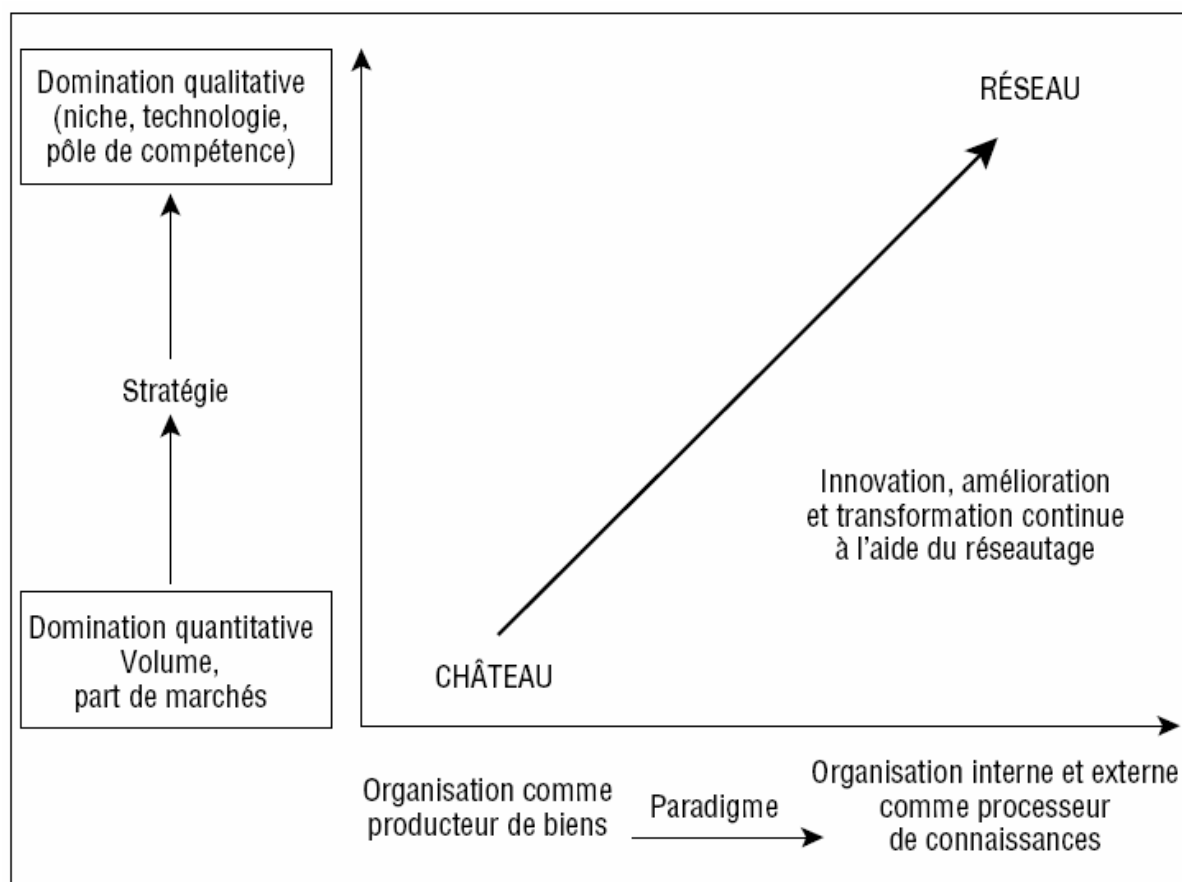
Le premier mot clé de cette nouvelle forme organisationnelle est donc la « flexibilité » (l'agilité) ou plusieurs types de flexibilité, soit celle en volume (variation importante des quantités), celle en produits (pour une clientèle diverse et exigeante) et celle en capacité de réaction (diminuant les délais de réponse aux commandes). Ces divers types de flexibilité passent notamment par l'implication de toute l'organisation dans le changement et par des liens organisés avec l'extérieur, c'est-à-dire avec des réseaux d'affaires compétents et dynamiques, et avec des réseaux informationnels riches. Le deuxième mot clé est donc la « proximité sociopsychologique » avec des partenaires, comme nous l'avons dit. Les réseaux d'affaires incluent les clients, les fournisseurs, les équipementiers et les milieux financiers et de conseils. Les réseaux informationnels riches proviennent notamment des firmes conseils avancées mais aussi des centres de recherche, des universités et des organismes de valorisation.

On sait que l'innovation provient d'informations riches et variées, issues en grande partie de l'extérieur de l'entreprise. La nécessité de se brancher sur ces réseaux riches s'explique par le fait que l'innovation comme l'information nouvelle la soutenant découlent nettement d'un processus collectif. On peut organiser cette recherche d'information par la veille technologique partagée dans des réseaux synergétiques.

### **III. Les besoins du réseau**

Les Japonais ont graduellement compris cette réalité et sont arrivés à révolutionner le système de production concentré dans les années 1970. Cette nouvelle forme de production en réseaux a été appelée toyotisme, reprenant l'idée du fordisme dont nous avons parlé plus haut. On peut résumer la pensée de M. Toyota en rappelant qu'une entreprise ne peut tout faire seule ou, en tout cas, tout bien faire. Il convient donc qu'elle concentre sa production là où elle a les plus grands avantages. Dans le cas de la firme Toyota, on s'est concentré sur la conception des voitures et leur montage ou assemblage, tout en travaillant avec les meilleurs producteurs de pièces, et en profitant de leurs savoirs et de leurs capacités de développement. Ce système décentralisé est devenu si efficace que la production japonaise, d'abord de qualité très médiocre dans les années 1950, en est venue à menacer sérieusement la production américaine, pourtant beaucoup plus ancienne et beaucoup mieux pourvue en capitaux. Le défi de l'innovation, et donc du savoir, ne peut être relevé que collectivement, en bonne partie par des réseaux ayant pour objet même le développement de ce savoir. C'est ce qui explique pourquoi on est passé graduellement d'un comportement appelé de château, c'est-à-dire d'entreprises qui essaient d'intégrer et de contrôler toute la chaîne de production pour mieux faire face à la concurrence, à un comportement de réseau qui vise à partager non seulement les risques du changement mais aussi et surtout le savoir, et des capacités d'apprentissage permettant d'enrichir systématiquement les connaissances. Nous en arrivons donc à une nouvelle forme de production comme on peut le voir avec le schéma 2 ci-dessous Cette nouvelle organisation précise que la stratégie orientée auparavant vers une domination quantitative, basée sur les économies de volume et le contrôle des parts de marché, doit se tourner vers une stratégie à domination qualitative, basée sur les nouvelles technologies notamment immatérielles, les pôles de compétence et des niches de production à forte valeur ajoutée.

**Schéma 2 De l'entreprise Château à l'entreprise Réseau**



L'organisation doit donc évoluer vers la production de connaissances ou de savoirs à tous les niveaux de l'entreprise. L'entreprise devient une organisation à base de relations de coopération et de transactions intégrées ; le réseau ainsi créé favorise l'amélioration et la transformation continue de la production et engendre systématiquement de l'innovation.

Cette évolution du matériel vers l'immatériel vaut d'ailleurs aussi pour les marchés, les consommateurs réclamant de plus en plus de biens immatériels tels ceux touchant la santé, la culture mais aussi le loisir.

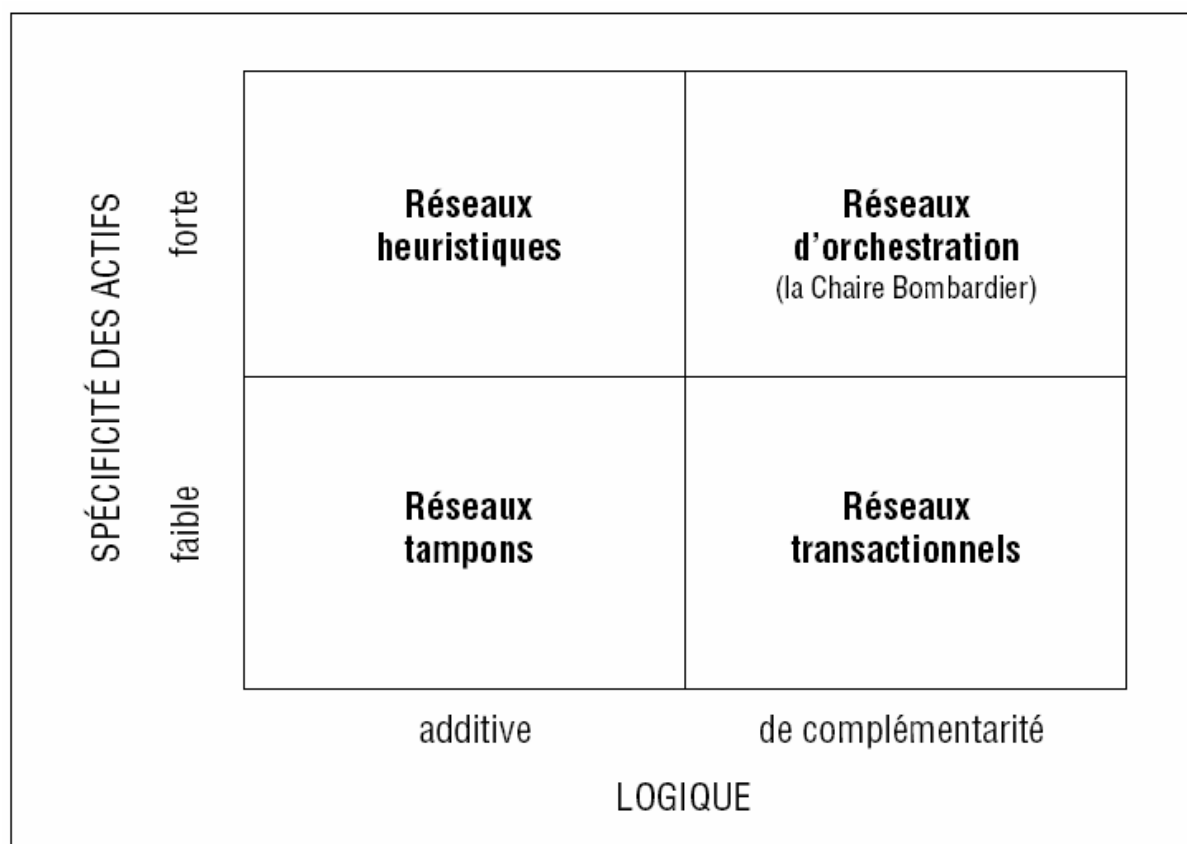
**IV. Les différents types de réseaux**

Nous parlerons de réseaux denses, qui conservent les principaux éléments de la concurrence tout en favorisant la coopération entre les entreprises et autres organismes. Ces réseaux sont basés, en partie, sur le besoin qu'ont la plupart des entreprises de se recentrer sur leur métier, c'est-à-dire là où elles sont les plus compétentes ou concurrentielles, comme il a été dit plus haut.

Elles délaissent ainsi toutes les fonctions où elles ne peuvent acquérir de la valeur (soit le maximum de profit sur le capital le plus faible possible) ou des avantages particuliers compte tenu de leurs ressources limitées. Ces réseaux permettent de passer outre le dilemme faire soi-même ou faire-faire, et offrent une troisième possibilité, soit faire ensemble. Les réseaux denses vont au-delà des alliances stratégiques à court ou à moyen terme. Ils portent sur un projet commun plus large inscrit dans la durée. Dans ces réseaux, si les entreprises membres conservent leur autonomie stratégique, elles s'engagent toutefois dans une convention qui comporte des obligations réciproques. Cette convention implique, de la part des parties, la mise en commun d'actifs immatériels ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs à long terme. Mais cette convention générale suscite également diverses formes de conventions particulières, comme on le verra plus bas. On se trouve dans une forme intermédiaire entre le marché et la hiérarchie, dont le fonctionnement est toutefois relativement stable. On distingue différents types de réseaux denses à partir d'une grille prenant en compte la spécificité des actifs communs élaborés grâce à la coopération (faibles ou fortes des ressources communes) et de la logique des entreprises participantes (cette logique est additive ou complémentaire), comme on peut le voir avec **le schéma 3** ci-dessous.

1. Les réseaux tampons : regroupant des entreprises similaires qui désirent partager différents services comme le transport pour des marchés lointains, de façon à obtenir des économies d'échelle. Ces réseaux ne font que regrouper des besoins pour y répondre en commun.
2. Les réseaux heuristiques : qui réunissent également des entreprises similaires mais qui coopèrent pour créer de la valeur nouvelle, par exemple dans le cas d'alliances ayant pour objectif de développer de la R-D, ou pour répondre à différents besoins en informatique. Ces réseaux supposent l'élaboration d'actifs spécifiques utiles à tous les partenaires, comme le résultat des recherches ou un nouveau logiciel utilisé par tous.
3. Les réseaux transactionnels : privilégient les relations d'échange entre partenaires, sur la chaîne de valeur comme dans le cas des districts industriels ou avec des entreprises faisant de la sous-traitance de spécialité et travaillant en étroite coopération avec un donneur d'ordres, mais sans nécessairement créer de liens particuliers entre les sous-traitants. Ces réseaux supposent des ressources partagées, mais peu de ressources complémentaires communes, sauf le projet même de travailler ensemble.
4. Les réseaux d'orchestration : dont certains, notamment quelques réseaux verticaux, représentent des quasi-firmes. Dans ces réseaux, si chaque partenaire garde une autonomie comme sous-traitant du premier, du deuxième ou du troisième. Leurs coopérations s'établissent sous le gouvernement d'une firme pivot et le réseau dispose des ressources collectives et complémentaires importantes comme du savoir particulier et des capacités partagées.

**Schéma 3 Les différents types de réseaux denses**



**V- Avantages et limites du réseau**

L'organisation en réseau regroupe les avantages suivants :

**Diminution des charges fixes et du poids des investissements** (matériels et immatériels), extrêmement important en période de crise mais surtout parce que cela permet un partage des risques et une spécialisation accrue parmi tous les membres du réseau concourant ainsi à des économies d'échelles importantes.

**Diminution des coûts de transactions**, c'est à dire les coûts liés à la recherche d'un fabricant ou fournisseur répondant au cahier des charges précis et susceptible d'être évalué. Cet avantage basé sur la confiance, augmente de façon exponentielle lorsque l'information est riche et rapide.

**Une meilleure flexibilité** (à court terme) permet une très grande réactivité face aux aléas du marché, d'autant que l'information circule vite et que l'organisation du réseau est souvent construite en vue des fluctuations résultant du marché et des changements technologiques.

**Création d'un mécanisme d'apprentissage par l'échange**, en d'autre terme c'est l'apparition d'une synergie entre tous les membres du réseau qui permet l'acquisition de savoir et savoir-faire favorisant la productivité.

Bien que le réseautage mette en lumière une dilution du pouvoir (aussi bien pour les sous-traitants que pour l'entreprise pivot) qui suppose beaucoup de compromis entre les membres ainsi qu'une lourdeur au niveau relationnel et des coûts inhérents, on craint d'abord dans cette forme de relation un manque ou une rétention d'informations de type stratégique qui pourrait engendrer des comportements opportunistes ou/et surtout une trop forte dépendance des PME vis à vis des gros.

Mais lorsque le réseau est efficace, il remplit son objectif principal à savoir d'intégrer l'innovation de façon complémentaire et systématique créant ainsi des valeurs communes et des liens de communication étroits, pour accélérer les échanges et les idées afin de favoriser la Qualité.

## **VI- Les conditions nécessaires d'un réseau efficace**

Pour qu'un réseau soit efficace il faut d'abord et avant tout que les entreprises participantes évoluent dans le même secteur. Celui ci doit être mature, disposant de produits complexes dont les productions peuvent varier très rapidement.

Les conditions nécessaires pour qu'un réseau soit efficace pour les entreprises sont les suivantes :

**Avoir un niveau élevé de capacité en flexibilité et en innovation des membres**, c'est à dire que les entreprises de 1<sup>er</sup> rang tendent à fonctionner en JAT et à étendre ce fonctionnement au sous-traitant de 2<sup>nd</sup> rang.

**Complémentarité importante entre les entreprises** pour permettre d'apprendre les unes des autres

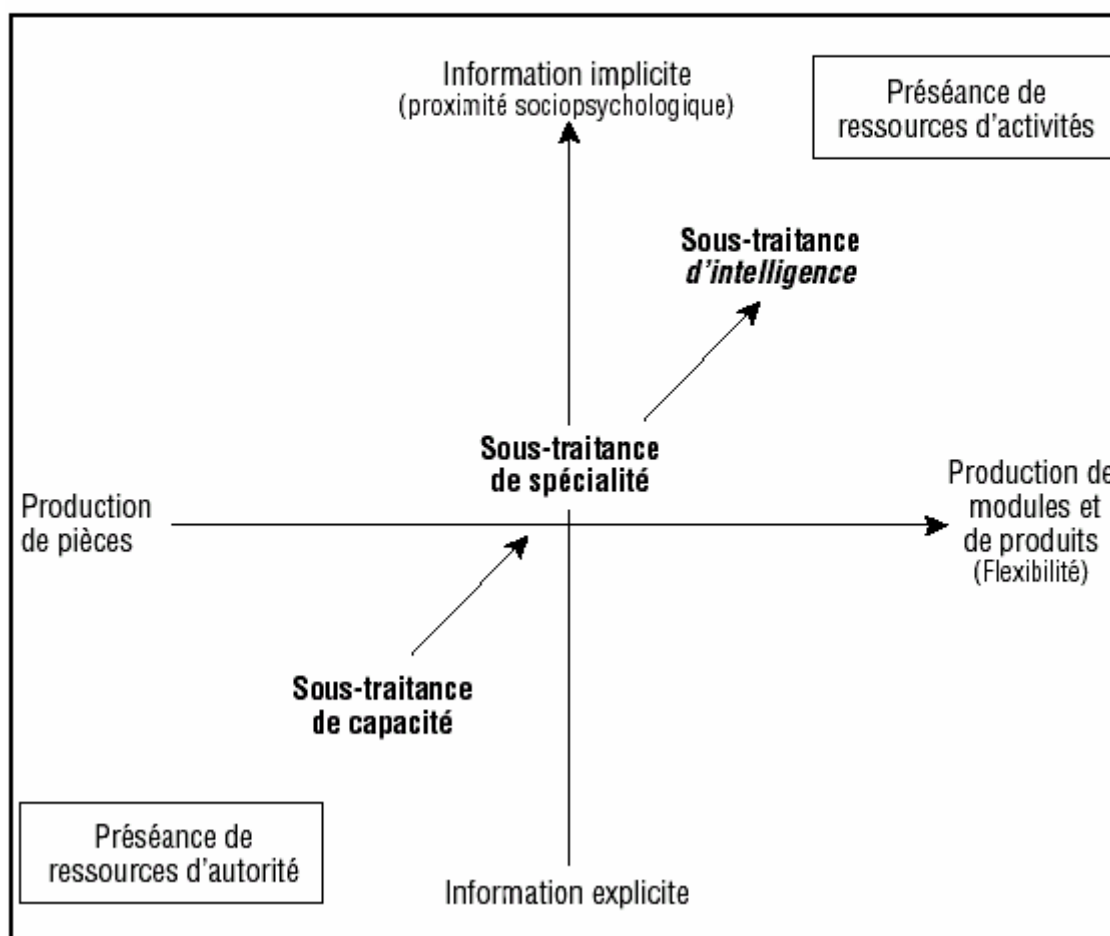
**Changement de philosophie** qui suppose d'admettre que le sous-traitant dispose d'une compétence qui lui permet d'apporter des solutions et n'est donc pas qu'un exécutant.

**Partage des gains en particulier sur les résultats d'innovation** pour la stimuler l'aspect pécuniaire n'est pas à négliger non plus mais n'est pas l'élément déterminant.

**La confiance** qui favorise un langage commun, l'élaboration de conventions d'échange et surtout une culture organisationnelle partagée. Elle se développe via l'information ce qui permet une coopération efficace, favorise l'innovation en entraînant des comportements à long terme (l'entreprise aura tendance à accélérer la sortie d'un nouveau produit pour garder son sous-traitant) et crée des dépendances mutuelles. Grâce à elle, on passe d'une sous-traitance de capacité à une sous-traitance d'intelligence car on développe des connaissances partagées et l'information circule dans les 2 sens.

*NB : la confiance n'a pas toujours besoin d'être totale puisque chaque entreprise membre demeure toujours en affaire et que les possibilités de comportements opportunistes subsistent toujours. C'est pourquoi, on dit qu'un réseau d'orchestration doit reposer le plus souvent sur ce qu'on appelle la concurrence-coopération qui est associée à la capacité d'innovation des sous-traitants et qui permet un certain rééquilibrage de l'asymétrie traditionnelle du pouvoir ...*

**Conditions pour une sous-traitance d'intelligence :**  
**du partage d'information implicite à base de confiance avec**  
**la préséance de ressources d'activités facilitant l'innovation partagée**  
**pour la production de modules complets**



## VII- Le rôle d'un groupe intermédiaire

Pour limiter les conflits, rien ne vaut la présence d'une organisation tierce servant d'intermédiaire et facilitant les contacts ; on augmente ainsi la proximité sociopsychologique, tout en fournissant différents services de soutien. Cette organisation tierce peut aider à vaincre les inerties et à limiter les comportements opportunistes, tout en augmentant les avantages que les membres peuvent tirer du réseau.

L'organisation a une position neutre permettant :

- de tenir compte des différents intérêts
- d'aider à régler les litiges
- de garantir des gains pour que l'expérience continue
- de créer des langages, des connaissances et des connaissances communes favorisant la stabilité du réseau.

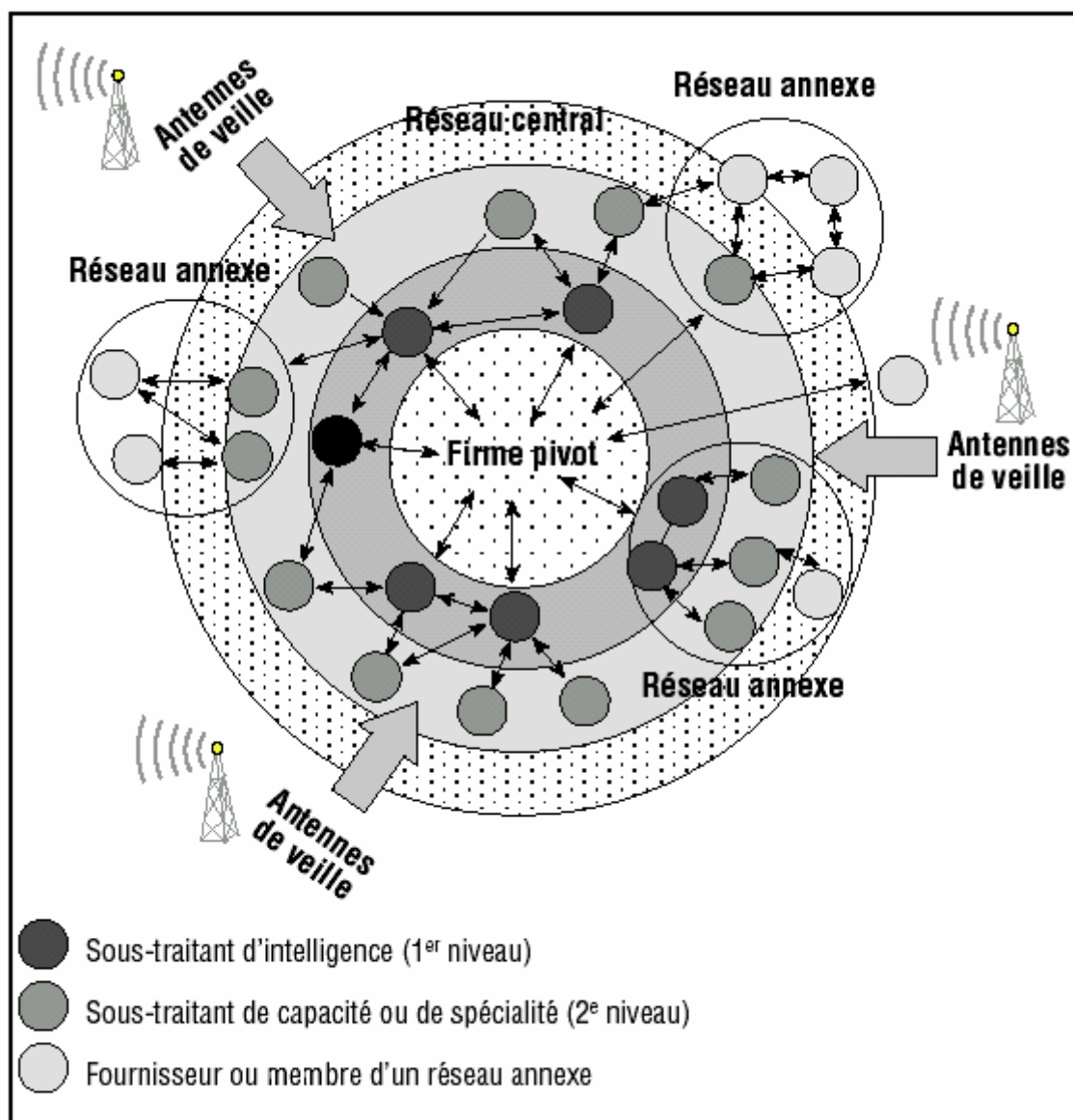
L'intermédiaire est un catalyseur de confiance et permet de dépasser la question du pouvoir puisque les entreprises réseau n'ont pas toujours besoin d'être gouverné du moins avec un organisme intermédiaire.

Le rôle d'un organisme intermédiaire implique :

- **un lien neutre** qui favorise la négociation et le désamorçage des tensions avant que cela ne devienne un litige
- **le soutien à l'établissement de la confiance** en multipliant les échanges formels et informels
- **le rappel des obligations de chacun** en ce qui concerne le contrat mais aussi les comportements opportunistes...
- **le développement de routines d'échanges d'informations** comprises par tous pour faciliter les échanges matériels
- **le développement de la diffusion de l'expertise** permettant de dépasser la seule vision des problèmes quotidiens
- **l'établissement systématique d'un comportement d'innovation** via la formation, l'organisation et la veille
- **l'élaboration d'une culture propre au réseau...**

exemple : Chaire Bombardier (cf schéma p 13)

## Schéma du réseau visé pour Bombardier



## VIII- Exemples

La chaire Bombardier Produits récréatifs filiale de la multinationale Bombardier dont le siège est à Montréal est l'exemple sur lequel nous nous sommes appuyés pour étayer nos propos et présenter des résultats assez exhaustifs.

### 1 Chaire Bombardier

Pour atteindre ses objectifs, la chaire Bombardier a mis au point un nombre d'activités qui se divisent en 2 grandes catégories :

- activités de soutien
- activités de coordination.

a) Activités de soutien.

Le but est d'améliorer la performance des entreprises membres dans le but d'en faire des entreprises de classe mondiale. On procède d'abord à des études qui permettent de présenter un diagnostic détaillé de l'organisation afin de mettre en place par la suite un plan d'amélioration continue pour implanter le JAT.

Les types d'études sont les suivants :

- amélioration des systèmes de Qualité ou aide au passage à des normes de qualité supérieure (AFNOR)
- analyses des postes ou des méthodes de travail
- implantation d'un système de maintenance préventive
- réaménagement et expansion d'usine
- GPAO
- amélioration des systèmes de gestion des stocks.

Ces études sur la qualité, le développement de l'organisation et des opérations ont été complétées par des études sur l'échange des informations entre les entreprises.

L'échange des données informatisées (EDI) a laissé peu à peu la place à l'intranet mais demeure un outil prisé par les membres du réseau.

Les études en logistique pour rationaliser les échanges de biens se sont développées parce que l'impact est directement visible d'un point de vue financier.

b) Activités de coordination.

L'entreprise offre au dirigeants des séminaires de formation sur des thèmes tels que :

- le rôle des conseils d'administrations
- la veille technologique
- l'entreprise participante
- l'évaluation de la rentabilité financière de projet
- la supply chains
- la gestion de risque pour la sous-traitance...

Dans le but de réduire les ambiguïtés et malentendus pour améliorer les échanges, on crée un comité *des règles du jeu* pour discuter des éléments clés du contrat pour les mettre en lumière et dégager ainsi le partage des responsabilités et des bénéfices.

L'entreprise développe des activités ad hoc pour raffermir le réseautage, elle finance des projets universitaires (publication, recherche, stage...)

## 2 – Les résultats du réseautage

Sur la firme Bombardier Produits récréatifs :

- amélioration constante de la qualité des produits offerts : la performance moyenne des fournisseurs est passée de 60% en 1994 à 90% en 2001.
- Consolidation du réseau de plus en plus performant : en 1986 la firme avait 700 fournisseurs en 2001 elle en avait 320 et normalement en 2005 on passera à environ 150 fournisseurs.
- Chaire Bombardier est intervenu plus d'une fois pour régler les conflits entre partenaires en mettant en pratique les travaux du comité *des règles du jeu*.
- Seulement 10% des contrats avec les partenaires étaient à LT en 1993, en 2001 on en dénombraient 45% et Bombardier espère en avoir 80% début 2005.

- Ces mesures ont permis de retrouver sa position dominante en terme de qualité en Ski-Doo.

En ce qui concerne les partenaires sous-traitants :

- croissance des firmes partenaires : parmi les 14 firmes manufacturières du début en 1994, les effectifs sont passés de 2226 à 3485 employés en 2002 soit 157% de croissance ainsi qu'un impact important dans les régions où ces firmes se sont implantées.
- croissance effectuée sans fermeture ni faillite quand on connaît la durée de vie des entreprises.
- l'entreprise pivot a repris sa collaboration avec certaines entreprises membres de chaires après avoir essayé de travailler avec des entreprises hors Québec : l'effet des avantages de la proximité sociopsychologique reste un avantage certain.
- Observation chez la plupart des partenaires d'une consolidation de la stratégie et de l'organisation visant à augmenter l'efficacité.
- Augmentation des transactions entre les partenaires : rachats et fusions mais aussi des échanges de machineries et de procédés de productions.