

*Qui gouverne  
l'entreprise  
en réseau ?*

*Fabien Mariotti*



**SCIENCES PO**

**LES PRESSES**

Extrait de la publication

# *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*

---

# *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*

---

Fabien Mariotti

Catalogage Électre-Bibliographie (avec le concours des Services de documentation de la FNSP)

Qui gouverne l'entreprise en réseau ? / Fabien Mariotti – Presses de Sciences Po, 2005. – (Collection académique.)

ISBN 2-7246-0959-X

RAMEAU :

- Réseau d'entreprises : Gestion
- Gouvernement d'entreprise
- Sociologie des organisations

DEWEY :

- 658.14 : Gestion des entreprises – Politique et stratégie – Élaboration de la politique de l'entreprise – Management

- 306.4 : Sociologie des activités économiques et du travail

Public concerné : Public motivé

La loi de 1957 sur la propriété intellectuelle interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit (seule la photocopie à usage privé du copiste est autorisée).

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris).

# Table des matières

<i>Remerciements</i>	7
<i>Introduction</i>	9
• De l'entreprise intégrée à l'entreprise-réseau	11
• Du gouvernement d'entreprise au gouvernement de réseau	27
<i>Chapitre 1 / LE RÉSEAU : UNE GÉNÉALOGIE</i>	39
• Un préalable : dépasser marché et hiérarchie ?	40
• Le réseau comme outil d'analyse	49
• Le réseau comme utopie managériale	61
<i>Chapitre 2 / L'ENTREPRISE-RÉSEAU AU CONCRET</i>	73
• De l'entreprise-réseau à la sous-traitance	73
• Terrains d'investigation	89
<i>Chapitre 3 / TROIS PORTRAITS DE L'ENTREPRISE-RÉSEAU</i>	99
• L'entreprise-réseau comme système d'action	99
• L'entreprise-réseau comme nœud de contrats et d'engagements	112
• L'entreprise-réseau comme structure dynamique d'apprentissage	125
<i>Chapitre 4 / ORGANISER LA CONCURRENCE</i>	137
• Les paradoxes du marché	137
• La porte d'entrée du marché : le processus d'élection	140
• Le marché en marche : le processus d'allocation	150
• Le marché : un instrument pour gouverner	158

<i>Chapitre 5 / LE CONTRÔLE EN PRATIQUES</i>	167
• Le contrôle équipé	168
• Les modalités du contrôle	184
• Vers la « firme dense »	193
<i>Chapitre 6 / L'HYPOTHÈSE POLITIQUE</i>	201
• Le délicat tracé des frontières	202
• Gouverner les réseaux : la maîtrise des rôles et des interactions	216
<i>Chapitre 7 / ENTRE AGILITÉ ET FRAGILITÉS</i>	227
• Les pièges de la flexibilité	228
• Le marché pur... et dur	231
• L'entreprise-réseau face à la question sociale	236
• Où sont passées les frontières de l'entreprise ?	242
• La légitimité en question	247
<i>Bibliographie</i>	251
<i>Index</i>	259

## *Remerciements*

---

**L**e présent ouvrage est issu d'un travail de recherche mené dans le cadre d'une thèse de doctorat en sociologie, de 1999 à 2003. À ce titre, il a été le fruit de nombreuses rencontres et collaborations, qui ont toutes participé à son existence ; je tiens ici à les en remercier. Mes remerciements s'adressent bien entendu à tous les interlocuteurs en entreprise qui ont accepté de se prêter au jeu de l'enquête sur le terrain, à Grenoble, à Paris, dans la région d'Aix-en-Provence ou encore au Québec. C'est également aux collègues de mes deux laboratoires d'accueil que ce merci s'adresse. Collègues du CRISTO à l'Université de Grenoble : Jean-Luc Guffond, Éric Henry, Alain Jeantet, Pascal Lecaille, Gilbert Leconte, Thomas Reverdy, Jean Saglio, Henri Tiger, Dominique Vinck, Sylvie Pham N'Guyen, Colette Julié et Madeleine Rostaing. Collègues de l'INRPME, à l'Université du Québec à Trois-Rivières : Pierre-André Julien, Richard Lachance, Michel Trépanier, Marlène Sauvageau. Ce travail doit également beaucoup aux critiques et aux commentaires de plusieurs autres personnes : Jean-Philippe Neuville, Bernard Billaudot, Erhard Friedberg, Lucien Karpik, Catherine Paradeise et Pierre Veltz. Qu'ils en soient remerciés. Enfin, mes derniers remerciements vont à Denis Segrestin, qui a accompagné ce travail de bout en bout et m'a donné, chemin faisant, les clés du regard et du questionnement sociologique. Quant à Myriam, mon épouse, je lui dédie tout simplement chacune de ces pages : durant plus de cinq années, tous mes efforts ont été les siens.

# Introduction

---

« *Les industriels qui veulent tout faire eux-mêmes se fourvoient* »

Lorsqu'en 2001, S. Tchuruk, PDG d'Alcatel, annonce son intention de transformer le groupe qu'il dirige en une « entreprise sans usines » en vendant à des équipementiers spécialistes la plupart des sites de production que compte son entreprise<sup>1</sup>, cette décision fait couler beaucoup d'encre. Elle ne fait pourtant que révéler une tendance lourde à l'œuvre dans la plupart des secteurs de l'industrie et des services, et qui s'est généralisée au tournant des années 1990 : *l'entreprise ne sait (et ne veut) plus faire seule.*

En témoigne l'explosion des termes en vogue dans l'entreprise contemporaine, tous en relation directe avec la problématique du faire ou faire faire : « *make or buy* », « *core business* », « *outsourcing* », « *supply chain* », « *fab'less* » – ou encore, dans une version française, « externalisation », « sous-traitance », « partenariats », « alliances ». Quel manager saurait aujourd'hui structurer sa réflexion sur l'organisation industrielle de son entreprise sans s'appuyer sur l'un ou l'autre de ces mots clés ?

De fait, l'ensemble du périmètre de la firme fait face à cette problématique : toutes les fonctions formant traditionnellement l'organisation hiérarchique de la grande entreprise intégrée (conception, fabrication, commercialisation, distribution, maintenance, etc.) peuvent désormais être réalisées par des entreprises extérieures. Celles-ci agissent alors en qualité de sous-contractants, et sont liées à leur client ou « donneur d'ordres » par des relations de coopération plus ou moins étroites. L'entreprise ne saurait plus concevoir, produire ni vendre sans la coopération d'une multitude d'entreprises satellites, qu'il s'agisse d'équipementiers, de simples sous-traitants, d'intégrateurs, de prestataires de service ou même parfois de concurrents alliés d'un jour. Ainsi structure-t-elle un tissu de relations inter-firmes qui prend des formes extrêmement diverses sur le terrain :

| 1. Les Échos du 28 juin 2001.



franchises, alliances commerciales, accords de coopération technologique ou, plus classiquement, contrats de sous-traitance ou de prestation de service. Tous attestent du phénomène de « croissance contractuelle » qu'identifia précocement B. de Montmorillon [1989].

Le terme général d'*entreprise-réseau* paraît être le plus adéquat pour désigner ces formes d'organisation : on peut les définir comme des *ensembles équipés et organisés d'entreprises indépendantes concourant à la production d'un même produit et/ou service*. C'est à l'étude de ces formes d'organisation en réseau qu'est dédié cet ouvrage, à travers une étude empirique portant sur des formes spécifiques que sont les réseaux de sous-traitance. Quelle en la nature, la cohérence ? Par quels mécanismes les acteurs y sont-ils coordonnés, contrôlés, incités ? Comment en expliquer l'émergence, la dynamique d'extension et les limites ? Quels sont les enjeux de ces transformations pour l'analyse sociologique, et, plus largement, pour la société ?

La question du gouvernement<sup>2</sup> de telles organisations servira de fil conducteur. Elle permettra en particulier de reconsidérer la question déterminante des frontières de l'entreprise : ont-elles tout simplement disparu sous l'effet cumulé des externalisations, mises en réseau d'activités et coopérations inter-firmes de toute sorte ? Cette approche, devenue très populaire, constitue selon nous une fausse piste. Certes, les frontières de l'entreprise ne sont plus des données claires et figées ; mais l'observation attentive des relations interentreprises permet de les redécouvrir. D'où l'argument principal qui sous-tend cet ouvrage : les *entreprises-réseau demeurent des formes d'organisation fortement institutionnalisées*. Loin du spectre de l'entreprise dés-intégrée, diluée dans le marché, nous découvrirons que les réseaux de production distribuée forment des ensembles cohérents reposant sur des liens stables, qui permettent aux règles collectives d'émerger et aux apprentissages de se constituer.

Le lecteur trouvera en fin d'introduction quelques propositions clés qui dérivent de cette idée maîtresse, et qui seront développées dans les sept chapitres que compte cet ouvrage. Mais il faut tout d'abord définir plus précisément l'objet et le cadre de notre analyse. Notre proposition de départ sera la suivante : l'entreprise-réseau s'est imposée ces deux dernières décennies comme nouveau modèle de référence dans le monde industriel, succédant en cette place à la grande entreprise intégrée. On commencera donc ce parcours en examinant les modalités de ce basculement, fait de ruptures, de continuités et de résurgences. Pour cela, un retour en arrière s'impose.

2. On préférera ce terme à celui de gouvernance. Nous nous expliquerons sur ce choix important plus loin dans cette introduction.

## — De l'entreprise intégrée à l'entreprise-réseau

« Depuis 1921-1922, nous avons plus que doublé notre capacité de production de voitures et de tracteurs. [...] Nous avons petit à petit gagné la maîtrise de nos sources de matières premières. Nous nous occupons de fabriquer des moteurs et uniquement de cela. [...] Dans bien des cas, nous avons dû assurer complètement nos sources d'approvisionnement. [...] Nous appliquons la même règle à la distribution.

Nous sommes présents dans les secteurs suivants qui, tous, sous-tendent la fabrication de moteurs ou en sont des dérivés : construction d'avions, mines de charbon, conversion de houille en coke, sous-produits de distillation, mines de plomb, mines de fer, fonderies, aciéries, outillage, machines-outils, camions et tracteurs, verrerie, cuir synthétique, tréfileries, fordite, textiles, batteries et générateurs, fabriques de papier, cimenteries, carrosserie automobile, instruments de mesure, centrales électriques, épuration des eaux, minoterie, production cinématographique, hôpitaux, agriculture et élevage, radiophonie, imprimerie, photographie, forge, culture du lin, turbines à vapeur, locomotives électriques, exploitations forestières, scieries, fours, distillation du bois, hydroélectricité, épicerie, chaussures, vêtements, boucherie, chemins de fer, éducation, transports transocéaniques, transports lacustres, tracteurs et, bien entendu, les automobiles. » [Ford, 1992, p. 46-47.]

Ces propos d'H. Ford, tirés de l'ouvrage *Today and Tomorrow*, datent de 1926. L'intégration verticale – c'est-à-dire le contrôle par une même entreprise de plusieurs étapes de la chaîne de production d'un produit, depuis la transformation des matières premières jusqu'à la distribution – est alors l'un des principaux piliers du succès de l'organisation de l'entreprise Ford Motor Co.

Il en est de même pour les grandes entreprises naissant en ce début de XX<sup>e</sup> siècle. Pariant sur l'intégration des différents stades de la production au sein de leur organisation, et construisant, pour en assurer le contrôle, les premières hiérarchies modernes [Chandler, 1988], ces entreprises tracent ce qui deviendra de fait le modèle de référence au moins jusqu'aux années de crise de la décennie 1970 : la Grande Entreprise intégrée. Et même si cette dernière est loin de supprimer d'autres formes d'organisation<sup>3</sup>, c'est

3. Par exemple, les PME étaient – et restent encore aujourd'hui – les principaux employeurs de main-d'œuvre... La persistance des petites entreprises à

incontestablement la grande entreprise qui s'impose comme point de référence au regard scientifique et, plus largement, au sein de l'activité économique et de la société<sup>4</sup>.

### *La crise du modèle de l'intégration verticale*

Certes, le phénomène d'intégration verticale ne résume pas à lui seul le modèle de la grande entreprise. Ce dernier relève de transformations plus larges et s'identifie également à d'autres caractéristiques déterminantes : séparation entre propriétaires et dirigeants, organisation multidivisionnaire, généralisation du salariat, production de masse standardisée, extension des marchés, déploiement de l'Organisation scientifique du travail à la Taylor supportant une forme spécifique de division sociale et technique du travail. Mais comme le montre magistralement A. Chandler [1988] dans son approche historique de la grande entreprise, l'extension du périmètre de l'entreprise en amont et en aval de la chaîne de production, favorisée par le développement de la coordination administrative, est le principal levier qui a permis l'essor de la grande entreprise. La « main visible » – celle des managers organisés en hiérarchies – s'est alors imposée comme principe de gouvernement efficace pour assurer une production et une distribution de masse. Et c'est en suivant une telle logique que l'entreprise Ford Motor Co a été amenée à intégrer toutes les activités énumérées plus haut, certes hétéroclites, mais complémentaires.

Aussi, il est particulièrement intéressant de comprendre pourquoi c'est cet aspect-là de l'organisation de la grande entreprise qui semble aujourd'hui remis en cause avec le plus de force. En effet, s'il est aujourd'hui encore permis de débattre, par exemple, de la persistance ou non des principes d'organisation tayloriens dans l'entreprise<sup>5</sup>, il est en revanche peu discutable que l'intégration verticale n'a plus vraiment droit de cité dans les stratégies industrielles. Bien au contraire : la plupart des grandes entreprises ont mis en œuvre dans un passé récent

*l'époque de la production de masse est d'ailleurs interprétée par les historien en termes de « dualisme industriel » [voir Sabel et Zeitlin, 1985].*

*4. Pour ne donner qu'une illustration, le droit du travail a largement été conçu en référence aux situations d'emploi du modèle fordien : contrats de travail non temporaires et standardisés, basés sur un échange entre haut niveau de subordination à l'employeur contre un haut niveau de stabilité, de garanties et de prestations sociales [Supiot, 1999].*

*5. Lorsque G. Duval [1998] sous-titre son ouvrage sur l'entreprise d'aujourd'hui « La seconde vie du taylorisme », P. Veltz [2000] s'emploie au contraire à démontrer comment les principes de Taylor sont disqualifiés dans le « nouveau monde industriel »...*

de vastes politiques d'externalisation – c'est-à-dire de cession de pans entiers de leurs unités à des entreprises extérieures – couplées à un recours accru à des entreprises extérieures pour toutes sortes d'activités touchant directement ou non à la production.

### *Des raisons "macro"*

Expliquer les raisons de cette transformation demeure une tâche difficile. Les logiques ayant poussé les entreprises à mener de telles politiques sont composites et complexes – nous aurons le loisir d'y revenir en détail. Une lecture sur un plan macroscopique, certes incomplète, peut néanmoins donner un éclairage intéressant sur la généralisation des schémas industriels en réseau. En effet, celle-ci s'inscrit dans un ensemble de processus généraux qui ont remodelé le monde économique depuis trois décennies<sup>6</sup>.

En tout premier lieu, il s'agit du passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande au crépuscule des Trente Glorieuses qui, d'un point de vue régulationniste, correspond à l'entrée en crise du mode de production « fordiste » [Billaudot et Julien, 2003]. Concrètement, cet environnement économique contemporain est marqué par une incertitude généralisée (économique, technologique, institutionnelle). D'où une recherche systématique de « flexibilité » : flexibilité en volume (variation importante des quantités) ; flexibilité des produits (diversité, complexité) ; flexibilité en réaction (diminution des délais de réponse aux commandes). Or, c'est l'une des principales qualités des organisations réticulaires que de disposer d'une telle « agilité ».

Parallèlement, le changement technologique constitue un facteur de transformation tout à fait déterminant ; d'aucuns parlent à ce sujet d'économie fondée sur la connaissance. Les innovations ont bien entendu transformé la nature des produits et services : ceux-ci intègrent des savoirs et technologies de plus en plus complexes, qu'une seule et unique firme ne peut maîtriser en totalité. Ancrées sur des savoirs génériques, celles-ci ont davantage intérêt à développer des stratégies d'alliance pour « composer » les produits et les procédés les plus pertinents, dans un contexte de forte incertitude. Simultanément, l'innovation technologique remet en cause l'organisation même de l'entreprise, en exerçant une « pression dissolvante » sur les métiers et les domaines de compétence traditionnels [Veltz, 2000], et en bouleversant les schémas classiques de la bureaucratie pour générer de réels gains de productivité.

6. Pour une approche plus complète, le lecteur se reportera avantageusement à l'ouvrage de P. Veltz [2000], à qui nous empruntons librement ici.

Ces schémas organisationnels répondent à la poussée d'une autre ligne de force, la « globalisation ». Face à un accroissement de l'intensité de la concurrence au niveau mondial, les firmes se voient plus que jamais condamnées à réduire leurs coûts et à différencier leur offre. À la faveur de la confrontation avec leurs concurrents étrangers, les firmes ont également été amenées à repenser leur mode de fonctionnement – le projet d'imiter le « modèle japonais » a longtemps servi de moteur à la transformation organisationnelle des firmes occidentales, tout particulièrement dans le secteur automobile [Womack, 1992]. Un dernier effet de la mondialisation est qu'il est devenu possible d'organiser des schémas de production répartis à l'échelle du globe : la baisse des coûts de transport, la levée de certaines barrières douanières et l'industrialisation de certaines régions ont incité les firmes à transférer tout ou partie de leur production dans des firmes étrangères.

Un quatrième et dernier mouvement important s'impose ici : l'influence croissante de la sphère financière sur l'économie – ce que l'on pourrait appeler la « financiarisation » ; en effet, on peut lire les conséquences de l'impératif de « création de valeur pour l'actionnaire » en termes d'organisation industrielle : d'une part, l'impératif pour les entreprises est de faire du profit sur le capital le plus faible possible et de réduire leurs charges fixes, ce qui explique en partie les externalisations d'activités réputées « à faible valeur ajoutée » ; d'autre part, les grandes bureaucraties doivent laisser la place à des organisations « intelligibles », « lisibles » aux yeux de leurs propriétaires. A. Orléan explique ainsi les exigences des fonds institutionnels en termes de recentrage de la firme sur ses « métiers de base » : la forme conglomérale (firme opérant dans des activités diverses) est incompatible avec la volonté de ces investisseurs de soumettre l'entreprise à une évaluation standardisée, de comparer des actifs sur le critère de la rentabilité [Orléan, 1999].

On peut affirmer que la conjugaison de ces différents processus d'ensemble a largement contribué à dessiner l'entreprise capitaliste contemporaine [Powell, 2001]. Deux des principaux vecteurs de cette transformation ont été la désintégration verticale menée par les grandes entreprises, et l'émergence corrélée des schémas de production impliquant une multiplicité d'entreprises organisées en réseaux.

#### *Externalisations massives*

« Où est-ce qu'il n'y a pas de sous-traitants ? » se demandait l'un de nos interlocuteurs en préambule à un entretien, en brossant un portrait de son entreprise sous l'éclairage des activités faisant l'objet de coopérations avec d'autres firmes : mise à part la « recherche de nouveaux *business* » relevant

de la fonction marketing, tous les autres métiers de l'entreprise, de la fabrication aux « fonctions support », font appel à la sous-traitance... y compris le « *top management* » à travers des contrats de conseil !

L'externalisation d'un nombre croissant d'activités a engendré une situation où, *in fine*, la part de l'activité productive déléguée auprès des divers sous-contractants est devenue prépondérante. Il est par exemple communément admis que les constructeurs automobiles achètent aujourd'hui près de 70 % de la valeur des produits qu'ils commercialisent<sup>7</sup> ! Les usines de ces derniers sont avant tout consacrées à l'assemblage final. Et il ne s'agit pas là d'une spécificité sectorielle : qu'il s'agisse d'un hélicoptère léger, d'un micro-ordinateur ou bien d'un produit pharmaceutique, cet ordre de grandeur reste valable<sup>8</sup>. La décennie 1990 a ainsi vu les grands fabricants de micro-ordinateurs se désengager complètement des métiers de la fabrication pour n'assurer aujourd'hui que l'assemblage final de leurs produits, les composants étant achetés sous une forme toujours plus standardisée auprès de firmes spécialisées.

D'autres industries vont encore plus loin : le modèle d'« entreprise sans usines » prôné par Alcatel se donne pour modèle d'autres firmes du secteur de la micro-électronique et des télécoms qui, déjà plus avancées sur la voie de l'externalisation, se revendiquent comme étant des « *fab'less* » – c'est-à-dire des entreprises sans unités de production... En la matière, Cisco Systems fait aujourd'hui encore figure de modèle : une approche radicale baptisée « *global virtual manufacturing* » permet à cette entreprise phare de la nouvelle économie de ne pas fabriquer la plupart des produits qu'elle commercialise : un réseau de sous-contractants assure pour elle les tâches liées à la fabrication.

Ceci dit, il est important de saisir que les politiques d'externalisation menées par les grandes entreprises ne se sont pas limitées au seul univers de la fabrication. Comme nous l'évoquions plus haut, la plupart des activités de l'entreprise peuvent être sous-traitées, partiellement ou en totalité. Avec comme justification ce leitmotiv managérial désormais bien connu : la firme doit « se recentrer sur son métier de base<sup>9</sup> » ! Qu'il ait été question à travers cette injonction de recherche de compétitivité, de partage des

7. Chiffre donné par G. Garel [1999]. À titre de comparaison, ce chiffre était, à la fin des années 1970, de 40 % pour General Motors et de 50 % pour Ford [Tolliday, 1988], ce qui reflète un degré encore élevé d'intégration verticale.

8. Pour des données quantitatives plus précises sur la sous-traitance, voir Altersohn [1997, chap. 1].

9. Nous reviendrons largement sur ce type d'argumentation. Contentons-nous de remarquer que lorsque H. Ford déclare s'occuper de « fabriquer des moteurs

risques, ou simplement de « *downsizing* », toute une foule d'activités ont été progressivement confiées à des entreprises extérieures.

C'est le cas en amont de la production : pour la conception de leurs produits, les entreprises font un appel massif à des sociétés d'ingénierie. L'externalisation de la R&D (recherche et développement) se retrouve dans la plupart des secteurs. Par exemple, ce grand constructeur de matériel informatique fait appel à des laboratoires universitaires, des fournisseurs ou même des concurrents pour développer des éléments logiciels intégrés à ses ordinateurs. Dans l'automobile, un constructeur peut déléguer en intégralité la conception d'un sous-ensemble à un sous-traitant/équipementier, sur la base d'un simple cahier des charges fonctionnel. D'autres secteurs sont également concernés : la construction aéronautique, l'industrie pharmaceutique et le secteur des télécommunications externalisent de l'ordre d'un quart de leur activité de R&D<sup>10</sup>.

Les activités en aval de la chaîne de production sont également l'objet de relations de sous-traitance, de prestation de service ou d'autres formes de relations interentreprises. L'extension rapide des réseaux de franchises – qui sont constitués d'entreprises indépendantes liées par contrat à un franchiseur – a profondément remodelé l'univers de la distribution. La délégation d'activité touche également les activités liées à la logistique : les prestataires de ce secteur, positionnés sur le transport, assurent désormais de plus en plus de prestations connexes, telles que le stockage et le conditionnement de produits. Plus en aval encore, bon nombre d'entreprises se désengagent de certaines activités touchant à la relation au client final : ainsi, les laboratoires pharmaceutiques font aujourd'hui massivement appel à des prestataires de service spécialisés pour la promotion de leurs produits auprès des acteurs de la santé. Sur un autre registre, les activités de maintenance et, plus largement, le service après-vente sont également externalisés : il est fort probable que le technicien qui viendra réparer votre micro-ordinateur à domicile ne soit pas un salarié du constructeur<sup>11</sup> !

*et uniquement de cela », il mobilise un discours étonnamment proche des raisons managériales actuelles... même si cela sert alors à justifier une stratégie strictement opposée : celle de l'intégration verticale à outrance !*

10. Le Revenu, 19 avril 2002.

11. Ce dernier exemple doit être relativisé. En effet, les métiers du service après-vente sont jugés hautement stratégiques par certaines firmes du secteur

Soulignons enfin qu'à l'instar de ce qui se passe dans l'industrie, le secteur tertiaire montre lui aussi une forte tendance à mobiliser des compétences extérieures : la plupart des grandes chaînes de télévision font appel à des sociétés de production pour la conception et la réalisation d'émissions ; ainsi l'émission « Loft Story » n'est pas le fait de la chaîne M6, mais d'une société de production indépendante, Endemol !

Graduellement, de plus en plus de fonctions se sont retrouvées candidates à l'externalisation : de la comptabilité au nettoyage des locaux, du recrutement à la maintenance du parc informatique, de la formation aux prestations logistiques... Le terme consacré dans le milieu de l'entreprise pour désigner de telles stratégies est l'« *outsourcing* ». L'amplitude de ce type de contrat est extrêmement variable : du simple appel d'une à deux personnes « spécialistes » pour une mission donnée, comme c'est couramment le cas dans l'entreprise en matière de qualité, d'ingénierie ou encore de logistique, à la cession pure et simple de pans entiers d'une activité à une tierce société. Ainsi la banque américaine JP Morgan a-t-elle transféré en 2003 près de 4 000 salariés chez IBM, au titre d'un « giga-contrat » signé pour une durée initiale de sept ans et portant sur la gestion des systèmes informatiques de la banque sur le plan international<sup>12</sup> !

Concluons ce tour d'horizon des pratiques d'externalisation en soulignant une tendance récente qui montre à quel point ce phénomène est prégnant : c'est désormais l'État qui avance sur la voie de l'externalisation<sup>13</sup> ! En effet, un nombre croissant de missions assurées par des fonctionnaires de l'État est aujourd'hui confié à des salariés d'entreprises privées, agissant en tant que « délégués de service public »... autre formule pour désigner des relations de sous-traitance pures et simples ! Outre-manche, ce type de démarche s'inscrit dans le cadre des initiatives récentes dites « PPP » (*Public-Private Partnership*), au titre desquelles des activités de service public peuvent être confiées à des sociétés privées sous-contractantes. L'armée britannique est particulièrement active dans ce domaine : elle se repose de plus en plus sur des industriels

*de la micro-informatique, et restent à ce titre gérés en interne. Dans un marché où le matériel tend à être de plus en plus standard, ce type de service permet de différencier une marque par rapport à ses concurrents et de justifier un écart de prix important.*

12. Les Échos, 16 septembre 2004. Le contrat en question a été annulé moins de dix-huit mois après avoir été conclu, à la suite de la fusion de JP Morgan avec une autre banque américaine.

13. Le Monde Économie, 14 septembre 2004.



privés pour la fourniture de prestations « clé en main », par exemple dans le domaine des télécommunications par satellites.

Dans le monde des entreprises, rappelons pour prendre la pleine mesure du phénomène que l'*outsourcing* constitue l'une des principales raisons expliquant la forte diminution des emplois industriels caractéristique des quinze à vingt dernières années : à la décreue de ces emplois correspond une montée symétrique des emplois dans le secteur des services aux entreprises. C'est là l'effet des politiques d'externalisation, qui ont fait basculer bon nombre de salariés du secondaire vers le tertiaire, secteur qui a vu naître de grandes sociétés prestataires de service internationalisées, de taille comparable ou supérieure à celle de leurs clients. Aussi ce rappel pourra-t-il relativiser les conclusions souvent rapides sur la désindustrialisation de nos économies...

### *Un changement qualitatif*

La dislocation de la firme intégrée à travers les externalisations ne suffit pourtant pas à parler d'émergence d'un modèle d'entreprise en réseau. Car l'apparition des « entreprises maigres », à travers les seules politiques d'économie de main-d'œuvre – externalisations, mais aussi automatisation, *re-engineering* –, ne résout en rien le problème fondamental de la flexibilité et de l'adaptabilité.

Un autre aspect crucial de cette transformation doit être pris en considération : la multiplication des relations interentreprises s'est accompagnée d'un profond remodelage de leur nature même. La banalisation du terme de « partenariat » est à coup sûr la manifestation la plus évidente de cette évolution. Incontestables, ces transformations dans la nature des relations n'en restent pas moins difficiles à définir avec rigueur : telle est l'une des questions sur laquelle cet ouvrage reviendra longuement.

Pour cette première approche, on peut néanmoins mettre l'accent sur au moins deux aspects essentiels. D'une part, l'objet des transactions de type « sous-traitance » a évolué vers des activités plus complexes, où les compétences, les savoirs et les technologies sont au premier plan. D'autre part, cette évolution n'a pu être possible qu'en orientant les termes de l'échange vers des modes plus « coopératifs ». P.-A. Julien [1994] en résume les principales caractéristiques : engagements à moyen terme ; transparence économique et commerciale ; partage des gains de productivité ; échange de savoir-faire et diffusion des innovations. Tout ceci revient à dire clairement qu'on ne sous-traite plus aujourd'hui pour les mêmes raisons ni de la même manière qu'hier.

On peut illustrer le premier aspect par l'évolution des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans le secteur automobile, qui fait figure d'archétype. La sous-traitance dont il était question traditionnellement consistait à utiliser les capacités de production disponibles à l'extérieur, de manière régulière ou occasionnelle ; cette sous-traitance dite « de capacité » est caractérisée par la réalisation d'opérations et de pièces peu complexes, et par une mise en concurrence systématique des sous-traitants pour tirer les prix vers le bas. Ce sont des tâches infiniment plus complexes qui sont aujourd'hui confiées aux sous-traitants de premier rang – devenus équipementiers : ceux-ci sont désormais chargés de la conception et/ou de la réalisation de sous-ensembles complets, tels que les sièges ou le système de refroidissement moteur. On parle alors de sous-traitance « de spécialité », voire « d'intelligence » [Billaudot, Julien, 2003]. Ces termes correspondent à des réalités industrielles : il est important de garder à l'esprit que bon nombre des innovations récentes dans le monde de l'automobile – du freinage ABS aux moteurs diesels *common rail* en passant par le système sans clef – ont été développées par des équipementiers ! Enfin, on ne parle plus des mêmes types d'entreprise ; les relations de sous-traitance fortement asymétriques entre un « gros » donneur d'ordres et un « petit » atelier d'usinage ne sont plus la règle : les équipementiers sont devenus des entreprises multinationales, qui emploient plusieurs dizaines de milliers de salariés... et qui sont eux-mêmes donneurs d'ordres auprès des rangs inférieurs de sous-traitance.

On peut ajouter dès à présent qu'il n'est pas exact de décrire la transformation des relations de type sous-traitance sous cette forme linéaire, comme le remplacement d'une forme par une autre. En réalité, plus que d'une transformation, c'est de l'apparition de nouvelles formes de relations interentreprises qu'il s'agit. Ainsi, la sous-traitance de capacité existe toujours ! Et une même entreprise peut nouer ce type de relations pour certaines activités, et développer des partenariats plus étroits pour d'autres. La réalité observée sur le terrain reflète une forte diversité des relations, d'un secteur à un autre, d'une entreprise à une autre, mais également au sein d'un même réseau, comme nous l'illustrerons en détail. L'idée selon laquelle le modèle qui a succédé à l'entreprise intégrée serait basé sur un type de relation particulier (partenariat ou autre) ne semble donc pas pertinente.

### *Vers un modèle alternatif*

Retenons de ce parcours quelques éléments simples. La crise du modèle de l'entreprise intégrée s'est manifestée à travers trois principaux

phénomènes : a) l'accroissement important du volume de l'activité sous-traitée ou confiée sous d'autres formes à des entreprises extérieures ; b) la diversité des activités faisant l'objet de ces externalisations, touchant autant l'univers de la production que les fonctions périphériques ; c) la diversification des relations interentreprises, avec l'apparition de formes partenariales.

Or ces différents éléments reflètent l'expression d'un modèle alternatif à la grande entreprise intégrée. En effet, en même temps que la pertinence des politiques d'intégration verticale s'est retrouvée compromise, la coordination de nature administrative qui leur était associée a été remise en cause. Les formes d'organisation contemporaines ont pour référence un modèle fondamentalement différent : celui de l'entreprise-réseau. Le paragraphe suivant en dresse un portrait général.

### *L'émergence d'un modèle d'entreprise en réseau*

« Sur le principe du meccano, une voiture est constituée de huit à dix sous-ensembles, que nous appelons modules, et nous avons confié chacun d'entre eux à une entreprise qui maîtrise bien ce métier. Ainsi ce sont plusieurs entreprises différentes – nos partenaires de système – qui coopèrent sur la ligne de montage. [...]

« MCC<sup>14</sup>, qui définit les processus et les confie à des partenaires de système, assure également l'assemblage final sur la ligne de montage. À la différence d'un simple fournisseur, un partenaire est impliqué très en amont dans la conception du produit, et intégré sur le site industriel où, en quelque sorte, il fait partie des meubles : il produit exclusivement pour MCC Smart. [...]

« Mais les partenaires ne sont pas les seuls à alimenter la ligne de production. Certains composants ou sous-ensembles sont livrés par des fournisseurs classiques, extérieurs au site. Il s'agit bien d'un système ouvert. » [Kuhn, 2003, p. 8.]

À presque quatre-vingts ans d'écart, ces lignes, écrites par un cadre dirigeant de l'entreprise MCC Smart, répondent aux propos d'H. Ford. À n'en pas douter, cette entreprise est l'un des exemples les plus symboliques d'entreprise-réseau<sup>15</sup>. Il faut à présent montrer avec plus de précision ce qui caractérise ce modèle, avant d'examiner la question de sa nouveauté.

14. Micro Concept Car, l'entreprise qui commercialise la Smart.

15. On trouve, bien entendu, d'autres exemples emblématiques d'entreprises-réseau dans la littérature. Le lecteur pourra notamment trouver les cas suivants :

### *Principaux traits d'un modèle d'entreprise en réseau*

Pour définir l'entreprise-réseau, on s'appuiera sur une sélection de trois ouvrages de grande qualité : L. Boltanski et E. Chiapello [1999, chap. 1] ; M. Castells [2001, chap. 3] ; P. Veltz [2000, chap. 7]<sup>16</sup>. Ces différents auteurs se rejoignent sur quelques traits caractéristiques essentiels d'un modèle générique d'entreprise en réseau.

Pour notre part, nous en distinguerons cinq :

1. Les entreprises-réseau sont des organisations décentralisées, composées par des centres de production et/ou de décision relativement autonomes.

2. Ces unités ont un caractère plurifonctionnel : elles peuvent rassembler des acteurs aux métiers, spécialités et compétences différents, en misant sur leur complémentarité.

3. Elles sont évaluées à travers leur capacité à obtenir des résultats par rapport à un ou plusieurs objectifs, dans lesquels la figure du client est omniprésente.

4. Les relations entre ces unités revêtent une forme contractuelle – qu'il s'agisse ou non d'un contrat au sens strictement juridique du terme.

5. L'efficacité d'ensemble d'une telle organisation est liée à celle de ses interfaces, c'est-à-dire aux relations entre ses différentes unités.

Sur la base de ce modèle général, il est utile d'apporter deux précisions essentielles. D'une part, la dimension relationnelle est cardinale dans les organisations réticulaires. M. Castells la place d'ailleurs au cœur de sa propre définition de l'entreprise-réseau :

« [L'entreprise-réseau est] la forme spécifique d'une entreprise dont l'intersection de segments de systèmes autonomes d'objectifs constitue le système de moyens. » [Castells, 2001, p. 234. ]

Il s'agit là d'une différence fondamentale avec le modèle de la grande entreprise fordienne : alors que cette dernière tirait son principal avantage de l'hyperspécialisation de ces composantes, la firme-réseau repose avant tout sur une efficacité relationnelle : la capacité à mettre en relation, à échanger les informations, à partager les savoirs et les

*Smart* [Guth et Naulleau, 2003] ; *Mc Donald's* [Duval, 1998] ; *Cisco Systems* [Castells, 2001] ; *Benetton* [Frery, 1999] ; *les studios hollywoodiens* [Rifkin, 2000].

16. Ces auteurs emploient respectivement la terminologie d'« entreprise en réseau », d'« entreprise horizontale » ou « entreprise en réseau », et de « modèle cellulaire en réseau ».