



**HAL**  
open science

# L'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises

Kais Mtar

► **To cite this version:**

Kais Mtar. L'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises. Economies et finances. Université Nice Sophia Antipolis, 2014. Français. NNT : 2014NICE0041 . tel-01127377

**HAL Id: tel-01127377**

**<https://theses.hal.science/tel-01127377v1>**

Submitted on 7 Mar 2015

**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.

UNIVERSITÉ DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS  
ECOLE DOCTORAL « DROIT ET SCIENCE POLITIQUES, ECONOMIQUE ET DE GESTION  
GREDEG

**THESE**

*Pour l'obtention du titre de*

**DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES**

*Présentée et soutenue publiquement le 19 décembre 2014 par*

**Kais MTAR**

**L'ENTREPRISE RÉSEAU COMME UN NOUVEAU MODE  
ORGANISATIONNEL: SON FONCTIONNEMENT ET SON IMPACT  
SUR LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES FRANÇAISES**

**Membres du Jury :**

**Xavier RICHEL** : Professeur à l'Université Sorbonne nouvelle Paris 3  
Directeur de thèse

**Srdjan REDZEPAGIC**: Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis  
Membre

**Sylvain ZEGHNI**: Maître de conférences (HDR) à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
Rapporteur

**Sami HAMMAMI**: Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax  
Rapporteur

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs*

## REMERCIEMENTS

---

Je tiens d'abord à remercier le Professeur Xavier Richet d'avoir accepté de diriger cette thèse. Je lui exprime ici toute ma reconnaissance pour ses encouragements et ses conseils, son soutien inestimable, sa disponibilité et sa patience qu'il m'a témoigné tout au long de ce travail.

Je voudrais exprimer mes sincères remerciements à Monsieur Srdjan Redzepagic pour son acceptation de participer à ce jury.

Je remercie vivement Monsieur Sylvain Zeghni de me faire l'honneur de participer à l'évaluation de ce travail. Je souhaite exprimer également toute ma gratitude à Monsieur Sami Hammami pour avoir accepté d'être le rapporteur de ce travail.

J'exprime également ma sympathie à Monsieur Claude BERTHOMIEU pour ses encouragements sincères et ses précieux conseils. Je tiens à remercier les membres du laboratoire CEMAFI pour les conditions d'accueils et du travail dont j'ai bénéficiées.

J'adresse mes sincères remerciements à mon chère père Salah qui m'a toujours soutenu et m'a encouragé pour finir mes études. Je remercie infiniment ma chère mère Hamida qui m'a apportée leur amour, leur soutien constant et leur confiance.

J'adresser mes vifs remerciements à mes frères Meher, Wiem et Wassim et à ma soeur Rihab, pour la confiance qu'ils m'ont accordée, les encouragements et les conseils continus. Un merci tout particulier à ma sœur Wafa, son marié Omar et sa petite fille Mayssa pour toutes ses aides déterminantes et ses précieux conseils.

Je tiens en particulier à remercier le Professeur Youssef Nouicer pour ses remarques constructives et sa précieuse aide.

Ma reconnaissance et ma gratitude s'adressent spécialement à ma tante Saida pour toutes ses aides et ses encouragements. Des remerciements affectueux vont également à toutes les familles Belhadj, Mtar et Ben Hamida.

Je tiens à remercier mes amies de toujours Mohamed Ali, Samih, Hassen, Majid, Lasaad Mondher et Abderhmaine qui ont partagé avec moi des moments importants dans ma vie. Je remercie mon ami Aymen pour ses conseils et ses aides qu'il m'a prodigué.

Mes sincères remerciements vont également à mes amies Souade, Majd et Saida pour ses aides et ses remarques en vue d'améliorer la qualité de ce travail.

Je tiens à remercier mes amis Ahmed, Mayssa, Abir, Faten, Imed, Mahmoud, Salim, Nabil, Mohamed, Hassen, Hatem et Hichem pour leur amitié, leur soutien durant les moments de doute et pour tous les bons moments passés ensemble. Finalement, je remercie infiniment tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

## SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1- LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE RÉSEAU : ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES .....</b>	<b>25</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>26</b>
<b>Section 1: Le fonctionnement interne de l'entreprise réseau : des nouvelles configurations organisationnelles.....</b>	<b>27</b>
<b>Section 2- Le partenariat interorganisationnel: émergence des nouvelles formes de coordination ....</b>	<b>51</b>
<b>Section 3- La fonction de pilotage : une nouvelle modalité de gouvernance .....</b>	<b>69</b>
<b>Section 4- Les rôles des pratiques managériales dans le développement de la stratégie de modernisation des entreprises : une étude empirique sur les entreprises manufacturières françaises .....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>108</b>
<b>CHAPITRE 2- L'ENTREPRISE RÉSEAU : UNE SYNTHÈSE DES APPORTS ET DES LIMITES DES THÉORIES DE LA FIRME .....</b>	<b>111</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>112</b>
<b>Section 1- Les théories des contrats : une lecture par la coordination d'échange .....</b>	<b>114</b>
<b>Section 2- L'approche par l'économie fondée sur les compétences et les connaissances : une lecture par la coordination productive .....</b>	<b>153</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>195</b>
<b>CHAPITRE 3- L'IMPACT DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES SUR LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES FRANÇAISES RÉSEAUX: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER</b>	<b>197</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>198</b>
<b>Section 1- Réorganisation et performance dans les entreprises manufacturières : quelle relation ?</b>	<b>199</b>
<b>Section 2- Méthodes d'évaluation de l'effet des choix organisationnels sur les performances économiques et financières des entreprises françaises .....</b>	<b>243</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>286</b>

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>289</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>295</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>360</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES.....</b>	<b>363</b>
<b>TABLES DES MATIÈRES .....</b>	<b>364</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

La crise du marché immobilier américain, qui a éclaté en 2006, n'a pas tardé à se répercuter sur la sphère financière et bancaire en 2007 avant de se généraliser en 2008 à l'ensemble des secteurs économiques et frappe la quasi-totalité des pays du monde, entraînant la récession du taux de croissance économique, le chômage des milliers de personnes supplémentaires, la perte de plus en plus du pouvoir d'achat et la chute de façon notable de la production industrielle dans la zone euro. A cet effet, la fonction des ressources humaines des entreprises, notamment la modernisation des méthodes de travail, permettrait d'atténuer l'impact de la volatilité de l'environnement et de prendre un avantage compétitif significatif par rapport à leurs concurrents (Paché, 2009). Cette fonction capable d'apporter aux entreprises, les changements relatifs à leurs offres, à leurs modes de fonctionnement interne et à ses relations externes, en vue de se maintenir sur le marché dans un contexte de crise (Chanut et Poirel, 2012).

À vrai dire, dans les temps difficiles, les études en management stratégique s'intéressent depuis longtemps à la capacité des entreprises de faire face à ces perturbations (Chandler 1962; Paché, 2009; Thévenet, 2009) en implantant de nouvelles méthodes organisationnelles adaptatives aux contraintes de la crise comme les cas des entreprises américaines au début du 20<sup>ème</sup> siècle (Chandler, 1962). Ces méthodes ne sont pas des phénomènes clos, stables et identiques dans le temps et l'espace mais des systèmes dynamiques, qui d'après Boyer et Durand (1998) se développent périodiquement selon des conditions et des circonstances déterminées depuis la première révolution industrielle.

Les trente glorieuses sont en France une période de développement et de montée en puissance au cours de laquelle la croissance économique était régulière, la demande intérieure et les salaires sont en forte croissance. Cette période était soutenue par un modèle industriel dominant bien précis et fondé sur les principes taylorien/fordien qui repose sur la production et la consommation de masse (Robert et Freyssenet, 1995). L'organisation scientifique du travail introduite par Taylor (1911) vise à exploiter les économies d'échelle et à réduire les coûts de production. Quatre principes étaient à la base du modèle: la division verticale du travail entre la conception et l'exécution; la standardisation et la spécialisation des tâches et l'étude des temps d'exécution; l'incitation d'un salaire différentiel directement lié à l'acte productif; et finalement le strict contrôle du travail par des contremaîtres. Développée sur la

base de la logique taylorienne, la philosophie d'Henry Ford invente trois nouvelles pratiques: la mécanisation du travail parcellisé grâce à la chaîne de montage, la standardisation des pièces détachées comme des biens produits et l'augmentation de la rémunération journalière (Janod, 2002; El Heit, 2004).

Notons que la plupart des travaux scientifiques ne distinguent pas entre ces deux modèles et les cohabitent ensemble. Dans notre recherche, nous utilisons indifféremment le modèle taylorien et le modèle fordien comme s'ils étaient synonymes.

## **1. Transformations des variables contingents : un déclenchement vers des changements organisationnels**

À compter des milieux des années 1980, le modèle taylorien/fordien a commencé à entrer en crise en France. Sous l'effet du bouleversement du contexte socio-économique et la montée de la concurrence internationale, la plupart des entreprises ont été amenées à ajuster leurs formes organisationnelles afin de s'adapter à un environnement très fluctuant. Ces changements ont suscité un nombre croissant d'auteurs, notamment les théoriciens des approches de la théorie la contingente, à étudier les causes et les facteurs déterminants de ces transformations (Desreumaux, 1992). A ce sujet, certains observateurs ont identifié trois raisons majeures de transformations organisationnelles des entreprises: l'environnement économique, les nouvelles configurations stratégiques et les révolutions technologiques.

Ainsi, le couple est toujours plus étroit entre la dynamique organisationnelle et l'évolution environnementale suivant la terminologie de Dill (1958). A ce titre, la période de transition des années 80 est une phase au cours de laquelle la toile de fond économique française se trouve affectée de changements radicaux (Garnier, 2011), s'est caractérisée par le ralentissement de croissance économique, la stagnation de consommation des ménages, l'effondrement des investissements productifs, la création d'une monnaie unique européenne (Mockers, 1996), le durcissement de la concurrence qui s'exacerbe par la montée des échanges internationaux et l'émergence de nouvelles puissances économiques. Dans cet environnement d'incertitude et d'instabilité, les exigences des clients sont devenues de plus en plus sévères en termes de prix, de qualité et de rythme d'innovation. Ce nouveau contexte favorise la naissance de nouvelles pratiques managériales (El Herelli, 2008) et de la mise en place des structures plus agiles et flexibles (Han et al., 2007).

De la même façon, les stratégies des entreprises industrielles ont été marquées par des mutations importantes depuis les moitiés des années 1980, le passage d'une stratégie d'intégration verticale fondée sur la transaction interne où les activités étaient coordonnées par la main visible des dirigeants à une stratégie de désintégration verticale où les activités se mobiliseraient par un vaste réseau volatil des partenaires étroitement spécialisés coordonnés par des mécanismes marchands, nommé selon Langlois (2003) par le main « *vanishing hand* » (Frigant, 2004). Cette nouvelle stratégie est basée sur le principe de fragmentation accrue de la production en une série de sous-systèmes autonomes et indépendants dans leurs conceptions et leurs processus de production et qui sont reliés les uns aux autres par des interfaces couplées et dynamiques lorsqu'il s'agit de les associer pour former le produit final (Frigant, 2005). Par conséquent, la tendance actuelle des entreprises industrielles à s'interroger sur leur cœur de compétences les poussent à développer des stratégies d'externalisation massive des activités non indispensables pour l'ensemble des fonctions (Gosse et al., 2002). Conformément avec les conclusions de l'ouvrage de Chandler (1962) pour lequel l'auteur montre une causalité entre la stratégie et l'organisation, la nouvelle configuration industrielle augure également de l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation des entreprises.

De même, il est couramment admis aujourd'hui que la diffusion et l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication a suivi un rythme élevé dans les deux dernières décennies à la fois dans les pays industrialisés et dans les pays en développement (Ben Youssef, 2004). En France, ces outils sont adoptés tant dans les grandes entreprises que dans les plus petites structures (Kocoglu et Moatty, 2010) et leurs services se sont de plus en plus diversifiés au sein du tissu industriel (Besnard et al., 2007) conduisant à des restructurations profondément dans le monde des entreprises (Klein, 2012) et en particulier l'organigramme des entreprises suivant les intuitions de Greenan et Mairesse (2006) et conformément aux propositions des théoriciens de la contingence qui soutiennent que la technologie exerce une influence déterminante sur les organisations des entreprises.

Ces évolutions combinées avec d'autres éléments comme les transformations culturelles (Wilkins et Ouchi, 1983) et la financiarisation de l'économie (Boyer et Durand, 1998; Mariotti et al., 2001; Lanciano et Lanciano, 2012) constituent le plus souvent des facteurs prédictifs majeurs de déclenchement ou d'accélération de modernisation des entreprises pour anticiper l'environnement économique. Dans de telles conditions, l'entreprise réseau s'impose comme *des symboles de l'organisation industrielle contemporaine* suivant la terminologie de

Mariotti et al. (2001). Cette organisation s'offre comme une nouvelle voie de compétitivité pour les entreprises industrielles par laquelle il est possible d'acquérir, de préserver, voir de renforcer, leurs positions concurrentielles sur un marché donné comme le souligne Fulconis (2003) combinant synergie, complémentarité, adaptation, acquisition de nouvelles capacités et des compétences, flexibilité, et dynamisme (El Heit, 2004).

## **2. L'émergence de l'entreprise réseau : présentation et définition**

De fait, pour les thuriféraires du nouveau système productif, l'organisation réseau figure au rang plus approprié à des entreprises qui cherchent des solutions managériales pour implanter de nouvelles formes organisationnelles basées sur l'innovation, la qualité, la flexibilité, la création et la diffusion des compétences et des connaissances (Colin et Grasser, 2003) et s'imposera comme un mode d'organisation dominant dans les décennies à venir selon Livian (2008).

Théoriquement, c'est au milieu des années 80 que le concept de *réseau d'alliance stratégique* a été introduit pour la première fois dans la littérature par Miles et Snow (1986) dans un célèbre article publié en *California Management Review*. Depuis cette date, l'organisation réseau a connu un usage extensif et fait inévitablement l'objet d'un débat au sein du comité scientifique, notamment en économie industrielle, autour de leur statut. Au début, Williamson (1985) a considéré cette organisation comme une structure médiane entre le marché et la hiérarchie. Pour l'auteur, cette organisation est qualifiée comme *structure hybride*. Dans le même constat, Jacquemin (1985) et Thorelli (1986) perçoivent le réseau comme un mode d'intégration intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. De façon similaire, Porter (1993) observe que l'organisation réseau, et en particulier les pratiques d'alliances interfirmes, ne sont que des structures transitoires et des constructions instables, plus ou moins vouées systématiquement à l'échec (Fulconis F, 2003). Poursuivant cette réflexion, Desreumaux (1996) affirme que la structure réseau a été admise comme des solutions organisationnelles de second rang. Fréry (1996) qualifie l'organisation réseau par l'entreprise transactionnelle.

Par opposition à ce courant, des nombres croissants d'auteurs (Blanchot et al., 2000; Fulconis, 2003) rejettent ces propositions et soutiennent que l'organisation réseau apparaît

comme un troisième mode d'organisation au delà du marché et de la firme-hiérarchie, s'en distingue nettement (Jarillo, 1988). Pour ces auteurs, l'organisation réseau est une nouvelle forme économique organisationnelle possédant sa propre logique (Narçon et Righi, 2001). A ce sujet, Heitz et Douard (2001) et Fulconis (2004) prévoient la structure réseau non pas comme une simple forme d'organisation hybride entre le marché et la hiérarchie, mais comme un archétype de desing organisationnel à part entière. Pour ces auteurs, cette organisation permet de pallier les insuffisances ces deux modèles standard et de cumuler leurs avantages. Les auteurs rappellent que la crise du modèle marchand peut être perçue comme découlant d'une trop grande rigidité structurelle (Gianfaldoni et al., 1997) et favorisant les comportements opportunistes (Desreumaux, 1996), et la crise du modèle intégrant trouve ses origines dans l'augmentation du coût élevé de gestion de l'information et une certaine rigidité des comportements qui réduit la capacité d'adaptation (Fulconis, 2004).

Notons aussi qu'en sciences managériales, un nombre important des travaux (Assens, 1996; Roy et Audet, 2002; Fulconis et Paché, 2005), ont proposé des différentes configurations organisationnelles des réseaux. Ces typologies sont regroupées en deux types : les réseaux de firmes et la firme réseau (Guilhon et Gianfaldoni, 1990 ; Paché et Bacus-Montfort, 2003).

La première peut être définie comme un réseau qui s'organise autour d'une dimension horizontale et qui peut prendre différentes formes organisationnelles comme les réseaux d'alliance ou de coopération. Elle est définie selon Nunes (1994) comme « *des constructions coopératives à moyen et à long terme qui, dans leur forme la plus achevée, s'appuient sur l'intérêt mutuel et réciproque des partenaires en présence* » (cité par Belbenoit-Avich, 2009, p. 12). Elle se situe dans une logique additive dans le sens d'une mise en commun d'activités similaires en vue d'atteindre de nouveaux avantages concurrentiels (Richardson, 1972; Rorive, 2005). El Herelli (2008) note que les entreprises formant ce type de réseau couvrent les mêmes chaînes de valeurs et sont généralement concurrentes dans laquelle la distribution du pouvoir est basée sur une logique ascendante. Ce type de réseau se caractérise par l'absence d'un pivot.

La deuxième peut-être décrite comme un réseau dans lesquels les opérations productives des entreprises membres du réseau ont une dimension verticale (V) ayant une logique de transfert de ressources complémentaires qui «*sont régies de manière plus ou moins*

*contractuelle par l'action d'un leader ou d'un entrepreneur* » (Jeanblanc et Meschi, 1994, p. 234), que nous qualifions également de « *l'intégrateur* ». Dans ce cas, nous parlerons d'une seule entreprise qui gravite autour d'elle des opérateurs ou des partenaires spécialisés selon leurs compétences distinctives (Paché et Bacus-Montfort, 2003) et gère des activités complémentaires qui représentent une phase du processus de production dans une même chaîne de valeur. Les entreprises faisant partie du réseau sont juridiquement et financièrement indépendantes et mettent en commun leurs ressources et leurs compétences grâce à des relations contractuelles (Fréry, 2001; Paché et Bacus-Montfort, 2003; Fulconis, 2003).

Cette classification de l'organisation a été critiquée par un nombre croissant d'auteurs comme Fulconis et Paché (2005). Ils la perçoivent comme statique et ne peut pas être généralisée puisqu'elle est issue tout simplement de cas particulières. De même, Dumoulin et al. (2000a) notent que la littérature managériale a négligé deux situations possibles, qui lorsqu'elles apparaissent et sont combinées, aboutissent à la création du réseau d'alliances. Ce dernier peut être considéré comme une troisième forme-type réticulaire à côté de la firme-réseau et du réseau de firmes. L'organisation réseau doit être décrite comme un réseau de type horizontal et vertical à la fois. Dans notre recherche, nous rejoignons cette proposition et nous considérons que l'entreprise réseau s'articule autour des relations conjointes d'échanges verticaux et horizontaux combinant logique de partage des activités similaires ou de mise en commun de ressources identiques avec celle d'élaboration et de transfert des ressources complémentaires.

Le terme de l'organisation réseau est utilisé au sens d'une généralisation plus grande (Rorive, 2005): « entreprise réseau », « entreprises virtuelles » (Fréry, 1998), « réseaux des entreprises » (Fulconis, 2000), « entreprise éclatée », « entreprise étendue » (Ayadi, 2009) « écosystème d'affaires » (Rondeau, 2009). De plus, un examen de la littérature universitaire montre que les travaux actuels en sciences économiques et gestion optent une définition large et varie de l'entreprise réseau. Dans notre recherche, nous mobilisons la définition développée par Poulin et al. (1994, p. 18) « *L'entreprise réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque. Elle crée des partenaires avec des clients « privilégiés » de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capable de les réaliser à moindre coût, certaines de ses activités....Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille*

*imposante, pour faire sa marque.* Nous constatons que cette définition est compatible avec la réalité de l'économie industrielle dans la mesure où elle permet de rendre compte des différentes caractéristiques, lesquelles seront définies aux paragraphes suivants.

### **3. Les avantages et les caractéristiques de l'entreprise réseau**

La supériorité de l'organisation réseau sur les formes standards est justifiée selon la revue littérature managériale par trois principales raisons, à savoir:

*Une organisation flexible et stable:* face à un environnement imprévisible et nécessitant de renouveler la production et ses méthodes, les entreprises cherchent à la fois la flexibilité et la stabilité afin de surmonter et de résister à ces évolutions. L'organisation réseau est perçue, à la fois, comme des marchés internes en centralisant les informations, en contrôlant les différents processus de la chaîne de valeur, et en permettant à des acteurs semi-autonomes d'interagir de façon durable dans un cadre collectif et coopératif, et comme des hiérarchies externalisées en favorisant la concurrence et l'ajustement entre l'offre et la demande (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Dans le même ordre des idées, un nombre croissant d'auteurs (Fréry, 1995; Assens, 2003; Fuclonis, 2004) rappellent que l'organisation réseau permet de concilier la taille des grandes entreprises, permettant l'obtention d'un pouvoir de négociation important et la réalisation des économies d'échelles, et de la flexibilité des PME ayant une plus grande capacité d'adaptation et de réduction des coûts. Cette nouvelle organisation fait référence à une entreprise ouverte à son environnement, capable d'intégrer ponctuellement des éléments extérieurs dans une chaîne relationnelle, au sein de laquelle la valeur des activités résultent de la qualité des liens entre les maillons et non pas de la force du contrôle exercé sur chaque maillon d'une seule entreprise (Assens, 2003 ; Lavastre et al., 2011).

*Un dispositif pertinent de création des compétences et des connaissances:* dans une économie en pleine mutation où les compétences et les connaissances apparaissent comme des clefs de réussite, les recettes du modèle fordien-taylorien ne sont plus cohérentes et efficaces. De plus, le rythme croissant des innovations et la diversification de plus en plus des goûts des clients mettent la plupart des entreprises à deux forces contradictoires comme l'indique Moati (2001, p. 129): « *constituer leur portefeuille d'activités selon une logique de compétences technologiques et ne pouvoir apporter que des éléments partiels de solution à chaque membre d'une clientèle hétérogène, ou bien privilégier la satisfaction des clients par la construction de bouquets cohérents mais en courant le risque de s'en gager dans des*

*activités hétéroclites nécessitant des compétences dissemblables alors que l'entreprise ne sera sans doute pas en mesure de maîtriser chacune avec le degré d'excellence que lui impose la concurrence*». Par conséquent, une entreprise seule ne peut difficilement vivre en autarcie (Assens, 2003). A cet égard, les dirigeants ont substitué l'entreprise hiérarchique par l'entreprise réseau qui s'articule autour des compétences, des innovations et des caractéristiques organisationnelles orientées vers la production et la diffusion des connaissances afin de renforcer leurs positions concurrentielles. Le réseau est appréhendé comme un cadre dans lequel les ressources et les capacités s'agencent dans et entre les firmes (Paché, 1992). Par ailleurs, l'entreprise réseau constitue donc une voie possible d'acquérir, de construire et d'échanger des ressources, des compétences et des connaissances permettant aux entreprises partenaires de soutenir leur développement (Fulconis et al., 2012).

*Un mécanisme de réduction des coûts et réaliser des économies d'échelle*: le système du fordiste évoque une production de masse dont l'efficacité repose sur le TMS, l'analyse des temps et des mouvements (El Heit, 2004). Dès le début des années 1980, les nouvelles conditions de concurrence et l'essence des NTIC s'apparentent à une guerre de mouvement. Face à ces mutations auxquelles les entreprises sont confrontées, la formule héritée du modèle hiérarchique qui s'appuie essentiellement sur l'abaissement des coûts n'est plus validée. Ce dernier a été mis en cause et un nouveau modèle d'organisation se dessine qui privilégie le critère d'adéquation de la réponse au marché par rapport au critère d'efficacité économique. La mise en œuvre d'un ensemble d'innovations organisationnelles permet d'éliminer toutes formes de gaspillage, d'améliorer les synergies entre les acteurs et par conséquent, améliore la productivité. De plus, le regroupement d'un grand nombre d'entreprises sous l'organisation réseau leur permettent d'atteindre rapidement une taille critique face à la globalisation des marchés et à l'intégration croissante de l'industrie et du service (Assens, 1996) afin de bénéficier des réductions des coûts et par conséquent, rester compétitif sur le marché. Dès lors, les dirigeants de la plupart des entreprises ne sont plus centrés sur une question de masse critique mais sur la mise en place de relations de coopérations interorganisationnelles avec différents partenaires.

Si l'on admet que l'entreprise réseau constitue une nouvelle forme organisationnelle adaptée à notre contexte, il convient d'identifier ses caractéristiques qui favorisent la création de valeur ajoutée. Sur ce sujet, la revue littérature ressort quatre principales caractéristiques de l'organisation réseau:

*Recentrage sur les corps de métier* : elle apparaît comme les mouvements stratégiques majeurs depuis le début des années 1980-1990 (Mazaud et Lagasse, 2009). Pour Cohen (2005), la stratégie de recentrage consiste à focaliser sur ce que sont exactement les activités de leur cœur de métier et à s'y recentrer, en cédant toutes les autres. Elle apparaît comme une nouvelle dimension stratégique de la firme qui imagine son développement par le renforcement des métiers qu'elle maîtrise. Boyer (1997) prétend que la focalisation sur le cœur de métier est de plus en plus considérée comme un mode efficace de développement de la firme à partir de ses compétences spécifiques. Ainsi, les entreprises concentrent leurs activités productrices sur une technologie parfaitement maîtrisée. L'objet principal de cette stratégie est renforcer les domaines d'expertise de l'entreprise en évitant les diversifications risquées. Ceci permet à l'entreprise d'atteindre une taille critique sur les métiers de base, d'accroître le degré de monopole d'un processus de production et d'assurer une position dominante sur le marché, de développer une image de spécialiste et finalement simplifier les décisions stratégiques. C'est dans ce cadre que le principe de spécialisation cognitive, contrairement au principe de spécialisation technique développé par Smith (1976)<sup>1</sup>, a repris un regain important dans l'économie industrielle depuis les années 1990.

*Partenariat* : le phénomène de recentrage a été accompagné par une externalisation massive des activités non indispensables. Lorsque l'entreprise s'est recentrée sur son cœur de métier, elle externalise chaque segment de son activité où elle n'est pas la plus performante. L'externalisation qui a longtemps porté sur des fonctions périphériques de l'entreprise porte aujourd'hui sur des fonctions plus essentielles (Quélin, 2007) et atteint désormais des activités clés comme la conception, les achats, la production et la R&D (Mazaud et Lagasse, 2009). Cette nouvelle vague d'externalisation explique le vaste mouvement de partenariat interentreprises dans tous les secteurs de l'économie industrielle. C'est dans ce contexte que certains auteurs Freeman (1991) et Altersohn (1992) prévoient que les accords de partenariat représentent, en fait, le mécanisme clé des configurations de l'entreprise réseau. Son objet principal est d'optimiser le processus de création de valeur de l'entreprise (Brulhart, 2005). Face à une forte mutation des aspects économiques, financiers et sociaux, cette stratégie a beaucoup évolué au cours de ces deux dernières décennies (Baudry, 2004). Par conséquent, le recentrage, d'une part, l'externalisation, d'autre part, induisent une modification importante dans la stratégie et l'organisation des entreprises (Boyer, 1997).

---

<sup>1</sup>Cette idée sera bien développée dans le deuxième chapitre.

*L'autonomie* : l'organisation réseau repose sur l'autonomie de leurs unités comme un principe fondamental dans leur fonctionnement dans un environnement en plein changement. Ce nouveau mode organisationnel offre une solution pertinente dans l'ajustement des comportements de leurs acteurs (El Herelli, 2008), dans l'acquisition et les développements des compétences locales et dans l'exploration des solutions originales à des problèmes qui se posent sur le terrain (Josserand, 1998a). Elle varie selon la nature et le mode de fonctionnement du réseau.

*La cohésion* : les nouvelles déterminantes de l'entreprise réseau exprimées par la fragmentation des processus de production et l'interdépendance entre un nombre croissant d'acteurs nécessitent un degré minimum de cohérence qui assure le bon ajustement entre acteurs pour un bon fonctionnement du réseau. Cette composante est définie selon Fulconis et Joubert (2009) comme la force permettant aux entreprises constitutives de structures en réseau de rester unies autour d'un projet commun. Elle provient des interactions entre les unités périphériques et non plus de l'influence exercée par le centre ou par le système des prix (Josserand, 1998b). Dans cette perspective, la cohésion du réseau recouvre plusieurs instruments et outils de coordination dont la préoccupation principale est la recherche de mutualité entre les acteurs (Lazega, 1994).

#### **4. Mutation organisationnelle dans les entreprises françaises: vers un nouveau paysage industriel**

En passant d'une économie de demande à une économie d'offre depuis le début des années 1980, les entreprises doivent sans cesse s'adapter aux nouvelles contraintes environnementales en repensant leurs modes d'organisation et de gestion des ressources humaines qui s'exprime, notamment, à travers la mise en place des batteries de nouveaux dispositifs managériaux en touchant les différentes dimensions organisationnelles des entreprises.

Au début, les problématiques de réorganisation des entreprises ont porté sur la dimension interne à savoir les changements structurels, la modernisation des processus de production et l'amélioration du système de qualité. Pour répondre à cet objectif, les entreprises françaises ont mobilisé de nouvelles formes organisationnelles qui permettent de moderniser et d'ajuster leurs systèmes en répondant aux exigences du marché de façon rapide

et efficace. Ensuite, ces problématiques sont désormais tournées dès le début des années 1990 vers l'externe et les relations avec les partenaires extérieures des entreprises. A ce titre, un nombre croissant des dirigeants ont convaincu que les performances de leurs entreprises ne reposent plus sur leurs seules qualités internes mais sur les compétences et les aptitudes des ses relations avec leurs partenaires industriels (Lavastre et al., 2011). Ainsi, le phénomène des accords de partenariat ont reçu une attention toute particulière comme une source de création de valeur que ce soit au niveau de la recherche scientifique ou des entreprises. Cette nouvelle configuration industrielle induit, selon Langlois (2003), une recombinaison des manières d'organiser le développement des produits et leur processus de production ce qui, consécutivement, émerge des formes de coordination novatrices transformant la nature des relations interorganisationnelles. La troisième et la dernière facette des réorganisations des entreprises interrogent la nécessité d'une conception renouvelée en matière de pilotage des entreprises et qui prennent ces premières évolutions fines des années 1990 (Ménard, 1997). En effet, la transformation d'une organisation compartimentée et discontinue en une organisation fluide et continue (Ayadi, 2009) caractérisée par une complexité managériale risque de perturber la cohésion de l'entreprise comme le constate Cézanne (2010). Ce risque peut être maîtrisé par la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance capable de garantir une gestion performante de chaîne de production et de trouver le bon équilibre coopératif (Josserand, 2007) pour assurer la pérennité et la compétitivité de leurs réseaux (Ehlinger S et al., 2007). Ce nouveau système repose sur des règles plus ou moins tacites qui participent à la constitution de normes comportementales, de valeurs sociales et des procédures formelles (Fonrouge, 2007) dont il faut maintenant s'attacher à comprendre le fonctionnement comme le préconisent Mariotti F et al. (2001).

## **5. La théorie de la firme dans la revue littérature**

L'émergence de l'entreprise réseau a focalisé l'attention de nombreux auteurs cherchant à mieux cerner cette nouvelle forme organisationnelle dans la théorie économique de la firme (Foss, 2000; Baudry, 2004; Renou, 2004; Baudry et Durbin, 2009; Chassagnon, 2010; Coriat et Weinstein, 2010; Freiling, 2010). Comme le rappelle Koeing (1999), les économistes néo-classiques possèdent une vision simple et irréaliste du rôle de la firme en définissant comme une unité de fabrication qui transforme un ensemble de biens en produits finis. Sur la base de cette limite, les théories des contrats ont vu le jour. Ces approches s'attachent à développer les

éléments d'une synthèse renouvelée sur les questions de la théorie de la firme en remettant en cause l'analyse de la théorie de concurrence pure et parfaite de la firme en tant que boîte noire. Dans les paradigmes contractuels, la firme constitue une forme d'organisation alternative au marché caractérisée par une coordination administrative et hiérarchique. La raison d'existence des firmes est justifiée selon ces approches par ses capacités de faire face aux imperfections et aux asymétries d'information (Cohendet et Llerena, 1999). La firme est perçue suivant la conception contractuelle comme un processus d'information dans lequel les problèmes d'échange occupent une place importante dans leur analyse. Elle est définie comme un nœud des contrats. Si elles ont le mérite de poser pour la première fois les questions de l'existence de la firme, notamment avec le célèbre article de Ronald Coase (1937), les synthèses des théories des contrats apparaissent incomplètes de cerner de manière précise la complexité organisationnelle et la réalité du fonctionnement de l'entreprise réseau. L'inapplicabilité stricte des théories des contrats à appréhender l'entreprise réseau a incité les chercheurs de proposer de nouvelles approches plus adéquates nommées les approches des compétences. Ces perspectives ont de leur part cherché à se doter de nouvelles catégories en envisageant différemment les raisons d'existence, le rôle de la firme et les relations interentreprises centrés sur les problèmes de production. Elles mettent au centre de leurs analyses les rôles des ressources et des compétences dans la coordination des activités économiques (Coriat et Weinstein, 2010) en définissant la firme comme un « nœud des compétences ». Ces approches et malgré leurs apports analytiques passent toutes silencieusement sur certains problèmes. Afin de pallier à ces lacunes théoriques, des théoriciens appellent à un renouvellement des interrogations et des explications sur la définition et les rôles des firmes et leurs frontières. Ils proposent alors de se réapproprier les développements effectués au cours des deux dernières décennies en matière de modernisation économique et de s'incorporer des éléments reflétant le savoir, la technologie, la R&D et le capital humain (Audretsch, 2006) par la référence à une théorie d'économie fondée sur les connaissances. Cette approche cherche à surmonter les limites des approches des contrats et des compétences et d'introduire une nouvelle vision de la firme fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer, coordonner et créer des connaissances dans un contexte ouvert et dynamique.

## **6. La gestion des ressources humaines et la performance**

De fonction purement supplétive, l'entreprise réseau s'est caractérisée par l'implantation des innovations organisationnelles est ainsi devenue comme un vecteur de compétitivité pour les entreprises dans un environnement en forte mutation (Fulconis, 2000). Cette relation est suffisamment mise en évidence par la littérature académique qui soutient les nouvelles pratiques managériales comme un facteur clé de l'amélioration des performances des entreprises (Fabi et al., 2007; Aït Razouk et Bayad, 2010). Dans ce sens, plusieurs approches théoriques tentent d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre la mobilisation de nouvelles formes organisationnelles et les performances des entreprises. Delery et Doty (1996) regroupent ces théories en trois approches : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle. Ces trois perspectives mobilisent des hypothèses et des méthodes différentes pour aborder la relation entre les innovations organisationnelles et les résultats des entreprises. Poursuivant ce raisonnement, les questions de l'effet des innovations organisationnelles sur les performances des entreprises ont été au centre d'une littérature économétrique riche en avancées méthodologiques durant ces deux dernières décennies. Ces outils économétriques ont pour principal objectif de construire des outils méthodologiques d'évaluation qui puissent être appliqués à divers types de politiques et de stratégies. La méthode de *matching* introduite à l'origine par Rubin (1974) et développée récemment par un nombre croissant d'économètres permet de définir clairement tout à la fois le traitement, la politique, la réforme ou la décision que l'on souhaite évaluer et la nature du biais de sélectivité (Fougère, 2010) en mettant en œuvre des estimations non paramétriques tout en conservant le caractère individuel de l'effet causal. Elle construit généralement un groupe d'entreprises de contrôle dont les caractéristiques observables se rapprochent le plus possible de celles des entreprises réorganisées. Ce nouveau outil méthodologique d'évaluation apparaît donc comme une approche très pertinente pour tenter d'apporter un jugement réel sur l'impact de la mise en œuvre de nouvelles formes organisationnelles sur les performances des entreprises.

## **7. Problématique**

Au regard des travaux théoriques et empiriques menés pendant les deux dernières décennies sur les motifs et les déterminants de l'entreprise réseau, notre étude n'apparaît pas

nouvelle. En revanche, l'originalité de cette thèse réside dans la volonté de décrire le fonctionnement de l'entreprise réseau, de soulever les enjeux de cette organisation, de proposer une lecture théorique satisfaisante et finalement de tester leur impact sur les performances économiques des entreprises manufacturières.

En effet, malgré les forts travaux sur l'organisation de l'entreprise réseau, la majorité des études restent principalement focalisées sur les avantages et les déterminants de cette nouvelle forme de coordination et leurs explications tiennent essentiellement à un excès de généralisation (Sautel, 2006; Weppe, 2010). A ce titre, des auteurs comme Desreumaux (1996), Assens (2003) et Lefaix-Durand et al. (2006) soulignent que l'entreprise réseau rassemble des concepts et des vocabulaires flous et fondés sur de multiples instruments d'analyse provenant de différentes sciences sociales. De ce fait, son fonctionnement se trouve marqué par des tensions fondamentales et opposées, comme celles de la coopération et de l'individualisme, le partage et l'épreuve de force, la confiance et l'opportunisme, ou encore le formel et l'informel. Suivant toujours ce raisonnement, des théoriciens comme Dumoulin (1997) et Lefaix-Durand et al. (2006) constatent que les relations interorganisationnelles sont de nouvelles formes d'organisation dont le fonctionnement est encore mal connu. Pour Dumoulin et al. (2000a), les études traitant ces types de relations focalisent sur les raisons liées à leur formation que sur la maîtrise des relations interorganisationnelles qu'ils impliquent. Toujours dans ce constat, un nombre important de travaux (Desreumaux, 1996; Dumoulin, 1997; Ehlinger et al., 2007) signalent la faiblesse des travaux traitant le système de pilotage de cette nouvelle forme organisationnelle. A l'instar de Fulconis et Paché, (2005, p177) qui constatent que « *si, d'un point de vue descriptif, la composition d'une organisation en réseau est intéressante pour mieux identifier les parties en présence et leur place respective, dans une perspective plus dynamique, c'est l'étude de son fonctionnement qui apparaît fondamentale, tout particulièrement ses propriétés opératoires et la maîtrise des flux physiques et d'information associés* » (p. 177), nous constatons que les travaux faites sur l'organisation réseau ne donnent pas des explications satisfaisantes sur le fonctionnement du réseau. Ces constats nous conduisent à proposer des questions centrales:

*Q1- Quelles sont les transformations organisationnelles menées par les entreprises françaises au cours de ces dernières décennies ? Quels sont les principaux types d'innovation organisationnelle adoptés par les entreprises françaises? Quels sont les enjeux de la mise en oeuvre des ces innovations et les conditions de leur réussite? Quelles sont les pratiques*

*managériales qui sont associées positivement aux trajectoires de modernisation des entreprises ?*

L'intérêt porté à l'émergence et au fonctionnement de l'entreprise réseau contraint le théoricien à appréhender cette nouvelle forme de coordination combinant différents outils organisationnels et provenant de diverses approches sociales (H'Mida et Lakhal, 2004). En effet, le début de la décennie des années 80 a été nettement marqué par une vague de recherches consacrées à l'analyse de la firme et les relations interentreprises sous l'influence des théoriciens des contrats et des approches des compétences et des connaissances. Ces approches tentent de proposer de nouvelles lectures théoriques permettant de rendre compte de cette nouvelle forme organisationnelle et qui témoignent d'un renouvellement théorique assez marqué dans la théorie économique de la firme. De ce fait, comme le soulignent certains auteurs (Gibbons, 2005; Coriat et Weinstein, 2010), une synthèse de ses apports et des limites des approches économiques à la théorie de la firme restent pour le moins peu claire (Baudry et Dubrion, 2009) et encore manquant (Ghozzi, 2008). De plus, l'entreprise réseau englobe l'ensemble des nouveaux dispositifs organisationnels qui correspondent à la mise en place des différentes modalités de coordination qui tendent à fragmenter le processus de production entre plusieurs unités juridiquement et financièrement indépendantes. Ce nouveau mode organisationnel s'exprime par la diffusion des nouveaux mécanismes de coordination intraorganisationnelle et interorganisationnelle qui incarne un éclatement des frontières des firmes. Ces mutations constituent un terrain d'étude privilégié pour la théorie de la firme. Ainsi, l'enjeu que représente l'entreprise réseau est avant tout théorique suivant le raisonnement de Sautel (2006). A l'instar de certains auteurs (Chassagnon, 2010; H'Mida et Lakhal, 2004), nous constatons que les études théoriques sur la nouvelle configuration de l'entreprise réseau sont encore limitées. Ainsi, nous proposons les questions suivantes :

*Q2- Comment les différentes approches théoriques de la firme appréhendent-elles l'entreprise réseau ? Dans quelle mesure ces approches sont-elles parvenues à la construction d'un cadre théorique satisfaisant de cette nouvelle forme organisationnelle ?*

L'influence des nouvelles formes organisationnelles sur la performance se révèle un phénomène qui a suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs depuis une trentaine d'années et cet intérêt n'a jamais perdu de sa vigueur et constitue encore une véritable « boîte noire » (Dyer et Reeves, 1995; Rogers et Wright, 1998). Dans ce cadre, la vérification d'un lien entre la mise en place de nouvelles pratiques managériales et la performance constitue

une préoccupation importante pour les chercheurs (Ichniowski et al., 1997). De plus, la recherche dans ce domaine ne concerne pas toutes les entreprises (Peretti, 2006) et reste muette sur une question vitale qui est celle des entreprises réseaux. Ces constats nous amènent à nous interroger sur l'impact de l'organisation réseau sur les performances économiques des entreprises :

*Q3- L'organisation réseau améliore-t-elle les performances économiques des entreprises manufacturières françaises?*

## **8. L'objet de la thèse**

Une fois la problématique de notre étude est posée, il reste à concevoir une démarche de recherche apte d'y apporter et d'obtenir une réponse. L'objet de notre thèse sera réparti en trois grands axes :

Le premier axe : un état descriptif qui sert à décrire le fonctionnement de l'entreprise réseau et répondre à certaines questions avancées par les théoriciens. Ainsi, plutôt que d'étudier ces innovations d'une manière isolée comme le cas de Blanchot (1995) sur les formes de partenariat, Thomas (1997) sur la hiérarchie, Josserand (1998a) sur les équipes de travail, Lérat-Pytlak (2002) sur les systèmes d'assurance de qualité, Renou (2006) sur le plateau de conceptions et Sautel (2006) sur la désintégration, l'intérêt porte à présent sur l'entreprise réseau dans son système complet. Notre objectif est de rendre compte de cette complexité d'un point de vue multidisciplinaire en s'appuyant sur l'approche économie, gestion et sociologie du travail. Il s'agit de proposer une analyse renouvelée de l'organisation interne, des formes de coopération interentreprises et du système de gouvernance des entreprises réseaux. Pour répondre à cet objectif d'une manière concrète et précise, nous essayons de :

- ❖ Présenter et décrire les nouveaux dispositifs organisationnels;
- ❖ Soulever les enjeux et les conditions de leurs mises en place;
- ❖ Identifier les dispositifs organisationnels associés positivement à la modernisation des entreprises en s'appuyant sur une étude discriminante.

Le deuxième axe : une lecture théorique de cette nouvelle forme organisationnelle. Notre objectif consiste à s'interroger sur la manière dont les théories économiques de la firme

ont appréhendé cette nouvelle forme organisationnelle et vise à demander si ces principales approches d'économie industrielle parviennent à proposer une compréhension théorique satisfaisante de l'entreprise réseau.

Le troisième axe : une étude économétrique consacrée à l'impact de l'implantation des nouvelles pratiques managériales sur les performances économiques des entreprises françaises. Nous présentons les différents modèles théoriques qui s'interrogent sur les relations entre la mise en place des innovations organisationnelles et les performances des entreprises. En s'appuyant sur la perspective universelle, notre travail de recherche a l'ambition de vérifier d'une part si les résultats obtenus par Janod et Saint-Martin (2003) et Ben Slama et Plassard (2010), pour les entreprises industrielles françaises sur les périodes 1997-1999 et 1996-2001, persistent sur des données plus récentes, et d'autre part, d'apporter un éclairage supplémentaire sur un sujet qui attire de plus en plus de travaux de recherche, mais qui reste néanmoins, peu abordé, celui de l'effet de l'utilisation des nouveaux dispositifs organisationnels sur les performances des entreprises réseaux manufacturières.

Pour répondre à ces interrogations, notre thèse s'appuiera sur des outils de nature quantitative : une enquête par questionnaire élaborée par le Centre d'Etudes et d'Emploi en 2006 et menée auprès 16962 établissements appartenant aux divers secteurs de plus de 10 salariés. De cette base nous avons extrait, en premier lieu, un échantillon représentatif de 1242 entreprises de plus de 250 salariés qui permet d'identifier les meilleures pratiques managériales et discrimine le plus la modernisation des entreprises. Cet échantillon sera apparié, en second lieu, avec celle de base des données DIANE afin d'évaluer l'effet de réorganisation sur les performances économiques des entreprises. En finale, nous avons sorti 591 entreprises manufacturières.

## **9. Plan de thèse**

Le plan de la thèse s'articule en trois chapitres :

Nous aborderons dans un premier chapitre une analyse descriptive du fonctionnement de l'entreprise réseau. La modernisation de l'organigramme des entreprises, nous amènera à dépasser l'organisation standard taylorien-fordien. L'entreprise réseau en tant que nouveau mode organisationnel contemporain se caractérisent par une transformation de système structurel, une modernisation de mode de production et une mise en œuvre d'une nouvelle

politique de gestion de qualité, engendrée par l'introduction massive des nouvelles pratiques managériales. Toutefois, ces innovations organisationnelles s'avèrent difficiles à gérer et leurs succès sont conditionnés par des circonstances bien déterminées. Pour cela, nous menons une analyse discriminante dont le but est d'identifier les outils organisationnels qui discriminent le plus dans le déclenchement de modernisation des entreprises.

Le deuxième chapitre offre au lecteur une synthèse des différentes approches théoriques sur la théorie de la firme et leurs aptitudes à appréhender cette nouvelle forme organisationnelle en interrogeant sur la nature, le rôle et les frontières de l'entreprise réseau. On montre alors que, si les approches des contrats et des compétences apportent certes des éléments précieux et fondamentaux pour une compréhension théorique de l'entreprise réseau, ces dernières souffrent de certaines insuffisances et laissent toutefois dans l'ombre des questions essentielles. On propose donc de remédier à ces carences en exploitant les nouvelles analyses fournies par l'approche d'économie des connaissances. Cette nouvelle approche contribue à enrichir l'analyse théorique sur l'entreprise dans la mesure où elle permet d'intégrer et d'opérationnaliser de manière explicite le fonctionnement de l'entreprise réseau.

Le chapitre trois est consacré à l'impact des effets des innovations organisationnelles sur les performances économiques des entreprises. La première partie de ce chapitre est destinée à faire, d'une part, le point théorique sur la question du lien entre l'implantation des innovations organisationnelles et les performances des organisations, d'autre part, présenter notre démarche méthodologique et nos données. La deuxième partie s'attachera à décrire le modèle causal de Rubin et exposer les différents résultats obtenus.

Enfin, une conclusion générale rappellera les éléments essentiels de notre étude et mettra en relief les principaux apports de notre travail de recherche. Les limites et les prolongements nécessaires et envisageables de recherche future y sont également discutés.

**CHAPITRE 1- LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE**  
**RÉSEAU : ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DANS LES ENTREPRISES**  
**FRANÇAISES**

---

## **Introduction**

Ce premier chapitre invite, en effet, à entrer à l'intérieur du fonctionnement des entreprises et à intégrer aux questionnements, au-delà des thèmes classiques, une description approfondie des changements organisationnels de l'entreprise réseau qui ont concouru à l'implantation des nouvelles pratiques managériales en soulevant les enjeux et les difficultés de leurs mises en place. En complément à cette phase descriptive, une analyse discriminante a été réalisée sur les entreprises réseau manufacturières afin d'identifier les influences de la mise en oeuvre de ces innovations organisationnelles sur la stratégie de refonte de l'organigramme.

Suite à des transformations majeures du capitalisme contemporain sous l'effet de la crise financière et économique, la versatilité du consommateur, l'explosion d'internet et des biotechnologies, un consensus s'est fait au sein du comité scientifique autour de la nécessité de moderniser l'organisation de l'entreprise pour contester les concurrents installés au sein d'un marché et y prendre une position dominante. S'inscrivant dans ce cadre, un nombre croissant de firmes, confrontées à des enjeux de créativité, d'une concurrence exacerbée et d'une demande plus exigeante, opèrent actuellement des changements organisationnels majeurs à trois niveaux qui sont à la fois volontaires et imposés (Ben Abdallah et Ben Ammar, 2007). Le premier niveau de changement concerne les réorganisations internes des entreprises qui se traduisent par une transformation de leurs formes structurelles, par une modernisation de leurs systèmes productifs et par l'amélioration de leurs systèmes de qualité. La deuxième catégorie de transformations correspond à l'apparition de nouvelles formes de partenariat et de coordination interentreprises. Ces accords ont été marqués par des bouleversements organisationnels sans précédents. Elles sont à l'origine de l'émergence de l'entreprise-réseau comme une nouvelle forme organisationnelle (Josserand, 1998b; Renou, 2003). Le troisième niveau et le dernier s'intéresse à l'émergence d'un nouveau mode de pilotage qui va de pair avec la mobilisation des nouvelles pratiques organisationnelles. Ce nouveau système mobilise un certain nombre d'instruments organisationnels formels et informels afin de maintenir la cohésion et la compétitivité des entreprises réseaux.

Toutefois, ces mécanismes organisationnels décrits par la revue littérature ne produisent pas toujours des effets escomptés. S'ils répondent à certaines attentes qui se manifestent par un consensus chez quelques auteurs quant aux bénéfices apportés aux entreprises sous la dimension organisationnelle, ils suscitent également des craintes chez divers autres auteurs et

soulèvent des enjeux d'ordre scientifique quant à la manière d'appréhender ces outils. Ces auteurs se plaindraient de la lourdeur des procédures et des tensions fondamentales des ces nouvelles pratiques organisationnelles qui peut être contradictoire avec le nouveau management de l'entreprise. Ceci nous conduit à une problématique fondamentale à savoir: quels sont les dispositifs organisationnels qui influencent positivement la modernisation de l'organigramme des entreprises ? Pour répondre à cette question, une étude empirique par la méthode de l'analyse discriminante sera menée sur un échantillon de 1242 entreprises réseaux manufacturières françaises issues des résultats de l'enquête des Changements Organisationnels et Informatisation en 2006 (COI).

L'organisation de ce chapitre s'articule autour de quatre sections. La première section sera consacrée à l'analyse et la compréhension de la réorganisation interne des entreprises. L'explication et l'exploration des différents modes et enjeux des partenariats interorganisationnelles font l'objet de la deuxième section. Dans une troisième section, nous précisons le rôle qui a été donné par la revue littérature à la fonction de pilotage dans la modernisation et la cohésion de l'entreprise réseau. Finalement et dans une quatrième section, nous présenterons notre démarche empirique suivie dans ce chapitre et nous essayerons de tester nos hypothèses de recherche en utilisant la méthode discriminante.

### **Section 1: Le fonctionnement interne de l'entreprise réseau : des nouvelles configurations organisationnelles**

Si l'entreprise intégrée s'est avérée d'une certaine efficacité dans la recherche des gains de productivité dans une économie adaptée au système de production de masse où l'ajustement entre l'offre et la demande est toujours respecté, elle connut à partir des années 1970 de profondes remises en question suite aux chocs pétroliers, au ralentissement de la croissance économique et à l'émergence des nouveaux concurrents. Dans ce cadre extrêmement concurrentiel, les entreprises cherchent constamment à parfaire leurs organisations internes pour accroître leur rentabilité en adoptant massivement de nouvelles pratiques managériales. Cette modernisation affecte les différentes dimensions organisationnelles internes de l'entreprise. Pour rendre compte de la réorganisation interne de l'entreprise et simplifier l'analyse, nous nous sommes orientés à l'étude de Caroli (2001) dans laquelle l'auteur prétend que le changement organisationnel interne des entreprises touche trois principaux aspects : la structure de l'entreprise, le paradigme productif et finalement le

système de gestion de qualité. Ces transformations et leurs applications, toutefois, ne se font pas toujours sans difficultés sous l'effet de leurs caractères dynamiques. Leurs réussites sont conditionnées par un certain nombre de facteurs afin de faciliter leurs mises en œuvre.

Il convient, dans une première sous-section, de présenter l'évolution de la structure de l'entreprise et en particulier sa nouvelle forme hiérarchique exprimée par le raccourcissement du nombre d'échelon et l'élargissement des pouvoirs des opérateurs. L'évolution du paradigme productif réseau sera éclairé dans une seconde sous-section dans laquelle nous démontrons que le travail en chaîne hérité du modèle taylorien a été substitué par un système plus fluide et plus flexible concrétisé à travers le travail en équipe semi-autonome et le système de production et de livraison juste-à-temps. Finalement et dans une troisième sous-section, nous allons mettre l'accent sur la dernière dimension, notamment l'évolution des systèmes d'assurance de qualité et d'environnement.

### **1.1. Les structures de l'entreprise réseau : vers un nouveau modèle d'ajustement**

Les entreprises vivent depuis un siècle des bouleversements majeurs de toutes sortes qui font de leur capacité d'adaptation et de gestion du changement une condition clé de survie comme l'indique Desreumaux (1997). Ces faits économiques imposent de nouvelles mesures de concurrence entre les firmes et les critères de compétitivité. Par conséquent, le choix et le développement d'une structure, et en particulier la hiérarchie, devient alors une arme stratégique pour construire les chemins de la prospérité. Cette composante organisationnelle a été considérée comme l'un des points d'entrée les plus accessibles et immédiats de l'analyse du fonctionnement de l'entreprise et de l'observation de son évolution au cours du temps (Desreumaux, 1992; Mills, 1994).

Les modifications des normes de concurrence entre les entreprises fondées de plus en plus sur la différenciation des produits et la qualité, l'essor des nouvelles technologies et l'adaptation des innovations organisationnelles rendent les structures hiérarchiques incapables de piloter des systèmes de production devenus complexes en appliquant les recettes traditionnelles de gestion enseignée depuis des décennies dans les livres de management (Assens et Baroncelli, 2004). Toutefois ces transformations et l'accélération du discours de pratique consacrée à l'aplatissement des pyramides s'avèrent difficiles à la mise en œuvre. Dans ce cadre, certaines études prévoient que le raccourcissement de niveau hiérarchique doit

être suivi par un élargissement de marge de responsabilités pour maintenir la stabilité et la cohésion de l'entreprise.

Nous proposons d'exploser en premier lieu les transformations dans les structures des entreprises, et en particulier le niveau hiérarchique. En second lieu, nous décrivons les composantes des nouvelles figures de l'entreprise hiérarchique en mettant l'accent sur l'élargissement du pouvoir des salariés.

### ***1.1.1. La mutation de la forme hiérarchique : de la rigidité à la flexibilité***

Durant les années des trente glorieuses, la plupart des entreprises ont adopté l'organisation taylorienne fondée sur une structure hiérarchique complexe. Aujourd'hui, nous assistons à une vague incessante de mutualisation des flux, de restructuration et de transformation qui ont changé le visage de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises. Dans tel environnement, la structure hiérarchique héritée du modèle de Taylor semble inapte de gérer une complexification croissante entre les entités productives. Par ailleurs, une vision renouvelée en matière d'une nouvelle stratégie structurelle est une nécessité à la survie des entreprises dans ces conditions (Allouche et Huault, 1998). La construction d'une telle vision ne se fait pas toujours sans difficulté selon certains théoriciens et que la mise en place d'une nouvelle structure hiérarchique soulève certains enjeux et contradictions concernant leur rôle et leur nécessité.

La présentation des structures hiérarchiques rigides héritées des modèles standards et l'entreprise flexible contemporaine, et l'exploration des enjeux de la mise en place de nouvelles formes hiérarchiques feront l'objet des trois paragraphes suivants.

#### ***1.1.1.1. L'entreprise Multidivisionnelle : une structure hiérarchique rigide***

En s'appuyant sur une étude de cas de quatre grandes entreprises, Chandler (1962) considère que la structure hiérarchique (ou la forme multidivisionnelle) constitue une évolution majeure par rapport à la configuration en U (fonctionnelle) dans la mesure où elle introduit de nouvelles dimensions structurelles. C'est dans cette perspective que Williamson (1975) suppose que cette dernière « fut l'innovation la plus importante du capitalisme américain aux XX<sup>ème</sup> siècles » (Mayer et Whittington, 2003, p. 41). Elle donne aux dirigeants la possibilité de différencier le pilotage stratégique et le contrôle opérationnel. Dans ce cadre,

la responsabilité des tâches stratégiques incombe à la direction générale qui définit les grandes orientations et la responsabilité des décisions opérationnelles est confiée à des unités pour laquelle chaque unité fonctionne de manière autosuffisante (Assens, 2003).

La période de transition des années 1980 est une phase de développements complexes dans laquelle la victoire dépend d'une capacité à prévoir du marché et à réagir rapidement et efficacement à une demande fluctuante. Dans ce contexte, le modèle hiérarchique taylorien-fordien se révèle alors inapte de rendre compte aux nouvelles exigences de la demande suivant la thèse de Thomas (1997) qui signale que la coordination hiérarchique standard souffre de certaines limites: un rendement décroissant du management et une provocation des altérations frappantes et radicales de l'information traitée. A cela s'ajoute, selon d'autres économistes (Boyer et Durand, 1998; Peter, 1993; Fulconis, 2000 et 2003; Gianfaldoni et al., 1997; Tarondeau, 1999), la structure hiérarchique standard induit des coûts élevés de gestion de l'information et une certaine rigidité des comportements, apparaît comme un obstacle devant les développements des NTIC au sein de l'entreprise, et par conséquent, elle limite la création et la circulation des connaissances entre les acteurs économiques (Cohendet et al., 2007; Vaast, 2008) , elle tue l'innovation, elle étouffe élans et aspirations, et finalement, elle freine la productivité (Mills,1994).

#### *1.1.1.2. L'entreprise réseau : raccourcissement et flexibilité hiérarchique*

Face aux échecs de la structure hiérarchique héritée du modèle de Taylor, la plupart des entreprises ont une tendance de mise en place des nouvelles formes structurelles qui passent par le raccourcissement du niveau hiérarchique afin de mettre fin aux « silos » organisationnels qui pèsent négativement sur les performances et sur les innovations. Suivant cette terminologie, Tarondeau (1999) témoigne que la réduction de degré du niveau hiérarchique accroît la flexibilité de l'entreprise qui lui permet de modifier sa configuration en fonction des transformations perçues ou volumes de l'environnement. Elle permet, d'une part, de réduire l'incertitude portant sur un panier d'activité, d'autre part elle consiste à reporter à l'extérieur de la firme des besoins de flexibilité. Dans le même type de raisonnement, Cézanne (2010) trouve que l'abaissement de la ligne hiérarchique est une innovation organisationnelle très pertinente dans la motivation des employés pour travailler ensemble afin de maximiser et rendre complètement disponibles les rentes relevant du capital humain co-spécifique.

Les nouvelles structures qu'elles soient qualifiées de plates, transversales ou organiques ont toutes en commun la remise en cause de la hiérarchie. En effet, plusieurs auteurs comme Garel et Milder (1995); Thomas (1997); Desreumaux (1996) pensent que l'abaissement de niveau hiérarchique est une innovation organisationnelle importante et en même temps complexe (Zarifian, 1990). Compte tenu de ces transformations, la question de l'utilité et le rôle de la hiérarchie dans l'organisation a suscité depuis les années 1990 un regain important dans la littérature managériale et fait l'objet d'un débat entre le comité scientifique. Il serait donc pertinent de présenter les points de vue des théoriciens sur cette question.

#### *1.1.1.3. Le rôle de la hiérarchie en question*

Deux points de vue ont été soulevés sur la question de l'utilité et le rôle de la hiérarchie. D'un côté, une pensée libérale prévoit que la hiérarchie apparaît comme un obstacle pour plus de flexibilité. De l'autre, un courant de l'intégration de système prévoit l'importance de la présence de la hiérarchie dans l'organisation pour évoluer vers plus de complexité.

Peter (1993) montre que la réduction ou l'aplatissement de la hiérarchie est insuffisante dans un marché qui vit le rythme du changement rapide de la mode et des goûts des clients. L'auteur conseille de traiter la hiérarchie comme s'il s'agissait de la feuille de papier qu'il faut envoyer à la « déchiqueteuse » pour libérer l'entreprise et répondre aux attentes des clients. Ce point de vue a été validé également dans l'analyse de Mills (1994) qui a montré que la hiérarchie impose à l'entreprise une allure d'escargot.

*A contrario*, les théoriciens de complexité envisagent la hiérarchie comme un mécanisme nécessaire contre l'incertitude de l'environnement. Pour eux, la hiérarchie est perçue comme une solution pertinente pour évoluer vers plus de complexité selon Simon (1991). L'auteur trouve que le système hiérarchique se caractérise par deux propriétés fondamentales qui lui facilitent de franchir les problèmes de l'incertitude : la quasi-décomposabilité des systèmes hiérarchiques et la stabilité des sous-systèmes élémentaires (Thomas, 1997). Ces deux sous-systèmes permettent d'assurer la continuité de l'entreprise, stabilisent ces sous-assemblages et permettent aux acteurs de se situer, de décider, de clore un système trop complexe pour un décideur cognitivement limité et de faire face contre l'incertitude (Ribette, 1990).

Ce rapport dialectique a été résolu au début des années 1990 par certains chercheurs comme Zarifian (1990), Desreumaux (1996) et Thomas (1997). Ces auteurs considèrent l'idée selon laquelle un environnement dynamique et incertain requiert une solution de remplacement de la hiérarchie pourrait être fautive parce qu'elle est fondée sur une mauvaise compréhension de la hiérarchie. Pour résoudre ce paradoxe, Thomas (1997) fournit une distinction fondamentale entre la hiérarchie comme un principe et la hiérarchie comme une forme. D'après l'auteur, la hiérarchie comme un principe est nécessaire pour la stabilité de l'entreprise. Par conséquent, elle ne peut pas être éliminée de l'organisation. Par contre, sa forme peut la modifier pour s'adapter à un contexte économique caractérisé par un accroissement de la compétitivité et développer des capacités d'apprentissage en découvrant et en sélectionnant de nouvelles réponses aux stimuli de l'environnement. Cette transformation s'est traduite par la mise en place des nouveaux dispositifs organisationnels comme l'élargissement du pouvoir des salariés et du développement de la polyvalence. Dans notre recherche, nous allons retenir seulement le développement de l'autonomie des salariés. Ce choix est justifié par la disponibilité des données statistiques.

### ***1.1.2. L'autonomie des salariés comme un outil pertinent pour une nouvelle forme hiérarchique***

En effet, le thème de l'autonomie et de la décentralisation de la décision font partie du champ problématique des nouvelles formes d'organisation. Ils ont acquis une large audience (Zarfian, 1990) afin de dépasser une gestion classique centralisée et inappropriée face aux besoins de rapidité de décision et d'efficacité et l'émergence des NTIC auxquels les organisations sont confrontées (El Andoulsi, 2008; Hammer et Champy, 1993). Dans la sphère du travail industriel, Liu (1981, p. 206) définit l'autonomie d'une personne « *comme la capacité à prendre en charge son évolution propre en réalisant des objectifs qu'il se fixe, compte tenu des ressources et des contraintes présentes dans la situation où il se trouve* ».

Dans les pages qui suivent, nous aimerons présenter dans un premier temps un bref rappel sur l'évolution de l'autonomie individuelle dans le paradigme taylorien et dans l'organisation réseau avant de s'interroger dans un deuxième temps sur leurs opportunités offertes.

### *1.1.2.1. L'élargissement du pouvoir du salarié : une nouvelle technique de travail*

L'entreprise taylorienne traditionnelle nous a légué une conception stricte de la notion de la productivité fondée sur la mesure des temps alloués à la main d'œuvre ouvrière. Une telle mesure a entraîné des systèmes très efficaces et contribué à faire progresser le ratio : temps alloué/production terminée (Millot et Roulleau, 1991). Ce mode d'organisation est basé sur la conception bureaucratique caractérisée par un fort degré de standardisation, de spécialisation et de supervision des tâches et des travailleurs. Ainsi, l'entreprise taylorienne, organisée autour des tâches, attend que les salariés suivent des règles imposées (Hammer et Champy, 1993). L'incertitude et l'instabilité de l'environnement mettent les dirigeants dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés. Dans ce contexte de changement, la participation et l'implication des opérateurs est plus que jamais un sujet d'actualité pour les entreprises à la recherche d'un nouveau modèle managérial (Benhamou et Diaye, 2010). Face à un contexte très variant, Monchatre (2004) démontre que les dirigeants des entreprises ont souhaité faire du salarié un « partenaire » de l'entreprise, dans un esprit de « copropriété » des installations considérées comme un « patrimoine » commun à l'entreprise et son personnel. Par ailleurs, la nouvelle structure manifeste une autonomie d'action du personnel, qui s'engage subjectivement et volontairement, de par ses initiatives, dans la création de valeur (Zarifian, 2001). Ainsi, l'implication des employés et l'élargissement de leurs pouvoirs apparaissent, d'après Paget et Mounet (2010), indispensable à la pérennité de l'entreprise.

### *1.1.2.2. Les avantages de l'autonomie*

La littérature managériale présente l'élargissement de l'autorité des salariés comme une solution pour un nombre de problèmes grâce à ses avantages qui sont:

- *L'élargissement de responsabilité : un mécanisme de flexibilité et réactivité :*

Dans l'organisation hiérarchique enchevêtrée, les décisions ont été prises par des gens qui n'ont pas une connaissance directe ni du terrain sur lequel doit s'exercer leurs actions ni des variables qui peuvent l'affecter (Crozier, 1963). Sous l'effet de la pression de la concurrence, le système de décision et d'information taylorien montre ses faiblesses de rendre compte et de s'adapter avec le nouveau contexte. Face à ces problèmes, les dirigeants trouvent

dans l'autonomie une solution pertinente pour plus de flexibilité et de réactivité en impliquant les autres membres d'une organisation à la prise de décision (Naffakhi et El Andoulsi, 2009), car un seul cerveau ne peut pas comprendre toutes les décisions (Mintzberg, 1982). Cette nouvelle pratique réduit considérablement, comme le précise Zarifian (1990), les temps de réaction et affine les processus de rationalisation de l'usage des moyens techniques et humains. L'élargissement du champ d'action fournit donc à l'opérateur une marge de liberté qui lui permet de laisser s'exprimer sa créativité et son esprit d'initiative (Paget et Mounet, 2010). Avec la décentralisation, les opérateurs se retrouvent en première ligne pour gérer la productivité et la fluctuation imprévue (Bardelli, 2003) qui leur permet de répondre avec célérité aux évolutions du marché et aux exigences des clients.

- *Source de motivation :*

Dans son ouvrage sur le phénomène de la bureaucratie, Crozier (1963) montre que le modèle de Taylor se caractérise par une description précise des tâches à exécuter dans le travail. Suivant cette perspective, les salariés considèrent que les tâches accomplies sont toujours des caractères monotones qui se traduisent par un désengagement des salariés, voire une perte de sens au travail. Dans un contexte de sortie de crise, l'élargissement de responsabilité des salariés apparaît, d'après la nouvelle littérature managériale et la sociologie du travail, comme une source de motivation très pertinente pour les salariés et une solution efficace contre le caractère monotone (Mintzberg, 1982). Cette innovation organisationnelle permet au salarié de retrouver son identité au travail et lui donne une plus grande satisfaction en prenant une part plus importante à la réalisation d'un travail moins parcellisé (Naffakhi et El Andoulsi, 2009) et d'accroître l'initiative et donner le goût du risque (Thomas, 1997). Elle peut être alors perçue par les salariés comme un facteur de réalisation de soi et par conséquent comme une composante non monétaire symboliquement forte du système d'incitations de l'entreprise (Benhamou et Diaye, 2010). Dans ce contexte, Paget et Mounet (2010) montrent que la stratégie de délégation de pouvoir adoptée par l'entreprise Data<sup>2</sup> favorise l'initiative de leurs salariés, ceci est perçu comme un catalyser pour accroître leurs efforts dans le travail qui se traduit par une réduction du taux d'absentéisme.

Si l'objectif est d'optimiser dynamiquement l'usage des compétences, nul doute que la forme hiérarchique héritée du modèle fordien doit être abandonnée au profit d'une autre forme souple et flexible comme le prévoit Mills (1994). Ce changement se répercute

---

<sup>2</sup> Delta est une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, implantée dans les Alpes françaises.

directement sur son système de production suivant le raisonnement de certains chercheurs tels que Veltz et Zarifian (1993). Ces auteurs reconnaissent qu'il existe des relations étroites entre les systèmes productifs et les formes hiérarchiques.

## **1.2. La rationalisation du processus de production**

La période qualifiée de fordisme se caractérisait par l'émergence d'un nouveau « modèle » de société, marqué par la production et la consommation de masse. Comme l'illustre Béranger (1987), ce modèle est marqué par des processus séquentiels où les machines sont regroupées en famille et une spécialisation stricte des personnes productives et la suppression du geste inutile. Face à des fluctuations importantes pendant les années 1970, l'entreprise intégrée devient plus risquée, plus contrainte par une logique d'efficacité et de rentabilité. Dans cette instabilité, Giard et Milder (1997) avancent que l'émergence et le développement des équipes de travail dans les industries, lorsque les dynamiques et la réactivité de ces équipes imposent une meilleure coordination et intégration des différentes logiques. Ce développement a été suivi par la mise en place d'un système de production et la livraison en Juste-à-temps (Marty, 1997).

Au cours de cette sous-section, nous développons dans une première étape l'émergence et le fonctionnement des équipes de travail semi-autonome. Dans un deuxième temps, nous explorons le système de production et livraison Juste-à-temps.

### ***1.2.1. Les équipes de travail semi-autonomes : des nouvelles règles de production collective***

Le travail en chaîne inspirée du modèle taylorien-fordien est hautement spécialisé (Hammer et Champy, 1993). Dans ce modèle, Béranger (1987) souligne que la durée de chaque tâche à chaque poste de travail a été déterminée et optimisée par des experts industriels. Dès le début des années 1970, les recettes industrielles héritées des modèles tayloriens et fordien de production induisent certains obstacles qui perturbent le système de production et qui se répercutent sur le niveau de satisfaction des clients (Millot et Roulleau, 1991). Dans ce cadre, une nouvelle forme organisationnelle fondée sur des équipes semi-autonomes (ESA)<sup>3</sup> a démontré sa supériorité sur les modes d'organisation traditionnels. À travers ces dispositifs collectifs, l'organisation s'efforce aujourd'hui de faire travailler les

---

<sup>3</sup> Nommé ESA

salariés ensemble et simultanément, et non plus séparément et de façon séquentielle (Bichon, 2005) pour bénéficier des avantages économiques, organisationnels et techniques. Or, cette pratique organisationnelle est d'autant plus difficile à gérer dans le cadre collectif du travail qui nécessite la mise en place de certaines conditions propices pour la réussite de ce système.

Nous définissons tout d'abord les ESA. Ensuite, nous citons les avantages de la création des équipes de travail. Enfin, nous soulevons les enjeux et les complexités de cette innovation et nous proposons les conditions qui peuvent favoriser le succès de cette nouvelle pratique dans un cadre dynamique et ouvert.

#### *1.2.1.1. Présentation et définition des équipes de travail semi-autonomes*

Les littératures managériales, économiques et sociologiques fournissent plusieurs nominations pour le travail collectif et engendrent une grande confusion entre certains concepts, notamment entre celui « d'équipe » et celui de « groupe ». Face à cet enjeu, Cléty (2009) fait une distinction entre ces deux termes et montre que, en principe, un groupe ne peut pas être considéré comme une équipe, car son existence n'est pas nécessairement associée à une finalité et une fin en soi. A l'inverse, une équipe peut légitimement être considérée comme un groupe qui a pour caractéristique commune une fin et un but partagé. Roy et al. (1998) préfèrent le concept d'équipe à celui de groupe pour trois raisons. *Primo*, la notion d'équipe implique l'existence d'un « esprit de corps » qui dépasse la somme des individus alors que le concept de groupe est plus générique et peut s'appliquer au regroupement d'objets inanimés. *Secundo*, la notion d'équipe suppose une permanence relative d'une entité dans un système social alors que le concept de groupe s'applique plutôt à des situations temporaires. Finalement, le concept d'équipe est déjà prédominant dans la littérature. Concernant maintenant le degré de l'autonomie : est-ce que ces équipes possèdent une autonomie limitée ou bien totale ? Nous avons montré dans la sous-section précédente que la hiérarchie comme un principe est nécessaire, par conséquent, l'autonomie ne peut pas être totale. Un nombre important d'auteurs (De Tessac, 1992; Mills, 1994; Naffakhi et El Andoulsi, 2009) insistent sur l'élargissement de l'autonomie de ces équipes, mais ils ont rappelé en même temps qu'elle ne doit pas être absolue (El Andoulsi, 2008).

Pour ces raisons là, nous adoptons dans notre recherche le concept des équipes de travail semi-autonome suggéré par Roy et al. (1998, p. 2) et défini comme « *un mode d'organisation du travail où des groupes d'employés sont en permanence responsables* »

*collectivement d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien ou d'un service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieure de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production ».*

#### *1.2.1.2. Les performances économiques et organisationnelles des équipes de travail semi-autonome*

Une investigation théorique et empirique cite les avantages et l'importance du rôle des ESA dans la compétitivité des entreprises :

*Réduire les coûts et accroître la productivité* : avec la complexité accrue des composantes des produits et la rapidité des changements (Béranger, 1987), la mise en place des ESA permet de baisser les coûts, minimiser les temps inutiles et lutter contre les pannes, ceci conduit donc à d'importants progrès sur les plans de l'efficacité, de la souplesse et de la réduction des délais (Millot et Roulleau, 1991).

*Accroître la flexibilité et la réactivité* : face à une considérable montée des productions complexes, les partisans de l'entreprise réseau prétendent que les ESA s'imposent comme une réponse à des événements pas toujours prévisibles et qui requièrent une grande réactivité. Elles constituent des dispositifs flexibles, non seulement elles pourraient résister aux modifications de leurs structures internes, mais en plus elles s'adaptent plus facilement aux évolutions de l'environnement, voire elle les anticiperait (Trognon et Dessagne, 2006). Par leur contact direct sur les terrains, les ESA sont les mieux de prévoir leurs activités et d'effectuer les ajustements mieux que la hiérarchie (Josserand, 1998a).

*Renforce les compétences, améliore la qualité et accroître le rythme d'innovation* : le travail en ESA fait appel de plus en plus à des individus non seulement de métiers différents, mais aussi de cultures et de traditions différentes (Roy et al., 1998). Cette combinaison accroît le savoir collectif et facilite la communication entre des acteurs (Giard et Milder, 1997) et constitue un espace organisationnel borné, perçue ainsi comme le lieu potentiel d'expérimentations sur une échelle réduite en termes de temps et d'espace pour l'entreprise (Bourgeon, 2001). Ces équipes améliorent les modalités de coopération (Chédotel, 2004) et le processus d'apprentissage dans une économie très variée. Azan et Tournant (2008) montrent que cette pratique managériale apparaît comme un outil pertinent dans la circulation et la capitalisation des connaissances détenues par les acteurs de l'équipe. De même, l'étude de

Garel et Milder (1995) montre que la création des ESA tend d'accroître le rythme d'innovation dans des délais plus réduits.

Si ces équipes peuvent apporter une très forte contribution au succès de l'entreprise, leur impact positif n'est pas toujours bénéfique. Des études théoriques et empiriques montrent que la création de ces équipes nécessite la mise en place de certains facteurs pour garantir la stabilité, la cohésion et la réussite de leurs fonctionnements.

#### *1.2.1.3. Les enjeux et les conditions de la mise en place des ESA*

Les études récentes du fonctionnement interne des équipes de travail semi-autonome constatent que la cohésion de cette forme organisationnelle est le défi le plus important pour les dirigeants de l'entreprise. Ce nouvel enjeu impose aux entreprises la mise en place de facteurs préalables qui facilitent l'intégration de cette nouvelle pratique managériale.

##### **A. Les enjeux et la complexité du fonctionnement des ESA**

Naffakhi et El Andoulsi (2009) constatent que l'autonomie est d'autant plus difficile à gérer dans le cadre collectif du travail dans la mesure où elle pose des problèmes de coordination, de cohésion et de partage d'information entre les membres de ces acteurs (Chevalier, 1991). Ces derniers sont soumis à une double autorité au sein de leur entreprise : celle du responsable de l'entreprise et celle du responsable de l'équipe de projet. Ainsi, l'articulation entre la décision individuelle et la décision collective devient un enjeu majeur. Cette ambiguïté entre l'autorité de l'entreprise et l'autorité du projet apparaît comme une source de conflits et de rivalité (Zannad, 2009). De même, la coopération et le travail collectif entre les membres des équipes est le défi le plus important aussi dans la cohésion et la réussite des ESA (Chédotel, 2004). Dans ce cadre, la résistance et l'opposition des acteurs des entreprises (Chevalier, 1991) apparaissent comme les éléments principaux dans l'essoufflement des ESA.

##### **B. Les conditions de la réussite des équipes de travail semi-autonome**

Les ESA apparaissent d'après Chevalier (1991) comme « *une organisation dans l'organisation* ». Face à ces enjeux et ces ambiguïtés, un nombre important d'études se mettent d'accord sur le fait que la réussite de ces équipes dans une entreprise nécessite la mise

en place d'un certain nombre de préalables qui servent à mieux préparer le terrain et atténuer les résistances (Roy et St-Jacques, 2003; Naffakhi et El Andoulsi 2009). Par ailleurs, Mills (1994) prévoit que la création des équipes de travail semi-autonome doit être conditionnée par quatre principaux facteurs : la clarté, la compétence, l'information et la confiance. Roy et al. (1998) considèrent que l'implantation des ESA doit être orientée par un processus comprenant quatre étapes pour obtenir du succès : la mobilisation des acteurs, l'étude de faisabilité, le plan de réorganisation du travail et, le support à l'implantation des changements proposés. Dans le même ordre d'idées, Zannad (2009) prévoit que la mise en place d'un système d'évaluation matriciel, la création d'un référentiel de compétences spécifiques au projet et le renforcement de la coordination métier/ projets permet de surmonter les difficultés liées à la complexité du fonctionnement des équipes de travail. Bichon (2005) montre que la conduite de savoir individuel vers le savoir collectif nécessite la mobilisation de trois dimensions: les conduites relationnelles, les conduites collectives et les conduites d'intercompréhension.

Pour conclure, dans un contexte variant et dynamique, les équipes de travail semi-autonome offrent des possibilités qui peuvent apporter une très forte contribution au succès de l'entreprise en matière de flexibilité, de compétence et de productivité. Ces gains seront inutiles s'ils ne sont pas suivies par un système de production et de livraison rapide et flexible comme le montre Boyer et Durand (1998).

### ***1.2.2. La production et la livraison en Juste-à-Temps: une méthode dynamique de gestion des flux***

Dans les modèles fordienne-taylorien, les principes qui animent le flux de production tiennent dans l'expression «production de masse programmé». Ce système consiste à produire en amont et à approvisionner en continu des postes situés en aval (Ohno et Mito, 1992). Les deux chocs pétroliers, la mondialisation et l'essence de la NTIC rendent la concurrence internationale de plus en plus intense. Parallèlement, les goûts de la clientèle se diversifient, s'individualisent et deviennent plus contraints. Ainsi, la mise en place des modèles identiques sur les marchés aboutirait à entasser des invendus et par conséquent, à la faillite (Ohno et Mito, 1992). Afin de capter une clientèle désormais plus réduite et attentive à des critères davantage qualitatifs, les entreprises industrielles ont substitué le système de production fondée sur la prévision à une autre logique fondée sur la réponse en réel aux sollicitations du client et sur la commande, qualifié par les économistes et les gestionnaires

par le processus de production et livraison Juste-à-Temps (JAT) (Baranger et Chen, 1997). Le passage de production de masse à un système à flux tirés par la demande constitue une révolution que l'on ne peut réaliser que par la mise en place de certaines conditions.

Nous rappelons en première étape l'émergence historique de JAT. Les gains apportés par le JAT seront l'objet de la deuxième étape. Finalement, la troisième étape est consacrée aux conditions de la réussite de cette innovation organisationnelle.

#### *1.2.2.1. L'historique et définition de la JAT*

A l'origine, le concept de JAT a été fondé en 1937 par Kiichiro Toyoda dont l'idée de base était : « *fabriquer juste ce dont on a besoin à temps, mais ne pas fabriquer trop* » lors de sa visite en 1929 à l'usine de Ford à River Rouge, ce qui a probablement inspiré cette innovation (Svensson, 2001, p7). L'idée a été prolongée par la suite par l'ingénieur Ohno, directeur de la fabrication chez Toyota et vice-président, en 1950. Il a inventé cette pratique en s'inspirant de l'organisation logistique des supermarchés américains pour gérer le système de production. Pour Ohno, la particularité de cette nouvelle pratique résulte du fait que les clients prennent exactement ce dont ils ont besoin, et que les rayons y sont approvisionnés très régulièrement (Gratacap et Médan, 2009).

Pendant cette période, les entreprises japonaises ont vécu des difficultés importantes sous l'effet de leur marché restreint et leurs faiblesses concurrentielles par rapport aux entreprises américaines et européennes. Les entreprises japonaises, en particulier Toyota, ont mis comme objectif rattraper les entreprises américaines. Pour répondre à ce défi, Ohno trouve que l'organisation logistique des supermarchés fût l'une des solutions techniques la plus adaptables aux conjonctures économiques japonaises.

En combinant cette innovation avec d'autres dispositifs organisationnels, les entreprises japonaises ont réussi à construire une base industrielle qui leur permet de connaître une croissance impressionnante. Toutefois, dès 1980, talonnées par la concurrence japonaise, les entreprises occidentales ont commencé à intégrer dans leurs processus de production les principes de cette innovation organisationnelle.

D'après Ohno, la gestion par le système JAT consiste à présenter, à chaque étape de montage les pièces nécessaires, dans les quantités, au moment précis que l'on en a besoin. Contrairement au processus de production de modèle taylorien qui consiste à produire en

amont et approvisionner en continu des postes situés en aval, le système JAT prétend de faire remonter les flux d'aval vers amont (Ohno et Mito, 1992). Alors que dans le paradigme taylorien, l'usine est celui qui déclenche la décision, les quantités et le délai de production, en inversant le raisonnement, le système de JAT prétend que le client est celui qui décide la production, la quantité et le délai. Du client vers l'usine. De la commande vers la production (Svensson, 2001). Le modèle de production de JAT considère le client comme le propriétaire. Dans l'optique du modèle de Taylor, la production s'accroît par une réduction des temps unitaires d'exécutions, une augmentation des séries de lancement et un accroissement de stock. Inversement, l'accroissement de productivité dans le système de JAT passe par la réduction des temps de reconversion pour des produits variés qui induit une diminution des séries économiques de lancement et donc des stocks. Pour Molet (1998, p. 40), le JAT « *est une sorte d'idéal productivisme caractérisé par la livraison du bon produit, au bon moment, au bon client, mais il est important d'ajouter: au coût de revient minimum* ».

#### 1.2.2.2. *Les gains apportés par le JAT*

Dans un monde où le client est roi, les entreprises doivent constamment accroître leur capacité de répondre à la demande de plus en plus difficile, fluctuante et incertaine. Pour faire face, le JAT offre certains avantages aux dirigeants des entreprises pour surmonter leurs problèmes et pour chasser et éliminer de façon systématique toutes les formes de gaspillage.

*Réduction de stock* : le système JAT permet de réduire le niveau de stock et par conséquent minimiser les défauts en évitant les détériorations des pièces, lutter contre les pannes, repérer plus rapidement les lots défectueux, apporter des contre-mesures et améliorer les produits et les processus de production en dissimulant les causes des problèmes (Linhart et Linhart, 1995).

*Une source d'amélioration de la flexibilité et de la réactivité*: le système de JAT constitue un levier de flexibilité et d'adaptation pertinente dans un contexte dynamique (Gorgeu et Mathieu, 2000). En s'orientant vers les clients, le système de production de JAT offre une bonne analyse des besoins du marché sur une conception des produits incluant les complexités croissantes de production et sur une coordination dynamique des activités productives avec le maximum de fiabilité et de flexibilité (Marty, 1997).

*Amélioration de la qualité et accroître la productivité* : le système JAT apparaît comme un mécanisme de gestion de qualité centré sur l'amélioration à tous les niveaux (Gratacap et

Médan, 2009). Il est qualifié comme un processus d'amélioration continue par apprentissage (Baranger et Chen, 1997). D'après Linhart et Linhart (1995), les responsables des entreprises se tournent vers la production par « les flux tirés » parce qu'elle institue la qualité comme une valeur de l'entreprise. A cela s'ajoute, selon Benollet (1998), le système de JAT améliore d'une manière permanente la productivité grâce à la réduction du niveau de stock, le temps de réglage et le temps de production et de livraison.

Les partisans du système de JAT défendent l'idée que la production en flux tiré est le seul moyen pour surmonter les nouvelles exigences d'environnement et de variétés des choix des consommateurs. Mais le succès de ce système ne doit pas nous détourner des difficultés de sa mise en place.

#### 1.2.2.3. *La réussite du processus d'adoption du système JAT*

Vouloir passer d'un système de production de masse à un système de production en JAT n'est pas quelque chose facile comme le constatent Boyer et Durand (1998). Par ailleurs, la recherche scientifique considère que la réussite de ce système doit être conditionnée par certains éléments :

*Un système d'information et de communication* : dans un système de production composé par des unités séparées, le système d'information et de communication joue un rôle important dans la réussite et la cohésion de JAT puisqu'il permet de passer et recevoir les commandes de la manière la plus opérationnelle (Giard et Mendy, 2006).

*Développement des relations de collaboration interorganisationnel*: le nouveau mode de production se caractérise par un flux étendu pour lequel la plupart des entreprises ont une grande tendance vers la concentration sur le cœur du métier et céder les autres activités à des partenaires. Ainsi, plus le flux est tendu, plus l'interdépendance entre l'entreprise et ses partenaires concernés est forte. Plus le flux est tendu, plus il impose une réorganisation de la production chez les partenaires et plus la distance entre le site de l'entreprise et le site de ses partenaires doit être courte (Gorgeu et Mathieu, 2000). Par conséquent, la mise en place du système de production et de livraison JAT demande une réorganisation totale de l'ensemble de la chaîne de production et d'approvisionnement qui ne s'arrête pas à la seule entreprise (Faurie, 2008).

*Une organisation logistique perfectionnée* : la mise en place du système JAT passe inévitablement par une analyse et une reconfiguration du schéma logistique (Ponce et al., 2007). Ce dernier apparaît comme un vecteur d'intégration puissant entre les acteurs de l'entreprise (Gratacap et Médan, 2009) et représente également la pierre angulaire de la dynamique spatiale et du dilemme spécialisation-flexibilité (Halley et al., 1999) puisque toute rupture d'une composante des produits par un des acteurs sanctionne immédiatement l'ensemble de la chaîne. Les partisans de ce mécanisme justifient sa nécessité par sa capacité de fluidifier et de synchroniser les différents flux de l'entreprise comme ceux de ses partenaires (Lasnier, 2008).

*La cohésion sociale* : La nouvelle théorie managériale, notamment la théorie de régulation conjointe développée par Reynaud (1988) et De Terssac (1992), montre que l'aspect social devient un élément primordial dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Par conséquent, la confiance mutuelle (Linhart et Linhar, 1995), la motivation (Jaussaud et Kageyama, 1991) et l'organisation des réunions (Glenaud, 1988) deviennent des éléments indispensables dans la réussite de ce système.

D'une manière générale, le JAT est une source de progrès considérable à condition qu'il soit mis en place avec une grande rigueur et avec la volonté de lutter contre les causes de l'inefficacité.

### **1.3. L'amélioration « de la qualité uniciste »: les normes de qualité comme une compétence de formalisation**

Au cours des deux premières sous-sections, nous avons montré que les entreprises ont assisté à des changements organisationnels importants au niveau de leurs structures et de leurs processus de production. Ces changements imposent une amélioration des compétences internes (Zarifian, 1990) qui passe par l'implantation d'un nouveau système de qualité (Amis, 1996).

En effet, la littérature et les interrogations des chercheurs sur la qualité sont vastes, car cette dernière est une notion omniprésente, vivante, dynamique et évolutive comme le signale Cherfi (2002). Pour limiter l'analyse de cette variable, Guilhon et Weill (1996) considèrent que l'approche de la qualité semble séparée en deux niveaux: un premier qui est centré sur une analyse des processus stratégiques des organisations dans lesquelles la qualité s'insère à

tous les étages organisationnels c'est-à-dire le management de qualité total (MQT)<sup>4</sup>, elle est qualifiée par la « qualité pluriciste », et un second niveau qui vise à déterminer des procédures strictes sur les rôles, les objectifs et les intervenants pour des produits ou pour une fonction et qui renvoie à la recherche d'assurance qualité, elle est qualifiée par la « qualité uniciste ». Ce dernier sera l'objet de notre recherche car ce système est limité à l'inverse de la « qualité pluriscite » qui est un aspect vaste puisqu'il touche l'amélioration totale de l'entreprise dont nous avons développé une grande partie dans ce chapitre.

La revue scientifique montre que les systèmes d'assurance de qualité apparaissent comme des outils de rationalisation qui amènent des progrès importants pour l'organisation de l'entreprise et un véritable levier de l'amélioration des compétences internes de l'entreprise. Elles sont perçues comme compétences de formalisation suivant la terminologie de Reverdy (2000). Si ces normes amènent des progrès pertinents aux organisations elles induisent en même temps des défis et des enjeux importants comme le signale l'approche sociologie du travail.

Au cours de cette sous-section, nous présentons, dans une première étape, le système d'assurance de qualité dans l'économie industrielle. Les normes de management de qualité seront développées dans la deuxième étape. Dans une troisième étape, nous étudions les normes de mangements environnementales et éthiques. Les atouts des ces normes seront l'objet de la quatrième étape. Dans une cinquième étape, nous explorons les enjeux des normes et nous proposons les conditions de leurs réussites.

### ***1.3.1. Présentation du système d'assurance de qualité***

Le système d'assurance de qualité est une démarche volontaire qui consiste à apporter une garantie aux clients sur la nature de la prestation fournie par la conformité des activités internes à un ensemble de procédure de fonctionnement (Quenisset, 2002). Il concerne d'une part la bonne réalisation de chaque étape relative à la réalisation d'un produit, comprenant la conception, la production, jusqu'à la mise sur le marché, et d'autre part les relations entre ces différentes étapes, notamment au travers des procédures de réalisation et de transmission des spécifications techniques entre le bureau d'études et la fabrication, en essayant de prévenir les défauts que de les corriger là où on peut le faire le plus facilement (Canard et Boronat, 1995).

---

<sup>4</sup> Halais (2002, p83) définit le TQM comme suit : «*Stratégie globale par laquelle une entreprise, avec tous ses partenaires, met tout en oeuvre pour satisfaire ses clients en qualité, en coûts et en délais. Elle y parvient grâce à la maîtrise des processus et des produits et aussi grâce à l'implication de ses dirigeants et de son personnel* ».

Gorgeu et Mathieu (1996, p. 225) définissent l'assurance de qualité comme « *l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité* ».

Le principal objectif de ce système est de s'assurer que l'entreprise qui réalise les produits ou les services est suffisamment bien organisée pour que la qualité de ses produits soit immanquablement garantie. Le niveau de structuration requis pour assurer cette qualité est celui d'un modèle d'organisation, appelé référentiel qualité. Son objet est de demander à un organisme de prouver qu'il a bien mis en place un système de qualité (Cherfi, 2002). Les corollaires de l'assurance de qualité, ce sont la certification délivrée par l'ISO<sup>5</sup> (*International Organization for Standardization*) (Quenisset, 2002). À côté de ces normes internationales, des normes spécifiques ont été créées pour garantir une meilleure qualité, dont le VDA 6 pour l'Allemagne, l'EAQF pour la France, le QS 9000 pour les USA et l'EAMS pour l'Europe.

Dans notre recherche, nous traitons seulement les normes internationales ISO, et en particulier le certificat d'assurance de qualité et les normes environnementales et éthiques car ces dernières sont les plus utilisées et les plus reconnues au niveau international.

### ***1.3.2. Les normes de qualité : ISO 9000 comme une référence et moteur de qualité organisationnelle***

Publié en 1987, révisé en 1994 et en 2000, les normes ISO 9000 sont devenues incontournables dans la gestion et l'organisation des entreprises. Elles sont destinées à donner une garantie au client repose sur une hypothèse de respect d'un ensemble de règles. Ces normes traduisent un consensus concernant les caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation (Rolland, 2009). Elles touchent tous les pays et tous les secteurs d'activités (Messeghem et Varrault, 1997).

*Version ISO 9000 en 1987* : elle a constitué un tournant décisif: pour la première fois, le champ de la normalisation et celui de la qualité se sont irrémédiablement inscrits au sein de celui du management des organisations (Lérat-Pytlak, 2002). Elle s'inspire largement des normes militaires américaines AQAP (Allied Quality Assurance Publications) et des

---

<sup>5</sup> L'ISO est une fédération mondiale d'organismes nationaux de 140 pays. C'est une organisation non gouvernementale créée le 23 février 1947 ; elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités dans le monde entier, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services, et en vue de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

références des Règlements sur l'Assurance de la Qualité RAQ1, RAQ2, RAQ3<sup>6</sup> (Quenisset, 2002). Basée sur le concept et les pratiques de l'*assurance de la qualité*, les normes ISO 9000 sont orientées vers le contrôle et visent avant tout l'harmonisation des relations bilatérales entre clients et fournisseurs (Laudoyer G, 1996).

*Version ISO 9000 en 1994* : la première révision de la norme ISO9000 était faite en 1994. Quenisset (2002) constate que cette révision a apporté un changement au niveau du contenu mais n'en modifia pas la structure. La version de 1994 a insisté sur la nécessité d'abandonner l'assurance de la qualité issue des méthodes de l'armée appliquées aux entreprises de production pour évoluer vers une approche d'anticipation des problèmes de prévention des risques s'adressant à tous les types d'organisation. L'objet de cette révision est la satisfaction des clients par la prévention des non-conformités.

*Version ISO 9000 en 2000* : cette version met le client au cœur du dispositif, l'accent est mis sur la façon de connaître ses besoins et de les satisfaire en intégrant une démarche tournée vers la démonstration de l'efficacité à tous les niveaux, et le principe d'amélioration continue est explicitement introduit. Elle n'est plus considérée alors comme un référentiel de l'*assurance de la qualité* dédié aux seuls qualitatifs, mais comme un véritable référentiel du *management de la qualité* dédié aux décideurs et gestionnaires. Parallèlement, l'édition de 2000 permet de simplifier le système documentaire et de le rendre plus cohérent (Quenisset, 2002).

### ***1.3.3. Les normes de management environnemental et éthique comme des catalyseurs de changements organisationnels***

Pendant longtemps, l'activité économique a en effet reposé sur la croyance en un progrès industriel illimité et sur la vision d'une nature aux ressources inépuisables devant être assujettie aux besoins de la production comme l'indique Boiral (2002). Cette croyance a été remise en cause par les responsables des pays industrialisés et les experts environnementaux dès le début des années 1970 avec les dégradations environnementales (Dohou-Renaud, 2009). Dans ce contexte, Berger-Douce (2002), prévoit que la réconciliation entre l'écologie et l'économie est une démarche pertinente. Pour cela, la mise en place d'une normalisation a

---

<sup>6</sup> RAQ 1, 2 et 3 sont des règlements d'assurance de qualité dans l'industrie armée française élaborés par le SIAR (Service de la Surveillance Industrielle dans l'armée) au début des années 1980. Ces références s'inscrivent dans la nouvelle stratégie de coopération entre les pays membres de l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord) qui impose aux pays membres de cette organisation la mise en place des normes d'assurances de qualité entre les fournisseurs et les donneurs d'ordres dans l'industrie d'armement.

été nécessaire afin de guider les entreprises vers une meilleure gestion de son système environnemental. S'inscrivant toujours dans le même constat, les thèmes de l'éthique organisationnelle, et en particulier les formalisations éthiques, font l'objet d'un intérêt croissant dans l'industrie française depuis la fin des années 1980 comme le montre Mercier (1999) afin de s'adapter aux mutations de l'environnement économique et social. Cette nouvelle pratique n'est pas due au hasard mais comme la réponse aux nouvelles gestions des entreprises, la NTIC, la pression de l'opinion publique, des médias, des investisseurs, des salariés, des organismes nationaux et internationaux.

Par ailleurs, les normes environnementales et éthiques apparaissent comme une discipline du management à part entière (Ramonjy, 2009). Ainsi, la formalisation constitue le symbole de son engagement à promouvoir des comportements éthiques (Boiral, 2004). Elle prend l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise énonçant ses valeurs, ses principes et ses croyances (Mercier, 2000). Ces normes n'instaurent ni critères spécifiques de performance environnementale, ni obligation de résultat, elles garantissent seulement une gestion des enjeux environnementaux plutôt qu'une qualité environnementale (Berger-Douce, 2002) et permettent aussi d'harmoniser les différentes cultures, d'anticiper les dérives individuelles et de donner confiance aux partenaires (Dejoux, 2002).

#### ***1.3.4. Les atouts de la certification ISO***

La revue littérature propose un nombre croissant des variables<sup>7</sup> mesurant les apports de la mise en place de la certification. Pour simplifier l'analyse, Rolland et Tran (2006) rassemblent ces variables sous trois dimensions: opérationnelle, financière et organisationnelle.

##### *1.3.4.1. La dimension opérationnelle*

Rolland et Tran (2006) présentent les apports de la certification au niveau de la dimension opérationnelle de l'entreprise en distinguant les impacts de la certification en termes de gestion des processus de production et de l'aspect commercial:

*Le processus de production* : la mise en place de certification améliore le processus de production interne de l'entreprise de façon à ce que le service offert soit effectivement produit

---

<sup>7</sup> Boiral et Mongour (2009) montrent que l'analyse systématique des 111 articles recensés à partir d'une grille de catégorisation comprenant 46 variables.

de manière fiable et efficace (Campinos-Dubernet et Jougleux, 2003). L'accroissement de la rigueur instauré par ces normes est généralement décrit comme très positif constituant une «*sorte de mise en ordre* ». Par ailleurs, elles éliminent les causes d'erreurs et diminuent la variabilité des processus de production (Campinos-Dubernet et Marquette, 1998), réduisent les coûts, réalisent des économies importantes de matières et d'énergie (Berger-Douce, 2002), augmentent la productivité et améliorent la satisfaction des clients (Corbett et al., 2005; Boiral, 2002).

*Le processus commercial* : la mise en place de certificat d'assurance permet d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des pouvoirs publics, des citoyens ou encore des groupes écologistes (Berger-Douce, 2010) et de leurs partenaires commerciaux. Rolland et Tran (2006) constatent qu' «*afficher un certificat, c'est une carte de visite* ».

#### 1.3.4.2. *La dimension financière*

Les normes sont vues également comme un signal d'information sur le marché boursier, très sensible aux actions de communication réalisées par les entreprises (Rolland et Tran, 2006). Pour une entreprise cotée en bourse, ces labels peuvent rassurer les marchés financiers sur le système de la qualité, le contrôle des aspects environnementaux et sur la responsabilité sociale (Boiral, 2004).

#### 1.3.4.3. *La dimension organisationnelle*

L'intérêt des dirigeants des entreprises pour la certification ne se limite pas seulement à des arguments opérationnels et financiers mais également un outil de gestion interne pertinent. La nouvelle littérature managériale montre que ces normes peuvent être un catalyseur potentiel du changement organisationnel (Berger-Douce, 2002). Les partisans de la certification considèrent que cette nouvelle modalité de contrôle, via les procédures et les normes du travail, instaure au sein de l'entreprise une homogénéisation des manières de travailler qui réduit l'incertitude de coordination et de système relationnels (Campinos-Dubernet et Jougleux, 2003). D'après eux, elle transforme les contenus et les formes des savoirs, ainsi que les relations entre les acteurs de la production (Campinos-Dubernet et Marquette, 1999). Les prescriptions des normes contribuent à apporter plus de rationalité dans la gestion de coordination, la collecte et la création des connaissances (Boiral, 2004). Par ailleurs, les normes favorisent la codification des connaissances, leur création, leur transfert et

conduisent à une explicitation des savoirs sur l'organisation et à leur formalisation (Cohendet et Steinmuller, 2000). Dans le même ordre d'idées, la littérature managériale montre que les normes peuvent être un dispositif d'apprentissage organisationnel (Lambert et Loos-Baroin, 2004). Elles sont perçues aussi comme une source de motivation parce qu'elles portent sur des préoccupations qui transcendent les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques et susceptibles d'améliorer la fierté et la mobilisation des employés (Campinos-Dubernet et Marquette, 1999). Elles sont vues donc comme une technique intégrée (Reverdy, 2005) dans la mesure où il tend à mobiliser et à renforcer la cohésion interne autour d'un projet commun d'entreprise (Berger-Douce, 2002).

### ***1.3.5. Les enjeux et les conditions de la réussite de la normalisation***

Si la norme répond à certaines attentes, elle suscite également des craintes à l'intérieur des entreprises et soulève des enjeux d'ordre scientifique<sup>8</sup> quant à la manière d'appréhender et de traiter cette nouvelle pratique.

#### *1.3.5.1. Les enjeux de la certification*

La revue littérature, en particulier la théorie de la sociologie du travail (Campinos-Dubernet et Marquette, 1999; Reverdy, 2000), se craindrait du coût de la certification et de la lourdeur des procédures. Boiral (2004) signale que les partisans de cette approche préconisent que la norme de la qualité, en exigeant la formation d'une documentation destinée à consigner les procédures et à assurer une gestion et un suivi rigoureux de la qualité, peut engendrer une bureaucratisation excessive ou être perçu comme un instrument de contrôle coercitif et provoque l'irruption de la «cage de fer» décrite par Weber (1968, 1958). D'après Christol (1993), *dire que les procédures écrites à l'avance vont garantir la qualité, c'est nier tout ce que l'on sait sur le travail humain* (Cité par Igalens, 2006, p. 1052). L'instauration de ce mécanisme peut nous ramener au modèle standard de Taylor (1912) comme le signalent Cochoy et al. (1998). Pour eux, les lourdeurs et la formalisation des normes sont contradictoires avec le nouveau management de l'entreprise, notamment la flexibilité.

En revanche, les partisans de la normalisation montrent que la philosophie de la certification de la qualité est totalement différente du modèle bureaucratique. Pour eux, la

---

<sup>8</sup> En 1996, le Revue d'Economie Industrielle a consacré un numéro spéciale afin d'appréhender cet enjeu dans divers dimensions.

mise en place de cette innovation s'inscrit dans une démarche participative par l'implication de tous les acteurs dans la de rédaction des documents.

#### 1.3.5.2. *La norme: un mécanisme collectif et dynamique*

L'enjeu de certification trouve ses origines selon Grenard (1996) par la confusion entre certains termes et qu'il convient de différencier si l'on souhaite ne pas confondre la problématique qu'ils soulèvent. Ce dernier établit une distinction fondamentale entre la normalisation et la standardisation. Pour l'auteur, « *le standard renvoie aux notions de mesure et de l'étalon. Il constitue un modèle unique de référence pour chaque produit* » (p. 46). Ce concept exprime une dimension d'uniformisation et d'élimination de la diversité (Foray, 1996). Selon Campinos-Dubernet et Marquette (1999), une organisation puisse être qualifiée de taylorienne si elle applique des formes précises et illustre le respect de certains principes organisationnels forts, à commencer par celui d'une stricte séparation des tâches de conception de celles d'exécution. En revanche, Grenard (1996, p. 46) pense que *la norme, bien que s'appuyant sur la description de caractéristiques techniques, ne supprime ni les particularités, ni les spécificités des biens. Les fonctions de la normalisation sont donc plus larges que celles de la standardisation.* Dans ce cadre, Lérat-Pytlak (2002) constate que la normalisation ne propose pas donc les moyens pour réaliser les produits mais fixes les objectifs à atteindre en laissant les entreprises choisir les solutions et les techniques adéquates. Elle indique en effet les opérations à réaliser en cas de problème, mais elle ne précise pas la façon de le mener (Campinos-Dubernet et Marquette, 1999). En se basant sur cette distinction fondamentale, des auteurs comme Lambert et Loos-Baroin (2004) et Reverdy (2000 et 2005) montrent que les systèmes d'assurance peuvent contourner les effets négatifs du développement de l'écrit issu du modèle taylorien par la mise en œuvre de la démarche participative lors de l'installation de ce système. Pour Campinos-Dubernet et Marquette (1999), ce qui est au cœur du débat scientifique, ce moins la question de l'incomplétude de la règle dans un contexte incertain, que celle de la « *dynamique de la règle* » et des conditions à réunir. La création participative des procédures permet de créer donc des normes dynamiques et évolutives pour faire face à la diversité des situations rencontrées et aux difficultés, de les anticiper et améliorer la performance de l'entreprise.

Pour conclure, la mise en œuvre d'un certificat devient un élément dans l'amélioration du système de la qualité et des compétences de la firme. Elle représente le « squelette » qui

soutient la qualité des opérations réalisées dans l'entreprise pour prendre l'expression de Quenisset (2002).

Partant de l'idée qu'une entreprise seule ne peut être envisagée sans ses partenaires sous peine d'être statique et surtout déconnectée des réalités industrielles (Hasrouri, 2007), nous cherchons, dans la section suivante, à décrire et comprendre les relations interorganisationnelles dans l'entreprise réseau.

## **Section 2- Le partenariat interorganisationnel: émergence des nouvelles formes de coordination**

Les phénomènes des accords interfirmes ne sont certes pas récents, mais ils ont connu un essor sans précédent depuis le début des années 1980, et participent à la vague d'innovation organisationnelle conduisant les entreprises à adopter des structures transversales, qualifiées par certains observateurs de « seconde révolution organisationnelle » (Defalvard, 2000). Par conséquent, les réseaux interorganisationnels (RIO) sont désormais devenus des éléments incontournables de la vie économique des organisations (Hasrouri, 2007) dans la mesure où elles conditionnent la satisfaction des clients (Lavastre et al., 2011).

La lecture scientifique souligne que le cadre conceptuel des partenariats interorganisationnels a nettement évolué, parallèlement au fort accroissement du nombre de partenariats, la variété de leurs formes et de leurs buts. Les entreprises font recours vers l'accord des coopérations avec différents acteurs comme les institutions de recherches publiques (Trépanier et Ippersiel, 2003); les sous-traitants ; les fournisseurs (Neuville, 1997); les distributeurs; les prestataires de services logistiques (Fulconis et Paché, 2005) et les concurrents (Pellegrin-Boucher et Fennteau, 2007). Dans notre étude, nous retenons seulement le cas des sous-traitants (ST) et des prestataires des services logistiques (PSL) comme exemple pour décrire les changements relationnels entre ces acteurs et le donneur d'ordre (DO). Ce choix s'explique par deux raisons principales : ces acteurs représentent les principaux partenaires pour l'entreprise réseau comme le témoigne la plupart des études organisationnelles d'une part, ils ont connu de profondes mutations durant les deux dernières décennies d'autre part.

La première partie de cette section tente d'enrichir le nouveau cadre conceptuel interorganisationnel en rappelant les bénéfices de cette stratégie et en proposant les mécanismes de coordination utilisés dans les réseaux des entreprises. Dans une deuxième

partie, nous tentons de présenter les sous-traitants et décrire la nature de ses relations avec les donneurs d'ordre. Finalement, dans une troisième partie, nous mettons l'accent sur les PSL en s'intéressant particulièrement sur ses compétences acquises et son rôle dans la coordination de l'entreprise réseau.

## **2.1. Le partenariat: une nouvelle configuration de coordination industriel**

Dans un contexte économique empli de risques et qui change de plus en plus rapidement, les accords de partenariat ont connu un grand essor ces derniers temps. La construction de tels partenariats n'est ni le fruit du hasard (Sboui et al., 2003), ni un slogan (Tremblay, 2003) mais le fait que les intérêts des clients et ses partenaires sont intimement liés face à une concurrence toujours accrue et à une distribution organisée, de plus en plus puissante et concentrée. L'apparition puis le développement rapide des partenariats dans différents secteurs industriels s'expliquent avant tout par le passage d'un mode de production de masse à un mode de production au plus juste (Donada et Garrette, 1996). En dépit des avantages et des bénéfices qu'elles procurent aux entreprises, la stratégie de partenariat est une nouvelle forme organisationnelle dont la survie et la performance ne sont pas toujours garantie vu le taux d'échec élevé constaté par certains travaux empiriques.

L'objectif de cette sous-section est de couvrir les multiples facettes de cette nouvelle forme organisationnelle sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Ainsi, nous ferons dans une première étape un survol rapide sur les multiplicités des formes, des définitions des accords de partenariat proposés par la revue littérature et son évolution dans l'économie française. Les avantages du phénomène de partenariat seront l'objet de la deuxième étape. Finalement et dans une troisième étape, nous proposons les conditions nécessaires de la réussite de cette stratégie.

### ***2.1.1. Partenariat : panorama de définition et évolution dans l'économie française***

Le partenariat est un concept dont le contenu varie largement d'un chercheur à l'autre «*partenariat stratégique* » (De Fontenay, 2007), «*prestataires logistiques*» (Brulhart, 2005), «*partenariat verticale*» (Donada et Kessler, 1997), «*partenariat d'exploration* » (Blanche et Armand, 2004). La revue scientifique a proposé également un nombre croissant de formes de partenariat. Dans ce cadre, Altersohn (1992 et 1997) limite le partenariat dans les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants comme le thème central du livre blanc sur le partenariat rédigé par la Commission Technique de la Sous-traitance en septembre 1986. Le

livre définit le partenariat « *comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordres de relations d'une certaine durée fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages* » (De Banville, 1989, p. 126).

En revanche, Blanchot (1995, p.13) considère que le partenariat n'a pas une définition restrictive, elle est très vague et elle est valable dans tous les sens. L'auteur qualifie le concept partenariat « *par toutes relations inter-firmes qui se caractérisent, d'une façon ou d'une autre, par une interpénétration des frontières organisationnelles des entreprises cocontractantes* ». Plus précisément, Blanchot (1996) prétendit que le vocabulaire de partenariat ne peut être considéré ni comme des relations hiérarchiques sachant qu'il n'y a aucune prise de contrôle d'un partenaire sur l'autre, ni être assimilé à des relations de marché sachant qu'il existe une relation privilégiée entre les parties cocontractantes. En se référant aux travaux d'Imai et Itami (1984), l'auteur suppose que le partenariat se fonde sur des principes de décision et d'adhésion mixtes qui traduit la volonté de maintien d'un intérêt commun tout au long de la relation sur la base d'ajustements concertés plutôt qu'autoritaires. Le principe d'adhésion mixte signifie que, selon l'auteur, les parties à l'accord coordonnent *ex ante* leurs actions, s'engagent sur un projet qui s'inscrit dans la durée et/ou s'engagent à renouveler le contrat qui les lie en cas de satisfaction mutuelle, là où d'autres préfèrent changer régulièrement de partenaires au gré des opportunités du marché.

De Fontenay (2007, p. 3) situe le partenariat sur une échelle à cinq degrés qui va du plus informel au plus structuré. : « *Un partenariat stratégique est un engagement fort d'entreprises partageant une même vision, ayant des objectifs business communs et impliquant une mutualisation de ressources et d'expertises afin de créer et partager une valeur optimale. La relation dépasse celle du seul contrat ou de sous-traitance. Elle va également au-delà de l'externalisation. Elle vise à créer plus de valeur en commun* ».

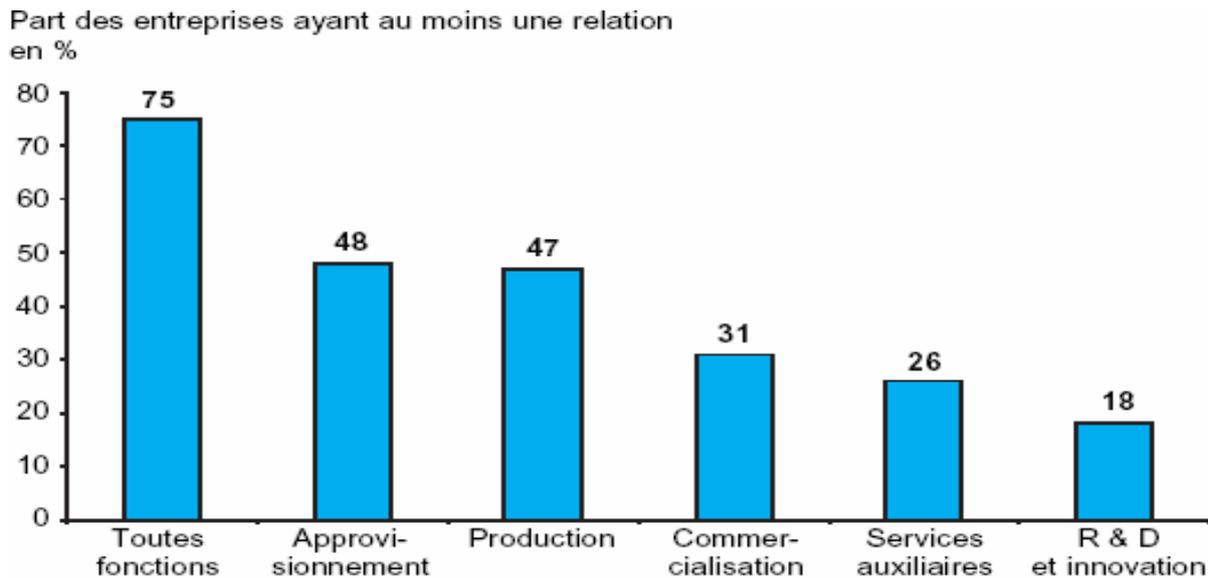
Depuis les années 1980, les accords de partenariat entre les entreprises ont été adoptés d'une manière croissante entre les entreprises françaises dans de nombreuses industries. L'enquête de 4 pages de 1996<sup>9</sup> réalisée par l'INSEE sur les entreprises françaises montre que 8 entreprises industrielles sur 10 entrent dans les relations du partenariat. Ces résultats ont été

---

<sup>9</sup>Hannoun M et Guerrier G, (1996), « De la sous-traitance au partenariat : une approche nouvelle des relations interindustrielle », *Le 4 pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, n° 65, mai

confirmés aussi dans l'enquête de 2004<sup>10</sup> dans la mesure où elle témoigne que 75 % des entreprises dans l'industrie hors énergie entre dans une relation de partenariat. Ce phénomène trouve son ampleur surtout dans les grandes entreprises : le taux s'élève à 83% contre 69,2 % pour les PME. L'enquête montre également que le recours aux accords de partenariat s'est différencié d'un secteur à un autre (Graphique n°1).

**Graphique 1 : Les relations interentreprises : une influence sectorielle**



Source : Haag et al. (2004, p.1)

### ***2.1.2. Les avantages du phénomène de partenariat***

Dans une économie mondialisée, où la concurrence est exacerbée, les rapprochements interorganisationnels, et en particulier le partenariat, offrent aux entreprises de meilleures conditions afin de rester compétitives sur les marchés. Dans notre étude nous distinguons cinq principaux avantages du phénomène de partenariat: focaliser sur le cœur du business, surmonter les barrières à l'entrée ou pénétrer de nouveaux marchés, réduire les coûts, stimuler l'innovation, créer des compétences et des connaissances, améliorer la flexibilité et la réactivité.

<sup>10</sup>Haag O., Raulin E et Souquet C, (2004), « Les relations interentreprises- Nombreuses et d'abord hexagonales », *Le 4 pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, n°195, novembre

Focaliser sur le « cœur du business » : la stratégie de partenariat permet aux entreprises de développer des diversifications nécessaires de leurs portefeuilles des produits et des services tout en laissant l'actif humain de l'entreprise sur le cœur de métier (Baudry, 2004). Elle s'est progressivement imposée comme l'une des solutions la plus efficace permettant aux entreprises de se spécialiser sur les actifs les plus rentables dans le but de réduire les risques, améliorer la flexibilité et accéder à des compétences stratégiques (Quélin, 2003). Ceci est bien justifié dans les études de Jeanblanc et Verdier (1997) qui montrent que le groupe André a bénéficié de relation de partenariat en se focalisant sur son métier de base pour surmonter sa difficulté financière.

Surmonter les barrières à l'entrée ou pénétrer de nouveaux marchés : la concurrence internationale complexifie l'entrée d'un nouvel acteur sur un marché. Ainsi, une connaissance fine des problématiques industrielles et commerciales locales devient obligatoires et requiert un temps d'apprentissage qui peut se révéler pénalisent (De Fontenay, 2007). Par ailleurs, le recours au partenariat facilite l'accès au marché étranger comme le témoigne l'analyse de la Commission Européenne en 2003. Assens et al. (2000) soulignent que le partenariat privé ou public permet aux acteurs d'accéder à de nouveaux marchés auparavant inaccessibles, parfois même des marchés étrangers. De leur côté, les travaux d'Edouard (2003) et Katia et Urlike (2008) montrent que les firmes françaises ont noué des relations de partenariat avec les entreprises libanaises pour accéder au marché libanais. De même, Milgate (2004) avance que le partenariat entre Rover et Honda au Royaume-Uni a été en partie motivé par le désir de chacune des parties de pénétrer sur le marché automobile de l'autre. Ceci est bien validé par l'étude de Ghribi (2010) qui trouve que le phénomène de partenariat entre le centre Agua Recherche et la Société des Eaux de Rosseville s'inscrit dans une logique d'expansion territoriale.

L'abaissement des coûts : le partenariat apparaît comme une stratégie très efficace dans les abaissements des coûts. Ceci a été validé par Garel (1999) qui montre une corrélation positive entre la stratégie de partenariat et les réductions des coûts chez les clients et les fournisseurs. De même, Cazenave et Garel (2009) soulignent que la stratégie de partenariat permet à l'entreprise Générale Motors de réduire ses effectifs: le nombre des salariés est passé de 1 million à 266000 entre 1970 et 2007, par conséquent abaissent des coûts salariaux.

Stimuler l'innovation : l'étude de Leverick et Cooper (1998) souligne que la stratégie de partenariat peut maintenir une avance technologique entre les partenaires. Milgate (2004)

prévoit que cette stratégie trouve son ampleur surtout dans des secteurs tels que l'automobile, l'aérospatiale, l'information et la communication. Ceci est bien justifié dans une étude récente réalisée par Gilier (2010) qui constate que l'objectif principal de partenariat de MINATEC IDEAs Laboratory<sup>11</sup> est de stimuler l'innovation.

Le partenariat un vecteur de création des compétences et des connaissances : face à une concurrence de plus en plus intensive, un nombre important des entreprises sont arrivées à la conclusion que la stratégie de partenariat constitue une nouvelle forme de coordination qui permet de surmonter les limites de l'organisation intégrée et d'acquérir de nouvelles compétences non disponibles en interne (Aliouat, 1995). Elle s'avère comme un vecteur privilégié pour le transfert et l'acquisition des connaissances et ressources (Renou, 2004).

Le partenariat une source de flexibilité et de réactivité : la stratégie de partenariat est perçue comme une source de flexibilité externe (Larré et al., 2003). Elle permet d'ajuster de façon réversible les capacités et les ressources aux variations aléatoires et imprévisibles de l'activité (Everaere, 2012) dans la mesure où elle offre plus d'adaptation et de souplesse en termes de stratégie de coût et d'emploi. Dans ce cadre, Beaujolin-Bellet (2003) signale que l'argument en faveur de la stratégie de partenariat, et en particulier le recours à la sous-traitance, est justifié par la gestion des variations d'activité ou des besoins ponctuels qu'ils soient saisonniers ou non, prévisibles ou non. Cette gestion est perçue comme un instrument de mesure permettant de réduire des charges fixes et améliore des gains de productivité.

### ***2.1.3. Les conditions de réussite de partenariat***

La vogue actuelle du partenariat industriel s'explique selon Altersohn (1992) par la facilité avec laquelle ce mot est employé pour désigner toute situation caractérisée par l'institution de relation durable entre les entreprises concernées. Si cette nouvelle forme interorganisationnelle contribue à la création de valeur ajoutée, elle n'est pas toujours bénéfique aux yeux des partenaires. Dans une étude de terrain effectuée sur les fournisseurs d'équipements et composants automobiles, Donada et Garrette (1996) constatent que la stratégie du partenariat est perçue de manière homogène, ses conséquences stratégiques sont évaluées de manière très contradictoire par les personnes interrogées: pour les uns, le partenariat est un piège ; pour les autres, le partenariat est une chance. Ceci est bien justifié

---

<sup>11</sup> MINATEC IDEAs MINATEC se présente comme un plateau d'innovation multipartenaires localisé au sein d'un grand campus européen de micro et nanotechnologie MINATEC au Grenoble. Pour plus des détails sur ce laboratoire voir la thèse de Gilier (2010).

dans les études de Brulhart (2002 et 2005) qui pense que, malgré une popularité non démentie et les nombreux avantages traditionnellement reconnus aux pratiques de partenariat, les niveaux de performance obtenus sont très hétérogènes et les taux de succès attachés à ces manœuvres restent faibles. Par ailleurs, la mise en place des éléments qui sont susceptibles d'améliorer la capacité du partenariat à atteindre ses objectifs est une nécessité incontournable. En s'appuyant sur des travaux scientifiques, nous présentons quatre conditions qui constituent un levier pour la réussite de partenariat industriel :

*Partenariat sur des bases durables*: l'allongement de période entre les partenaires est un élément indispensable dans les relations de partenariat (Baudry, 2004) puisqu'il fournit une stabilité contre la complexité accrue et l'opacité des ces accords, il améliore les qualités des produits et des services et il assure la pérennité des processus de production (Fulconis et Paché, 2004).

Si cette condition est nécessaire, elle reste encore insuffisante pour instaurer le climat de partenariat dans la mesure où elle peut rester dans la logique de l'échange marchand. Brulhart (2005) montre que le critère de continuité de la relation ou de "non disparition" ne semble pas pertinent pour mesurer le succès. Pour l'auteur, la durée de l'engagement doit être complétée par un accord des partenaires que ne repose pas seulement sur des contrats formalisés.

*La répartition équitable des résultats* : le partenariat doit être une source d'avantages pour tous les acteurs. Dans ce cadre, Felix et Gardet (2010) considèrent que la répartition équitable des résultats en amont de partenariat est perçue comme une incitation à l'effort pour les partenaires du réseau, favorisant sa réussite. Lucas et Piron (1998) prévoient que cette condition apparaît comme le seul moyen d'instaurer une certaine légitimité dans les allocations de ressources au sein des partenaires. Brulhart (2002) considère que, pour que le comportement coopératif perdure et se développe, il est nécessaire que chaque participant trouve un intérêt à la poursuite de la relation, ce qui suppose que la rente issue de la coopération soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice qu'elle jugera juste. A travers une étude empirique, l'auteur montre qu'il existe un impact à la fois direct et indirect sur le succès de coopération et le rôle central de l'équité, qui apparaît comme un contributeur majeur au succès du partenariat vertical logistique. De même, Edouard et Surrply (2004) notent qu'une négociation équilibrée entre les membres du réseau est une nécessité pour rétablir l'équilibre de force et réduire les conflits. Les auteurs prétendent que la négociation entre les partenaires doit être intégrative basée sur l'équité et l'égalité entre les

partenaires afin d'atteindre les objectifs collectifs suivant des intérêts convergents ou complémentaires.

*Une confiance partagée* : comme l'indique Brulhart (2005), la littérature managériale accorde à la confiance un rôle primordial en la plaçant au sommet de la hiérarchie des facteurs clés du succès du partenariat et en la situant, plus généralement, au cœur des transactions économiques et marchandes actuelles. Elle est ainsi considérée comme la pierre angulaire, le socle sur lequel s'appuie et se développe toute relation de partenariat s'établissant entre deux firmes distinctes. Assens (2003) la voit comme un élément moteur pour gouverner la relation entre les partenaires. D'auteurs comme Gorgeu et Mathieu (1990) pensent que l'instauration de confiance apparaît comme la clé de voute du partenariat.

*Une capacité de communication*: les dirigeants des entreprises doivent s'efforcer de d'obtenir l'adhésion tous leurs salariés et les convaincre que les accords conclus avec les partenaires d'amont n'ont pas pour objet ou pour effet de « démanteler » leur entreprise ou réduire l'effectif. Dans son rapport du travail, Benhamou (2010) montre que l'implication des salariés dans la stratégie de leurs entreprises peut améliorer la performance de leurs projets. Dans le même type de raisonnement, l'émission de capitale sur M6 le 14/11/2010 montre que les dirigeants des entreprises ont une grande tendance vers l'implication de leurs personnels dans l'élaboration de cette stratégie.

D'une manière plus générale, on peut conclure que durant les vingt dernières années, le partenariat industriel est imposé comme une des solutions les plus efficaces contre les fortes intensités concurrentielles nationales et internationales. Nous essayons dans les pages suivantes d'étudier les changements des relations entre les ST et les donneurs d'ordres et d'identifier les natures relationnelles entre ces acteurs.

## **2.2. Les relations entre l'entreprise réseau et ses sous-traitants: évolution dynamique et complexe**

Dés le début des années 1980, la sous-traitance occupe une place très importante dans les relations interentreprises sous l'effet des changements affectant le système productif. Le nouveau contexte économique et financière impose aux sous-traitants d'acquérir des compétences techniques, organisationnelles et financières très importantes (Mazaud, 2007 et 2006; Renou, 2004; Baudry, 2003). Pendant cette période, les sous-traitants se voient assignés un rôle de plus en plus important qui va jusqu'à la conception des produits et la coordination

des activités de réseau (Gorgeu et Mathieu, 2005). Ces changements émergent de nouvelles configurations organisationnelles avec les donneurs d'ordres et leurs partenaires qui vont aboutir à une véritable révolution en matière des relations interorganisationnelles (Frigant, 2005).

Dans cette sous-section, nous présentons dans une première étape l'évolution de définition du concept de sous-traitance. Dans une seconde étape, nous proposons une grille de lecture des principaux changements de nature de la relation entre l'entreprise réseau et les sous-traitantes.

### ***2.2.1. Définition du sous-traitant***

La définition de la sous-traitance a connu une évolution importante dans la revue littéraire durant les deux dernières décennies.

Une première définition de la sous-traitance a été établie par le Conseil Economique et Social le 21 mars 1973 qui définit cette nouvelle forme de relation interorganisationnelle comme « *l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale* »<sup>12</sup>. Altersohn (1992) considère que cette définition est très extensive, mais elle ignore le cas de plus en plus fréquent où le donneur d'ordres confie au sous-traitant par une délégation de production la totalité des tâches à effectuer. En outre, les spécifications ne font pas toujours l'objet d'un véritable cahier de charges. Dans ce sens, le document de l'Association Française de Normalisation (A.F.N.O.R) en novembre 1987 propose une définition plus complète dans la mesure où elle s'efforce de saisir dans son ensemble l'acte de production dont chaque séquence, de la conception à la maintenance du produit, peut être sous-traitée (Altersohn, 1992): « *Les usages professionnels permettent de considérer comme activité de sous-traitance toutes les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une entreprise dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitante ou preneuse d'ordres, tenue de se conformer exactement aux divers ou spécification techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort. Ces spécifications techniques (...) peuvent tenir compte des avis ou propositions formulés par les sous-traitants (...), dès lors*

---

<sup>12</sup>Altersohn (1992, p. 26)

*que le donneur d'ordre assume seule la responsabilité de la conception finale du produit »* (Quivaux, 1992, p. 3). A partir de cette définition, l'AFNOR distingue deux formes différentes de sous-traitance :

La sous-traitance de capacité : *« la sous-traitance est dite de capacité dès que l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise soit occasionnellement, en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique, soit de façon plus ou moins habituelle parce que, désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur »* (Quivaux, 1992, p. 3);

La sous-traitance de spécialité : *« la sous-traitance est dite de spécialité dès lors que l'entreprise donneuse d'ordres décide de faire appel à un spécialiste disposant des équipements et de la compétence adaptés à ses besoins, parce qu'elle ne peut ou ne souhaite pas, pour des raisons relevant de sa stratégie propre »* (Quivaux, 1992, p. 3).

La forte tendance vers les sous-traitances industrielles s'est accompagnée par une mutation profonde des modes de coordinations relationnelles avec l'entreprise réseau sous l'effet de l'accroissement de leurs capacités et l'élargissement de leurs périmètres d'activités (Duhautois et Perraudin, 2010).

### ***2.2.2. L'évolution des différentes configurations des rôles des sous-traitants***

Depuis la moitié des années 1980, le rôle de la sous-traitance et la nature des relations avec le donneur d'ordres ont connu de fortes mutations : le sous-traitant est passé d'un simple exécutant à un sous-traitant de statut mondial. Au cours de ces paragraphes, nous considérons que le statut du sous-traitant est passé par trois étapes: sous-traitance fordienne, sous-traitance partenaire et sous-traitance en chaîne.

#### ***2.2.2.1. La sous-traitance fordienne***

Dans la mesure où la grande firme fordienne fabrique elle-même le produit considéré, elle devient un conteneur des ressources, des compétences et des connaissances qui doivent être mobilisées pour réaliser la production en interne. Elle n'a aucunement besoin d'une aide extérieure pour réaliser la conception de la pièce sous-traitée, avec toutes spécifications techniques. Dans ces conditions, Billaudot et Julien (2003) notent que le degré du pouvoir du sous-traitant fordienne sur la conception du produit est presque nul. Le prix unitaire est le seul

critère pris en compte pour retenir un sous-traitant; la qualité du produit n'est pas prise en compte. Dans une telle situation, Leborgne et Lipietz (1992) considèrent que la relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants est une relation brève et rigide, elle repose essentiellement sur une logique marchande, au sein de laquelle le donneur d'ordres conserve la maîtrise totale de la conception du produit et transmet hiérarchiquement au sous-traitant, le minimum d'informations nécessaires. Cette dépendance totale du sous-traitant a été qualifiée selon Baudry (1993) par la coordination autoritaire.

#### 2.2.2.2. *Le partenariat comme une nouvelle forme organisationnelle entre les ST et l'entreprise réseau*

Cependant, la globalisation des marchés, l'intensification de la concurrence et la diffusion de nouvelles technologies techniques de gestion de la production, ne pouvaient pas rester sans influencer les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants (Rejeb et Ghorbel, 2004). Ainsi, la mise en œuvre des nouvelles pratiques organisationnelles reconnues qui leur permettront d'interagir, d'innover et de se développer en partenariat est une nécessité incontournable pour mieux répondre à ces nouveaux besoins (D'Amours et al., 1999). Ceci exige une interaction beaucoup plus étroite entre l'amont et l'aval des activités comme le mentionne Altersohn (1992). Par conséquent, le travail à façon, sous sa forme la plus traditionnelle, tend à diminuer au profit des relations plus complexes où le sous-traitant intervient davantage dans le processus de production jusqu'à participer à la conception du produit (Guerririe, 1996).

A l'image des changements, Billaudot et Genthon (2002) proposent une troisième forme de sous-traitance qui s'appelle la *sous-traitance d'intelligence* ou la *sous-traitance partenariale*. Cette dernière se définit comme une relation où « *la conversation donne lieu à une activité menée en coopération par le producteur et l'utilisateur* » (p. 71). Selon Renou (2004), la sous-traitance de partenariat est une forme qui combine les deux formes standards : la sous-traitance de capacité et la sous-traitance spécialisée. Dans la même perspective, l'auteur montre que la sous-traitance partenariale se caractérise par des éléments différents de celle de la sous-traitance standard. Le passage entre ces deux types de sous-traitance nécessite la réduction des nombres des sous-traitants en constituant un panel de sous-traitant du premier rang, en améliorant les qualités des produits, en allongeant la durée de l'engagement, en renouvelant la mode de livraison et, en impliquant les sous-traitants dans la conception de sous-ensemble.

### 2.2.2.3. *Le phénomène de la sous-traitance en chaîne*

D'après son enquête sur l'industrie française, Paulin (1998) trouve que les dernières années ont été marquées par l'apparition d'une nouvelle forme de sous-traitance, *la sous-traitance en chaîne*, ou bien la *sous-traitance de premier rang*. L'auteur souligne que l'entreprise était obligée de minimiser le maximum ses coûts et en même temps augmenter la qualité finale des produits. Ceci nécessite une organisation très efficace au niveau interne et externe sur toutes les pièces composantes des produits (Maoti, 2001). Par conséquent, certaines entreprises industrielles ont renouvelé la stratégie de partenariat avec leurs sous-traitants en réduisant leurs nombres et en même temps ont créé un panel de ces derniers les plus compétitives qui s'appellent des sous-traitants de premier rang (Gorgeu et Mathieu, 2005). Ainsi, l'entreprise ne traite qu'avec le sous-traitant de premier rang, à charger pour ce dernier de confier à des sous-traitants de 2<sup>ème</sup> rang voire de 3<sup>ème</sup> rang, la partie du produit qu'il juge en dehors de sa compétence (Paulin, 1998). L'étude effectuée par Kechidi (2008) sur la firme Airbus montre que le nombre des sous-traitants d'Airbus est passé de 700 à environ 120 dans le début des années 1990.

Certains auteurs qualifient ce type de sous-traitant par « *le sous-traitant de classe mondiale* ». Ce dernier détient, selon D'Amours et al. (1999), un ensemble des compétences afin de réaliser ses fonctions: assister au développement du produit de ses clients, livrer des produits sans défaut, avoir un système de production qui livre des produits au bon moment et des connaissances qui sont utiles au client pour réduire son délai de livraison, créer et maintenir des relations avec tous les membres de la chaîne logistique, apprendre et s'adapter rapidement pour répondre aux besoins changeants de ses clients et finalement, obtenir un retour sur l'investissement qui contribue au succès des membres de la chaîne logistique. Cette proposition a été confirmée dans la thèse de Mazaud (2007) qui a constaté que la plupart des sous-traitants de premier rang de l'entreprise Airbus sont les plus importants au niveau mondial (leurs chiffres d'affaires sont supérieurs à 100 million d'euros). L'auteur a considéré que ces sous-traitances sont sélectionnées selon un critère principal de coût nuancé par l'importance des compétences. Ces critères doivent être complétés par d'autres critères mais avec moins d'importance : la technologie, la capacité technique et productive, le prix, la capacité à améliorer le produit en continu, la qualité, l'aptitude à accepter les conditions imposées par Airbus et, la capacité de maîtrise d'œuvre (c'est-à-dire la capacité de manager leur propre supply chain). Par conséquent, les entreprises ont une grande

tendance de réduire le niveau hiérarchique interne, en contre partie la hiérarchie externe a nettement augmenté via le classement des relations des sous-traitants (Fréry, 1997).

Toujours dans le même constat, celle des mutations profondes des modes des coordinations interorganisationnelles, la nouvelle littérature perçoit les prestataires des services logistiques (PSL) comme une composante majeure au service de l'entreprise réseau. Ce dernier a connu des évolutions importantes sous la pression des donneurs d'ordres et la rivalité concurrentielle liée à l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation industrielle. Ceci sera l'objet des paragraphes suivants.

### **2.3. Les liens entre les prestataires des services logistiques et l'entreprise réseau : évolution et nature**

La mondialisation, la complexité des produits, le développement des NTIC et l'émergence des nouvelles pratiques managériales comme le système de production et de livraison JAT, confèrent à la logistique un intérêt stratégique. Dans ce cadre, une entreprise ne peut survivre qu'à la condition que ses différents éléments et composantes soient parfaitement interfacés, notamment sur un plan logistique (Fulconis et Paché, 2005), car il est difficile d'appliquer une gestion et une coordination efficace des flux des matières et d'informations entre les membres de la chaîne, en négligeant la fonction logistique (Corbin, 2008). Cette dernière constitue une source d'un gain de rentabilité et d'amélioration de la compétitivité des entreprises en jouant sur les délais d'exécution, la qualité du service et la réduction des coûts (Hiesse, 2009). Elle est relayée et enrichie par la notion de « supply chain management » comme le note Cézanne et Saglietto (2011). De ce point de vue, les prestataires des services logistiques<sup>13</sup> se présentent un soutien privilégié pour le développement de partenariats fiables et performants dans le management des interfaces logistiques interorganisationnelles (Fulconis et Roveillo, 2009). Ils sont les principaux bénéficiaires d'un vaste processus d'externalisation adopté par les entreprises industrielles et commerciales sous l'effet de recentrage sur leurs « *core compétences* » depuis une vingtaine d'années (Fulconis et Paché, 2004). Ces relations ont connu de fortes mutations dans la configuration de coordination traditionnelle interorganisationnelle. Une mutation a été qualifiée selon Fulconis et Paché (2005) par une «révolution silencieuse» dans l'organisation des chaînes logistiques.

---

<sup>13</sup>Que nous désignerons aussi par la suite PSL

Au cours de ces paragraphes, nous présentons, dans une première étape, les PSL. Dans une seconde étape, nous étudions les mutations des compétences acquises ainsi les services proposés par ces acteurs. Les natures de relations entre les PSL et l'entreprise réseau seront l'objet de la troisième étape.

### **2.3.1. Présentation des PSL**

La littérature propose un panorama de définition des PSL. D'après Bourgne et Roussat (2008), ces définitions sont un peu ontologiques, car la plupart d'entre-elles se focalisent sur la notion d'externalisation et négligent la fonction de la logistique. Pour surmonter ce problème, il nous semble opportun de reprendre la définition proposée par l'édition de revue professionnelle *Logistique Magazine* publié en octobre 2004 qui définit le PSL comme une entreprise assurant la réalisation d'activité logistique pour le compte d'un industriel ou d'un distributeur. Une définition a été qualifiée comme générale, mais suffisante selon Fulconis et Paché (2005). Les auteurs soulignent que les PSL contiennent trois types de familles sur le marché en fonction de la complexité du système d'offre :

*Les PSL classiques* : issues pour la plupart du secteur des transports routiers, ils assurent la simple exécution d'opérations physiques liées au transport, à la manutention et au stockage des produits intermédiaires ou finis de l'entreprise cliente ;

*Les PSL à valeur ajoutée* : ils intègrent au rôle classique la gestion d'opérations à caractère industriel ou commercial (par exemple différenciation retardée), à caractère administratif (par exemple facturation) et à caractère informationnel (par exemple *tracking-tracing*) ;

*Les PSL dématérialisés* : ils ne disposent pas des moyens physiques propres, ils construisent leurs prestations en mobilisant des ressources auprès de ses partenaires, et en assurant la cohérence par une totale maîtrise des flux d'informations.

D'après les auteurs, les deux premières familles sont regroupées sous l'appellation de *third party logistics* (3PL) et la troisième sous celle de *fourth party logistic* (4PL). Ils supposent que la troisième famille est la plus récente, mais la moins développée. Elle consiste à concevoir et à vendre des solutions logistiques « sur mesures » en créant une sorte de réseau de valeur qui associe transporteurs, entrepositaires, sous-traitants industriels. Elle se positionne, selon Paché (2009), comme un assembleur « dématérialisé » des ressources et des compétences, sans pour cela d'actifs logistiques propres.

### 2.3.2. *Les compétences acquises par les PSL*

Les exigences accrues des entreprises industrielles et commerciales en termes de coûts, de délais et de qualité et la conjoncture défavorable de l'économie mettent les PSL dans l'obligation d'acquérir de nouvelles capacités et d'améliorer leurs services (Fulconis et Roveillo, 2009). Par ailleurs, l'acquisition de nouvelles capacités et l'amélioration des compétences pour les PSL sont devenues une stratégie indispensable pour survivre sur un marché devenu plus concurrentiel, plus instable et plus diversifié. Dans le cadre de l'Observatoire de la Prestation Logistique en 2002, Roques et Michrafy (2003) concluent, d'après une double enquête réalisée au printemps 2002 auprès des principaux prestataires de service logistique français (79 PSL français) et de leurs clients industriels (841 entreprises industrielles), que les savoirs faire perçus et les compétences à acquérir dans les trois ans ont connu une évolution importante. Dans le même cadre, Lambourdière et Corbin (2010) notent que les PSL ont acquis dès le début des années 1990 des capacités relationnelles importantes. Ils ont apporté une réelle compétence de gestion des interfaces au sein des chaînes logistiques. Les PSL ont développé des relations de coopération et de partenariat avec différents acteurs de la chaîne logistique. En outre, Morvan et Mevel (2011) démontrent, dans une étude empirique adossée par deux enquêtes menées en 2010 et 2011 à partir d'un échantillon représentatif des industries agroalimentaires, que les PSL ont pensé rapidement de déployer des systèmes d'information interorganisationnels très pointus, et plus particulièrement la traçabilité<sup>14</sup> logistique ou «*tracking*» afin de gérer en continu et de coordonner l'ensemble des informations afférentes aux flux physiques des marchandises de leurs clients industriels et distributeurs. Parallèlement, l'amélioration des qualifications des mains d'œuvre des PSL représente une composante importante dans la modernisation de leurs systèmes managériaux. Dans cette optique, l'étude de Bironneau et Le Roy (2009) auprès de 51 responsables logistiques soulignent que les PSL ont une grande tendance vers l'amélioration des compétences et concluent que les responsables logistiques ont acquis un certain nombre de compétences multifacettes comme les compétences techniques en logistiques, les

---

<sup>14</sup>Il existe deux types des outils de traçabilité : logistiques et produits. Le deuxième type sera étudié dans la section suivante.

compétences techniques en gestion, les compétences humaines interpersonnelles<sup>15</sup> et finalement les compétences humaines intrapersonnelles<sup>16</sup>.

### ***2.3.3. L'évolution du rôle et de la nature des relations entre les PSL et l'entreprise réseau***

La recherche d'adaptabilité conduit les entreprises industrielles à reconfigurer régulièrement leurs offres et leurs chaînes logistiques. Toutefois, face à l'évolution des compétences et à l'enrichissement des offres proposés par les PSL, une radicale modification de leurs rôles semble envisageable. De ce fait, la configuration interfirmes traditionnelles a été remise en cause au profit d'une nouvelle grille fondée sur de nouveaux mécanismes de coordination et d'ajustement.

#### ***2.3.3.1. Le rôle des PSL : une évolution dynamique***

Les PSL qui, au départ, ne proposaient que des prestations basiques de transport et du stockage voient leurs rôles renforcés avec le temps sous l'effet de la focalisation des entreprises industrielles et commerciales sur leurs compétences clés. Fulconis et Paché (2005) notent que les rôles des PSL sont répartis en trois catégories au sein du fonctionnement de l'entreprise réseau : simple exécutant, un expert logistique et un coordinateur de réseau.

*Le PSL est un simple exécutant* : Fulconis et Paché (2005) prétendent que, dans cette étape, l'entreprise industrielle ou commerciale acquiert de façons ponctuelles un unique élément (logistique acheminement des produits, mètres carrés d'entreposage, etc.). Pour l'entreprise réseau, les PSL sont envisagés comme simple exécutant chargé de l'exploitation des opérations, sans aucune maîtrise de la conception. Elles n'occupent qu'une place de satellites dans la coordination de réseaux chargés d'assurer la maîtrise d'exploitation des opérations logistiques pour le compte de donneur d'ordres par l'utilisation de techniques et d'outils spécifiques. La stratégie de recentrage adoptée par les entreprises, l'acquisition de savoir faire et la diversification des services proposés permettent aux PSL de s'occuper des missions de plus en plus importantes dans la coordination de réseau.

*Le PSL est un expert logistique* : dans cette étape, les PSL jouent un rôle d'expert en proposant des solutions techniques originales pour optimiser la fonction logistique reçue en

---

<sup>15</sup>Les compétences interpersonnelles relève de l'aptitude de l'individu de travail avec les autres comme la capacité à animer des réunions, la communication écrite ou orale.

<sup>16</sup>Les compétences intrapersonnelles relèvent de la personnalité de l'individu comme la réactivité, l'enthousiasme, l'intégrité.

délégation. Comme l'indique Cézanne et Saglietto (2011), ce type des PSL ne possède aucun moyen physique et les assimile à ceux des consultants logistiques devant assurer une prestation d'ingénierie. Ils sont capables de gérer des flux physiques des marchandises et informationnelles et assurer la planification, le suivi et le pilotage des chaînes logistiques comme le témoigne Corbin (2008).

La crise à laquelle est confrontée la totalité des entreprises industrielles et commerciales conduit les dirigeants de déléguer de plus en plus les activités stratégiques aux PSL. Leurs ressources et leurs expertises leur permettent d'animer et de coordonner l'ensemble des systèmes de production ou de commercialisation.

*Le PSL comme un coordinateur de réseau* : l'étude de Dumoulin et al. (2000b) était parmi les premières études qui ont évoqué l'idée selon laquelle les PSL peuvent jouer un coordinateur efficace des interfaces, qualifié par le rôle pivot, dans des réseaux d'alliances logistiques dans une enquête franco-allemande. Cette conclusion a été validée par Fulconis et Paché (2005) qui constatent que les PSL les plus avancées sur le plan technologiques sont capables de construire un système d'offre globale associant au transport des services comme créateur des valeurs ajoutées. De même, Hiesse (2009) montrent que les PSL sont en mesure de jouer le rôle de facilitateur, de coordinateur et d'architecte dans le développement de stratégie des coopétitions<sup>17</sup> menées par des industries fournisseurs des grandes distributions.

Pour conclure, les PSL deviennent à l'évidence une entité indispensable dans la valeur ajoutée des entreprises. Ils ont renforcé leurs rôles dans la coordination des interfaces entre les partenaires du réseau. Ces nouvelles compétences acquises et ces nouveaux rôles affectent d'une manière importante la relation interfirme entre le prestataire et son client et constitue à présent un défi majeur pour les managers.

### 2.3.3.2. *Les différentes déterminantes des relations entre les PSL et l'entreprise réseau*

Plus le périmètre des activités déléguées à un PSL augmente, comme la tendance des dernières années, plus l'interdépendance et les relations interorganisationnelles deviennent complexes (Fulconis et Roveillo, 2009). D'où, une nécessité de la mise en œuvre d'une nouvelle forme de coordination entre les PSL et les entreprises industrielles s'impose afin de faciliter la complexité interorganisationnelle.

---

<sup>17</sup> Cette stratégie sera plus détaillée dans la section suivante.

Les entreprises industrielles et commerciales ont repris la stratégie développée avec leurs sous-traitants qui consiste à une tendance lourde de réduction du portefeuille de PSL. Avec la complexité accrue d'assemblages des compétences aux mains des PSL, les entreprises ont une forte tendance de réduction du portefeuille de PSL, calquée sur le modèle s'étant développé dans la filière automobile pour les fournisseurs de premier rang afin de réduire la complexité organisationnelle.

L'allongement de la durée et la clarification des contrats se positionnent également comme des mécanismes de coordination efficace entre les PSL et les entreprises industrielles. Ainsi, les entreprises industrielles ont substitué les contrats de court terme par des contrats à long terme afin de simplifier la complexité accrue d'exécution des services et améliorent les qualités des services puisque ces deux aspects dépendent avant tout, selon Fulconis et Paché (2004), de la pérennité des processus de production. Dans ce cadre, Lambourdière et Corbin (2010) soulignent que la réussite de PSL Damco est justifiée dans une grande part par ce mécanisme. Les auteurs constatent que plus de la moitié des cinquante premiers clients de Damco sont engagés dans des contrats logistiques depuis plus de huit ans. Le contrat doit être le plus précis et le plus complet possible pour éviter l'échec comme l'indique Bathélemy (2003). L'auteur souligne, lors d'une étude sur les échecs des externalisations de la fonction logistique, que le contrat traditionnel n'est plus valable à des prestations développées technologiquement, opérationnellement et stratégiquement, car les clauses contractuelles trop floues laissent aux PSL une marge de décision importante dans le choix des moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs fixés.

Pour conclure, les PSL (apparaissent) apparaissent aujourd'hui comme un « terrain » particulièrement propice à l'émergence des formes structurelles nouvelles telles que l'entreprise réseau (Dumoulin et al., 2000a) qui s'inscrivent dans un vaste mouvement de désintégration verticale et donc de développement de nouvelles formes de production. Avec cette nouvelle configuration, les frontières des entreprises sont devenues de plus en plus floues.

### **Section 3- La fonction de pilotage : une nouvelle modalité de gouvernance**

La mondialisation des marchés conjugués avec les complexités des produits et des systèmes incitent les entreprises à mettre en place une batterie de dispositifs managériaux et de déléguer un nombre croissant d'activités auprès de plusieurs entités intérieures et extérieures. Ces transformations organisationnelles exacerbent le besoin de gouvernement (Abrard et Paché, 2009) pour répondre aux exigences des clients et maintenir la compétitivité de l'entreprise (Ehlinger et al, 2007). A ce titre, Fulconis et Paché (2005) nouent la réussite de l'entreprise réseau par une stratégie de pilotage très efficace. D'après eux, en l'absence d'un pilotage efficace, il risque d'en résulter des dysfonctionnements récurrents (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006) et provoque une dérive générale (Giacomoni et Sardas, 2011) dont la plus grave serait l'incapacité de fournir aux partenaires et aux clients le bon produit et au bon moment. De même, Josserand (2007) a pu montrer que l'organisation par réseau émerge des interactions entre plusieurs unités mais cette émergence ne va pas au soin. Sur ce même thème, Boulay et Issac (2007) supposent que l'entreprise réseau recouvre des modes de coopération intrafirmes et interfirmes hétérogène et des motivations variées qui peuvent conduire à des tensions. Ces complexités mettent l'accent sur l'élaboration d'une nouvelle stratégie de pilotage qui doit assurer le déploiement de la stratégie dans l'ensemble de l'organisation en s'appuyant de plus en plus sur de nouveaux instruments (Tran, 2012).

Les recherches en stratégie de pilotage de réseau ont clarifié deux différentes structures. La première structure est un réseau acentré qui ne possède pas une direction centrale dans laquelle l'espace de décision est collective. En revanche, le réseau centré possède un centre de décision ou bien une unité de pilotage pour fixer et réaliser les objectifs en mobilisant de nouveaux dispositifs comme le mentionne Dumoulin et al. (2000a). Nous rejoignons dans notre recherche la deuxième approche. A ce stade de l'analyse, la revue littérature de l'économie de management stratégique n'est pas stabilisée sur le terme et le rôle de ce comité qui a connu depuis la fin des années 1980 une nette évolution du cadre conceptuel ainsi dans ses caractéristiques et ses fonctions. En s'inspirant de la démarche de Fréry (1997), nous contribuons dans le cadre de notre recherche au centre de pilotage (nous l'appelons après l'intégrateur) trois principales fonctions : création, coordination et contrôle.

La première partie de cette section étaye la thèse d'une nécessité de la mise en place d'une politique de pilotage au sein de l'entreprise réseau en dressant un bilan à la définition et les rôles attribués à ce comité fournis par la revue littérature. Nous étudions, dans une deuxième partie, les différentes étapes de la création de l'entreprise réseau. Dans une troisième partie, nous traitons le rôle de ce comité dans la coordination de réseau en proposant une combinaison des dispositifs organisationnels qui permettent de gérer les interdépendances et les interfaces entre les acteurs afin de donner le maximum des richesses à tous les niveaux et en même temps garantir la stabilité d'un réseau dynamique. Enfin, et dans une quatrième étape, nous étudions les principaux instruments utilisés par le comité de pilotage pour contrôler son réseau.

### **3.1. Le comité de pilotage: promoteur de coalition et de compétitivité**

Dans un réseau dynamique et fragmenté, le comité de pilotage exerce une fonction charnière dans la formulation et la cohésion de l'entreprise réseau (Gardet et Mothe, 2010) puisque c'est elle qui est à l'origine de cette organisation réticulaire résultant de stratégie d'impartition et de coopération intraentreprises et interentreprises. Au sein de la littérature, la nomination du comité de pilotage a connu durant les deux dernières décennies une inflation de terme. Son rôle s'avère également déterminant pour la réussite et la cohésion de l'entreprise réseau. Les membres de ce comité se caractérisent par leurs possessions des ressources spécifiques et générales et d'amélioration permanentes de leurs niveaux de compétence.

Ainsi, au cours de cette sous-section, nous traitons en premier lieu la définition du comité de pilotage selon les théoriciens ainsi que son rôle. En second lieu, nous identifions les principales ressources et compétences attribuées à cet organe par la littérature managériale.

#### ***3.1.1. L'intégrateur: enjeux de définition et de rôle***

Dans leur célèbre article de 1986, Miles et Snow ont essayé de définir le rôle du comité de pilotage dans l'entreprise réseau pour la première fois, en le qualifiant « *broker* ». Son rôle consiste à coordonner l'ensemble des actions: il a vocation à localiser, sélectionner et mutualiser des entreprises ou des fonctions complémentaires. De son côté, Jarillo (1988) a mobilisé le concept « *hub* » comme un nouveau terme pour définir l'organisation de pilotage.

Ce dernier désigne le nœud central d'un réseau. Son rôle consiste à coordonner l'ensemble des relations avec les autres acteurs.

Revenant à leur article de 1986, Snow et al. (1992) complètent leur définition en attribuant distinctivement trois rôles au broker d'un réseau (Mazaud, 2007) : architecte, conduire l'opérateur et contrôle.

D'autres auteurs comme, Fréry (1997), Baurdry (2004) et Capo (2002) ont proposé un nouveau terme pour nommer la direction centrale, « *l'entreprise pivot* ». Fréry (1997, p. 2) le définit comme « *un organe formel de régulation des transactions au sein d'une structure* ». Sur cette base, l'auteur a attribué trois rôles pour la firme pivot : la conception, la coordination et le contrôle.

L'étude de Hiesse et al. (2009) propose un nouveau concept celui de « acteur tiers ». Ce dernier peut prendre diverses formes comme syndicats professionnels, association, PSL. Les auteurs identifient trois rôles de l'acteur tiers : l'architecte, la coordination des opérations et le facilitateur.

*Le centre*, un nouveau terme a été proposé par Assens et al. (2000), Assens (2003) et Josserand (1998b). D'après eux, l'entreprise réseau a besoin d'être guidée et structurée par un centre. Son rôle consiste à clarifier les relations entre les unités périphériques, créer et maintenir la dynamique du réseau, et conserver un certain nombre de domaines d'intervention.

Maoti (2001) et Mazaud (2006 et 2007) proposent le concept « intégrateur » pour désigner la fonction de la direction de l'entreprise réseau. En se référant à l'étude de Brusoni et al. (2001), Mazaud (2007, p. 237) définit l'intégrateur *comme une firme qui sait plus qu'elle ne fait dans le but de diriger d'un point de vue organisationnel et technologique un réseau de fournisseurs de composants et de connaissances spécialisés*. Sa fonction selon Maoti (2001) est d'assurer la médiation entre des producteurs spécialisés sur une base technologique et des clients à la recherche des solutions globales.

Pour conclure, la nomination de la fonction de pilotage a pris plusieurs noms : « broker », « firme pivot », « hub », « centre », « acteur tiers », « intégrateur ». Dans notre recherche, le concept l'intégrateur nous semble toutefois plus approprié pour qualifier les acteurs participant à la formation et au développement de l'entreprise réseau. Ce choix est justifié par le fait que ce terme incarne des modalités et des valeurs très proches de la réalité

du fonctionnement de l'entreprise réseau comme la mobilisation, l'implication, les échanges, l'intégration, l'animation.

L'importance de la fonction de l'intégrateur dans la littérature managériale est quasi unanime: pour être performant, le réseau a besoin d'un intégrateur. En l'absence de cet acteur, l'entreprise réseau risque de se désarticuler, devenant par là même un simple marché, avec tous les inconvénients associés (Dumoulin et al., 2000b). Son succès est directement relié et dépendant de la mobilisation d'un ensemble des ressources et des compétences qui sont conçues, selon Ronteau (2009), comme les clés de réussite pour le fonctionnement et la performance de l'entreprise réseau. Ainsi, il est important de tenir compte de ces compétences apportées par cet acteur dans la valeur ajoutée du réseau. Ceci sera l'objet des paragraphes suivants.

### ***3.1.2. Les caractéristiques de l'intégrateur : « un bouquet des compétences »***

La réussite de la transformation d'une organisation intégrée à une organisation fragmentée dépend en grande partie des capacités et des compétences acquises par l'intégrateur dans la création et le développement de son réseau. La revue scientifique nous propose trois principaux types de compétences :

- *Les compétences techniques* : elles permettent de transformer un ensemble d'*artefacts* nécessaires à l'élaboration de futurs produits ou moyens de production (Gardet et Mothe, 2010). Dans ce sens, Mazaud (2007) montre dans une étude sur l'organisation du système productif airbus que l'intégrateur a développé des compétences techniques. Ceci est validé par Gilly et al. (2009) qui soulignent que l'intégrateur a une forte tendance à construire et à maîtriser des compétences techniques (elles portent sur des blocs de connaissances homogènes). Moati (2001) réclame que l'intégrateur doit avoir une bonne connaissance de chacun des produits des biens et services des composantes des produits finaux.
- *Les compétences architecturales* : Mazaud (2007) définit ce type des compétences par la capacité à concevoir le système d'ensemble, spécifier les interfaces et intégrer le système. Ce constat est validé par Ronteau (2009) dans une étude de cas sur l'entreprise française de fabrication de logiciel Dassault Système. L'auteur souligne que les membres de l'intégrateur doit développer des compétences qui leur permettent de chercher davantage à transformer l'extérieur, identifier et expliquer au marché ce dont il a besoin. Ainsi, l'auteur accorde un rôle important à cet organe dans la mesure où ces membres permettent

de fixer les objectifs à CT et LT, assurer la déconstruction complète des architectures, diffuser un nouvel horizon ambitieux au sein des équipes de travail interne et externe et finalement, assurer les convergences et les synergies entre ces équipes.

- *Les compétences relationnelles*: elles se manifestent par les capacités de gérer, d'organiser, de collaborer avec différents acteurs (Ronteau, 2009). Elles sont perçues comme des éléments cruciaux pour la pérennité de réseau afin de mobiliser et de mettre en scène les actifs nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. De même, Gilly et al. (2009) soulignent que ce type des compétences est nécessaire dans l'animation des relations des partenaires.

A côté des ces compétences, d'autres travaux accordent un rôle important à certaines capacités comme les capacités financières (Kchichi, 2008), commerciales (Gardet et Mothe, 2010) et compétences combinatoires (Azoulay et Weinstein, 2000; Kchichi, 2008). Dans ce cadre, Mariotti et al. (2001) notent que ces ressources sont perçues comme une source de légitimité pour l'intégrateur devant ses partenaires.

Bien que notre objectif soit, rappelons-le, de retenir la proposition de Fréy (1997) selon laquelle le rôle de la firme centrale s'articule sur trois fonctions: création, coordination et contrôle. Ces propositions seront l'objectif de notre travail.

### **3.2. La création de l'entreprise réseau: un processus d'interaction complexe**

La construction et l'évolution de l'entreprise réseau sont totalement différentes de ceux que l'on peut imaginer pour les entreprises intégrées et aussi les regroupements des entreprises indépendantes (Mariotti et al., 2001). Ce constat est justifié par la complexité des relations entre les membres de l'entreprise réseau par rapport à l'entreprise intégrée ou à réseaux des entreprises. Face à la prise de conscience des enjeux liés à l'environnement, à la complexité et à l'ouverture de l'économie mondiale, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'ouvrir leurs frontières et d'élargir leurs partenaires (quelque soit interne ou externe) pour bien répondre aux attentes des marchés. A l'instar de Mazaud (2007), nous considérons dans notre recherche que la création de réseau passe par deux étapes. La première a porté sur la clarification des activités de réseau. Une fois le choix entre l'intégration et l'externalisation est achevé, une politique de sélection des partenaires sera mise en œuvre.

### 3.2.1. Clarification des activités

Dans une économie fortement dynamique, l'achat est devenu une fonction stratégique comme le constate Barbat (2010) afin d'améliorer la compétitivité globale de l'entreprise réseau. Cette fonction consiste à appréhender le produit comme un ensemble et, à le segmenter en familles d'achats homogènes (Mazaud, 2006). La clarification des activités et des produits trouve son origine théorique dans le courant « *Strategic Sourcing* » développé par Clark (1989) et repris par Venkatesan dans le début des années 1990. En s'appuyant sur ces deux références, Mazaud (2006) décompose le système en deux sous-systèmes majeurs:

- *Les activités de base* : elles influencent directement les principaux attributs (y compris le coût) du produit final. Elles sont des entrants à forte valeur ajoutée se rapportant au cœur de métier de l'entreprise vendeuse et qui peuvent être utiles à la différenciation du produit final et requièrent une conception fortement spécialisée, donc des ressources, des compétences et des actifs très spécifiques (Mazaud, 2006). Ces compétences ont été traitées pour la première fois par Granstrand et al. (1997). Les auteurs avancent que les compétences des bases (*background competencies*) permettent à l'entreprise « *to coordinate and benefit from technical change in its supply chain* » (p. 15).
- *Les activités hors bases* : ces sont les activités où les entreprises développent essentiellement une technologie mature correspondant à des entrants relativement standardisés, ne nécessitant qu'un faible degré d'interdépendance entre l'entreprise réseau et ses partenaires (Mazaud, 2006). Leur conception spécialisée ne présente pas de caractère véritablement différenciant pour le produit final.

La distinction entre les activités de base et les activités hors base n'est pas quelque chose facile comme le constatent Mariotti et al. (2001) dans leur étude empirique sur sept réseaux appartenant à diverses industries d'activités. Les auteurs soulignent que cette clarification donne lieu à des débats internes avec un regard et un intérêt divergents entre les acteurs au sein de l'entreprise réseau<sup>18</sup>. Les auteurs notent que les industries se réfèrent invariablement aux notions de « métier cœur », de « compétence centrale » et d' « activité stratégique ». Les auteurs ressortent deux éléments frappants dans leurs analyses « *Le premier est que les interlocuteurs se donnent la peine de définir précisément, et à chaque fois de façon*

---

<sup>18</sup> « *Le dirigeant préoccupé d'indicateur financières, l'acheteur jugé sur sa capacité à obtenir des réductions de coûts ; le chef de projet chargé de faire converger les expertises ; le responsable technique sociaux du maintien des compétences d'une équipe* » (Mariotti F al, 2001, p. 99)

*assez singulière, ce qu'est « cœur de métier » et « une activité stratégique ». Le deuxième, est qu'à chaque fois aussi, l'explication fournie tend à se présenter comme évidente. Comme on va le voir, c'est pourtant tout le contraire que révèle un examen attentif des faits » (p. 99). Les auteurs concluent que « la démarcation entre ce qui est stratégique et ce qui ne l'est pas n'est pas donnée d'avance » (p. 99). Ils soulignent que les éléments stratégiques ne sont pas stables: ils sont toujours sujets à évolution et se déplacent d'une année à une autre. La définition des activités stratégiques est construite au fil des interactions permanentes entre l'entreprise et ses partenaires. C'est dans ce cadre que les auteurs défendent l'idée selon laquelle le choix de métier cœur est une compétence politique et non pas un leurre.*

Une fois l'intégrateur identifie son activité de base, il doit définir la spécification de chaque activité en prenant en considération les caractéristiques du produit final. Cette tâche peut être plus ou moins difficile selon la nature du produit ou du service, le degré de l'interdépendance statique et la dynamique entre les éléments (Moati, 2001). Ces fonctions leur permettent de disposer d'une quantité importante de données sur les caractéristiques de chaque activité (Paché et Parponaris, 1993) qui lui permet d'avoir une vision globale que ne peut pas avoir aucune autre unité en facilitant la sélection des partenaires les plus compatibles avec les objectifs de l'entreprise réseau. Dans ce type d'organisation, le choix des partenaires est évidemment crucial pour la réussite de l'entreprise réseau. Elle est un corollaire direct du politique achat (Mazaud, 2007).

### ***3.2.2. Les choix des partenaires: une modélisation multicritères***

Dans notre économie industrielle, le choix des partenaires avec lesquels une firme s'allie revêt un intérêt stratégique dans la mesure où cette sélection peut s'apparenter à un processus long et complexe qui se base sur une décision multicritères. Les premiers écrits sur les choix des partenaires ont été faits par Dieckson (1966) à partir d'une étude auprès de 274 firmes canadiennes. L'auteur a identifié 23 critères utilisés par les entreprises pour sélectionner ses partenaires dans les années 1960. Ces critères sont encore étudiés dans la plupart des études durant les trente années, par contre l'importance et la valeur de chaque critère a changé suite au changement du contexte industriel (Aguezoul et Ladet, 2006). Toutes ces études constatent que la politique de la sélection des partenaires se base sur les combinaisons des critères formels et informels (Cattellin, 2008).

### 3.2.2.1. *Les principaux critères formels de sélection*

Aguezoul et Ladet (2006) prétendent que l'importance des critères dépend du niveau de l'exigence de l'intégrateur, de son secteur d'activité, de la criticité du produit et du type de relations qu'il projette créer avec le partenaire. Dans notre recherche, nous allons identifier trois principaux critères formels dans le choix de partenaires : le coût, la qualité et la distance.

- *Le coût* : ce critère joue un rôle déterminant dans un contexte où la montée de la concurrence locale et internationale poussent les entreprises d'ajuster leurs politiques organisationnelles, techniques et financières afin de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs (Roy et Audet, 2002).
- *Le système d'assurance de qualité* : la disposition des systèmes d'assurances de qualité joue un rôle très important dans le choix de partenaires comme le considèrent Verma et Pullma (1998) et même décisif dans des secteurs comme l'automobile (Gorgeu et Mathieu, 1996).
- *La distance* : certains auteurs considèrent que la proximité est indispensable à l'analyse des coopérations développées par la plupart des entreprises. Ainsi, la distance administrative (Angué et Mayrhofer 2010), la distance géographique (Dauty et Larré., 2004) et la distance économique (Angué et Mayrhofer, 2008) jouent un rôle décisif dans le choix des partenaires.

### 3.2.2.2. *Les critères informels*

Dans une économie ouverte et complexe, les critères informels ont fait l'objet d'attention d'un grand nombre de chercheurs depuis le début des années 1980. Ces études confirment que ces critères apparaissent des outils très pertinents dans la sélection des partenaires. Dans notre étude, nous considérons que la réputation et les mécanismes d'incitatifs sont des éléments importants susceptibles d'influencer la décision des choix des partenaires.

- *La réputation* : elle est perçue comme un critère nécessaire dans le choix des partenaires selon certains chercheurs (Josserand, 1998b; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). Cette dernière constitue un gage crédibilisant l'engagement des parties.

- *Les mécanismes d'incitatifs* : les travaux de certains chercheurs tels que Moati (2001); Baudry (2004) suggèrent que les choix des partenaires peut effectuer à travers le mécanisme d'incitation. Dans ce cas, l'intégrateur met en place deux types de marché, différent mais complémentaire : un marché de « *sélection* »<sup>19</sup> et un marché « *d'allocation* »<sup>20</sup>.

Construire le réseau semble donc être une première étape-clé si l'on souhaite montrer l'importance du rôle de l'intégrateur. Cette étape en exige une autre, celle du rôle de l'intégrateur dans sa stratégie de gérer et d'harmoniser des connections entre les acteurs. Ceci permet d'apprécier l'importance de la fonction de coordination dans la réussite et la compétitivité de l'entreprise réseau qui reste une fonction principale de l'intégrateur.

### **3.3. Les modes de coordination de l'entreprise réseau: une clarification et de nouvelles formes de régulation**

L'entreprise réseau se caractérise par une structure très complexe : les relations sont plus au moins formelles, plus au moins dynamique. Cette structure réunit tantôt des concurrents, tantôt des entreprises aux activités complémentaires. Pour établir cette structure, l'intégrateur doit prendre un certain nombre de mesures stratégiques concernant l'ajustement entre ces acteurs. Ainsi, la coordination au sein de l'entreprise réseau est perçue comme une clé importante pour garantir la stabilité d'un réseau dynamique.

A travers le présent de cette sous-section, nous voulons comprendre comment l'intégrateur peut maintenir la coordination et la cohésion de son réseau. Pour réaliser ceci, nous distinguons deux types majeurs de mécanisme de coordination qui peuvent être mobilisées par l'intégrateur au sein de son réseau: la gestion des informations et des connaissances et la coopération.

---

<sup>19</sup> A travers le marché de « sélection », l'intégrateur choisi certains partenaires et écarte d'autres. Le choix retenues dépend des plusieurs critères comme les capacités des firmes à satisfaire les attentes de l'intégrateur en terme de technologie, et niveau de formation et de qualification des salariés, de surface financière, etc.

<sup>20</sup> Le marché d'allocation a pour fonctions d'effectuer les répartitions des tâches au sein de réseau, parmi les firmes appartenant au marché de sélection. A travers ce marché, les firmes vont entrer en concurrence pour répondre à l'offre proposée par l'intégrateur. Ce marché permet à l'intégrateur de juger les performances des firmes. Ainsi, si la performance d'une firme jugée est insuffisance par l'intégrateur, elle sera injectée au marché de sélection.

### ***3.3.1. La gestion des informations et des connaissances comme un moyen stratégique pour une coordination efficace***

Dans notre contexte économique actuel, la création et la diffusion des connaissances au sein du réseau devient une nécessité incontournable. Dans ce cas, l'intégrateur joue un rôle clé dans la création et le partage des connaissances en combinant entre les TIC, les dispositifs formels et les mécanismes sociaux.

#### ***3.3.1.1. TIC : un support nécessaire et efficace pour la coordination de réseau***

L'introduction des TIC est perçue comme des facilitateurs du partage des informations et de création des connaissances. Certains auteurs montrent que l'apport des TIC sur la coordination des entreprises est particulièrement crucial.

- ***Les équipements électroniques***: elles permettent aux salariés d'accéder au système d'informations, de communiquer et de coordonner les activités au sein du réseau. Ainsi, l'ordinateur, le téléphone mobile, les logiciels de gestion sont perçus comme une technologie qui conduit à une modification profonde, à la gestion de l'information au sein de l'entreprise et facilite la circulation des connaissances (Zacklad et Grundstein, 2001).
- ***L'internet et l'intranet***: ces sont des moyens de communication organisationnelle très efficaces et aussi un créateur de nombreuses informations. Isaac (2002) montre que le courrier électronique est devenu un outil de communication au même titre que le téléphone : il permet de faire circuler et d'échanger sur des documents en cours d'élaboration souvent insérés en pièces jointes. Dans le même contexte, les observateurs considèrent que l'intranet apparaît comme une technologie qui conduit à une modification profonde à la gestion de l'information au sein de l'entreprise : facilite la circulation des connaissances, offre aux salariés un accès à une information générale sur l'entreprise et, facilite la communication avec l'échelon hiérarchique supérieure et avec les partenaires internes et externes (Humeau, 2005).

#### ***3.3.1.2. Les dispositifs formels***

Les dispositifs formels jouent un rôle important dans la coordination des connaissances. Ainsi, les tableaux de bord et le système de traçabilité des produits facilitent les partages des connaissances.

- **Le tableau de bord**<sup>21</sup>: cet outil suscite en effet un intérêt soutenu de la part des professionnels et académiques depuis quelques années (Kaplan et Norton, 2001). Les études en management stratégiques considèrent que ce dispositif apparaît comme un instrument très efficace dans la coordination: il contient des indicateurs sur les déroulements des projets de multiples acteurs internes et externes, il traduit la stratégie au niveau opérationnel et assure un suivi des actions de l'ensemble du réseau et, il intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage de la connaissance.
- **Le système de traçabilité des produits**<sup>22</sup>: ce mécanisme est apparu comme un système d'information crucial dans notre contexte (Fabbe-Costes et Lemaire, 2010) et même obligatoire dans des secteurs comme l'alimentaire (Karâa et Morana, 2008). Il offre une meilleure coordination entre les partenaires et une amélioration des décisions stratégiques, assure le suivi des flux physiques et informationnels dans leur intégralité et en temps réel dans l'organisation globale et, engendre un niveau de partage d'informations élevé entre les partenaires concernant à la fois des dimensions spatiales et temporelles sur la chaîne de production (Romeyer, 2004).

### 3.3.1.3. Les dispositifs sociaux

Le réseau social est apparu « *comme une ressource clé, constitutive d'un avantage concurrentiel, un capital à part entière de l'organisation* » (Boris et al., 2007, p. 2). Les dispositifs sociaux comme la communauté de pratique et le plateau de conception facilitent la diffusion des connaissances au sein du réseau à travers les interactions directes des acteurs, l'utilisation d'un langage commun, et les relations interpersonnelles.

- **La communauté de pratique**<sup>23</sup> : cette nouvelle pratique managériale apparaît comme une figure idéale pour la diffusion et les échanges des connaissances. Jossierand et De Saint Leger (2004) considèrent que cette forme organisationnelle correspond en effet à un

<sup>21</sup>Travaillé et Marsal (2006, p 1351) définissent les tableaux de bords comme « *un document papiers ou numérique, rassemblent plusieurs indicateurs et informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie* ».

<sup>22</sup> Le système à traçabilité a été défini par plusieurs normes, principalement par la norme ISO 8402 : 1994 qui la perçoit comme étant « l'aptitude à retrouver l'historique, la localisation ou l'utilisation d'un produit au moyen d'une identification enregistrée ».

<sup>23</sup>Goury et Spalanzani (2009, p. 6) définissent la communauté de pratiques « *comme des groupes d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation. Surtout, ils travaillent ensemble et réalisent des activités pour partie communes, pour partie complémentaires* ».

espace émergent où l'échange des connaissances peut s'effectuer en dehors des contraintes organisationnelles. Les auteurs considèrent qu'en créant des espaces libres d'échanges, les communautés de pratique constituent des lieux d'apprentissage expérimental. Renou (2003) pense que cette communauté développe un langage commun, des codes et des modes d'interprétation communs du contexte environnemental dans lequel travaillent tous les membres de l'entreprise réseau et qui facilite la communication et la coordination entre eux.

- **Le plateau de conception** : selon Renou (2004), le plateau de conception<sup>24</sup> apparaît comme un dispositif de coordination particulier dans une économie de connaissances à travers son caractère *distribué* et *interactif*. Cet outil favorise un langage commun et en même temps développe des relations interpersonnelles au sein des différents acteurs qui permet de créer un espace de discussion (Zacklad et Grundstein, 2001). Ces types des relations constituent selon Chassagnon et Audran (2010) une meilleure solution pour faciliter la création et les échanges des nouvelles connaissances. Par conséquent, le plateau de conception peut être envisagé comme un dispositif pertinent dans la création et la diffusion des connaissances au sein du réseau (Renou, 2006).

Toutefois, il nous semble que si le système de gestion d'information et des connaissances devient un support important dans la coordination du réseau, il reste forcément limité dans l'harmonisation complète du réseau dans un contexte caractérisé par des changements rapides. Nous posons que l'intégrateur doit alimenter ce système par une nouvelle stratégie organisationnelle dynamique comme celle de la *coopétition* afin de donner plus de cohésion à leur réseau et plus de compétitivité sur le marché.

### 3.3.2. *La coopétition : un outil de stabilité et une vectrice de compétitivité*

Depuis la fin des années 1980, la combinaison simultanée de coopération et de compétition semble être devenue une norme stratégique dans la totalité des entreprises (Pellegrin-Boucher, 2006). Nalebuff et Brandenburger (1996) ont qualifié cette concentration simultanée de ces deux aspects opposés par le néologisme, « *coopétition* ». Depuis cette date, ce thème a connu un regain d'intérêt important sur le plan théorique que sur le plan empirique.

---

<sup>24</sup> Renou (2004, p. 5) définit le plateau de conception comme « *une grande pièce où sont réunis les métiers de la conception (méthodes, design, études, fabrication, achat...) autour de maquette, de dessins, de plan, d'ordinateur, de pièce prototypes* ».

### 3.3.2.1. *Présentation et définition*

Le concept de coopétition est un concept très récent dans le domaine de management stratégique. Pellegrin-Boucher (2006, p. 40) définit la coopétition comme « *toute situation où se combinent coopération et concurrence. La dimension coopérative consiste à s'associer pour créer de la valeur, tandis que la dimension concurrentielle consiste à s'approprier une partie de la valeur créée. La coopétition équivaut à coopérer sur certains points (produits ou niveau de la chaîne de valeur) et à se concurrencer sur d'autres simultanément* ». Certains auteurs comme Sanou et Le Roy (2010) et Pellegrin-Boucher (2006) supposent que la coopétition n'est ni une extension des théories de la compétition, ni une extension de la théorie de la coopération. Selon eux, la coopétition est une forme organisationnelle particulière, relation où coexistent coopération et compétition qui nécessite un examen théorique qui lui est propre. Ce concept permet aux entreprises de coexister des deux dimensions stratégiques opposantes à la fois au sein d'organisation : la coopération et la concurrence.

### 3.3.2.2. *Les avantages de coopétition*

La coopétition apparaît comme un dispositif de coordination très efficace au sein du réseau puisqu'elle permet de bénéficier à la fois des avantages de la compétition et de ceux de la coopération. Gnyawali et al. (2010) considèrent que la pratique de coopétition permet de réaliser un avantage sur leurs concurrents et en même temps pousser les frontières de technologie. Dans le même ordre d'idées, Pellegrin-Boucher (2006) considère que la coopétition permet de réaliser des économies d'échelles et réduire les coûts, accéder à des ressources et à des compétences, apprendre du partenariat, contrer un concurrent et finalement diversifier le risque. Empiriquement, Luo et al. (2006) montrent que la coopération permet d'améliorer la relation de l'entreprise avec son client et augmenter sa performance financière. Dans le même contexte, Bouger et Gueguen (2004) affirment que la coopération maintient un avantage concurrentiel durable. S'inscrivant dans ce constat, Sanou et Le Roy (2010) montrent la supériorité économique de la stratégie de coopétition par rapport aux stratégies de coopération et de compétition dans l'industrie des opérateurs de téléphonie mobile mesurée par la part du marché, le nombre d'abonnés de l'opérateur et la variation annuelle moyenne du nombre d'abonnés de l'opérateur.

Au final, ces études affirment que la stratégie de coopération est une pratique incontournable dans notre économie et, en même temps extrêmement complexe à appréhender, tant au point de vue des firmes, des individus, que des organes de régulation. C'est dans cette optique que Bengtsson et Kock (2000) considèrent que l'intégrateur joue un rôle clé dans la mise en place de coopération dans la mesure où elle développe le comportement coopératif à travers la création des responsables qui les qualifié Pellegrin-Boucher et Fennteau (2007) par des *alliances managers*. Parallèlement, il mobilise les jeux concurrentiels dans le réseau interne et externe; mais également gérer le conflit entre les concurrents. Par conséquent, le rôle de l'intégrateur est devenu un élément indispensable dans la création et la coordination de cette pratique comme le signalent certains acteurs (Hiesse et al., 2009) et représente une garantie suffisante pour une meilleure coordination des ces deux aspects (Baumard, 2006).

### 3.3.2.3. *L'articulation entre la coopération et la compétition*

Pour maintenir la cohésion de son réseau, l'intégrateur doit instaurer la dimension coopérative et concurrentielle. La question la plus importante dans ce cas comme le signalent Pellegrin-Boucher et Fennteau (2007), comment maintenir au sein de leur organisation deux aspects opposés? La première réponse, d'après nos connaissances, a été proposée par Bengtsson et Kock (1999). Les auteurs considèrent que la séparation entre la stratégie coopérative et la stratégie concurrentielle s'effectue par rapport à la distance *vis-à-vis du client*. D'une autre manière, les entreprises se concurrencent sur des activités proches des clients et en même temps coopèrent sur d'autres activités éloignées (Pellegrin-Boucher, 2006). Ainsi, on peut conclure que la coopération se réalise en amont et une compétition en aval. Cette proposition a été confirmée dans certaines études comme celle Hiesse et al. (2009) dans le secteur prêt à porter et le secteur de grande distribution. Les auteurs montrent que les entreprises de mode coopèrent dans la phase de conception et se concurrencent dans la phase de distribution et de commercialisation. Ceci est confirmé dans l'étude Gnyawali et al. (2010) sur le cas de Samsung Electronics et Sony. Les deux firmes sont concurrentes sur les marchés de l'électronique et en même temps coopèrent pour développer et produire la septième génération de panneaux à cristaux liquides pour les télévisions à écran plat. De même, Fainsilber (2011) souligne que les deux constructeurs automobiles PSA et BMW coopèrent pour concevoir et produire tous les éléments techniques nécessaires aux motorisations hybrides du futur et en même temps se concurrencent sur le marché automobile.

Contrairement à la classification de Bengtsson et Kock (1999, 2000), certaines études comme celle de Pellegrin-Boucher (2006) et Pellegrin-Boucher et Gueguen (2004) soulignent que cette formule proposée n'est pas toujours validée et montrent que la stratégie de coopération intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Pévot (2007) propose une autre articulation totalement différente de celle qui a été proposée par Bengtsson et Kock (2000). L'auteur considère que l'articulation de la stratégie de coopération et de compétition dépend des bénéfices attendus de cette relation. Il distingue deux types de bénéfices : privés (ceux dont une firme profite dans des activités sur des marchés non occupés par les alliances) et communs (ceux liés aux activités de l'alliance). La décision de la prise de stratégie des alliances et des concurrences sera prise en se basant sur le ratio suivant « *bénéfice privé/bénéfice commun* ». Ainsi, si le ratio est faible, on peut conclure que le comportement coopératif est la plus favorable, et vice versa.

### **3.4. Le contrôle de l'entreprise réseau : une différenciation et complémentarité des configurations**

L'entreprise réseau est une nouvelle forme d'organisation complexe qui recouvre plusieurs modes de coordination entre des acteurs internes et externes, dépendants et indépendants sur un plan juridico-financier. Ces modes peuvent provoquer des tensions s'ils ne sont pas bien maîtrisés (Dumoulin, 1997). Une stratégie de pilotage du réseau dans lequel le volet « contrôle » occupera une place essentielle est nécessaire pour influencer les comportements de l'organisation afin de les orienter vers des actions compatibles avec les buts définis (Fenneteau et Naro, 2005).

Ouchi (1979) a développé une théorie de contrôle dès la fin des années 1970 en se référant à l'approche de la théorie de coût de transaction, et en particulier l'ouvrage de Williamson (1985). L'auteur a proposé trois modes de contrôle : le marché (résultats), la hiérarchie (autorité) et le clan (dispositifs sociaux). Avec le développement des accords interorganisationnels, la question du mode de contrôle est imposée par les chercheurs de management stratégique pour maintenir ces relations répondant ainsi à l'appel d'Otley (1994) puis à celui d'Hopwood (1996) (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2004). Dans ce cadre, certains chercheurs (Dumoulin, 1997; Guibert et Dupuy, 1997) ont essayé de transposer les modes de contrôle de gestion au sein d'organisations proposées par Ouchi au niveau des

relations interfirmes en proposant deux modes de contrôle interorganisationnel: le contrôle formel et le contrôle informel.

De façon chronologique, nous analysons dans cette sous-section l'évolution des différentes modalités de contrôles intraorganisationnels et interorganisationnels. Nous explorons, en premier lieu, les différents mécanismes déployés dans une configuration de contrôle formel. En second lieu, nous mettons l'accent sur le contrôle informel comme une modalité indispensable pour la cohésion de l'entreprise réseau.

### ***3.4.1. Le contrôle formel***

Dans leur célèbre article en 1997, Guibert et Dupuy considèrent que « *le contrôle formel correspond d'une part aux logiques de hiérarchisation fondées sur des découpages fonctionnels et opérationnels et, d'autre part, aux mécanismes de standardisation associés à ces découpages* » (p.40). La littérature, et en particulier l'étude Dumoulin (1997), a identifié deux modalités de contrôle formel : le contrôle de type marchand et le contrôle de type bureaucratique.

*Le contrôle marchand* : il assure la régulation interfirmes par les prix et à la loi de l'offre et de la demande. Le premier mécanisme de contrôle marchand est le contrat qui contient des règles permettant d'orienter l'échange (Dumoulin et al., 2000a). Le paiement du client sera en fonction du résultat qui subit une évaluation périodique. Ces résultats prennent diverses formes: coûts, qualité, délais, comptabilité de gestion, système budgétaire (Fenneteau et Paché, 2010). Ainsi, le contrôle par le marché se traduit donc par un contrôle de résultats. Dans ce cadre, Kaplan et Norton (2001)<sup>25</sup> soulignent que la mise en place de tableau de bord de suivi apparaît comme le dispositif le plus visible et le plus adéquat pour exercer cette fonction. Cet outil est perçu comme un outil de contrôle des indicateurs financiers pertinent. Les auteurs soulignent que ce mécanisme permet d'évaluer efficacement les effets économiques des actions passées en termes de rentabilité mesurée par un ensemble d'indicateurs.

*Le contrôle de type bureaucratique* : il est défini par Errami (2007) comme l'ensemble des règles et procédures formelles qui indiquent ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Ce mode de contrôle se révèle par un accompagnement quotidien de l'intégrateur qui peut s'étendre à

---

<sup>25</sup> Les auteurs mettent l'accent dans leurs travaux sur quatre axes des performances : financiers, client, processus interne et apprentissage organisationnel.

toute l'entreprise réseau (Dumoulin, 1997). L'intégrateur opte à la fois à maîtriser le processus de transformation et les résultats attendus du partenariat et des ses relations avec ses salariés. Dans ce paradigme, Petitjean (2001) souligne que ce type de contrôle prend deux formes: le contrôle direct traduisant l'exercice d'une autorité ou bien le contrôle mécanique reposant sur la définition *ex ante* de procédures ou de routine, c'est-à-dire de type administratif. Le contrat est complet et détaillé aussi bien dans la phase de contact que dans la phase d'exécution du contrat (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2004). L'évaluation et la rémunération du travail s'effectuent sur la base de la qualité des résultats et/ou des comportements spécifiés sur des règles contractuelles (Nogatchewsky, 2009). Ce type de contrôle est guidé par les normes et les règles qui sont discrètes et contrôlées dans une grande partie par des normes d'assurance de qualité. La littérature managériale souligne que les normes des qualités permettent à consigner les procédures et à assurer une gestion et un suivi rigoureux de qualité (Gorgeu et Mathieu, 1996). Ils constituent un moyen de s'assurer que les partenaires (internes et externes) mettent en œuvre les structures nécessaires à la fourniture régulière de produits de qualité. Gorgeu et Mathieu (1996) montrent que ces normes sont perçues par les constructeurs automobiles français comme de nouveaux outils de contrôle fondés sur la formalisation, les règles et la codification afin d'assurer une qualité conforme à leurs exigences et proposer une nouvelle gestion de contrôle orientée vers les processus et non sur les résultats. Ce constat a été validé dans une étude empirique menée par Louppe (1999) sur les équipements automobiles européens (France, Allemagne et Tchèque).

En effet, dans un contexte de stabilité et de simplicité, le système de contrôle standard constitue une référence durable. En revanche, la régulation par les mécanismes formels est inadaptée dans une organisation complexe dans les frontières deviennent floues (Reynaud, 1988). Il est difficile de s'appuyer sur le système de contrôle standard qui semble laisser un nombre certain de limites et de questions. Par conséquent, le paradigme de contrôle doit aussi évaluer et intégrer la reconnaissance de la nature résolument complexe.

### ***3.4.2. Le contrôle informel***

Le capital social joue un rôle important dans le fonctionnement du réseau. Ainsi, la confiance, la culture, les normes et les valeurs deviennent un mode de contrôle crucial dans une coordination marquée par une complexité très importante. Par conséquent, le contrôle informel s'impose comme une nécessité pour un bon fonctionnement du réseau. Guibert et

Dupuy (1997, p. 40) définissent ce type de contrôle comme suit : « *Le contrôle informel est associé à l'existence et au jeu de relations transverses, évolutives, souvent implicites entre les acteurs ou les composantes de l'organisation, face à l'émergence de problèmes nouveaux ou mal structurés. Contrôler, c'est alors faciliter, de manière informelle, la connaissance et le partage de la cartographie de ces relations, et des potentialités qu'elle présente, et donc créer les conditions favorables à l'autocontrôle* ».

La confiance est le contrôle social le plus étudié dans la littérature interorganisationnelle (Chaouch et Zghal, 2010). Elle est définie selon Nogatchewsky (2009, p. 629) comme *une croyance vis-à-vis d'autrui* et s'intègre de plus en plus dans la littérature en contrôle (Khlif, 2002). La relation entre ces deux concepts est complexe et pose un double problème. Certains auteurs prévoient que l'analyse de la relation confiance/contrôle est souvent envisagée dans le cadre d'une logique d'antagonisme. En revanche, d'autres auteurs insistent sur la complémentarité entre ces deux aspects.

#### 3.4.2.1. *La confiance et le contrôle : deux mécanismes opposés*

La première approche des relations entre la confiance et le contrôle conduite par Aulakh et al. (1996) et Zaheer et Venkatraman (1995). Les travaux de ces auteurs prétendent que le contrôle et la confiance sont en antagonisme puisqu'ils considèrent que, quel que soit le critère considéré, la confiance supprime très largement les mécanismes de contrôle traditionnels. Ces auteurs mettent en évidence l'influence fortement négative de ces systèmes de coordination traditionnels sur la construction d'un climat de confiance entre partenaires (Fenneteau et Naro, 2005). Brulhart et Favoreu (2006) distinguent trois raisons qui expliquent l'antagonisme entre ces deux mécanismes. Premièrement, le contrôle est présenté comme un générateur de défiance et de suspicion chez les partenaires. Le deuxième argument est lié au fait que le contrôle formel peut limiter la liberté d'échange des acteurs et leurs interactions qui bloquent le développement de sentiment de confiance. Finalement, la troisième raison est liée à l'incomplétude du contrat qui peut déclencher chez l'une des parties l'apparition de comportements opportunistes qui se traduisent par une perte de confiance. Suivant cette logique, lorsque la confiance se renforce, certains instruments de contrôle disparaissent ; inversement ; quand il y a une perte de confiance, des dispositifs de surveillance doivent être instaurés pour y remédier.

### 3.4.2.2. *La confiance et le contrôle : deux mécanismes complémentaires*

De l'autre côté, des études récentes (Castelfranchi et Falcone, 2000; Poppo et Zenger, 2002; Langfield-Smith et Smith, 2003) trouvent que l'idée selon laquelle la relation entre la confiance et le contrôle est envisagée souvent dans le cadre d'une logique de substitution semble trop restrictive et trompeuse (Bornarel, 2005). Les recherches conduites sur ce thème mettent l'accent sur la complémentarité entre ces deux mécanismes. Das et Bing-Sheng (1998) supposent que la direction peut donner la confiance à son partenaire et en même temps exercer du contrôle sur son fonctionnement. Les auteurs considèrent que la confiance et le contrôle peuvent, dans certains cas, se développer parallèlement. Au sein du réseau, le contrôle et la confiance concourent tous les deux à apporter une certaine sécurité à l'entreprise en lui donnant l'assurance que le partenaire coopère de manière satisfaisante. Cette sécurité a été qualifiée selon Das et Teng (1998) par *la confidence*.

Pour conclure, les pratiques actuelles développées dans l'économie industrielle montrent que la complémentarité entre le contrôle formel et le contrôle informel est une nécessité pour la cohésion du réseau (Guibet et Dupuy 1997). Ceci est bien confirmé dans l'étude de Bornarel (2005). L'auteur considère que la présence de ces deux mécanismes est la logique la plus adaptative dans notre contexte « *Le contrôle formel, en tant que référence aux logiques de hiérarchisation et aux mécanismes de standardisation, assure la stabilité alors que le contrôle informel, en tant que référence aux processus d'ajustement mutuel, aux réseaux informels et à l'ensemble des moyens propices au développement de l'autocontrôle, assure la flexibilité* » (p. 6).

## **Section 4- Les rôles des pratiques managériales dans le développement de la stratégie de modernisation des entreprises : une étude empirique sur les entreprises manufacturières françaises**

L'analyse descriptive avancée dans les trois premières sections a contribué à présenter les pratiques managériales clés de la modernisation des entreprises. La suite de ce travail vise à identifier les influences de la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques sur la stratégie de refonte de l'organigramme adoptée par les entreprises. Nous voulons examiner les liens de ces innovations organisationnelles proposées plus haut dans l'explication de la stratégie de refonte de l'organigramme des entreprises manufacturières françaises. Pour y parvenir, nous nous

mobilisons l'analyse discriminante afin de tester notre hypothèse selon laquelle la mise en œuvre de certaines pratiques managériales influence positivement et significativement la stratégie de refonte de l'organigramme au sein des entreprises manufacturières françaises. L'analyse des données a été effectuée par le biais du logiciel SPSS.

La section est structurée en deux étapes. En premier lieu, nous présentons et nous décrivons notre échantillon et nos variables. Les résultats et l'interprétation seront présentés en second lieu.

#### **4.1. Présentation et description de l'échantillon et des variables**

##### ***4.1.1. Analyse descriptive de l'échantillon***

Notre étude repose sur l'exploitation des questionnaires de l'enquête COI 2006 (Changements Organisationnels et Informatisation). L'élaboration et la coordination du dispositif d'enquête ont été réalisées au Centre d'Etudes et d'Emploi (CEE). L'enquête a interrogé 1692 entreprises de 10 salariés et plus (Greenan et al., 2010b). Parmi les différents secteurs couverts cette enquête, nous avons retenu seulement le secteur manufacturier, et en particulier les établissements appartenant à la catégorie d'entreprises réseaux, soit au total 1242 entreprises<sup>26</sup>. Le tableau suivant donne un descriptif de l'échantillon retenu dans notre travail.

---

<sup>26</sup> Une description plus détaillée sur cette enquête et sur notre échantillon sera présentée dans le troisième chapitre (Cf, le paragraphe 1. 2. 2. 1 de la deuxième section, p. 232).

**Tableau 1: Composition de l'échantillon de travail**

Industries	Nombre des entreprises	%
Industries agricoles et alimentaires	241	19,4
Industrie textile et habillement	29	2,3
Industrie du cuir et de la chaussure	8	0,6
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	18	1,4
Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie	91	7,3
Cokéfaction, raffinage, industries nucléaires	14	1,1
Industrie chimique	141	11,3
Industrie du caoutchouc et des plastiques	76	6,1
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	58	4,6
Métallurgie et travail des métaux	141	11,3
Fabrication de machines et équipements	113	9
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	165	13,2
Fabrication de matériels de transport	103	8,2
Autres industries manufacturières	44	3,5
<b>Total</b>	<b>1242</b>	<b>100</b>

Champ : échantillon de 1242 entreprises de 250 salariés et plus de l'industrie manufacturière

Source : enquête COI 2006

#### ***4.1.2. Présentation et description des variables***

##### ***4.1.2.1. La variable dépendante***

La variable à expliquer, objet de notre recherche dans cette section est la refonte de l'organigramme des entreprises. Tout au long de notre travail, nous respectons les standards élaborés par cette enquête. Parmi ces recommandations, nous trouvons la période d'étude choisie mesurée par trois années (Greenan et al., 2010b). De ce fait, les entreprises sont amenées à répondre à la question suivante : « *Q4-2. Depuis 2003, l'organisation de votre entreprise a-t-elle connu une refonte de l'organigramme ?* ».

En matière d'adoption de cette stratégie, les résultats de l'enquête des COI 2006 montrent que 57 % des entreprises enquêtées ont connu une refonte de l'organigramme depuis 2003 (cf. Tableau 2). Ce changement se disperse d'une industrie à un autre : il est plus développé dans l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (69%), dans l'industrie de cokéfaction, raffinage, industries nucléaires (64,2%) et dans l'industrie de fabrication de matériels de transport (64%). En revanche, l'importance accordée des entreprises pour une refonte de l'organigramme dans l'industrie du travail du bois et

fabrication d'articles en bois (41,1%) et l'industrie du caoutchouc et des plastiques (43,4%) est moins développé.

**Tableau 2: Proportion des entreprises ayant changé la refonte de l'organigramme selon leur secteur d'activité**

Industrie	Part des entreprises (%)
Industries agricoles et alimentaires	49,3
Industrie textile et habillement	51,7
Industrie du cuir et de la chaussure	44,4
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	41,1
Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie	49,4
Cokéfaction, raffinage, industries nucléaires	64,2
Industrie chimique	54,6
Industrie du caoutchouc et des plastiques	43,4
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	60,3
Métallurgie et travail des métaux	63,8
Fabrication de machines et équipements	59,2
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	69,6
Fabrication de matériel de transport	64
Autres industries manufacturières	59
Total	57

Champ : échantillon de 1242 entreprises de 250 salariés et plus de l'industrie manufacturière

Source : enquête COI 2006

#### 4.1.2.2. Les variables indépendantes

La littérature proposée dans les trois premières sections nous montre que la modernisation des entreprises passe par trois composantes : le fonctionnement interne, les relations interorganisationnelles et la fonction de pilotage. Pour la fonction interne, nous avons déjà montré que le changement de l'organigramme interne de l'entreprise est exprimé par le changement structurel, la modernisation du processus productif et l'amélioration de système de qualité. Nous avons souligné que le changement structurel se traduit par la mise en place d'une nouvelle forme hiérarchique fondée sur la réduction du niveau hiérarchique et le développement de l'autonomie des opérateurs. L'enquête COI interroge sur le nombre de niveau hiérarchique entre 2003 et 2006 « Q7. Quel était/ le nombre du niveau hiérarchique dans votre entreprise en 2003 et 2006 ? ». Nous avons accordé 1 pour une entreprise qui a connu une réduction du niveau hiérarchique et 0 si non.

L'autonomie des opérateurs a été l'objet de la question n°25. Cette pratique a été subdivisée en cinq items: définition des procédures et les modes opérationnels; la fixation des horaires et le temps du travail; la répartition du travail au sein de l'équipe; la réalisation de la maintenance des machines et des outils; et finalement le contrôle des résultats. Chaque item est mesuré sur l'échelle de quatre points (où 1 correspond à «la hiérarchie », 2 « les opérateurs ou agents eux mêmes », 3 « les spécialistes », 4 « des clients »). Nous pouvons mesurer l'autonomie des salariés dans l'entreprise en attribuant 1 aux entreprises qui délèguent aux opérateurs la définition et la réalisation de chacun des cinq items, 0 sinon.

« Qui, dans votre entreprise ...

Définit/ définissait les procédures et les modes opératoires ? ;

Détermine/déterminait les horaires et le temps de travail ?...

Répartit/ répartissait le travail au sein des équipes ?

Effectue/ effectuait la maintenance des machines et des outils ?

Contrôle/contrôlent les résultats du travail ?

La hiérarchie	les opérateurs ou agent mêmes	Un spécialiste	des clients

La modernisation du processus productif est mesurée par deux variables : les équipes de travail semi-autonome et le système de production livraison JAT. L'enquête COI interroge les entreprises sur la mise en place de la première pratique dans la question n°23-4 «*Dans son activité de production ou de prestation de service, votre entreprise utilise-t-elle les équipes ou groupe de travail autonome<sup>27</sup> ?*». Le système de production livraison JAT a été l'objet de question n°24-1 «*Votre entreprise utilise-t-elle/ utilisait-t-elle le flux tendu, juste-à-temps* ». On accorde 1 pour une entreprise qui adopte ces outils organisationnels, 0 sinon.

L'amélioration de la qualité est mesurée selon l'enquête COI par deux variables : le système d'assurance de qualité et le système d'assurance environnementale ou éthique. La première variable a été l'objet de la question n°23-1 : «*Dans son activité de production ou de*

<sup>27</sup> L'enquête définit les équipes de travail autonome comme des « *employés collectivement responsables d'un ensemble d'activités et qui ont une relative autonomie dans leur organisation interne. Ces groupes ont un fonctionnement collectif qui s'inscrit dans la durée* ». Nous considérons que cette définition est compatible avec notre définition dans la mesure où elle insiste sur des éléments importants : l'autonomie relative et la durée.

*prestation de service, votre entreprise utilise-t-elle la certification ou accréditation portant sur le système qualité, les compétences techniques ou la sécurité (ex : ISO9001, EAQF, etc.) ?*». La deuxième variable a été déterminée par la question n°23-2 : *« Dans son activité de production ou de prestation de service, votre entreprise utilise-t-elle certification portant sur l'environnement ou label éthique (ex : ISO 14001, AB, commerce équitable, etc.) ? »*. Ces variables prennent 1 si les entreprises adoptent ces pratiques organisationnelles, 0 sinon.

Les nouvelles formes de partenariat sont subdivisées en deux sous thèmes : le développement de partenariat et la nature des relations entre les entreprises et les sous-traitants. Dans l'enquête COI, le développement de partenariat est défini de deux manières : en premier lieu, par la mise en place de partenariat de recherche et ou développement avec des entreprises ou laboratoire privé [Q 26-1 : *« Dans son activité de conception (étude, création, R&D) ou du marketing, votre entreprise utilise-t-elle/ utilisait-t-elle le de partenariat de recherche et développement avec des entreprises ou laboratoire privé ? »*], et en second lieu par l'accord de forme partenariat de recherche et ou développement avec le CNRS, des universités et des organismes publics [ Q 26-2 : *« Dans son activité de conception (étude, création, R&D) ou du marketing, votre entreprise utilise-t-elle/ utilisait-t-elle le de partenariat de recherche et développement avec le CNRS, des universités et des organismes publics ? »*]. Le deuxième thème associé aux nouvelles formes de partenariat concerne la nature des relations entre les entreprises et les sous-traitants. Pour mesurer ceux-ci, l'enquête COI nous fournit deux indices : la mise en place d'un contrat à LT avec les sous-traitants [Q20-2. *« Votre entreprise utilise-t-elle/ utilisait-t-elle un contrat cadre ou relation à long terme avec certains de ses fournisseurs ? »*] et la réduction du nombre des fournisseurs [Q21. *« Les trois principaux fournisseurs de votre entreprise représentent-ils/représentaient-ils plus de 50% du montant de vos achats ? »*].

La troisième composante organisationnelle et la dernière concerne la fonction de pilotage. L'enquête COI nous fournit certains mécanismes de coordination formels et informels proposés par la revue littérature comme nous avons montré plus hauts. Pour les outils de coordination formels, l'enquête nous propose deux indices : le tableau de bord de pilotage ou de planification [Q10-2. *« Votre entreprise dispose-t-elle/disposait-t-elle d'un système de tableau de bord ou de reporting alimenté à un rythme au moins trimestriel pour le pilotage ou la planification de l'activité ? »*] et l'outil de traçabilité [Q24-2. *« Votre entreprise utilise-t-elle/utilisait-t-elle l'outil de traçabilité (des produits, des processus, RFID, etc.)? »*].

De même, les dispositifs sociaux, et en particulier les communautés des pratiques dans un cadre plus large, sont déterminés par l'appartenance à un groupe [Q8-1. «*Votre entreprise appartient-t-elle/appartenait-t-elle à un groupe ?*】 et l'appartenance à un réseau [Q8-2. «*Votre entreprise appartient-t-elle/appartenait-t-elle à un réseau (d'enseignants, franchise, groupement de coopérative, etc.)?*】. La dernière variable associée à la fonction de pilotage concerne le système de contrôle déterminé par un tableau de bord de contrôle [Q10-1 «*Votre entreprise dispose-t-elle/disposait-t-elle d'un système de tableau de bord ou de reporting alimenté à un rythme au moins trimestriel pour le suivi de la rentabilité financière ?*】.

Ainsi, en s'appuyant sur l'analyse théorique, on peut avancer les hypothèses suivantes:

H1. La réduction du niveau hiérarchique est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H2. L'autonomie est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises. Cette hypothèse peut être subdivisée en cinq sous hypothèses :

- H2a. La définition des procédures et les modes opérationnels par les opérateurs sont liées positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.
- H2b. La fixation des horaires et du temps du travail par les opérateurs est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.
- H2c. La répartition du travail au sein des équipes par les opérateurs est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.
- H2d. L'effectuation de maintenance des machines et des outils par les opérateurs est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.
- H2e. Le contrôle des résultats par les opérateurs est lié positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H3. La mise en place des équipes de travail semi-autonome est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H4. La mise en œuvre de système de production et de livraison JAT est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H5. La mise en place de système d'assurance de qualité est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H6. La mise en place de système d'assurance environnementale et éthique est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H7. La mise en place de système de partenariat de recherche et ou de développement des laboratoires privés et publics est liée positivement la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H8. La mise en place de système de partenariat de recherche et où de développement avec le CNRS et Université est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H9. La signature de contrat à LT avec les fournisseurs à LT est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H10. La réduction du nombre des fournisseurs est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H11. L'appartenance à un groupe est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

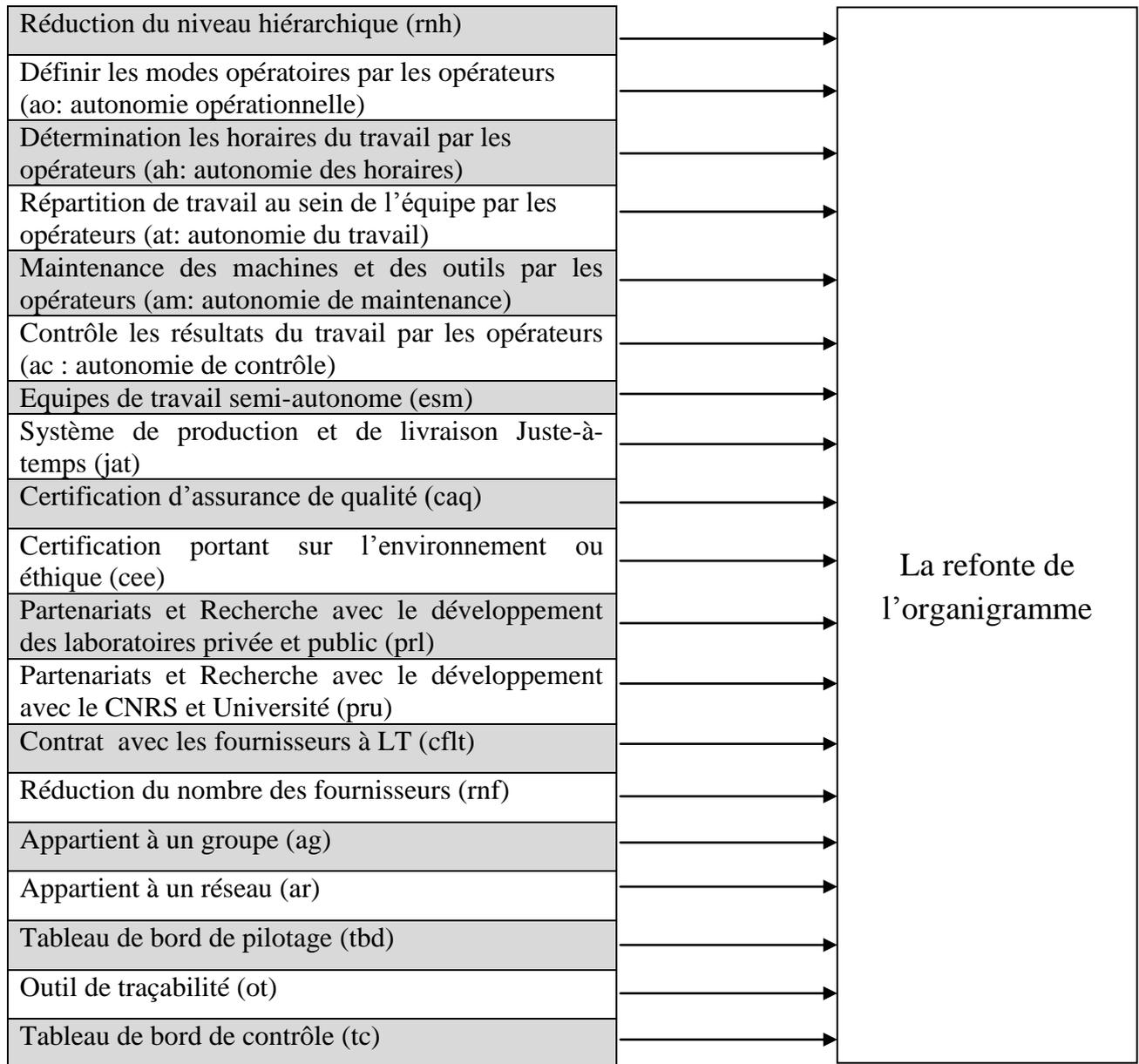
H12. L'appartenance à un réseau est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H13. La mise en œuvre de tableau de bord de pilotage est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H14 La mise en place d'outil de traçabilité est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

H15. La mise en œuvre de tableau de bord de contrôle est liée positivement à la stratégie de refonte d'organigramme adopté par les entreprises.

**Figure 1: La relation entre les pratiques managériales et la refonte de l'organigramme**



En se basant sur les résultats des enquêtes de Changements organisationnels et informatisation (cf. Tableau 3), nous pouvons constater que le nombre moyen du niveau hiérarchique a diminué au sein de la population des entreprises industrielles de 250 salariés et plus entre 2003 et 2006 : il est passé de 4,95 à 4,87 pendant cette période. Cette réduction a été suivie par une implication de plus en plus importante des opérateurs dans la prise de décision au sein des entreprises françaises comme le montre l'enquête de COI 2006. Le niveau de cette autonomie est différent d'une fonction à une autre. Dans ce cadre,

l'implication des opérateurs apparaît plus massivement dans l'effectuation de maintenance des machines et des outils par les opérateurs: 57% en 2006 contre 55,9% en 2003 des entreprises interrogées ont déclaré que leurs opérateurs effectuent cette fonction. Le renforcement de l'autonomie des salariés est aussi moyennement présent dans le contrôle des résultats avec un taux de 17,7% en 2006 contre 16,3 en 2003. Inversement, la sphère d'intervention des opérateurs ou sa progression est moindre dans la répartition du travail (7,7 en 2006 contre 7,3 en 2003) et la définition des procédures et les modes opérationnels (7,8% en 2006 contre 7,08 en 2003). Finalement, nous constatons que l'implication des opérateurs dans la fixation des horaires et du temps du travail est généralement absente dans les entreprises françaises.

Les différentes études statistiques élaborées sur l'organisation du travail au sein des entreprises françaises se convergent sur une même conclusion : les équipes de travail et le système de production et de livraison JAT tendent de se développer au sein des entreprises françaises dans divers secteurs. Dans ce cadre, l'enquête de COI 2006 témoigne un accroissement du pourcentage des établissements adoptant des équipes ou groupe de travail autonome entre la période de 2003 et 2006 : il est passé de 60,62% à 67,2 %. De même, l'enquête a confirmé la forte tendance des entreprises manufacturières vers la mise en place de système de JAT : la propension des entreprises françaises est passée de 52,3% à 56,6% entre 2003 et 2006.

Concernant les outils d'assurance de qualité et d'environnement, les résultats de l'enquête de Changements Organisationnels et Informatisation montrent que les certifications des qualités sont fortement diffusées au sein des entreprises françaises : la propension des entreprises qui ont adopté les certifications de qualité est passée de 80,09% à 84,3% entre 2003 et 2006. De même, l'enquête prouve que l'utilisation de système de management environnementale ou éthique est un outil très répandu au sein des établissements français : la propension des entreprises qui ont adopté le système de management environnemental est passé de 52,3% à 56,6% entre 2003 et 2006.

En ce qui concerne les nouvelles formes de partenariat, l'enquête montre qu'à peu près 8 sur 10 entreprises signent des contrats à long terme avec leurs fournisseurs. Dans le même contexte, l'enquête montre que les accords des partenariats et recherche avec le développement des laboratoires privés et publics et avec le CNRS et Université est en progression continue entre 2003 et 2006: la propension des entreprises est passé de 47,5% à

51,2% pour la première forme et de 34,1% à 36,6% pour la deuxième. En revanche, la réduction du nombre des fournisseurs est faiblement adoptée au sein des entreprises françaises: la propension des entreprises qui ont mobilisé cette pratique est passée de 21,9% à 22,7% pendant la même période.

Entre 2003 et 2006, l'appartenance à un groupe est diffusée fortement et rapidement : la propension des entreprises ayant adopté cette pratique atteint 90,8% en 2006 contre 90,4 % en 2003 selon les résultats de l'enquête de COI (2006). Par contre, l'appartenance à un réseau est faiblement utilisée au sein des entreprises françaises (2,41% en 2006 contre 2,57% en 2003). Toujours, dans ce constat, nous constatons que l'équipement en tableau de bord et de système de traçabilité ont progressé au cours des dernières années comme le montre les résultats de l'enquête. En 2006, 96,4% des entreprises utilisent un tableau de bord de pilotage et 75,4% des entreprises mettent en place un système de traçabilité.

Pour l'instrument de contrôle, le taux d'équipement de tableau de bord pour le suivi des indicateurs financiers dans l'industrie manufacturière française est diffusé fortement : il atteint 98% en 2006 contre 94,8% en 2003.

**Tableau 3: Evolution de l'implantation des innovations organisationnelles dans les entreprises françaises**

<b>Les innovations organisationnelles</b>	<b>2003</b>	<b>2006</b>
Le niveau moyen hiérarchique (RNH)	4,95	4,87
Autonomie des opérateurs :		
La définition des procédures et les modes opérationnels par les opérateurs (%)	7,08	7,8
La fixation des horaires et du temps du travail par les opérateurs (%)	1,44	1,12
La répartition du travail au sein des équipes par les opérateurs par les opérateurs (%)	7,32	7,72
L'effectuation de maintenance des machines et des outils par les opérateurs (%)	55,9	57,7
Le contrôle des résultats par les opérateurs (%)	16,3	17,71
Equipes de travail semi-autonome (ESM) (%)	60,62	67,2

Système de production et de livraison Juste-à-temps (JAT) (%)	52,36	56,61
Certification d'assurance de qualité (CAQ) (%)	80,99	84,38
Certification portant sur l'environnement ou éthique (CEE) (%)	38,24	48,87
Partenariats et Recherche avec le développement des laboratoires privés et publics (PRL) (%)	47,58	51,28
Partenariats et Recherche avec le développement avec le CNRS et Université (PRU) (%)	34,13	36,63
Contrat avec les fournisseurs à LT (CFLT) (%)	85,26	89,21
Réduction du nombre des fournisseurs (RNF) (%)	21,9	22,70
Appartient à un groupe (AG) (%)	90,41	90,82
Appartient à un réseau (AR) (%)	2,57	2,41
Tableau de bord de pilotage (TBP) (%)	92,02	96,94
Outil de traçabilité (OT) (%)	67,55	75,44
Tableau de bord de contrôle (TC) (%)	94,84	98,06

Champ : échantillon de 1242 entreprises de 250 salariés et plus de l'industrie manufacturière  
Source : enquête COI 2006

#### 4.1.2.3. Les variables de contrôle

Afin de s'assurer de la crédibilité de nos résultats, il est préférable d'intégrer dans notre modèle les variables « la taille » et « l'industrie » pour contrôler l'effet de ces dernières sur la stratégie organisationnelle menée par les entreprises. Selon la nomenclature statistique nationale d'activités publiées par l'INSEE en 2003, les entreprises mobilisées dans notre étude appartiennent à 14 industries : les industries agricoles et alimentaires (**iaa**), l'industrie textile et habillement (**ith**), l'industrie du cuir et de la chaussure (**icc**), l'industrie du travail du bois et fabrication d'articles en bois (**itbfb**), l'industrie du papier et du carton, édition et imprimerie (**ipcem**), l'industrie de cokéfaction, raffinage, industries nucléaires (**icrin**), l'industrie chimique (**ic**), l'industrie du caoutchouc et des plastiques (**icp**), l'industrie de fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (**ifpmnm**), l'industrie de métallurgie et travail des métaux (**imtm**), l'industrie de fabrication de machines et équipements (**ifme**), l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (**ifeee**), l'industrie de fabrication de matériel de transport (**ifmt**) et les autres industries manufacturières (**aim**).

## 4.2. La méthode de traitement des données : l'analyse discriminante

Dans cette recherche, nous avons retenu l'analyse discriminante de Fisher pour avoir une combinaison linéaire optimale des meilleures variables permettant de distinguer les entreprises qui connaissent des refontes organisationnelles et ceux qui non pas subi. Cette analyse sert à déterminer quels facteurs expliquaient les différences entre les entreprises dans la mesure où elle permet d'identifier, parmi un ensemble de variables indépendantes, celles qui discriminent le plus entre un ensemble d'entreprises identifiées préalablement par une variable à expliquer nominale (Décaudin et Bouguerra, 2004). Elle implique des combinaisons linéaires de la forme suivante :

$$Z = \sum b_i X_i$$

Où

Z: une variable composite qui a un pouvoir discriminant le plus élevé

$b_i$  : un coefficient discriminant

$X_i$  : une variable explicative initiale

Evard et al. (2009) soulignent qu'il convient d'abord de vérifier si les conditions d'application de la méthode sont respectées avant de tester les hypothèses de la recherche afin d'éviter des biais.

### 4.2.1. La vérification du respect des conditions de la méthode

Même l'analyse discriminante est une méthode robuste comme le mentionnent Evard et al. (2009), nous cherchons à respecter dans l'application de cette méthode les conditions suivantes:

1. La première vérification concerne la variable à expliquer. Les auteurs réclament que cette variable doit être de caractère nominal comme notre cas.
2. La deuxième vérification concerne des variables explicatives qui doivent être mesurées sur des échelles de proportions ou d'intervalles. Pour notre cas, la majorité de nos variables sont binaires qui peuvent être considérées comme étant des variables métriques. Nous avons aussi la variable taille qui est purement métrique.

3. La troisième vérification concerne l'absence de colinéarité entre les variables explicatives. Cette condition, on peut la vérifier par le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): si l'indice tend vers 1, cela signifie qu'il y a peu de corrélations entre les variables explicatives. Sur la base de cette constatation, les variables doivent avoir un indice supérieur à 0,5 pour être conservé dans l'analyse (Albessart et al., 2006). Pour notre cas, l'analyse factorielle calculée sur 34 variables a dégagé un KMO= 0,12 largement inférieure à 0.5. Compte tenu de ce résultat et afin d'éliminer le problème de multi-colinéarité, neuf variables ont été exclues représentant l'industrie d'activité (l'industrie textile et habillement, l'industrie du cuir et de la chaussure, l'industrie du travail du bois et fabrication d'articles en bois, l'industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie, l'industrie de cokéfaction, raffinage, industries nucléaires, l'industrie chimique, l'industrie du caoutchouc et des plastiques, l'industrie de fabrication d'autres produits minéraux non métalliques et les autres industries manufacturières). Après suppression des ces variables, nous obtenons un indice égale à 0,583 supérieur à 0,5. Par conséquent, nos variables ne sont pas fortement corrélées (cf. Tableau II-1 annexes II).

4. La quatrième et la dernière vérification concerne la condition de l'égalité des variances-covariances des groupes : le test M de Box sert à vérifier l'hypothèse H0: égalité des variances-covariances dans les groupes. Le résultat de ce test a dégagé M de Box =1174,076. Nous pouvons nous servir également du test de Fisher qui affiche un F approximativement de 3,269 avec une signification de 0,000. Nous pouvons constater que M de Box est très élevée et la significativité de test de Fisher est 0 (Cf. Tableau II-2 annexes II). Dans ce cas, on accepte H0 et par conséquent, la condition d'égalité des variances-covariances des groupes est bien respectée.

#### ***4.2.2. Résultats***

Avant de présenter nos résultats, il convient de vérifier la qualité de la fonction discriminante. D'après le tableau 4, il existe des différences significatives entre les deux groupes d'entreprises sur la base des variables explicatives (les valeurs de Lambda de Wilks est égale à 0,921, les valeurs de Fisher sont élevées (98,928) et significatives, la corrélation canonique de l'ordre 0,282, et finalement on trouve que 61,6% des observations originales classées correctement).

**Tableau 4: Evaluation de la fonction discriminante**

Critères d'évaluation	Valeur
Lambda de Wilks	0,921
Khi-deux	98,928
Sig.	0,00
Corrélation canonique	0,282
% des biens classés validés-croisés	61,6

Champ : échantillon de 1242 entreprises de 1250 salariés et plus de l'industrie manufacturière  
 Source : enquête COI 2006

Dans ce qui suit, nous allons présenter dans le tableau les tests d'égalité des moyennes des groupes et des coefficients discriminants standardisés.

L'examen du tableau de tests d'égalité des moyennes des groupes et des coefficients standardisés (cf. Tableau 5) permet d'évaluer le signe et la signification des différentes variables dans la discrimination entre les deux groupes. Pour qu'une variable exerce un effet positif et significatif sur la fonction discriminante, il faut que sa valeur prise par le teste F soit élevée, sa significativité moins ou égale à 10% et son coefficient standardisé soit positif.

**Tableau 5: Tests d'égalité des moyennes des groupes et des coefficients standardisés**

Les variables	Lambda de Wilks	F	Signification	Coefficient Standardisé (1)
Réduction du niveau hiérarchique (rnh)	0,980	25,200	0,000	0,474
Définir les modes opératoires par les opérateurs (ao)	1,000	,248	0,618	-0,082
Détermination les horaires du travail par les opérateurs (ah)	0,997	3,785	0,052	-0,215
Répartition de travail au sein de l'équipe par les opérateurs (at : autonomie du travail)	1,000	0,465	0,496	0,207
Maintenance des machines et des outils par les opérateurs (am : autonomie de maintenance)	1,000	0,169	0,681	-0,019
Formation de salariés par les opérateurs (af)	1,000	0,545	0,460	0,031
Contrôle les résultats du travail par les opérateurs (ac)	1,000	0,549	0,459	0-,172
Equipes de travail semi-autonome (esm)	0,994	7,760	0,005	0,153
Système de production et de livraison Juste-à-temps (jat)	0,999	1,263	0,261	-0,227
Certification d'assurance de qualité (caq)	0,990	12,354	0,000	0,215

Certification portant sur l'environnement ou éthique (cee)	0,999	0,881	0,348	-0,132
Partenariats et Recherche avec le développement des laboratoires privée et public (prl)	0,995	5,514	0,019	-0,002
Partenariats et Recherche avec le développement avec le CNRS et Université (pru)	0,985	17,985	0,000	0,293
Contrat avec les fournisseurs à LT (cflt)	0,995	6,037	0,014	0,106
Réduction du nombre des fournisseurs (rnf)	0,997	3,264	0,071	0,233
Appartient à un groupe (ag)	0,991	10,511	0,001	0,275
Appartient à un réseau (ar)	0,998	2,009	0,157	0,004
Tableau de bord de pilotage (tbp)	0,991	10,588	0,001	0,241
Outil de traçabilité (ot)	0,999	0,710	0,400	0,183
Tableau de bord de contrôle (tc)	1,000	0,017	0,897	-0,085
Effectif en 2006 (eff)	0,999	1,383	0,240	0,039
Industries agricoles et alimentaires (iaa)	0,995	5,606	0,018	-0,045
Métallurgie et travail des métaux (imtm)	0,998	2,786	0,095	0,172
Fabrication de machines et équipements (ifme)	1,000	0,203	0,653	0,126
Fabrication d'équipements électriques et électroniques (ifeee)	0,990	12,103	0,001	0,342
Fabrication de matériel de transport (ifmt)	0,998	2,116	0,146	0,227

Champ : échantillon de 1242 entreprises de 250 salariés et plus de l'industrie manufacturière  
Source : enquête COI 2006

#### 4.2.3. *Interprétation des résultats*

Aux termes de cette étude, les résultats ont dégagé que sur dix-neuf pratiques managériales proposées, huit variables sont liées positivement et significativement avec la stratégie de refonte d'organigrammes adoptés par les entreprises (rnf, esm, caq, pru, cflt, rnf, ag et tbd), une variables exerce un effet négatif et significatif (ah) et dix variables (ao, at, am, ac, jat, cee, prl, ar, ot, tc) n'ont aucun effet sur le choix de réorganisation des entreprises.

La première hypothèse sert à établir le lien entre la réduction du niveau hiérarchique (rnh) et la modernisation des entreprises. Nos résultats montrent que la valeur de F prise par cet indicateur est très élevé (25,2), le coefficient standardisé est positif (0,474) et le seuil de significativité est trop faible. Sur la base de ces résultats, nous pouvons conclure que l'aplatissement du niveau hiérarchique est lié positivement et significativement à la modernisation des entreprises. Ce résultat s'aligne avec les propositions avancées par

l'approche de CoS (*Complex Système Product*), dans lesquels ils ont observé la réduction du niveau hiérarchique est perçue comme un outil de modernisation des entreprises. Du point de vue de cette approche, le raccourcissement de la ligne hiérarchique accroît la capacité d'adaptation de l'entreprise, améliore la flexibilité de l'entreprise, réduit l'incertitude et stimule la motivation des employés.

La deuxième hypothèse sert à étudier la causalité entre l'autonomie des opérateurs et la stratégie de refonte organisationnelle subdivisée en cinq items. Il ressort également de nos résultats d'estimation que sur ces cinq items, quatre ne sont pas corrélées avec la modernisation de l'organigramme de l'entreprise. Nos résultats indiquent que l'autonomie opérationnelle (ao), la répartition de travail au sein de l'équipe par les opérateurs (at), l'élargissement du pouvoir des salariés pour la fonction de maintenance (am) et la délégation de contrôler les résultats du travail par les opérateurs (ac) prennent des valeurs de F faibles et des seuils de significativité élevés. D'un autre côté, nous constatons que l'implication des opérateurs dans la détermination des horaires et du temps du travail (ah) est liée négativement et significativement à la refonte d'organigramme. Cette variable prend une valeur de F élevé (3,785), un coefficient standardisé négatif (-0,215) et un seuil de significativité faible (0,052). Nos résultats sont donc opposés à ceux proposés par la nouvelle littérature managériale et sociologie du travail (Crozier, 1963; Mintzberg, 1982; Benhamou et Diaye, 2010) montrant que l'élargissement d'autorité et l'implication des salariés est perçue comme un mécanisme pertinent pour plus de flexibilité et de réactivité et en même temps une source de motivation (Naffakhi et El Andoulsi, 2009).

En ce qui concerne la modernisation du processus productif axé sur l'implantation des équipes de travail semi-autonome (esa) et la mise en place du système de production et de livraison (JAT), les résultats du tableau 5 révèlent que seulement la première pratique est liée positivement et significativement à la modernisation des entreprises. Cette dernière prend une valeur de F élevée (7,760), un coefficient standardisé positif (0,153) et un seuil de significativité très faible (0,005), ce qui va dans le sens de la plupart des études (Thomas, 1997; Trognon et Dessagne, 2006; Loufrani-Fedida, 2006) faites sur ce sujet. Ces études ont montré le rôle crucial et déterminant des équipes de travail semi autonome dans la modernisation des entreprises. Elles constituent un des piliers du management stratégique (Chédotel, 2004) en termes d'adaptation à l'incertitude et à l'instabilité, de diffusion, de

création des compétences et des connaissances, de développement, de l'expérimentation et de l'apprentissage individuel et organisationnel. L'hypothèse 3 est donc corroborée.

En revanche, nous constatons que le deuxième mécanisme du processus productif, celui du système de production et de livraison JAT (hypothèse 4) ne possède aucune interaction avec la refonte de l'organigramme des entreprises. Il prend une valeur élevée de F (1,263) et un seuil de significativité élevé (0,261). À certains égards, nos résultats divergent cependant des propositions de Béranger (1987) et Gorgeu et Mathieu (2000), qui ont démontré une corrélation positive entre le système de production et de livraison JAT et la modernisation de l'organigramme des entreprises. Ces travaux ont constaté que la mise en place de ce système conduit à surmonter des problèmes hérités du modèle hiérarchique, éliminer de façon systématique toutes les formes de gaspillage, améliorer la flexibilité et la réactivité de l'entreprise et finalement développer la qualité des produits.

Toujours dans le même constat, on cherche cette fois à tester l'effet des normalisations, et en particulier la certification du système d'assurance de qualité (caq) et le label d'environnement ou d'éthique (cee), sur la réorganisation des entreprises. Nos résultats démontrent que seulement la certification des normes d'assurance de qualité posée à l'hypothèse 5 est associée positivement et significativement à la modernisation. Cette variable prend une valeur de F élevée (12,354), un coefficient standardisé positif (0,215) et un seuil de significativité trop faible. Ces résultats sont semblables à ceux trouvés dans d'autres études élaborées par Boiral (2002), Igalens (2006) et Rolland et Tran (2006) dans lesquels les auteurs ont montré que les systèmes d'assurances de la qualité sont perçues comme un catalyseur du changement organisationnel (Berger-Douce, 2002). Elles ont été vues donc comme une technique intégrée permettant de renforcer la cohésion interne autour d'un projet commun (Reverdy, 2005) et fiabiliser au mieux les processus et l'ensemble de la chaîne productive (Loupe, 1999), un levier de responsabilité (Mounir, 1999) et de qualité, un dispositif d'apprentissage organisationnel (Debeche, 2009), un mécanisme pertinent de création de savoir collectif (Rolland, 2009) et un signal crédible sur le marché financier (Corbett et al., 2005).

A contrario, nos résultats indiquent que la certification d'environnement et d'éthique ne possède aucune liaison avec la refonte d'organigramme : elle possède une valeur de F faible (0,881) et un seuil de significativité élevé. L'hypothèse 6 n'est cependant pas vérifiée en vertu des résultats obtenus avec l'estimation par la fonction discriminante. Ceci diverge des

propositions avancées par Mercier (2000) et Berger-Douce (2010). Ces études ont montré que les normes environnementales et éthiques sont perçues comme un facteur de changement ayant pour effet de contribuer à moderniser les entreprises. Ce constat ne fait que confirmer les conclusions de la théorie de la sociologie du travail qui perçoivent la formalisation induit des effets néfastes sur la modernisation des entreprises (Reverdy, 2000).

À notre question de recherche visant à vérifier si le fait d'appliquer certaines pratiques interorganisationnelles comme la mise en œuvre de partenariats de recherche et ou de développement avec des entreprises ou des laboratoires privés (prl), des partenariats de recherche et ou de développement avec le CNRS, des Universités ou d'autres organismes (pru), établir des contrats à long terme avec les fournisseurs (cflt) et finalement la réduction du nombre des fournisseurs (rnf) peut influencer positivement la modernisation de l'organigramme des entreprises. L'ensemble des résultats obtenus lors de l'analyse discriminante indiquent que ces pratiques sont corrélées positivement et significativement avec la refonte d'organigramme excepté pour la première pratique. Cette dernière possède un coefficient standardisé négatif (-0,002), une valeur de F élevée (5,514) et un seuil de significativité faible (0,019). Nous pouvons conclure que cette pratique est liée négativement et significativement à la refonte d'organigramme. L'hypothèse 7 n'est donc pas validée. Ces résultats divergent de celles proposées par Ghribi (2010) et Gilier (2010). Les auteurs ont montré que les différentes formes de partenariat avec des laboratoires privés et publics sont perçues comme de nouveaux mécanismes pertinents pour une organisation efficace. Sous l'angle managérial stratégique, le partenariat interorganisationnel apparaît comme une stratégie très efficace dans les abaissements des coûts (Altersohn, 1992), s'avère un vecteur privilégié pour la diffusion et l'acquisition des connaissances (Renou, 2004) et une source de flexibilité externe (Larré et al., 2003).

Pour ce qui est de l'hypothèse 8, nos résultats montrent que le partenariat de recherche et ou de développement avec le CNRS et Université possède un coefficient standardisé positif (0,293), une valeur de F élevée (17,985) et un seuil de significativité faible. Ce résultat appuie le point de vue de la théorie du *cluster* développée par Michel Porter dans les années 1990 (Leducq et Iusso, 2011). L'auteur prétend que l'imbrication des universités dans l'activité industrielle joue un rôle fondamental dans les compétitivités des entreprises. Ce constat a été validé par un nombre croissant des travaux récents qui tendent à montrer que cette nouvelle forme organisationnelle génère et partage les connaissances (Trépanier et Ippersiel, 2003),

facilite les transferts technologiques (Lachmann, 2010) et renforce les capacités des entreprises et améliore les compétences (Côme, 2011).

Concernant cette fois le dispositif de contrat à LT avec les fournisseurs (cflt), cet indicateur possède également un coefficient standardisé positif (0,106), une valeur de F élevée (6,037) et un seuil de significativité faible (0,014). Elle influence ainsi positivement et significativement la réorganisation des entreprises. Nos résultats valident l'hypothèse 9 et confirment implicitement les hypothèses de la nouvelle littérature managériale, et en particulier les travaux de Baudry (1995), Fulconis et Paché (2004) et Lambourdière et Corbin (2010). Ces derniers ont montré que l'allongement de la durée du contrat est perçu comme un outil de coordination interorganisationnelle pertinente.

Toujours dans le même contexte, des relations interorganisationnelles, nous observons que la variable de réduction du nombre des fournisseurs possède aussi un coefficient standardisé positif (0,233), une valeur de F élevée (3,264) et un seuil de significativité faible (0,071). L'hypothèse 10 est donc corroborée, et par conséquent, soutenir les prémisses de certains auteurs comme de Gorgeu et Mathieu (2005) et Mazaud (2007), qui ont eux aussi constaté que la réduction des nombres des fournisseurs peut être assimilée comme un outil de modernisation organisationnelle permettant de réduire la complexité interorganisationnelle.

Finalement, nous voulons tester l'effet de certains dispositifs organisationnels de la fonction de pilotage et en particulier l'appartenance à un groupe (ag), l'appartenance à un réseau (ar), le tableau de bord de pilotage (tbd), l'outil de traçabilité (ot) et le tableau de bord de contrôle (tc), sur la modernisation de l'entreprise. Sur deux variables mesurant les outils de coordination informels (ag et ar), nos résultats montrent que seulement l'appartenance à un groupe (ag) est corrélée positivement et significativement avec la modernisation des entreprises. Cette variable possède un coefficient standardisé positif (0,275), une valeur de F élevée (10,511) et un seuil de significativité faible (0,001). Ce résultat va dans le même sens que ceux d'autres chercheurs comme Cohendet et al. (2003) et Straub et al (2009) qui ont également constaté que ce mécanisme informel joue un rôle essentiel dans la modernisation des entreprises. En revanche, l'appartenance à un réseau n'a aucun effet sur la modernisation selon nos résultats puisque son seuil de significativité est élevé (0,157). Sur la base de ces résultats, nous constatons que l'hypothèse 11 est validée, par contre l'hypothèse 12 n'est pas vérifiée.

Pour les nouvelles pratiques de coordination formelle (tbp et ot), nous constatons que seulement le tableau de bord de pilotage est associé positivement et significativement à la modernisation des entreprises. Cette variable possède un coefficient standardisé positif (0,241), une valeur de F élevée (10,588) et un seuil de significativité faible (0,001). Ce constat ne fait que valider l'hypothèse 13 et confirmer les conclusions de certains auteurs tels que Fernandez (2008) et Messeghem et Varraut (2010) considérant que le tableau de bord apparaît comme un mécanisme de coordination efficace et par conséquent un dispositif pertinent de modernisation.

En sens inverse, nos résultats n'indiquent aucune interaction entre l'outil de traçabilité (ot) et la refonte d'organigramme puisque son seuil de significativité est élevé (0,4). Ici, l'hypothèse 14 ne peut pas être donc validée. En effet, les résultats obtenus divergent vers ceux préalablement obtenus par Romeyer (2004) Karâa et Morana (2008) et Fabbe-Costes et Lemaire (2010) montrant que ce mécanisme est perçu comme un outil de gestion et de coordination efficace et, par conséquent, influence positivement la modernisation de l'organigramme des entreprises.

En ce qui concerne la variable du mécanisme contrôle formel mesuré par le tableau de bord de contrôle (tc), nos résultats démontrent qu'il n'existe aucune relation entre cet instrument organisationnel et la modernisation des entreprises: sa valeur standardisée négative (-0,085), sa valeur de F élevée (0,017) et son seuil de significativité très élevé (0,897). Ce résultat est contradictoire à la proposition Kaplan et Norton (2001) dans laquelle ils ont insisté sur le rôle de ce mécanisme dans la nouvelle gestion des entreprises. Donc l'hypothèse 15 n'est pas validée et nous décidons de la rejeter.

Pour les variables de contrôle, nous constatons que la taille de l'entreprise ne possède aucune liaison avec la réorganisation des entreprises variables: sa valeur de F est faible (1,38) et son seuil de significativité est élevé. Ce résultat est diverge des propositions de la théorie contingente, et en particulier les travaux Greenan (2001) et Gilles (2006) qui ont montré que la taille de l'entreprise joue un rôle déterminant dans la modernisation des entreprises. Dans le même sens, nous constatons que seulement l'industrie de la métallurgie et travail des métaux (imtm) et l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (ifeee) sont corrélées positivement et significativement avec la refonte d'organigramme des entreprises réseaux. Ces deux variables possèdent des coefficients standardisés positifs (0,172 et 0,342), des valeurs de F élevées (2,786 et 12,103) et des seuils de significativité très faibles (0,095 et

0,001). En revanche, les industries agricole et alimentaire (iaa) influence négativement et significativement la refonte d'organigramme des entreprises puisque elle possède un coefficient standardisé négatif (-0,045), une valeur de F élevée (5,606) et un seuil de significativité faible (0, 018). Finalement, nos résultats démontrent aucune interaction entre l'industrie de fabrication de machines et équipements (ifme) et l'industrie de fabrication de matériels de transport (ifmt) et la modernisation des entreprises.

## **Conclusion**

L'objectif de ce chapitre était double. Il s'agissait d'abord d'apporter des éléments des réponses et une description plus précise de l'évolution de l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise réseau en explorant les nouvelles pratiques organisationnelles mobilisées. Dans cette perspective, un second objectif était de confirmer un certain nombre d'hypothèses à partir de nouveaux traitements statistiques qui servent à étudier l'influence de la mise en place de ces nouvelles formes managériales dans le développement de la modernisation de l'organigramme des entreprises françaises.

Nous avons abordé, tout d'abord, le changement organisationnel interne des entreprises suivant la préconisation de Caroli (2001), selon lesquelles la modernisation d'organigramme passe par trois principaux axes. Le premier est celui de la structure, notamment la hiérarchie. Nous avons montré que la structure hiérarchique héritée du modèle Taylor-fordien ne s'avère plus adaptée aux évolutions économiques, technologiques et sociales dans lequel opèrent les firmes. Dans cette optique, les entreprises ont une forte tendance de substituer une structure organisationnelle rigide par une autre plus adaptative et compatible avec les contraintes actuelles de flexibilité et d'apprentissage. Les partisans des nouvelles formes organisationnelles ne cessent pas de rappeler que la structure hiérarchique est nécessaire comme un principe, par contre sa forme, on peut la changer par le raccourcissement de son niveau et l'élargissement de la responsabilité des salariés. Le deuxième aspect est celui de l'évolution du paradigme productif dans laquelle nous avons constaté que le système de production en chaîne disparaît au profit d'autre système fondé sur les équipes de travail semi-autonome et le système de production et de livraison JAT. Nous avons observé également que malgré leurs contributions positives sur les performances des entreprises qui sont défendables par la littérature, ces nouvelles pratiques organisationnelles soulèvent des enjeux importants et leurs réussites sont conditionnées par la combinaison des mécanismes formels et informels.

Le troisième et le dernier axe est celui de l'amélioration de gestion de qualité, notamment « *la qualité unicisite* », déterminée par des procédures et des normes de qualité et d'environnement. Ces outils formels apparaissent comme des mécanismes pertinents de rationalisation et de nouvelles pratiques managériales susceptibles de moderniser l'organigramme et renforcer les capacités de compétitivité des entreprises lorsqu'elles sont élaborées et rédigées collectivement.

Ensuite, nous avons souligné l'importance du phénomène de partenariat en explorant ses avantages et en mettant en évidence certaines dimensions cachées. Cette section nous a permis de fournir aussi une description des changements dans la nature des relations entre l'entreprise réseau et ses partenaires, et en particulier les sous-traitants et les PSL, qui a connu une forte mutation conformément aux anticipations de certains auteurs dès le début des années 1980. On a alors montré que ces nouvelles relations sont fondées sur une intégration plus étroite et une coopération durable de type « partenariaux symétriques » soutenus par la mise en œuvre massivement de nouvelles formes organisationnelles comme l'allongement de la durée et la réduction des nombres des fournisseurs. A côté de ces changements, nous avons signalé que la nouvelle économie industrielle assiste actuellement à l'émergence d'une nouvelle configuration interorganisationnelle dans laquelle les sous-traitants et les PSL ne sont plus considérés comme les simples exécutants au compte des donneurs d'ordres, mais des partenaires et des développeurs de solutions clés qui gèrent la conception et la coordination du réseau.

Puis, nous avons mis en évidence une approche dynamique des choix de gouvernance de l'entreprise réseau dans lequel nous avons insisté sur l'importance cruciale de l'élaboration d'un système de pilotage qui permet d'atteindre un niveau d'intégration suffisant (Jaussaud et al., 2012) et maintenir la cohésion entre les différents acteurs de réseaux (Tran, 2012). Le recours à la proposition de Fréry (1997) nous permet d'apporter un nouvel éclairage descriptif sur les étapes de création de réseau, les différentes modalités de coordination et de contrôle. Nous avons constaté que la nouvelle stratégie de pilotage de réseau nécessite une combinaison entre les Nouvelles Technologies d'Informatique et des Communications (NTIC), la coopération, les instruments formels et les réseaux sociaux.

Enfin, nous avons mené une étude consacrée à la validation empirique par la méthode d'analyse discriminante afin de tester les liaisons entre l'implantation des nouvelles formes managériales exposées dans les trois premières sections et la modernisation de

l'organigramme des entreprises françaises. Les principaux résultats de cette démarche empirique ont montré que les nouveaux dispositifs organisationnels appréhendés par la réduction du niveau hiérarchique (rnh), les équipes de travail semi-autonome (esm), la certification d'assurance de qualité (caq), l'accord de partenariats de recherche et/ou de développement avec le CNRS et Université (pru), la signature de contrat à long termes avec les fournisseurs (cflt), la réduction des nombres des fournisseurs (rnf), l'appartenance à un groupe (ag) et finalement la mise en place de tableau de bord de pilotage (tbp) influencent positivement et significativement la modernisation des entreprises.

Ces résultats économétriques nous ont permis dans une étape ultérieure, notamment dans le troisième chapitre, de tester l'impact de l'implantation de ces nouvelles pratiques organisationnelles sur les performances économiques des entreprises. Mais avant de répondre à cette question, il convient nécessairement de présenter une lecture théorique de cette nouvelle forme organisationnelle puisque la question qui se pose actuellement au sein du comité scientifique est la suivante, comment on peut interpréter cette organisation (l'entreprise réseau) théoriquement? Ceci sera l'objet de notre deuxième chapitre.

**CHAPITRE 2- L'ENTREPRISE RÉSEAU : UNE SYNTHÈSE DES  
APPORTS ET DES LIMITES DES THÉORIES DE LA FIRME**

---

## Introduction

Après avoir repéré, dans un premier chapitre, les changements structurels et la mise en place des nouvelles pratiques managériales conduisant la formalisation d'une nouvelle forme organisationnelle exprimée par l'entreprise réseau, on s'est interrogera, dans ce chapitre, sur la manière dont les théories économiques de la firme ont appréhendé cette nouvelle entité organisationnelle. De manière plus précise, l'émergence de l'entreprise réseau et les transformations rencontrées dans et autour de la firme depuis la fin des années 1980 questionnent également les chercheurs sur la nature et le rôle de cette organisation, ses frontières et la coopération interfirmes. Ces types de questions restent toujours au cœur de la théorie de la firme comme le rappelle Saussier et Garrouste (2005). Malgré leurs nombres importants, les contributions scientifiques sur ce sujet ne forment pas un corps unifié et n'ont pas permis de proposer une lecture théorique pertinente pour analyser les enjeux de pouvoir au sein de cette organisation, rendre compte des changements dans les modes d'organisation de production, d'appréhender la complexité et l'instabilité des relations interorganisationnelles et d'examiner les différentes modalités de gouvernance. De plus, certains théoriciens tels que Baudry et Durbion (2009) et Ghozzi (2008) soulignent qu'une synthèse des apports et des limites à la théorie de la firme restent encore manquants.

En effet, la firme est depuis les années 1930 était un objet d'études importantes pour plusieurs approches économiques. Cette attitude n'est pas nouvelle, dans la mesure où les théoriciens économiques suivent toujours l'évolution des formes organisationnelles et des pratiques entrepreneuriales observables (Desreumaux et Bréchet, 2009). Dans le paradigme de la théorie de concurrence pure et parfaite, la firme a été réduite à une fonction de production au sein duquel l'objectif principal du producteur est la maximisation des profits où le mécanisme des prix est le seul moyen de coordination. Une proposition a été progressivement remise en cause par les théories des contrats qui prétendent que les analyses de cette théorie sont irréalistes. Ces approches considèrent que la firme est reconnue comme un nœud des contrats dans laquelle l'information occupe une place importante dans leurs analyses. Vue sous cet angle, la firme est perçue comme une boîte de traitement d'information: elle est réduite aux parties contractantes et aux coûts de transaction, de l'agence et de contrôle. Ces théories avancent que la firme constitue une forme d'organisation alternative de marché. Cependant ces voies des recherches, si elles offrent de nouvelles formes analytiques par rapport à la théorie d'équilibre, elles sont incomplètes pour rendre compte de la réalité de

l'économie industrielle. En focalisant sur le contrat comme le seul moyen de coordination économique dans des relations bilatérales, ces théories possèdent une vision réductrice, parce qu'elles ne rendent pas compte de la complexité accrue de l'organisation industrielle.

Un dépassement des approches contractuelles s'impose, afin de situer la réflexion dans une approche plus adéquate et dynamique, celle théorisée par les courants des compétences. La première tentative de rupture avec les approches contractuelles a été fournie par l'analyse de Richardson dans son article de 1972 qui propose une explication théorique novatrice sur les relations des coopérations interentreprises et qui déplace l'analyse, pour la première fois, dans la sphère productive. Les concepts et les termes proposés dans ce travail ont été repris et enrichis par les auteurs des théories des compétences qui fournissent une lecture centrée sur l'aspect de production (Lazartic, 2000). Elles ont pour principale ambition de comprendre l'émergence de la nouveauté et d'interpréter le changement dans un cadre dynamique, étant donné l'environnement et l'histoire dans lesquels les systèmes se situent (Lazartic, 2010). Ces théories soulignent d'une manière explicite le rôle des ressources et des compétences dans la coordination des activités économiques permettant d'appréhender une conception renouvelée de la nature, du rôle, des frontières et de la coopération des firmes. Perçue sous cet angle, la firme apparaît comme un « nœud des compétences ». Toutefois, si ces approches proposent des avancées intéressantes, elles souffrent de certaines faiblesses et ne peuvent tout simplement pas être à la hauteur de ses réputations (Foss, 2000). A nos yeux, ses principales difficultés concernent un point déterminant dès lors qu'il est question de souligner des explications sur les modalités de création et la diffusion des compétences et des connaissances, et par conséquent, elles ne répondent pas à notre problématique: une lecture satisfaisante et cohérente de l'entreprise réseau.

Pour répondre à cet objectif, nous avons eu recours à un cadre théorique susceptible de rendre compte de la création des compétences et des connaissances. Dans cette perspective, la théorie des connaissances se propose de surmonter ces limites et d'introduire une nouvelle vision de la firme (Kogut et Zander, 1992; Conner et Prahalad, 1996; Spender et Grant, 1996) fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer, coordonner et créer les connaissances dans un contexte ouvert et dynamique. La nouveauté de cette approche réside dans sa capacité de proposer des modalités concrètes et opérationnelles pour la création et la diffusion des connaissances au sein et entre les firmes. En combinant l'aspect cognitif,

technologique et social, l'approche des connaissances envisage donc différemment l'explication de la nature, du rôle et des frontières des firmes.

D'essence théorique, ce chapitre vise à se demander si les principales approches d'économie industrielle parviennent à proposer une compréhension théorique de l'entreprise réseau. Ainsi, notre travail a pour objet d'analyser la manière dont les principales théories de la firme proposent d'aborder théoriquement cette nouvelle forme organisationnelle. L'objectif de notre thèse n'est pas d'apporter des réponses fermes et définitives aux questions soulevées plus haut. Nous rejoignons les institutions de Desreumaux et Bréchet (2009) selon lesquelles il est impossible de fournir une théorie de la firme propre à satisfaire tous les besoins d'analyse et de répondre à toutes les questions posées. De même, il n'est pas question également dans ce travail de proposer une comparaison entre les approches contractuelle et les approches par les compétences et des connaissances, car, cette distinction est peu pertinente comme le signale Foss (2000). L'auteur prévoit que la production, tout comme l'échange, sont des éléments tout aussi fondamentaux d'un même processus: «*Faire cette distinction est donc potentiellement trompeur* » (p. 84).

Ce deuxième chapitre s'articule autour de deux sections. Dans une première section, nous analyserons les théories des contrats en présentant ses apports et ses limites. Dans une seconde section, nous traiterons les nouvelles économies des compétences et des connaissances pour voir si elles sont capables de fournir une explication fiable sur la coordination et le fonctionnement de l'entreprise réseau.

## **Section 1- Les théories des contrats : une lecture par la coordination d'échange**

Depuis lors, les économistes ont progressivement remis en cause l'analyse néo-classique de la firme en tant qu'une boîte noire. Fonder leur analyse sur le système des prix, la théorie standard est incapable de rendre compte de manière satisfaisante des propriétés d'une économie décentralisée (Brousseau et Glachant, 2000). Il convenait donc de s'éloigner temporairement des principes et des hypothèses de ce modèle pour se tourner vers des modèles qui prennent en compte sur des exemples forcément partiels, toute la complexité des comportements stratégiques des agents au sein des liens institutionnels qui définissent les possibilités de leur action (Salanie, 1994). Ce faisant, les théories des contrats, et plus généralement ce qu'on appelle les économies de l'information (Cohendet et Llerena, 1999) où

les théories des conflits (Greenan, 2001), ont été les outils d'exploration de ce nouveau domaine. Elles ont contribué à construire de nouvelles grilles de lecture de la firme et constituent la base d'une théorie des formes et de l'architecture organisationnelle.

Pour Brousseau et Glachant (2000), les économies des contrats sont nées dans les années soixante-dix d'un double mouvement d'insatisfaction vis-à-vis de la théorie des marchés Walrasiens :

➤ Sur le plan théorique : les théories des contrats cherchent de nouveaux outils analytiques en remettant en cause les hypothèses de la théorie de l'équilibre général afin de comprendre comment, dans une rencontre en face-à-face, les agents économiques fixent les caractéristiques, les quantités et les prix des ressources qu'ils s'échangent. Cependant, si les agents subissent des coûts de transaction, s'ils peuvent profiter d'avantages informationnels, s'il existe des situations ou des investissements non redéployables devraient être réalisés, il faut s'attendre à ce que l'on n'échange pas les mêmes marchandises au même prix dans un cadre théorique différent. Par ailleurs, les travaux d'Arrow (1971), Akerlof (1970) ou Stiglitz (1977) ont bouleversé l'analyse de l'approche néo-classique en apportant les premières réponses à ces questions;

➤ Sur le plan empirique : les théories des contrats ont identifié certains problèmes comme ceux de la réglementation de la concurrence dans la coordination économique. Elles ont renouvelé l'analyse de certains types de contrats interentreprises comme les accords de distribution sélective, les accords de coopération de long terme, (etc.). Ils étaient jusqu'alors considérés comme anticoncurrentiels, sans qu'on prenne en compte leurs effets positifs sur le bien-être. Les travaux de Demsetz ou Williamson, Baron et Laffont, entre autres, ont renouvelé l'approche de ces problèmes de « Régulation ».

Cette double insatisfaction explique donc le développement des théories des contrats à partir des années 1970 au sein de nombreux champs de l'analyse économique comme l'analyse de micro-économique, macro-économique, la finance, le commerce international et l'organisation industrielle (Renou, 2004).

La dénomination des théories des contrats regroupe des approches très diverses. Certains théoriciens comme Brousseau et Glachant (2000), Renou (2004), Chassagnon (2010) et Coriat et Weinstein (2010) prétendent que les théories des contrats combinent trois courants théoriques : la théorie des coûts de transaction, la théorie d'incitations (théorie de l'agence) et la théorie des contrats incomplet (nouvelle théorie des droits de propriété). Ces théories

recourent au concept de contrat pour analyser la firme et expliquer son fonctionnement. Ce dispositif a été utilisé par ces approches comme un mécanisme modulaire de coordination et de production d'incitation à l'intérieur de la firme et entre les firmes (Chassagnon, 2010). Les théoriciens considèrent que durant les trente dernières années, le « contrat » s'est imposé dans l'analyse économique comme une notion de base. Il est devenu un élément central pour l'analyse économique. Il est défini par Brousseau et Glachant (2000, p. 23), comme « *un accord par lequel deux parties s'engagent sur leurs comportements réciproques. Il s'agit donc d'un dispositif bilatéral de coordination* ».

L'objectif de cette section est de réaliser une recension des écrits afin de mettre en évidence et d'analyser les différentes théories contractuelles. Pour ce faire, nous présentons en première étape les principaux apports et limites conceptuels de la théorie des coûts des transactions. Les positionnements de la théorie d'incitation ainsi que ses limites vis-à-vis de cette nouvelle forme d'organisation seront l'objet de la deuxième étape. Dans une troisième étape, nous tenterons de restituer les idées principales ressortant de l'approche des contrats incomplets sur la nature, le rôle de la firme et l'intégration verticale.

### **1.1. La Théorie de coûts des transactions**

L'attention des économistes a longtemps été focalisée sur les marchés et leurs caractéristiques. L'économie des coûts de transaction, dans la foulée du travail pionnier de Coase (1937) et développée par la suite autour de la personnalité centrale de Williamson (Brousseau, 1993), a modifié cet état d'esprit en mettant en relief le rôle des organisations formelles, comme mode alternatif de coordination économique (Ménard, 1997). Dans cette perspective, Coriat et Weinstein (1995) considèrent qu'il semble aujourd'hui difficile, sinon impossible, de parler de firme sans référence à la théorie des coûts de transaction.

Au cours de cette sous-section, nous allons analyser tout d'abord l'article fondateur de l'approche transactionnelle de Coase (1937). Ensuite, nous traitons l'apport de Williamson. Enfin, nous signalons les limites de cette approche.

#### ***1.1.1. Le travail précurseur de Coase (1937)***

Dans son fameux article de 1937 sur la nature de la firme, Coase marque le point de départ d'une prise en compte de la firme comme un mode de coordination des activités

économiques. De Bandt et al. (1991) trouvent que Coase réussit par la clarté de ses arguments, à impressionner et même à convaincre ses adversaires, en particulier le groupe de collègues de Chicago, de la nouveauté de son point de vue et de manière peu simpliste. Ravix (1990, p. 202) considère que son influence exerce encore aujourd'hui sur la théorie économique, présente un aspect fortement hétérogène, « *son héritage est en effet revendiqué par des écoles de pensées très différentes qui se réclament chacune d'une partie des nombreuses idées que l'on peut trouver dans ce texte très riche de propositions novatrices dont certains sont pourtant simplement suggérées* ». Pour l'auteur, la contribution de Coase a produit un double effet dans la littérature économique. D'une part, un effet de rupture par rapport à la théorie standard dans la mesure où elle rejette l'idée selon laquelle la firme apparaît comme une boîte noire (Gabrié et Jacquier, 1994; Romani, 1994; Coriat et Weinstein, 1995). D'autre part, il introduit un nouveau cadre d'analyse en indiquant que la firme et le marché constituent deux formes alternatives de coordination économique.

Nous allons tout d'abord présenter brièvement les conclusions de l'approche néo-classique. Ensuite, nous traitons l'existence de la firme dans l'analyse caosienne. Enfin, nous étudions les relations alternatives entre le marché et la firme.

#### *1.1.1.1. L'approche néo-classique : la firme est une boîte noire*

L'analyse néo-classique traditionnelle donne à la firme une place limitée et une conceptualisation fort simple, pour ne pas dire simpliste dans la coordination économique, puisqu'elle ne l'appréhende qu'à travers des relations de marché. Coriat et Weinstein (1995) soulignent que le conceptualisme de la firme selon cette approche est dérivé des caractères de ce modèle:

- La recherche des conditions de l'équilibre en situation de concurrence et d'information parfaite et pour un état donné des techniques ;
- L'hypothèse de rationalité parfaite des agents économiques ;
- La prééminence donnée à l'analyse de l'échange sur celle de la production

La théorie économique standard définit la firme par un double point de vue (Romani, 1994; Gabrié et Jacquier, 1994): technologiquement et économiquement. Au niveau économique, la firme est un centre de décision en situation d'information parfaite. Elle est centrée sur l'entrepreneur individuel. Ce personnage résume en lui toute l'entreprise puisqu'il

en constitue le seul centre de décision. Son objectif est unique, la maximisation de profit, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les coûts totaux.

Au niveau technologique, la firme s'identifie à une fonction de production opérationnellement en quantités physique dont la fonction principale est de combiner des facteurs de production achetés sur des marchés pour produire des biens vendus sur des marchés (Gaffard, 1990). La fonction de production doit aboutir à la maximisation des productions qui peut être obtenue à partir des différentes combinaisons d'inputs puisqu'elle repose sur des règles de calcul fort précises et une information parfaite qui la conduit alors à la situation optimale.

Par ailleurs, on peut constater que dans le paradigme néoclassique, la firme n'a aucune des caractéristiques de l'organisation sociale observables dans la réalité comme la mentionné Gabrié et Jacquier (1994, p. 26): « *pas d'organisation, pas de problème de contrôle, ni budget, ni procédures opératoires standardisées, pas de managers, de contremaîtres* ». Elle est réduite à une boîte noire, transforme des ressources (bien intermédiaire, biens d'équipement en travail) en bien et service marchands, en s'adaptant mécaniquement à son environnement.

#### 1.1.1.2. *L'existence de la firme dans l'analyse Coasienne*

Coase (1937) rejette l'idée adoptée par la théorie néo-classique selon laquelle le système économique fonctionne de lui-même où le mécanisme des prix assure la coordination nécessaire. D'après lui, cette proposition ne donne cependant qu'une image très incomplète de la réalité du système économique. Pour montrer l'incapacité de modèle néo-classique, de rendre compte de la réalité économique, Coase part d'une constatation empirique suivante:

$P_X(A)$  : prix de facteur A en X

$P_Y(A)$  : prix de facteur A en Y

Supposons que :

$$P_X(A) > P_Y(A)$$

Dans la pensée néo-classique, l'équilibre entre l'offre et la demande est toujours réalisé automatiquement. Par conséquent, le facteur A se déplace de Y vers X jusqu'à la différence de prix entre X et Y disparaissent. Coase trouve que ce raisonnement n'est pas toujours

validé dans la réalité économique: « *Pourtant, dans le monde réel, il y a de nombreux domaines où ce raisonnement ne trouve pas à s'appliquer. Si un travailleur se déplace du service Y vers le service X, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire* » (p. 153). Ainsi, la coordination par le système des prix, développée par la théorie standard, n'est pas validée dans la totalité des cas rencontrés dans la réalité économique. L'auteur constate « *qu'il existe une planification à l'intérieur de notre système économique qui est différente de la planification individuelle mentionnée plus haut, et qui s'apparente à ce qu'ordinairement l'on nomme planification économique* » (p. 136). La première remarque mentionnée par Coase dans son article, s'appuie sur le fait que le marché n'est pas le seul moyen de coordination dans l'organisation économique.

- En se basant sur les travaux de Robertson selon laquelle l'observation de la vie économique montre « *des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente* » (p. 136), Coase traite la question de l'existence de la firme. L'auteur affirme que le système des prix n'est pas gratuit (De Bandt et al., 1991), car dans le monde réel, l'information n'est pas immédiatement disponible pour tous les agents. L'auteur considère que le fonctionnement du marché engendre des coûts d'échanges qui prennent deux formes :

- Les coûts de découvertes des prix adéquats ;
- Les coûts de négociation et de la conclusion des contrats séparés pour chaque transaction.

La principale raison de l'existence de la firme est réduire des coûts induites par le système des prix<sup>28</sup> « *On peut résumer cette partie de la discussion en rappelant qu'il existe un coût de fonctionnement d'un marché et qu'en créant une organisation et en permettant à une autorité (un entrepreneur) de répartir les ressources, certains coûts peuvent être évités* » (p. 140-141). Par ailleurs, l'entrepreneur doit remplir cette fonction au moindre coût. La firme est perçue « *comme un système de relations qui apparaît quand la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur* » (p. 143). D'une manière générale, Coase montre qu'en absence de coût de transaction, il n'y avait pas de base économique pour justifier l'existence de la firme. D'après lui, « *la marque distinctive de la firme est la suppression du système des prix* » (p. 137). Par conséquent, l'auteur rejette la proposition néoclassique qui dit que la firme apparaît comme

---

<sup>28</sup> Coase ajoute dans son article de 1937 qu'il existe d'autres désavantages à l'utilisation du système de prix, en liaison par exemple avec la difficulté de spécifier à l'avance les services du travail dans un contrat à long terme.

un simple agent de maximisation de profit et lui donne une définition plus compatible et plus réaliste.

#### *1.1.1.3. Alternative firme-marché chez Coase*

Dans la suite de son article, Coase soulève la question suivante: puisque la firme apparaît comme une forme d'organisation efficace contre les coûts des transactions, pourquoi la production toute entière n'est-elle pas le fait d'une seule grande entreprise? D'une autre manière, l'auteur veut savoir si la firme peut être la seule forme d'organisation économique. Pour cela, il se réfère aux expressions économiques de rendement décroissant de la direction développé par Kaldor (1934) et Robinson (1934), qui sont comme suit :

- Augmentation des coûts : au fur et à mesure que la firme grandit, la fonction de l'entrepreneur peut connaître des rendements décroissants, c'est-à-dire que les coûts d'organisation, de transactions additionnelles à l'intérieur de la firme peuvent augmenter. Naturellement, un point peut être atteint où les coûts d'organisation de transactions supplémentaires au sein de l'entreprise sont égaux aux coûts générés par les transactions sur le marché ou aux coûts de l'organisation par un autre entrepreneur;
- Mauvaise organisation : lorsque le nombre des transactions augmentent, l'entrepreneur ne parvient pas à diriger efficacement les facteurs de production.

En se basant sur ces analyses, Coase considère « *qu'une entreprise tendra à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise* » (p. 145). Ainsi, il existe donc un optimum de partage de la coordination entre la firme et le marché (Ravix, 1990). Par conséquent, la firme et le marché constituent donc deux formes alternatives de coordination économique. La firme se caractérise par une coordination administrative, par la hiérarchie. En revanche, le marché se caractérise par une coordination se basant sur le système des prix (Coriat et Weinstein, 2010). L'importance de la synthèse de Coase est d'avoir remis en lumière ce point, alors que la quasi-totalité de l'enseignement économique néoclassique ne s'intéressait qu'au mécanisme de marché, et surtout d'en avoir montré les implications.

Les thèses de Coase ont du attendre le milieu des années 1970 pour connaître un véritable commencement d'influence. Le principal artisan de cette redécouverte des idées pionnières de Coase est Williamson<sup>29</sup> dans ses travaux et qui a attaché son nom à l'affirmation du paradigme transactionnel.

### *1.1.2. L'apport de Williamson O E*

S'inscrivant dans la continuité de Coase (1937), Williamson et à travers la publication de deux importants ouvrages vise à proposer une analyse sur l'intégration, les frontières des entreprises et les différentes structures de gouvernance repérées au sein de la réalité industrielle<sup>30</sup> en proposant une analyse détaillée des coûts des transactions et des facteurs qui les influencent (Thomas, 1997). L'auteur construit son analyse en se référant à quatre références importantes, outre bien évidemment Coase Coriat et Weinstein, 1995):

- ❖ John (1934): l'auteur retient sa proposition centrale selon laquelle la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique;
- ❖ Simions: son ancien professeur, à qui il va prendre la théorie de la rationalité limitée;
- ❖ Arrow: il retient l'importance de l'information imparfaite dans l'analyse économique;
- ❖ Chandler: il relève l'importance des innovations organisationnelles dans l'évolution industrielle et de la firme.

A cela, il faut ajouter l'influence du droit, avec l'article prémonitoire de Llewellyn (1931) qui conduit à l'analyse des contrats un des fondements essentiels de la nouvelle économie institutionnelle et de l'analyse de la firme (Lavastre, 2001). Par conséquent, transaction et contrat deviennent les catégories de base de la nouvelle économie institutionnelle.

---

<sup>29</sup> Les intuitions de Wiallsomn ont été inspirées lors d'une conférence en 1971 dirigée par Coase, pour les 50 ans du NBER (National Bureau of Economics Resarch). Coase constate qu'il existe un peu des travaux sur l'organisation industrielle dans la pensée économique. L'objectif de Coase de cette conférence est proposé un nouveau programme de recherche qui donnerait une véritable place à l'étude de l'industrie dans la théorie économique. Cet appel sera en partie entendu par Williamson qui proposera dans son ouvrage de 1975 de traiter l'état de l'organisation industrielle dans un esprit proche des recommandations de Coase (Barreiro E, 2006).

<sup>30</sup> Les travaux antérieure de Williamson (1991) et (1992) ne nous semblent rien apporter de grand-chose par rapport à ces deux ouvrages.

Nous allons revenir en premier lieu sur son ouvrage de départ publié en 1975 afin de comprendre pourquoi il peut être moins coûteux d'organiser un échange au sein d'une firme plutôt que sur un marché. En second lieu, nous présentons les outils analytiques développés par Williamson dans son ouvrage de 1985 pour effectuer un choix entre les différentes formes de structures de gouvernance.

*1.1.2.1. Williamson 1975 : la dichotomie firme-marché comme un modèle transactionnel*

Dans son contribution de 1975, Williamson essaie de s'interroger et de formaliser les intuitions de Coase (1937). Il va proposer, à travers la fameuse dichotomie « marché/hiérarchie », une reformulation théorique du choix entre « faire » ou « acheter » en conférant à la notion de coûts de transaction un contenu théorique plus précis.

L'auteur insiste sur la proposition élaborée par Coase concernant le dysfonctionnement du marché lié à la combinaison de facteurs environnementaux et humains. Par ailleurs, il envisage que l'espace des relations économiques apparaît comme un immense réseau de contrats aux modalités très diverses sous l'effet de l'incertitude de l'environnement et l'asymétrie de l'information entre les agents économiques (Romani, 1994). Dans cette perspective, Williamson prétend que l'hypothèse irréaliste d'une rationalité illimitée des agents économiques est refusée au motif qu'elle ne permet pas de rendre compte de la manière dont les agents économiques prennent leur décision (Cbabaud et al., 2008). Ce manque de capacité à traiter et à communiquer l'information les empêche d'identifier l'ensemble des futurs et d'anticiper les adaptations les mieux adoptées. Conséquence essentielle de la rationalité limitée est *l'incomplétude des contrats* puisque les agents économiques ne peuvent pas prévoir l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leur transaction. Ainsi, le contrat ne peut donc pas définir à l'avance l'ensemble des obligations des partenaires pour les différents « état du mode » possibles (Coriat et Weinstein, 1995). On constate ainsi que la théorie des coûts de transaction met l'accent sur les problèmes «post-contractuels», c'est-à-dire sur les problèmes qui apparaissent après signature du contrat. Une telle situation favorise les comportements opportunistes qui consistent à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes tricherie. Par conséquent, les capacités individuelles limitées et les comportements opportunistes apparaissent comme source des coûts de transaction.

Pour faire face à ce problème, Williamson considère que la hiérarchie apparaît comme une stratégie adaptative et séquentielle, seule susceptible à la fois de compenser la rationalité limitée, en ouvrant la possibilité d'intégrer des informations nouvelles et de réduire sensiblement le comportement opportuniste. Par conséquent, Williamson (1975) s'inscrit dans la pensée de Coase concernant l'existence de deux formes extrêmes de modes de gouvernance: le marché et la hiérarchie (Romani, 1994).

Le choix entre la coordination par l'organisation ou par la hiérarchie se détermine à partir de deux notions fondamentales : les coûts de transaction<sup>31</sup> et les coûts d'organisation<sup>32</sup>. L'auteur avance que si les coûts de transaction dépassent les coûts d'organisation, la transaction doit être internalisée. Par contre, si les coûts de transaction sont inférieurs aux coûts d'organisation, une organisation par le marché s'impose (Renou, 2004).

Le développement important, sur le plan empirique, des relations interfirmes et sous l'influence de Richardson dans son célèbre article de 1972 concernant les relations des coopérations des entreprises ramènent Williamson à introduire à son modèle initial quelques modifications dans son ouvrage de 1985.

#### 1.1.2.2. *Williamson 1985 : les formes de gouvernance*

En révisant la première version de son modèle au regard des relations interfirmes, Williamson admet que sa vision ne se conforme pas avec la réalité de l'organisation industrielle, dans laquelle seules les deux formes polaires du marché et de la hiérarchie sont pertinentes et les transactions intermédiaires sont difficiles à organiser et instables. Cette forme organisationnelle intermédiaire gagne de stabilité dans *The economic Institution of capitalism*.

Dans son ouvrage de 1985, Williamson ajoute trois dimensions permettant de différencier les transactions : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.

❖ La spécificité des actifs : elle constitue la pièce maîtresse de la théorie de l'économie des coûts des transactions (Ghertman, 2006). Elle prend seulement d'importance lorsqu'elle est en relation avec la rationalité limitée et l'opportunisme et en présence d'incertitude. La spécificité des actifs est définie comme «un actif engagé pour une transaction particulière et

---

<sup>31</sup> Les coûts de transaction se décomposent schématiquement en coûts d'établissement des transactions et en coûts d'exécutions des transactions

<sup>32</sup> Les coûts d'organisation incluent des coûts de contrôle

*ne pouvant pas être réalloué à une autre transaction sans l'augmentation substantielle des coûts de transaction* » (p. 11). Williamson distingue quatre catégories de spécificité : la spécificité de site, la spécificité physique, la spécificité humaine et, la spécificité de marque. Cette dernière peut être interprétée comme la source principale de différenciation des transactions (Karray-Driss, 2001);

❖ L'incertitude : elle crée, par le refus stratégique de divulguer l'information, le maquillage ou l'altération stratégique de l'information. L'incertitude comportementale n'a d'effets remarquables que lorsqu'elle est conjuguée à la présence des actifs spécifiques;

❖ La fréquence : le renouvellement de la transaction. Cette dimension prend de l'importance dès qu'elle est combinée à la spécificité des actifs afin de réaliser des économies sur les coûts de transaction et les coûts de production-classique.

Après avoir posé ses fondements micro-analytiques, Williamson s'attache à expliquer la diversité des formes d'organisation par les attributs des transactions. Le choix de la structure organisationnelle répond avant tout à un critère d'efficacité qui minimise les coûts de transaction et les coûts de production (Thomas, 1997). En se référant aux travaux de Macneil (1974, 1978), Williamson décrit le choix de gouvernance en se basant sur la distinction entre trois types de contrats comme le montre l'auteur dans son premier chapitre, à l'aide de « l'arbre des contrats » (Coriat et Weinstein, 1995):

❖ Le contrat classique : il correspond à une transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues. L'identité des parties importe peu; la relation impersonnelle;

❖ Le contrat néoclassique: il apparaît quand la transaction ne peut se couler dans le cadre précédent, essentiellement dans le cas d'une relation à long terme soumise à une forte incertitude. Il prévoit le recours à un arbitrage d'un tiers en cas de litige. Ce type de contrat doit assurer une certaine flexibilité; il est toujours incomplet et implique un certain degré de confiance entre les parties ;

❖ Le contrat personnalisé : il s'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes, de telle sorte que se créent des relations personnalisées durables prenant en compte les caractères des partenaires. Ces relations s'organisent autour de normes qui se construisent progressivement et qui, plus que l'accord initial, règlent les rapports entre les parties.

En présence d'un certain degré d'incertitude, le choix de forme organisationnel dépend de deux paramètres : la fréquence et la spécificité des actifs. L'auteur distingue deux types de fréquence : occasionnelle et récurrente ; et trois niveaux de spécificité des actifs : non-spécificité, forte spécificité et cas intermédiaire. Williamson décrit les différentes structures de gouvernance comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 6: L'efficacité des formes de gouvernance**

		Caractéristiques de l'Investissement		
		Non Spécifique	Moyennement Spécifique	Idiosyncrasique
Fréquence	Faible	Relations De Marché (Contrat néo classique)	Gouvernance Trilatérale (Le contrat néoclassique)	
	Élevée		Structure bilatérale	Gouvernance Unifiée (Contrat personnalisé)

(Williamson, 1985, p. 79)

La méthodologie du tableau nous donne quatre modes de gouvernance :

- La gouvernance par le marché : elle constitue le mode de coordination efficace lorsque les transactions ne sont pas spécifiques et cela quelle que soient leurs fréquences;
- La gouvernance Trilatérale : cette structure est efficace dans le cas des transactions occasionnelles impliquant des investissements spécifiques. Dans ce types de transactions, il y a une forte incitation à mener le contrat à terme. Ces transactions ne peuvent être traitées ni par le marché, ni par une structure bilatérale. D'où le recours aux contrats néo-classiques et par conséquent, les transactions sont placées sous la surveillance d'un tiers en cas de conflit ;

- La gouvernance bilatérale: c'est une forme spécialisée de gouvernance naît d'une combinaison entre des transactions régulières et des actifs moyennent spécifiques selon un contrat personnalisé ;
- La gouvernance unifiée : ce mode de gouvernance s'impose lorsque les transactions régulières sont combinées par des actifs de forte spécificité.

Selon Farès et Saussier (2002), chaque mode de gouvernances est caractérisée par un régime contractuel qui la rend plus ou moins efficace pour assurer la réalisation d'une transaction. Le renouvellement analytique effectué par Williamson permet de dépasser la stricte dichotomie marché-firme de son travail initial. La prise en considération des formes de coordination intermédiaire entre le marché et la firme est un aspect central dans l'évolution de ses idées. Williamson explique l'émergence de cette nouvelle forme comme suit: la présence des actifs de forte spécificité combinée à une fréquence récurrente spécifique rend la hiérarchie incapable de réduire les couts des transactions et les coûts de production: une seule entreprise ne peut pas intégrer la production des actifs spécifiques car elle serait conduite à les vendre à ses concurrents, et ceux-ci pourraient les refuser pour des raisons stratégiques. De même, les relations purement marchandes sont inefficaces puisqu'elles s'exposeraient d'une extraction de rente opportuniste (Romani, 1994). L'auteur considère que la solution est donc la mise en œuvre d'une relation durable entre les firmes indépendantes juridiquement, sur la base d'une structure de gouvernance qui se situe quelque part entre le marché et la hiérarchie. Pour Williamson, ces formes sont perçues comme des relations interfirmes qui sont plus durables que les relations de marché et ne sont pas de nature hiérarchique dont les transactions sont réglées par un contrat personnalisé.

La nouveauté de Williamson dans son ouvrage de 1985 est qu'il a considéré que les formes intermédiaires « formes hybrides » comme une troisième modalité situé entre le marché et la firme et qu'elles possèdent un statut stable: « *Auparavant, je pensais que les transactions du type intermédiaire étaient plus difficile à organiser et de ce fait instable, et que la distribution bimodale était de ce fait généralement la plus descriptive (Williamson, 1975). Je suis à présent convaincu que les transactions du type intermédiaire sont beaucoup plus communes. (De telles transactions ont de plus fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature économique, juridique et organisationnelle)* » (p. 111).

Dans l'analyse transactionnelle, la coopération apparaît comme une forme intermédiaire et se situe entre le marché et la hiérarchie. Même dans son interprétation renouvelée de la

forme intermédiaire en 1991 en introduisant les notions des capacités adaptatives et d'intensité d'incitation, l'auteur n'a pas donné un objet théorique propre à la coopération interfirmes.

### *1.1.3. Les limites de l'approche transactionnelle*

Au début des années 1990, plusieurs voies se sont élevées pour critiquer une approche théorique se focalisent seulement sur les problèmes d'allocations des ressources. Ces critiques s'articulent autour de trois axes : négligence de l'aspect productif, image restrictive de la forme de coopération et analyse incomplète de la nature des relations interfirmes.

Coriat et Weinstein (1995) considèrent que la théorie des couts des transactions se concentre sur les problèmes des échanges et non sur la production. S'inscrivant dans cette logique, Karrys-Driss (2001) considère que la théorie des coûts de transactions ignore la logique de création des nouvelles ressources. Dans la même veine, Renou (2004) souligne que l'approche transactionnelle ne fournit aucun élément susceptible de rendre compte de processus interactifs et, d'une manière générale, du processus de création des connaissances au sein de diverse structures de gouvernance.

La deuxième limite de l'approche des coûts des transactions est liée au développement insuffisant des analyses sur la coopération interfirmes. Certains auteurs critiquent la vision de l'approche transactionnelle selon laquelle la coopération n'est pas une forme d'organisation à part entière, et l'envisagent davantage comme une forme intermédiaire qui se situe entre le marché et la hiérarchie (Richardson, 1972; Barreiro, 2006). C'est dans cet esprit que Karrys-Driss (2001) prévoit qu'il est toutefois regrettable que les formes de coopération soient toujours linéaires dans l'approche transactionnelle sans aborder les spécificités propres à leur construction. Dans la même lignée, Farès et Saussier (2002) considèrent que la forme hybride est mal définie dans la théorie des coûts des transactions. Ou plus exactement, elle n'est pas caractérisée que par rapport aux deux formes de gouvernance polaire (Sautel, 2006).

La nature des relations interfirmes est parmi les thèmes qui ont été critiqués par plusieurs économistes et gestionnaires comme Baudry (1991), Romani (1994), Plociniczak (2002) et Mazaud (2007). Ces auteurs considèrent que la théorie des coûts des transactions est incapable de rendre compte de la réalité des relations interfirmes. En appliquant cette théorie sur les relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants, Baudry (1991) et Romani

(1994) montrent que la théorie d'échange donne une image simpliste aux relations de ces deux acteurs. Selon ces études, les relations entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres ne se basent pas seulement sur les comportements opportunistes. La structuration des liens entre les sous-traitants et le donneur d'ordres est beaucoup plus complexe que celle que ne laisse supposer la théorie des coûts des transactions. A ce propos, certains théoriciens démontrent que l'opportunisme peut être régulé par d'autres méthodes que l'intégration au sein d'une hiérarchie, comme par exemple le recours à des « otages » : réputation, investissements spécifiques, investissement en commun..... (Fréry, 1998). A ce titre, Baudry (1992) montre que la confiance joue un rôle central et remet en cause certaines hypothèses de l'analyse transactionnelle. L'auteur souligne que la confiance constitue un outil de régulation efficace et très importante dans certaines industries et dans certains pays<sup>33</sup>. C'est dans ce cadre que Plociniczak (2002) considère que l'unité centrale d'analyse de l'économie des coûts des transactions, est trop restrictive et ne peut pas saisir la diversité des relations interorganisationnelles, qui est bien supérieure au nombre de contrats interorganisationnels. Pour rendre compte de la complexité des relations interorganisationnelles, l'unité d'analyse doit dépasser le cadre de la transaction et s'intéresser à la « relation ».

## **1.2. La théorie d'incitation (la théorie de l'agence)**

La deuxième approche des théories des contrats est la théorie d'incitation qui constitue certainement l'un des prolongements récents de la théorie néo-classique. Il s'agit avant tout d'un outil puissant de modélisation des interactions économiques au point de constituer pour certains auteurs comme Cahuc (1993) et Garapin et Llerena (2007) un des piliers de la « Nouvelle Microéconomie ». Elle a fait et continue de faire l'objet d'un nombre considérable de publications dans plusieurs disciplines (microéconomique, macroéconomique<sup>34</sup>, finance, gestion). Cette théorie s'intéresse à analyser les relations et interactions entre individus lorsqu'une action, une activité où le pouvoir d'un des acteurs - le principal - est délégué à un autre individu - l'agent - en raison de ses compétences spécifiques. Elle vise à traiter des

---

<sup>33</sup>Thorelli (1986) montre que dans les cultures orientales la place de la confiance est vitale dans les arrangements contractuels.

<sup>34</sup> Gordah (2010) a appliqué la relation d'agence, et en particulier la théorie d'incitation, entre les pays développés (ce sont les pays donateurs, on peut les nommer par le Principal) et les pays en voie de développement (les pays bénéficiaires, on les nomme par l'Agent) concernant le financement des différents programmes de développement dans un contexte d'asymétrie d'information.

situations caractérisées par des asymétries d'information et à proposer des mécanismes incitatifs permettant de corriger les défaillances qui pourraient en résulter.

Les objectifs que nous poursuivons dans cette sous-section sont multiples. Le premier objectif est de présenter les fondements du paradigme qui constitue la théorie d'incitation, en montrant notamment comment ceux-ci ont évolué depuis les travaux fondateurs. Le second objectif est de mettre en évidence l'explication de la nature et le rôle de la firme par la théorie d'incitation. Les questions sur les relations interentreprises selon la théorie d'incitation, seront l'objet de notre troisième objectif. Enfin, notre quatrième objectif tente de dresser un bilan critique de cette théorie.

### ***1.2.1. Présentation de la théorie de l'agence***

L'application de la théorie de l'agence à l'analyse de la firme est marquée par l'article fondateur de Jensen et Meckling (1976) « *Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownerships Structure* ». Ce dernier est devenu un des articles les plus cités dans la littérature économique. La théorie de l'agence a été construite en se référant à certains auteurs comme Smith, Berle et Means et les auteurs de l'information asymétrique. Ainsi, nous présentons brièvement, dans une première étape, les origines de la théorie de l'agence en rappelant les différents travaux fondateurs. Sur la base de ces travaux, la seconde étape définit la relation d'agence et développe les principaux aspects et hypothèses de la théorie de l'agence.

#### *1.2.1.1. Les origines de la théorie de l'agence*

L'origine de l'étude de la relation d'agence et des questions qu'elles soulèvent est située en général dans la réflexion d'Adam Smith (1776) et Berle et Means (1932). Smith (1776) prévoit que la structure du capital n'est pas neutre à l'égard des performances en raison de la divergence d'intérêt introduite par la séparation entre détenteurs de capitaux et dirigeants. Dans la même perspective, l'ouvrage de Berle et Means qui est qualifié comme la première source de la théorie managériale selon Gabrié et Jacquier (1994), remettra sur le devant de la scène le problème de la relation entre propriétaire et gestionnaire-dirigeants d'une société d'action. Ces auteurs fournissent aux économistes une première vision sur les divergences d'intérêt entre les managers et les actionnaires sans pour autant envisager ses conséquences sur la firme (Baeza, 2000).

Parallèlement, la théorie de l'agence construit son analyse en se basant sur les travaux précurseurs d'Akerlof (1970) et Arrow (1971) sur l'asymétrie de l'information. Dans le cadre d'analyse de la concurrence pure et parfaite, l'information est symétrique entre les agents économiques sur le marché. Akerlof (1970) et Arrow (1971) considèrent que cette proposition n'est pas compatible avec la réalité économique. Ils montrent que l'asymétrie de l'information est une situation qui traduit le fait que, dans la réalité économique, l'information n'est pas partagée par tous et qu'il n'existe pas une répartition uniforme de l'information entre tous les agents; certains acteurs sont mieux informés que d'autres. Ceci constitue un frein à la maximisation de l'utilité. Par conséquent, l'asymétrie d'information est à l'origine de la mauvaise allocation des ressources dans le marché des biens et services. La nouvelle microéconomie distingue deux formes d'asymétrie informationnelle : la sélection adverse et le risque moral:

- La sélection adverse où l'anti-sélection :

Cahuc (1993) définit le terme anti-sélection comme un effet pervers du fonctionnement des marchés dû à des problèmes informationnels particuliers. Pour l'auteur, les problèmes d'anti-sélection apparaissent lorsqu'il y a inobservabilité d'une caractéristique inaltérable du bien échangé par l'un des partenaires, et donc un risque potentiel de manipulation de l'information sur cette caractéristique par l'agent informé au détriment de l'agent non informé. L'information est donc incomplète et asymétrique. Le problème d'anti-sélection trouve son origine dans le fameux article Akerlof (1970) sur le fonctionnement du marché d'occasion des voitures. L'auteur montre que la présence de problème d'anti-sélection sur la qualité de la voiture entre l'acheteur et le vendeur dans le marché des voitures d'occasion induit des effets néfastes à l'efficacité du système économique et peut même bloquer les échanges dans le cas extrême (Salanie, 1994). Ce problème a été repris par la suite par Rothschild et Stiglitz (1976) sur le marché d'assurance.

D'une manière générale, le problème d'anti-sélection est lié aux incertitudes informationnelles concernant les compétences de l'agent. Il peut exister même si l'agent n'est pas opportuniste. Ce dernier ne fait qu'aggraver le problème (Charreaux, 1999).

- L'aléa moral où le risque moral :

Les problèmes liés aux risques moraux sont en général étudiés dans le cadre du modèle principal-agent. Dans de tel modèle, le principal est l'individu qui délègue l'agent pour

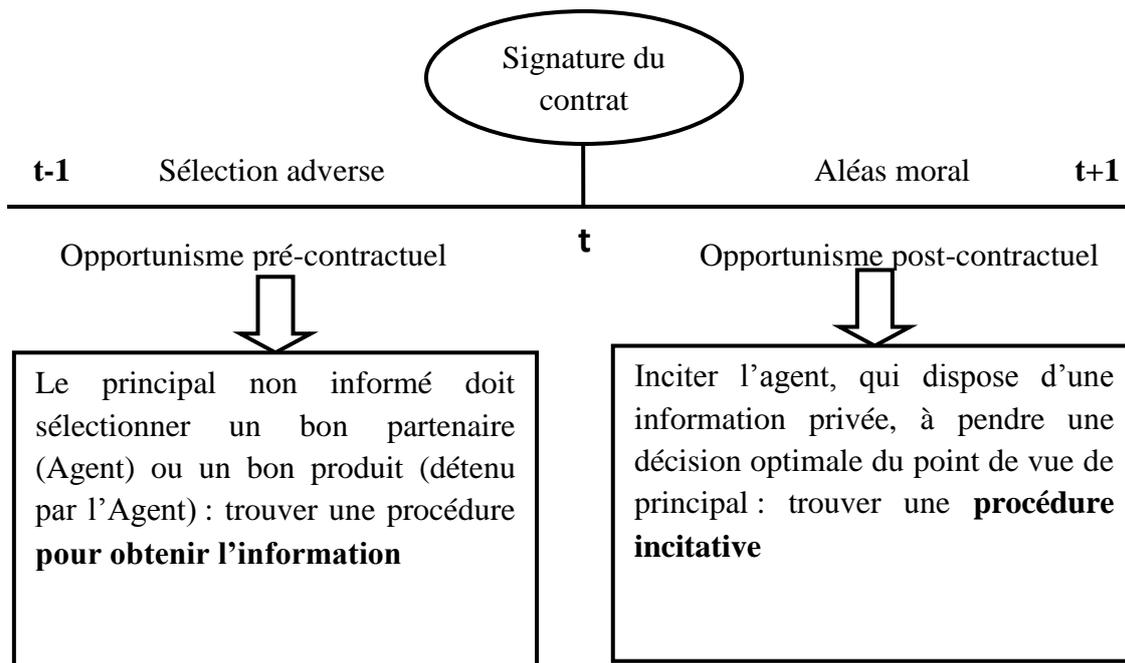
effectuer une tâche stipulée dans un contrat contre un paiement. Dans une situation de risque moral, le principal ne peut pas observer ni le comportement ni l'action de l'agent, il n'observe que le résultat (Dionne, 1981). Plus précisément, la présence de risque moral est justifiée lorsque l'agent n'est pas incité à réaliser ses promesses du fait que son comportement est inobservable par le principal.

Cahuc (1993) distingue deux types de risque moral :

- Le principal non informé ne peut pas observer l'action de l'agent (l'action est cachée), exemple, l'effort des travailleurs dans des chantiers, agriculture;
- Le principal non informé observe l'action de l'agent, mais ne peut pas vérifier si elle est appropriée (l'information est cachée), exemple : les services publics de l'Etat, les services d'experts, dentiste.

La distinction entre la sélection adverse et le risque moral se fait par rapport au point de référence que constitue le contrat. Ainsi, dans la sélection adverse, l'individu non informé doit sélectionner un bon partenaire ou un bon produit, c'est-à-dire trouver *une procédure adéquate permettant d'obtenir une information* sur une qualité intrinsèque d'un produit ou d'un individu. Le problème d'anti-sélection peut apparaître avant la signature du contrat. L'objectif de cette procédure est d'éviter toute possibilité d'opportunisme *pré-contractuel* pour l'agent informé. Par contre, lorsqu'il y a risque moral, le problème est d'inciter l'agent à prendre une décision et un comportement optimal pour le principal. Dans ce cas, le comportement opportuniste de l'agent peut apparaître après la signature compte tenu de l'impossibilité pour le principal d'observer les décisions ou les actions de l'agent. Il s'agit donc de *trouver une procédure adéquate incitative* qui amène ce dernier à agir dans l'intérêt du principal afin d'atténuer le comportement opportuniste *post-contractuel* (Garapin et Llerena, 2007).

**Figure 2: Sélection adverse versus Aléas moral**



Garapin et Llerena (2007, p. 269)

### 1.2.1.2. Définition et présentation de la relation de l'agence

La théorie de l'agence ou bien la théorie d'incitation est fondée par Jensen et Melcking (1976). Elle est construite essentiellement dès la fin des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980.

Cette théorie vise à développer une analyse qui soit à même d'appréhender diverses formes d'organisation économique. Son point de départ est l'étude de la relation d'agence (ou relation Principal/Agent) que Jensen et Meckling (1976, p. 308) la définissent comme suit: «*We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent*». Les auteurs distinguent deux types de la relation d'agence (Coriat et Weinstein, 1995; Brousseau, 1993; Charreaux, 1999):

- ❖ La théorie de l'agence normative : elle se base sur la relation Agent-Principal. Cette approche recourt largement à la formalisation mathématique pour analyser la nature des contrats Pareto-optimaux entre individus disposant de stock d'information et de préférence

différentes, le tout dans un univers plus au moins stochastique. Cette théorie propose des mécanismes qui permettent de réduire les coûts d'agence;

❖ La théorie de l'agence positive : elle cherche à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution de ces conflits ou, plus exactement, de réduction des coûts induits de la relation d'agence (Charreaux, 2000).

L'étude de relation devient pertinente donc dès lors que l'on se place à l'intérieur d'un cadre d'analyse précis (Renou, 2004) :

- Les intérêts des deux parties peuvent diverger: il existe un conflit d'intérêt entre le principal et l'agent ;
- La présence d'une asymétrie d'information entre le principal et l'agent: l'agent détient plus d'informations que le principal.

D'un autre côté, La théorie de l'agence construit son analyse également en se basant sur les hypothèses suivantes :

- Maximisation de l'utilité de chaque agent ;
- Les agents sont dotés d'une rationalité substantielle ou savagienne ;
- Information parfaite mais asymétrique entre les agents économiques sur les marchés.

Sur la base de ces hypothèses, la théorie de l'agence prévoit que chaque individu cherche à maximiser son utilité. Il y a peu de chance d'assurer la convergence entre les intérêts des parties, en faisant en sorte que l'agent agisse spontanément et conformément aux intérêts du principal. Raison pour laquelle, le principal doit systématiquement chercher à limiter les divergences en mettant en place un système d'incitation approprié, et à contrôler les comportements aberrants de l'agent (Cherif, 1999). Mais ceci engendre des coûts, que l'on appelle les coûts d'agence. Jensen et Meckling (1976) distinguent trois catégories des coûts d'agence :

- Les coûts de surveillance et d'incitation: engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent;
- Les coûts d'obligation: ces coût sont supportés par l'agent pour mettre en confiance le principal;

➤ Les coûts d'opportunité: représentent la perte subie par le principal à la suite d'une décision de l'agent non conforme avec l'intérêt du principal.

Il s'agit des coûts supportés par le principal et l'agent en vue de réduire l'asymétrie de l'information. Le problème fondamental de la théorie de l'agence est donc d'assurer l'équilibre entre le principal et l'agent. Thiétrat (1992) considère que la séparation du pouvoir et du contrôle est au cœur de la théorie de l'agence. Ainsi, la théorie de l'agence va chercher à identifier les moyens et proposer des solutions, de neutraliser les effets néfastes de l'asymétrie de l'information et la divergence d'intérêt affectant la relation Principal-Agent. La question qu'elle se pose de résoudre est la suivante : comment construire des procédures de compensation et de surveillance qui incitent l'agent à adopter un comportement allant dans l'intérêt du principal ?

### ***1.2.2. La nature de la firme dans la théorie de l'agence***

Dans le cadre d'analyse de la concurrence pure et parfaite, l'entreprise est perçue comme une boîte noire dont l'objectif est la maximisation du profit. La théorie de l'agence, qui s'inscrit directement dans le prolongement de la théorie des droits de propriété (Garapin et Llerena, 2007; Coriat et Weinstein, 2010), se démarque de cette conception. Dans cette perspective, l'article de Jensen et Meckling (1976) présente la firme sous un angle nouveau : la firme est « un nœud de contrats » spécifiques passés entre les détenteurs des facteurs de production (le capital et le travail) et leurs clients. Elle constitue une fiction légale qui sert comme noyau pour un ensemble contractuel entre les individus: *“The private corporation or firm is simply one form of legal fiction which serves as a nexus for contracting relationships and which is also characterized by the existence of divisible residual claims on the assets and cash flows of the organization which can generally be sold without permission of the other contracting individuals”* (p. 311). La firme est ainsi définie comme une configuration particulière de procédure contractuelle.

Contrairement au traitement de la théorie microéconomie standard, la théorie de l'agence considère que la firme n'est pas un individu ayant des motivations propres (Coriat et Weinstein, 1995). Il n'y a pas de sens donc à parler de ce que pourrait être le comportement ou l'intérêt d'une firme. De même, Fama (1980) avance qu'il n'y a pas à se demander qui est propriétaire de la firme : *« Ownership of capital should not be confused with ownership of the firm. Each factor in a firm is owned by somebody. The firm is just the set of contracts*

*covering the way inputs are joined to create outputs and the way receipts from outputs are shared among inputs In this “nexus of contracts” perspective, ownership of the firm is an irrelevant concept» (p. 290).*

En approfondissant l'analyse des propriétés des structures contractuelles de la firme, la théorie de l'agence démontre l'efficacité de l'organisation visant à minimiser les coûts conflictuels liés aux asymétries d'information. Plus précisément, l'existence de la firme est justifiée par sa capacité à réduire les coûts de l'agence, c'est-à-dire les coûts de contrôle et de la surveillance (Brousseau et Glachant, 2000). Coriat et Weinstein (2010) prévoient que la vision de la théorie de l'agence sur la nature de la firme s'oppose radicalement à l'analyse de Coase sur deux points liés. En premier lieu, dans l'analyse de la théorie de l'agence, il n'y a pas d'opposition entre firme et marché comme le montre Coase : la firme est un système contractuel spécifique qui n'est pas fondamentalement différent d'un marché, elle est un marché privé. En second lieu, la théorie de l'agence affirme qu'il n'y a dans la firme aucune relation autoritaire, mais simplement des rapports contractuels libres.

Au total, la théorie de l'agence fait avant tout apparaître le contrat incitatif comme un système qui, grâce à un mécanisme de rémunération particulière, permet de résoudre l'ensemble des problèmes liés aux asymétries informationnelles (Baudry, 1992). Il offre une meilleure solution pour ce type de problème, tout en minimisant l'ensemble des coûts conflictuels et en constituant une garantie ou une assurance aux échanges sur le marché. Baudry (1993) considère le contrat comme une assurance et une garantie contre les problèmes de l'agence.

La revue littérature considère également que la théorie de l'agence est adaptée à l'analyse d'une forme organisationnelle particulière comme celle des relations interentreprises qui sera l'objet des paragraphes suivants.

### ***1.2.3. Les relations interentreprises : une approche par la théorie d'incitation***

Comme le signale Baudry (2004), la théorie d'incitation propose une lecture pertinente de l'étude des relations interentreprises en insistant sur la notion d'asymétrie d'information entre les contractants. Kawasaki et McMillan (1987) ont appliqué cette théorie sur les relations entre les sous-traitances et les donneurs d'ordres dans une étude empirique sur l'organisation de l'industrie japonaise afin de comprendre la nature de ces relations. En effet, dans le cadre de cette relation, l'échange n'est pas instantané comme dans les simples cas de

la fourniture. Le délai qui s'écoule entre le moment où la prise des contractants s'effectue et le moment de l'échange est synonyme de risque d'incertitude. Dans cette approche, l'échange entre les contractants a lieu avant même que le produit n'existe. Par ailleurs, Baudry (1992) considère que l'objet du contrat de sous-traitance est spécifié *ex-ante*, mais rien ne garantit *ex-post*, une parfaite exécution de la transaction liée à l'asymétrie de l'information et de l'incertitude provenant de la longueur de la durée de l'engagement qui favorise l'apparition de litiges (changement dans la demande, jugements sur les qualités, erreur sur les quantités, retard de livraison...). Ainsi, le donneur d'ordres est confronté au problème de révélation de l'information, exactement comme l'employeur vis-à-vis de son salarié (Gaffard, 1990). La théorie de l'agence prolonge donc la relation d'emploi (employé et employeur) aux relations des sous-traitances et des donneurs d'ordres. Par ailleurs, la mise en place d'un contrat incitatif qui repose sur les partages des risques entre les contractants apparaît comme un dispositif de coordination avantageux dans la mesure où ce dernier permet de réduire les coûts de l'agence et augmente les performances des sous-traitants. Kawasaki et McMillan (1987) montrent que la plupart des contrats sont des contrats d'incitation, c'est-à-dire des contrats équilibrés dont les risques sont partagés entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. Dès lors, la théorie de l'agence voit que le donneur d'ordre celui qui doit mettre en place des mécanismes incitatifs aux sous-traitants pour permettre la réalisation du contrat (Baudry, 1992).

Malgré sa nouveauté lorsqu'elle traite pour la première fois, selon nos connaissances, les relations interfirmes en se basant sur l'analyse de la théorie de l'agence, Baudry (1992) et Romain (1994) considèrent que l'analyse de Kawasaki et McMillan (1987) ne rend pas justice de la spécificité de cette relation. Romain (1994) prévoit qu'en recourant à l'analyse contractuelle, et une analyse de type Principal/Agent, la spécificité de la relation entre les sous-traitances et les donneurs d'ordres est en quelque sorte diluée. Dans le même contexte, Baudry (1992) prétend que les relations les sous-traitances et des donneurs ordres sont reconnues par la théorie de l'agence, « *mais cette relation ne distingue pas des autres contrats (employeurs/employés, actionnaires/managers, etc.)* » (p. 873). Dans le même ordre d'idée, Romain (1994) avance que les relations interfirmes selon l'étude Kawasaki et McMillan (1987) sont purement et simplement isomorphes aux relations intrafirmes.

Une tentative de dépassement qualitatif de la démarche est proposée par Baudry (1993,1995 et 2003) dans ses études qui s'interrogent sur les mécanismes de coordination en

mobilisant les outils de la théorie de l'agence. L'auteur signale dans son article de 1992 que les incitations monétaires sont importantes mais insuffisantes dans la coordination des relations entre les parties contractuelles. Il considère que les relations monétaires ne sont pas les seuls moyens d'une structure incitative : « *S'il est vrai que, dans la relation de sous-traitance, les motivations non monétaires sont moins importantes, il n'en reste pas moins que les mécanismes incitatifs ne peuvent résumer la globalité de la transaction : on ne peut tenir pour fiable les engagements — explicites et implicites — des contractants. Il existe des signaux non monétaires qui fondent également la transaction* » (p. 884). L'auteur prévoit que l'émergence « de partenariat industriel » permet de résoudre les problèmes de l'asymétrie de l'information et l'incertitude. Le partenariat industriel est défini selon l'auteur par deux principales caractéristiques:

- L'allongement de la durée de la relation à travers l'instauration des contrats à moyen terme (Baudry, 1993);
- L'adoption de dispositifs d'assurance-qualité.

En se basant sur ces deux caractéristiques et en mobilisant les outils de la théorie d'incitation, Baudry (1992) montre que le partenariat industriel apparaît comme une structure incitative très performante entre les parties contractuelles : « *L'émergence du « partenariat » pourrait ainsi s'analyser, tout comme la politique salariale basée sur le salaire d'efficience, comme un mécanisme institutionnel incitatif permettant de surmonter la situation de dilemme du prisonnier. En effet, pour le sous-traitant, posséder un contrat de partenariat explicite pour une certaine durée signifie une garantie, une assurance par rapport à la norme précédente de la commande ouverte, répétitive* » (p. 883).

La pertinence et l'intérêt de la théorie de l'agence pour étudier la nature de la firme et la forme de coopération s'explique par l'importance particulière de l'asymétrie d'information entre les acteurs. Cependant, elle ignore certains aspects et présente plusieurs limites.

#### **1.2.4. Les limites de la théorie de l'agence**

En effet, si cette théorie offre un cadre de référence riche, fructueux et novatrice par rapport à la théorie néoclassique dans la description et l'analyse des mécanismes des coordinations de la firme, de nombreux chercheurs montrent qu'elle ne prend pas en compte toute la complexité de l'organisation comme le cas de l'entreprise réseau. Les contributions

de cette théorie inspirent cinq critiques principales qui sont comme suit: une définition irréaliste de la firme, une méthodologie restrictive, une lecture incomplète des relations interfirmes, une insuffisance de prise en compte de la dimension familiale, et une négligence des problèmes des frontières.

La définition de la firme par la théorie de l'incitation est influencée en grande partie par la doctrine juridique. Une définition a été contestée par certains auteurs comme Cheung (1983), Hodgson (2009) et Chassagnon (2010). Ces auteurs prétendent que l'aspect juridique est incapable de rendre compte de la complexité organisationnelle. Hodgson (2009) considère que Jensen et Meckling utilisent mal les spécifications légales de la firme comme fiction légale. L'auteur prévoit que même la loi traite la firme dans une certaine mesure comme une personne ne signifie pas que la firme est une personne « *Faire référence à l'aspect légal de la firme n'autorise pas à traiter la firme comme une personne individuelle, même si la firme est une organisation individuelle* » (p. 26). La loi confère des capacités individuelles d'accord contractuelles, des droits des propriétés individuelles et des obligations individuelles. En revanche, la loi ne traite pas la firme comme une organisation complexe, sa fonction interne et ses caractéristiques relationnelles : « *La firme est une entité fondée sur des bases juridiques mais elle n'est pas uniquement définie en terme juridique* » (Hodgson, 2009, p 36). Dans la même lignée, Chassagnon (2010) montre que cette proposition est fallacieuse. L'auteur montre que la firme est une entité réelle, c'est un système complexe de constituants humains et non humains : « *La firme est une « réalité » sociale avec une existence qui est indépendante de, et ce qui constitue quelques choses de plus que, ses actionnaires changeants [..]. Dès lors que la firme est une organisation productive, elle ne peut pas être fictive* » (p. 31). Pour la théorie de l'agence, la firme est envisagée comme un lieu de production et de distribution qui requiert de multiples contrats aux formes très variées. Par ailleurs, la firme est reconnue comme un nœud des contrats ; ceci n'est *a priori* pas contestable. En revanche, ce qui est contestable, selon Chassagnon (2010), c'est de considérer que la firme n'est qu'un nœud des contrats engendré par l'asymétrie d'information. Ceci est irréaliste et débouche sur une conception réductrice de la firme (Romain, 1994).

Dans la même perspective, Corait et Weinstein (1995), Baeza A (2000) et Chassagnon (2010) prévoient que la méthodologie de la théorie de l'agence est très restrictive dans la mesure où elle repose son analyse sur des rapports entre individus. Chassagnon (2010) constate que « *l'analyse réductionniste de la nature de la firme en tant que fiction légal se*

*dépeint dans l'individualisme méthodologique» (p. 30). Ceci conduit à ramener que toute forme d'organisation, toute institution, à ensemble des relations interindividuelles, en s'en tenant pour l'essentiel à des rapports purement bilatéraux : « Il y a une limite importante de la théorie de l'agence qui n'arrive pas à effectuer le passage à des modèles comportant plus de deux individus » (Baeza, 2000, p. 86). Ainsi, la théorie de l'agence n'a rien dit sur les formes collectives et les différentes formes relationnelles.*

La lecture analytique sur les relations interfirmes proposée par la théorie de l'agence souffre d'une limite très importante comme le montre Renou (2004). L'auteur considère que, si les travaux de Baudry ont permis de rendre compte de la complexité des nouvelles relations interfirmes, et en particulier, les relations des sous-traitances et les donneurs d'ordres suivant la logique de la théorie de l'agence, ces travaux restent encore incomplets. Pour l'auteur, la faiblesse de cette approche se trouve dans la manière où cette dernière traite la firme comme un processeur d'information. Elle n'envisage les relations interfirmes qu'en termes d'échanges d'information : l'information doit circuler de manière dense et continue entre les parties de manière à disposer d'une information partagée. Renou (2004) montre que cette proposition est incapable de rendre compte de la réalité de l'entreprise réseau et ne reflète pas la réalité de la coordination interfirmes. En se référant aux travaux de Cohendet et Llerena (1999), l'auteur constate que cette théorie néglige la fonction principale de la firme, celle de la création des connaissances. En conservant une vision de la firme comme processeur d'information, Baudry ne parvient donc pas à rendre compte de manière satisfaisante des caractéristiques essentielles de l'entreprise réseau malgré l'injection des nouveaux dispositifs organisationnelles dans son ouvrage en 2005 comme la livraison juste-à-time, le plateau de conceptions.

L'approche de l'agence se présente comme un lieu de conflits, se contente d'étudier les conflits internes en délimitant leurs frontières. Coriat et Weinstein (2010) prétendent que la question des frontières de la firme est sans objet dans le paradigme de la théorie de l'agence : *cela à peu ou aucun sens de tenter de distinguer les choses qui sont "à l'intérieur" de la firme des choses qui sont « à l'extérieur» (p. 8).*

Coche (2009) souligne que la théorie de l'agence souffre d'une insuffisante prise en compte des formes de gouvernance des entreprises comme le cas des entreprises familiales puisque les conflits et les coûts de l'agence seraient pratiquement nuls car les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de surveillant sont détenues soit par la même personne, soit par

la famille. Dans ce cadre, Madani (2009) constate que ce type de gouvernance se caractérise par un regroupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits qui réduit le degré de contrôle de la part des dirigeants. Par conséquent, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale est contradictoire avec les hypothèses de la théorie de l'agence qui construit leur analyse sur la divergence des intérêts entre les propriétaires du capital et les managers. De plus, l'auteur nous enseigne que la divergence des intérêts n'est pas la seule source des coûts de l'agence. L'auteur considère que l'altruisme, les conflits d'intérêts entre les actionnaires minoritaires et majoritaires et, l'enracinement sont aussi des sources des coûts de l'agence. Ainsi, en focalisant sur l'aspect financier qui permet la mise en place d'un mécanisme contractuel visant à minimiser les coûts d'agence, la théorie de l'agence s'établit dans un cadre statique de contrôle qui ne permet pas de prendre en compte les différentes formes de contrôle comme le cas de l'entreprise familiale, le contrôle social et le contrôle formel comme nous avons montré dans le premier chapitre.

### **1.3. La Théorie des contrats incomplets**

La théorie des contrats incomplets ou bien la nouvelle théorie des droits de propriété est la troisième composante des théories des contrats. Comme l'indique Renou (2004), cette théorie est un prolongement de l'ancienne théorie de droits des propriétés avancée par Alchian et Demsetz (1972). Dans cette sous-section, nous proposons un cadre d'analyse qui permet d'unifier à la fois l'ancienne et la nouvelle théorie. Pour cela, nous présentons, en première étape, l'ancienne théorie des droits des propriétés qui apporte une réponse à la nature de la firme. En seconde étape, nous examinons la nouvelle théorie des droits de propriété (la théorie des contrats incomplets) qui cherche à apporter une réponse au problème du *hold-up* en termes de contrats de long terme. Les analyses sur les relations interfirmes seront l'objet de la troisième étape. Dans une quatrième étape, nous citons les limites de cette approche.

#### ***1.3.1. L'ancienne théorie des droits des propriétés***

La théorie des droits de propriété est fondée par le fameux article d'Alchian et Demsetz (1972) qui s'interroge sur la nature de la firme capitaliste classique et vise à démontrer que cette dernière apparaît comme un système particulier de droits de propriété et de rapport contractuels. Leur article de *l'American Economic Review* est devenu une référence

incontournable pour toute recherche sur la théorie de la firme comme le notent Gabrié et Jacquier (1994). Ces auteurs construisent leur analyse en s'appuyant à l'article de Coase (1960) concernant le rôle des droits de l'allocation des propriétés sur l'efficacité du système économique. Dans cet article, l'auteur avance que c'est l'existence des coûts des transactions qui explique l'importance des institutions qui encadrent la vie économique (Renou, 2004). L'analyse des droits des propriétés est également liée à celles des coûts de transaction. Coriat et Weinstein (1995) prévoient que l'existence de ces coûts qui fait que le système des droits de propriété a un effet sur l'allocation des ressources et son efficacité.

Alchian et Demsetz rejettent l'idée de la théorie des coûts de transaction selon laquelle la firme se caractérise par l'existence d'un pouvoir d'autorité et d'un pouvoir disciplinaire différent de celui qui existait dans une relation marchande<sup>35</sup>. Pour eux, la firme est une forme d'organisation efficace de travail (ou production) en équipe. Cette forme de travail peut être définie comme une activité coopérative dans laquelle les différentes ressources ne sont pas détenues par une même personne, sans qu'il soit possible de mesurer la productivité individuelle de chacune. Coriat et Weinstein (1995) constatent que cette forme de travail engendre une situation propice aux comportements *clavier libre*, c'est-à-dire chaque membre de l'équipe fait le moins possible d'effort en comptant sur le travail des autres. Par conséquent, l'organisation en équipe pose des problèmes dans la mesure où la production collective ne permet pas de mesurer la contribution individuelle de chacun au résultat final. Ceci accroît le comportement clandestin qu'il convient de canaliser (Renou, 2004).

Afin de réduire ce comportement, Alchian et Demsetz pensent qu'il faut préconiser un agent qui s'appelle « le moniteur » se spécialise dans le contrôle des performances des membres de l'équipe. Mais qui garantit que ce contrôleur n'a pas un comportement opportuniste puisqu'il n'est pas contrôlé, et le système risque de se révéler peu efficace. Ainsi, il faut se demander comment le comportement du moniteur lui-même sera contrôlé. Pour faire face à ce problème, il faut doter le moniteur des droits particuliers dont celui – essentiel- d'être le « créancier résiduel ». Le créancier résiduel est « *celui qui reçoit le rendement résiduel résultant de la production, c'est-à-dire ce qui reste une fois payés les différents fournisseurs de ressources, conformément aux obligations contractuelles* » (Coriat et Weinstein, 1995, p. 86). Ainsi, la possession de ce droit incite le moniteur à veiller pour

---

<sup>35</sup> Les auteurs pensent que le marché rend possible exactement le même type d'action disciplinaire que la firme. Par exemple, on peut punir un partenaire refusant de respecter ses engagements (pour plus d'explication, voir Gabrié et Jacquier, 1994)

une meilleure utilisation des ressources et à contrôler la contribution individuelle de chaque membre de l'équipe.

En conséquence, l'ambition principale d'Alchian et Demsetz était de démontrer que la firme capitaliste classique, en tant que structure des droits de propriété singulière, se révèle être une forme de coordination plus efficace que des formes plus décentralisées dans le traitement des problèmes d'asymétrie d'information et de risque moral occasionnés par le travail en équipe. Elle permet de créer une forte corrélation entre la productivité marginale du travail et la rémunération des salaires afin de stimuler la motivation qui maximise l'intensité du travail et donc la production.

L'ancienne approche des droits des propriétés apporte une réponse à la nature de la firme, c'est-à-dire qui fonde la spécificité de la firme en tant que modalité de coordination et de production alternative au marché. Par contre, des auteurs comme Gabrié et Jacquier (1994) considèrent que son apport analytique de la théorie de l'entreprise est très limité et ses analyses ne reposent pas sur un corps théorique fort. De même Renou (2004) et Farès (2008) prévoient que cette ancienne approche n'a rien dit sur les frontières des firmes.

### ***1.3.2. La nouvelle théorie des droits des propriétés (la théorie des contrats incomplets)***

La nouvelle approche des droits des propriétés présente la nature de la firme en se basant sur la notion de contrat incomplet. C'est une théorie récente toujours en construction, on peut la dater à la parution de l'article de Grossman et Hart (1986). Ce cadre analytique sera développé par un grand nombre d'économistes, et plus particulièrement par l'un de ses fondateurs Hart (1988 et 1990). La théorie des contrats incomplets est d'abord une théorie d'incitation et des contrats comme l'a mentionné Farès (2008).

Ainsi, la nouvelle théorie des droits de propriété définit la firme en fonction des actifs physiques qu'elle possède ou sur lesquels elle exerce un contrôle, qui repose sur le processus de l'intégration verticale : « *The theory take ownership of non-human assets as the defining characteristic of firm: a firm is exactly a set under common ownership. If tow different assets have the same owner, then we have a single, integrated firm; if the have different owners, then there are two firms an dealings between them are market transactions* » (Holmstrom et Roberts, 1998, p. 77).

Ce nouveau paradigme considère que le contrat classique, qui implique que tous les événements futurs qui peuvent affecter la relation contractuelle sont pris en compte dans le contrat initial, ne sont pas les seuls types de contrats auxquels sont confrontés les agents économiques. En effet, dans la réalité, les agents ne peuvent pas toujours anticiper toutes les obligations liées aux états de la nature possible. Dès lors, les contrats passés entre les agents seront incomplets puisque certaines clauses ne peuvent pas être incluses dans le contrat initial car elles sont difficilement vérifiables et sanctionnables par le juge. Ainsi, l'approche des contrats incomplets repose ses analyses sur deux principales hypothèses (Farès, 2008) : l'incomplétude des contrats et l'allocation des droits de propriété permettant de définir le droit de contrôle.

Contrairement à la théorie des coûts des transactions, l'approche de la théorie des contrats incomplets suppose qu'il existe une symétrie d'information entre les agents, et que la rationalité des agents n'est pas un facteur explicatif des relations contractuelles entre les firmes. Selon cette approche, les problèmes contractuels ne proviennent pas de l'asymétrie d'information mais de l'incomplétude des contrats. Farès (2008, p. 294) définit un contrat incomplet comme suit : « *un contrat est incomplet si certaines éventualités ne sont pas couvertes par le contrat initialement conclu. Certaines clauses ne peuvent être incluses dans le contrat initial car elles sont difficilement vérifiables et sanctionnables par un juge* ». D'après Hart, l'incomplétude des contrats est due à un problème d'asymétrie de l'information entre les parties contractuelles et le juge. Par conséquent, le problème de vérifiabilité par une tierce partie (le juge) de l'information observable par les deux parties apparaît comme la principale source de l'incomplétude des contrats.

La théorie des contrats incomplets vise à montrer que la présence de problème de vérifiabilité rend le contrôle sur les actifs physiques, à travers l'obtention des droits des propriétés, est très efficient dans le contrôle du capital humain (Hart, 1990) puisque cette approche admet que la propriété d'un actif va de paire avec la possession d'un droit résiduel de contrôle sur cet actif, c'est à dire un droit d'utilisation de cet actif de toutes les façons non interdites par la loi, les coutumes ou par un contrat précédent (Hart et Moore, 1988).

La théorie des coûts des transactions et la théorie des contrats incomplets ont pour point commun de proposer une analyse des choix contractuels en termes de contrats incomplets. Par contre, l'incomplétude des contrats n'a pas une source commune dans ces deux approches

théoriques ce qui a des implications importantes quant à la manière dont le contrat est analysé (Farès et Saussier, 2002).

### *1.3.3. L'intégration verticale dans le paradigme de la théorie des contrats incomplets*

La théorie des contrats incomplets est une théorie de l'intégration verticale avant d'être d'une théorie des relations interfirmes (Sautel, 2006). Les partisans de la théorie des contrats incomplets, et en particulier Grossman-Hart (1986) et Hart et Moore (1990), formulent l'idée que l'intégration verticale engendre des coûts et des bénéfices et que la décision d'intégrer va dépendre de l'effet des actifs développés par chaque firme sur le surplus global. Cette approche distingue les actifs physiques des actifs humains : les premiers incluent tous les actifs non-humains, y compris les actifs immatériels comme les listes des clients et les brevets (Chemla, 1997).

Pour expliquer le recours vers l'intégration verticale, Grossman-Hart (1986) et Hart-Moore (1990) supposent que l'économie se réduit à deux managers (un acheteur (A) et un vendeur (V)) et un actif physique  $K=(K_1 \text{ et } K_2)$ . Le vendeur (V), en utilisant éventuellement l'actif K, produit une unité d'un bien intermédiaire qu'il peut vendre soit à l'acheteur (A) soit sur le marché. L'acheteur (A) peut acheter ce même bien intermédiaire soit auprès du vendeur (V) soit sur le marché. Il utilise ce bien, éventuellement avec l'actif K, pour produire un bien final. De plus, les deux parties mettent en place des investissements en capital humain afin d'améliorer le bien intermédiaire. Ces investissements sont qualifiés, selon Farès (2008), comme spécifiques car ils sont utiles uniquement dans le cadre de la relation entre les deux managers, et difficilement non redéployables en dehors de cette relation.

Les auteurs avancent que la relation contractuelle entre un acheteur (A) et un vendeur (V) se déroule sur trois périodes (dates 0, 1, 2):

❖ A la date 0, les parties décident de la répartition d'un ensemble d'actifs physiques (aliénables). Les managers ne peuvent signer qu'un contrat vide qui n'est pas un contrat d'échange au sens standard mais il porte sur l'allocation des droits de propriété des actifs physiques entre les parties (Chaserant, 2007). On distingue ainsi deux structures de propriété des actifs : l'absence d'intégration ( $K_A = \{k_1\}$  et  $K_V = \{k_2\}$ ) où chaque partie détient un actif physique, et l'intégration ( $K_A = K$  ou  $K_V = K$ ) où l'une des parties détient l'ensemble

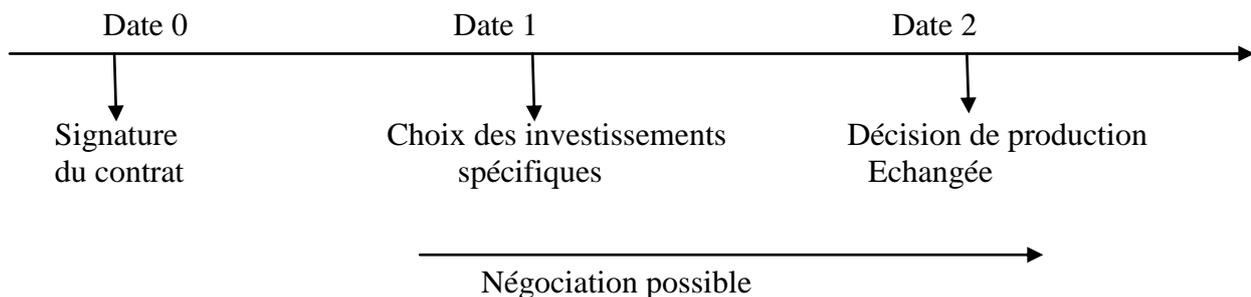
des actifs physiques. Concernant l'intégration, deux types d'allocations sont possibles. Soit l'acheteur (A) détient l'actif K et dans ce cas, le vendeur (V) devient son employé : on dit alors que l'acheteur (A) intègre le vendeur (V). soit le vendeur détient l'actif K et dans ce cas l'acheteur (A) devient son employé : on dit alors que le vendeur (V) intègre l'acheteur (A).

❖ A la date 1, l'acheteur et le vendeur développent des investissements humains (inaliénables) non-contractualisables,  $\beta$  et  $\delta$  respectivement. Ils choisissent simultanément leur niveau de cet investissement.

❖ A la date 2, les parties négocient pour réaliser l'échange puisque nous avons supposé qu'à la date 0 qu'aucun contrat définissant l'usage des actifs, le niveau des investissements ou les termes de l'échange ne peut être signé. Si au cours de cette négociation les parties se mettent d'accord pour échanger, le surplus de la relation est  $S(\beta, \sigma)$ .

**Figure 3: Les relations d'échange selon l'approche des contrats incomplets**

(Chaserant, 2007, p. 232)



Si les deux parties ne coopèrent pas, l'acheteur (A) reçoit son utilité de réservation  $s(\beta / K_A)$  et le vendeur son utilité de réservation  $s(\sigma / K_V)$  et les deux parties n'ont bien évidemment pas accès au capital humain de leur partenaire. Par contre, s'ils coopèrent pour échanger ensemble, ils ont accès à la fois à l'actif physique et au capital humain du partenaire. Ainsi on aura (Farès et Saussier, 2002) :

$$S \geq s_A + s_V$$

Le partage du surplus assure à chacune des parties de recevoir au moins son option extérieure. La solution de Nash du jeu de négociation assure les gains suivants, notés W :

$$W_A(\beta, \sigma / K_A, K_V) = s_A(\beta / K_A) + \frac{1}{2}[S(\beta, \sigma) - s_A(\beta / K_A) - s_V(\sigma / K_V)]$$

$$W_V(\beta, \sigma / K_A, K_V) = s_V(\sigma / K_V) + \frac{1}{2}[S(\beta, \sigma) - s_A(\beta / K_A) - s_V(\sigma / K_V)]$$

Soit :

$$W_A = \frac{1}{2}S(\beta, \sigma) + \frac{1}{2}s_A(\beta / K_A) - \frac{1}{2}s_V(\sigma / K_V) \quad (1)$$

$$W_V = \frac{1}{2}S(\beta, \sigma) + \frac{1}{2}s_A(\beta / K_A) + \frac{1}{2}s_V(\sigma / K_V) \quad (2)$$

Anticipant ces gains de la date 2, l'acheteur et le vendeur prennent leur décision d'investissement à la date 1. Les incitations des deux parties à investir sont alors données par les conditions du premier ordre :

$$\frac{1}{2}\partial S / \partial \beta + \frac{1}{2}\partial s_A / \partial \beta = 0 \quad (3)$$

$$\frac{1}{2}\partial S / \partial \beta + \frac{1}{2}\partial s_V / \partial \beta = 0 \quad (4)$$

Ceci détermine un équilibre de Nash du jeu d'investissement  $(\beta, \sigma)$ . De plus, comme on a :

$$\frac{1}{2}\partial S / \partial \beta + \frac{1}{2}\partial s_A / \partial \beta \leq \partial S / \partial \beta \quad (5)$$

Et

$$\frac{1}{2}\partial S / \partial \beta + \frac{1}{2}\partial s_A / \partial \beta \leq \partial S / \partial \sigma \quad (6)$$

On a :

$$(\beta, \sigma) \leq (\beta^*, \sigma^*) \quad (7)$$

L'observation des conditions du premier ordre permet de tirer les trois enseignements suivants (Sautel, 2006 ; Farès, 2008) :

- Un résultat de sous-investissement (« *hold-up* ») : quelle que soit la forme de propriété de l'actif (intégration par l'acheteur A ou le vendeur V), il y a sous-investissement global par rapport à une situation d'information parfaite et de coopération non-stratégique ;
- Un principe d'arbitrage : donner le contrôle de l'actif à un manager permet d'augmenter ses incitations à investir car il a moins à craindre la défection de son partenaire. Par contre, les incitations de son partenaire et donc son niveau d'investissement sont moindres ;

➤ Une règle de l'allocation de la propriété : il faut allouer l'actif au manager dont l'investissement augmente le plus le surplus social *ex ante*.

Grossman et Hart (1986) différencient alors trois cas :

➤ Absence d'intégration : personne ne possède le droit de contrôle résiduel quant à l'usage des actifs de l'autre firme;

➤ L'intégration par l'acheteur : l'acheteur possède le contrôle d'actifs plus que le vendeur. Ceci augmente son option de surplus  $s_A$ , et par conséquent, accroît ses incitations à investir ;

➤ L'intégration par le vendeur : le vendeur possède le contrôle d'actifs plus que l'acheteur. Ceci augmente son option de surplus  $s_V$ , et par conséquent, accroît ses incitations à investir

L'allocation des droits de propriété, et par conséquent la détention d'un droit de contrôle résiduel, constitue l'instrument nécessaire et suffisant pour coordonner de manière efficace les incitations en situation de complémentarité des agents et d'investissement spécifique. La théorie des contrats incomplets définit le droit de contrôle résiduel *comme le droit de prendre toute décision concernant l'utilisation de l'actif qui n'est pas explicitement exclue par la loi ou spécifiée dans le cadre de rapports contractuels* (Coriat et Weinstein, 1995, p. 87). C'est la possession de ces droits de propriété qui élimine les craintes de *hold-up*<sup>36</sup> et maximise ainsi les incitations (Sautel, 2006). C'est pour cette raison que les économistes considèrent que les droits de contrôle résiduel constituent le cœur de la théorie des contrats incomplets (Barreiro, 2006). Plus précisément, la théorie des contrats incomplets insiste sur le fait que la seule variable endogène affectant le choix d'investissement de *second-best* est l'allocation des actifs, du fait de son impact sur les options extérieures. L'allocation des actifs par l'acheteur augmente son option extérieure  $s_A$ , ce qui accroît les incitations à investir de l'acheteur et diminue en même temps l'incitation pour le vendeur. Dans une telle situation, le contrat incomplet d'intégration devient une solution au problème du *hold up*. Le choix d'intégration va dépendre alors de l'effet des actifs développés dans l'incitation à l'investissement du point de vue des gains de l'échange par chaque firme sur le surplus

---

<sup>36</sup> Hold-up : est une situation dans laquelle les deux firmes, parties au contrat, s'entendent, *ex ante*, pour mettre en œuvre des investissements spécifiques à la transaction qui leur permettront de réaliser un surplus *ex-post*, qu'elles se partageront au terme de la transaction. L'apparition d'événement non prévus conduira forcément à une renégociation du contrat initial et du partage du surplus selon les rapports de force en vigueur. Le hold-up constitue alors un coût de transaction (Mazaud, 2007)

globale qui dépend de l'allocation des actifs, en général les actifs physiques. Dès lors, l'intégration est souhaitée lorsque l'investissement d'une partie est prépondérant dans la formation du surplus, cette partie devant alors être le propriétaire de l'entité intégrée. En revanche, si les investissements de chaque entreprise ont une importance relative modérée dans la formation du surplus, la non-intégration reste la meilleure solution.

D'une manière générale, en introduisant les notions de contrat incomplet et de droit résiduel de contrôle, les théoriciens de l'approche des contrats incomplets apportent donc une réponse à la question des frontières de la firme. Ils fournissent une explication à l'intérêt de l'intégration verticale fondée sur le lien entre propriété des actifs et droits résiduels de contrôle sur l'actif physique, qui est au cœur de la transaction.

#### ***1.3.4. Les limites de la théorie des contrats incomplets***

Bien qu'en estimant que la théorie des contrats incomplets fournisse une réponse à la question de l'intégration verticale, cette dernière reste encore incapable de rendre compte de la complexité relationnelle au sein l'entreprise réseau et ne reflète pas la réalité de l'organisation industrielle comme le montre plusieurs études.

Ce pendant, dans le modèle original de la théorie des contrats incomplets, l'allocation des droits de contrôle résiduel via la possession des actifs assure la maximisation des incitations. Ce lien entre la propriété des actifs et la maximisation des incitations fait de l'intégration verticale une solution optimale face aux comportements opportunistes. Cette proposition a été critiquée par certains auteurs. Baudry (2004) considère que le lien entre la propriété des actifs et la maximisation des incitations constitue une limite à la théorie des contrats incomplets puisque cela conduit à surestimer le rôle des droits de propriétés dans les incitations des agents. De même, Maskin et Tirole (1999) et Satuel (2006) ont montré dans leurs études que la proposition «Propriété-Maximisation des incitations» n'est pas validée dans la réalité industrielles. Les auteurs constatent que le schéma des propriétés ne sont pas seulement déterminés par la nécessité de produire des incitations à investir, et les incitations à investir sont produites par un ensemble de moyens, dont la propriété.

Contrairement à la causalité avancée par la théorie des contrats incomplets, De Meza et Lockwood (1998) montrent que la possession des droits des propriétés engendre des effets néfastes sur l'incitation de propriétaire à investir. Les auteurs montrent que lorsque le choix de coopérer possède un certains degré d'irréversibilité, dans ce cas l'utilité de réservation

n'est pas pris en compte dans la répartition des gains de coopérations, le principe d'arbitrage mentionné par la théorie des contrats incomplets est modifié. En effet, l'agent qui possède les droits de propriété voit son utilité de réservation augmenter et que cette dernière n'entre pas en compte dans le calcul des ses gains en situation coopérative. Par conséquent, le propriétaire de l'actif a donc la tendance de refuser le choix de coopération.

Dans le même contexte, certains auteurs comme Gibbons (2005) critique l'approche de la théorie des contrats incomplets lorsqu'elle néglige le rôle de l'actif humain dans son analyse. La théorie des contrats incomplets avancent que la propriété de l'actif physique assure l'accès au capital humain de l'agent associé à cet actif. Elle donne aux actifs humains un rôle complémentaire mais forcément subordonné aux actifs physiques. Sautel (2006 et 2007) montre que l'hypothèse d'une appropriation indirecte des actifs humains à travers les propriétés des actifs physiques est contestable. Ainsi, la prise en compte de l'importance du capital humain contribue à la remise en cause de l'impact nécessaire et suffisant de la possession des droits de propriété de l'actif physique. Baudry (2003) et Chassagnon (2010) soulignent que la firme dans le paradigme contractuel n'est pas une véritable organisation puisqu'elle est circonscrite aux contrats reliant les propriétaires des actifs non humains.

Les relations interentreprises dans la théorie des contrats incomplets sont envisagées comme des arrangements contractuels entre firmes atomistiques ou auto-suffisantes. En traitant les firmes comme des unités de production spécialisées qui produisent pour les autres et interagissent via des relations de marché, la théorie des contrats incomplets ne parvient pas à rendre compte de la diversité de configuration organisationnelle qui constitue la structure de l'industrie énoncée par Coase (1972). C'est pour cela, les théoriciens de cette approche comme Holmstrom et Robert (1998) reconnaissent eux mêmes les insuffisances de cette théorie relativement à ce dernier point. Les auteurs considèrent, dans leurs études sur les frontières de la firme, que le corpus théorique de la théorie des contrats incomplets se trouve quelque peu déstabilisé lorsqu'il s'agit d'appréhender théoriquement les nouvelles relations DO/ ST. Dans cette perspective, Renou (2004) montre que la théorie des contrats incomplets est incapable d'appréhender de nouvelles formes de coordination interentreprises, en montrant qu'elle ne parvient pas à appréhender les dispositifs de coordination comme le plateau de conception.

Pour conclure, on peut constater que toutes ces approches s'accordent sur quelques principes essentiels, et notamment sur le fait que la nature de la firme est fondamentalement contractuelle.

**Tableau 7 : Une schématisation des différentes approches contractuelles**

<b>Théories</b>	<b>Rationalité</b>	<b>Informations des contractants</b>	<b>Nature de la firme</b>	<b>Question centrale</b>
<b>Théorie Néo-classique</b>	Substantive	Complet et symétrique	Lieu de production	Variation de la production/variation du prix
<b>TI</b>	Substantive	Complet et asymétrique	Nœuds des contrats incitatifs	Asymétries informationnelles
<b>TCI</b>	substantive	Complet et symétrique	Collection d'actifs non humains	Problèmes liés aux non vérifiabilités des investissements
<b>TCT</b>	limitée	Incomplet et asymétrique	Structure de gouvernance (arrangement privé)	Impact de la spécificité des actifs sur les frontières de la firme

Source : Baudry (2003, p. 27)

Le tableau 7 schématise les trois modèles de base des approches contractuelles et les situe par rapport au modèle d'équilibre général. D'après ce tableau, on constate que ces approches sont d'une partie complémentaire et d'autres parties concurrentielles. Ce point de vue est évoqué dans plusieurs travaux récents, sans toutefois être traité en tant que tel<sup>37</sup>. Dans ce cadre, Baudry et Durbion (2009) montrent que les théories contractuelles sont complémentaires quand elles traitent la nature de la firme, mais substituables quand elles analysent ses frontières. Par ailleurs, les approches contractuelle permettent d'analyser les dispositifs de coordination dans un cadre simplifié mais rigoureux.

Comme nous avons mentionné plus haut, les théories des contrats construisent leurs analyses en se basant sur le contrat comme un mécanisme de coordination interne et externe. Dans ce cadre, Chassagnon (2010) considère que les relations contractuelles sont l'essence de la firme tandis que les individus sont les parties à ce nœud des contrats. Les individus n'existent qu'au regard des contrats. Par ailleurs, la firme est perçue comme un nœud des contrats dans ce paradigme. Cette théorie justifie l'existence de la firme par sa capacité de réduire les coûts (coûts des transactions, coûts de contrôle et cout d'agence).

<sup>37</sup> Pour plus d'explication sur ce point voir Saussier et Garrouste (2005), Brousseau (1993, 1997), Brousseau et Farès (2000) et Baudry et Durbion (2009).

#### **1.4. Les limites des approches contractuelle**

Une des principales forces des théories contractuelles réside dans la richesse du contrat dans son rôle d'incarnation des problématiques organisationnelles. Malgré son rôle majeur dans la coordination industrielle entre les agents économiques, il est incapable de rendre compte de processus interactif et de la complexité relationnelle interfirmes (Brousseau, 1993). Nous avons constaté que les théories des contrats sont restées muettes sur les autres dispositifs organisationnels, comme le plateau de conception (Renou, 2004), la communauté de pratique, les normes d'assurance (Saillard, 2007) et qui reposent sur des ajustements mutuels. Dans le premier chapitre, nous avons montré le rôle clé du capital social dans la coordination intrafirmes et interfirmes. De plus, nous avons aussi constaté que le paradigme contractuel et en amplifiant le comportement opportuniste (surtout la théorie des coûts des transactions) néglige le rôle des normes sociales, comme la confiance, la réputation et les contacts interpersonnels dans les relations entre les agents économiques. Ceci nous ramène, et à la suite d'une analyse fouillée que possible des différentes approches théoriques composant les théories des contrats, a conclu que, ces dernières se révèlent faiblement armées analytiquement afin d'analyser la complexité relationnelle de l'entreprise réseau.

Les approches contractuelles perçoivent la firme comme un lieu des échanges informationnels. Elles reconnaissent l'entreprise comme un processeur d'information, elle est reconnue comme un mode d'allocation efficace des ressources. Cette point de vue éprouve de sérieuses difficultés à appréhender l'entreprise réseau dans la mesure où ces théories ignorent les processus de création des compétences et des connaissances au sein de l'entreprise réseau. Par conséquent, les théories contractuelles sont des théories d'échange et non de production. Elles limitent la nécessité de la firme dans la minimisation des coûts (coûts des transactions, coût d'agence et coût de contrôle). Or, ceci est difficilement vérifiable selon Brousseau qui pense qu'il est impossible de mesurer ces coûts. Ceci remet en cause les hypothèses sur les comportements des agents.

À ce manque de contextualisation des analyses des théories des contrats pour rendre compte de la complexité de l'entreprise réseau s'ajoutent l'absence des relations multilatérales entre des unités juridiquement indépendantes. Les théories contractuelles et en limitant leurs analyses sur les formes organisationnelles bilatérales entre des unités juridiquement indépendantes ne parviennent pas à intégrer la dimension multilatérale de coordination au sein de l'entreprise, et donc, elles ne parviennent pas à appréhender les différentes dimensions

organisationnelles de l'entreprise réseau. La nouvelle architecture industrielle montre que l'économie industrielle a connu l'émergence d'une nouvelle forme d'entreprise celle, *l'entreprise éclatée*, et un nouveau processus de production *Complex Product Systems (CoSP)* qui s'exprime, notamment, à travers la gestion et la relation étroite d'un ensemble de multiples partenaires (Frigant, 2005). Cette nouvelle forme organisationnelle a été imposée par des changements stratégiques, techniques et environnementaux. Les partisans de cette nouvelle forme prévoient qu'une entreprise seule ne peut pas répondre aux nouvelles exigences, elle doit être reliée à un réseau d'entreprises afin de surmonter les difficultés concurrentielles (Maoti, 2001). Par conséquent, les relations bilatérales développées par les théories contractuelles ne peuvent pas être validées dans ce contexte. C'est dans ce cadre que certains théoriciens comme Brousseau (1993), Defalvard (2000) et Renou (2004) signalent que les approches contractuelles sont aptes de rendre compte du brouillage des frontières au sein de l'entreprise réseau en supposant que les inputs, les outputs et la technologie sont données. Defalvard (2000) pense que les théories des contrats permettent de comprendre certains des fondements de la frontière des firmes, mais elles n'offrent que peu d'éléments pour comprendre la dynamique des accords interfirmes. Baudry (2004) et Mazaud et Lagasse (2009) montrent que les théories de contrats, et en focalisant leurs analyses sur la coordination interne, sont incapables de rendre compte des nouvelles relations entre les firmes, et en particulier entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants.

Dans ces conditions et face aux insuffisances repérées au sein des théories des contrats afin de fournir une compréhension théorique conséquente de l'entreprise réseau, on propose de se tourner, dans une seconde section vers une autre approche fondant explicitement l'étude des différentes formes organisationnelles sur l'analyse du processus de création des compétences et des connaissances.

## **Section 2- L'approche par l'économie fondée sur les compétences et les connaissances : une lecture par la coordination productive**

Les théories contractuelles abordent, à leur manière, la firme comme un lieu de gestion des conflits d'intérêts entre les acteurs (Weinstein, 2000). Elle est perçue ainsi comme un processeur d'information, centrée sur l'explication des défaillances du marché pour faire face aux imperfections informationnelles. Il apparaît toutefois impossible de rendre compte, sur cette seule base, d'un certain nombre de faits empiriques établis en économie industrielle sur les complexités relationnelles et le rôle de la firme. Dans ce sens, certains auteurs constatent que les analyses contractuelles restent absentes sur l'autre dimension de la firme: elle a pour fonction de produire des marchandises, elle s'appuie sur la constitution d'une capacité collective et dynamique à produire et à innover.

Depuis une trentaine d'années se sont multipliées des analyses dites « fondées sur les ressources », « fondées sur les compétences » et « fondées sur les connaissances » qui se focalisent sur cette deuxième question. Ces théories constitueraient ici une grille de lecture pertinente et novatrice pour rendre compte de la complexité de l'entreprise réseau et analyser les enjeux du pouvoir au sein de cette organisation.

Le célèbre article de Richardson (1972) sur l'organisation industrielle permet pour la première fois de dépasser les approches contractuelles dans la mesure où il rejette les propositions contractuelles selon laquelle la coopération apparaît comme une forme intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. L'auteur considère que ces analyses laissent toutefois dans l'ombre l'examen des transformations contemporaines des structures industrielles. Richardson montre, en positionnant son analyse dans une sphère de production, que la coopération interfirmes apparaît comme un troisième mode de coordination. Ces idées ont été réinterprétées au début des années quatre-vingt dix par plusieurs auteurs pour créer de nouvelles approches qui s'appellent, les approches d'économie de compétence. Foss (2000, p. 87) signale que « *On pourrait presque dire que le papier de Richardson est aux compétences ce que le papier de Coase a été à tout le champ de l'économie des organisations* ». Ces nouvelles approches fournissent une nouvelle grille analytique en se basant sur les compétences des firmes pour montrer l'existence de la firme, la coopération et la division du travail.

Malgré ses apports analytiques dans l'économie industrielle, il ressort que les approches d'économie des compétences souffrent d'une prise en compte de la complexité organisationnelle au sein de l'entreprise réseau et de la multiplication d'accords des coopérations dans une économie industrielle marquée par une forte mutation sans précédente durant les deux dernières décennies. De même, l'évolution rapide de la nouvelle technologie informatique et de communication a bouleversé la coordination industrielle. Par ailleurs, les compétences seules ne peuvent pas répondre à la nouvelle exigence de compétitivité. Pour décrire et comprendre ces transformations certains auteurs constatent qu'une nouvelle économie fondée sur les connaissances est nécessaire pour fournir des réponses aux questions proposées par les économistes de la firme (nature de la firme, coopération interfirmes et les frontières des firmes) et de donner une explication théorique réaliste sur la coordination industrielle.

Cette section tente donc de fournir un cadre d'analyse théorique de la nature des firmes et ses frontières en termes de compétences et des connaissances. Pour ce faire, l'accent sera mis tout d'abord sur l'apport de Richardson dans l'organisation industrielle. Ensuite, nous examinons la contribution des approches des compétences dans la définition des firmes ainsi que leurs points de vue sur la division du travail et les coopérations interfirmes. Enfin, nous traitons la nouvelle économie des connaissances et nous démontrerons que cette approche fournit certes des réponses fondamentales sur les questions proposées par la théorie de la firme.

### **2.1. L'approche de l'organisation industrielle: l'apport de Richardson G B**

Les premiers éléments d'une théorie de l'organisation industrielle ont été proposés par Richardson comme l'indique son article de 1972 «*The Organization Industrially*», dont l'objet est d'expliquer la coordination des activités productives par un ensemble d'institutions, dont la hiérarchie et le marché ne représentent que des formes extrêmes (Quéré et al., 1997).

Ravix et Romani (1995) réclament que les travaux de Richardson ont constitué, pour une partie des théoriciens de l'économie industrielle, une source d'idées et de réflexions qui ont permis de renouveler récemment les approches néo-institutionnalistes de l'organisation et de la dynamique industrielle. L'originalité de l'analyse de Richardson vient du fait qu'il propose une construction théorique originale, appropriée à l'émergence du phénomène des coopérations interentreprises comme l'indique Ravix (1990). Son ambition principale est de

proposer un modèle permettant de comprendre pourquoi les activités économiques sont coordonnées soit par la hiérarchie, soit par le système des prix, soit par la coopération interfirmes (Abdessemed, 2001).

Au cours de cette sous-section, nous allons tout d'abord rappeler les critiques proposées par Richardson vis-à-vis des théories standards. Ensuite, nous analysons l'objet de l'apport de Richardson ainsi son point de vue sur la division du travail. Enfin nous citons les limites de cette approche.

### ***2.1.1. Les critiques de Richardson vis-à-vis des théories standards***

L'analyse économique a toujours considéré, selon Richardson (1972), les firmes comme des îles de coordination planifiée dans un océan de relation de marché. Cette conception du paysage industriel renvoie à l'idée qu'il n'existe que deux formes de coordination, une coordination planifiée au sein de la firme et une coordination spontanée par le marché (Barreiro, 2006). L'auteur oppose à cette dichotomie une double critique qui l'amène à une nouvelle formulation de coordination des activités économiques dans laquelle les «activités» ne sont plus réduites à des transactions. Ces critiques se développent sur deux plans, théorique et empirique (Ravix, 1990) :

- La critique théorique : elle concerne le manque d'explication de principe de la division du travail entre la coordination par l'organisation et la coordination par le marché. Richardson considère que cette critique ne concerne pas Coase puisque ce dernier a proposé une explication acceptable au tracé de la frontière entre la coordination interne et externe ;
- Quant à la critique empirique : elle concerne la dichotomie firme-marché qui ignore l'existence d'une catégorie entière de relations industrielles qui participent pourtant de manière significative à la coordination.

Dans cette nouvelle perspective, Richardson (1972) délaisse la notion de transaction retenue par les théories des contrats et introduit les notions d'activité et de capacité comme unités d'analyse fondamentales afin de rendre compte de la diversité des formes organisationnelles compatibles avec la réalité industrielle. Ce basculement permet de mieux cerner théoriquement la catégorie coopération industrielle et ouvre ainsi de nouvelles perspectives quant à une appréhension théorique de la nature de la firme, de l'organisation industrielle et des frontières de la firme (Renou, 2004).

En se basant sur plusieurs années d'expérience<sup>38</sup> dans la pratique industrielle, Richardson (1972) présente une analyse de l'organisation industrielle qui permet de démontrer le principe de la division du travail entre firmes, coopération interfirmes et marché dans la coordination des activités économiques. Ravix (1990) a restitué à la structure logique de son raisonnement en montrant comment les distinctions conceptuelles qu'il utilise peuvent s'organiser en une série de définitions et d'hypothèses qui aboutissent à la démonstration rigoureuse de la nécessité du partage de la coordination entre des formes institutionnelles appropriées.

### **2.1.2. L'objet d'analyse de Richardson 1972**

En proposant une vision productive, Richardson prétend que la dichotomie marché-hiérarchie proposée par Williamson dans ses premiers travaux est incomplète pour rendre compte de l'analyse de l'organisation industrielle. L'auteur considère que les théories standards ont ignoré certains phénomènes très importants dans l'analyse économique. Partant de ce constat, Richardson montre que la proposition de Williamson passe sous silence toute une catégorie de relations industrielles. Dans ce sens, l'auteur souligne que le nouveau contexte industriel est caractérisé par une densité de réseau de coopération et des affiliations par lequel les entreprises sont interconnectées. L'objet principal de cette coopération est de restreindre la concurrence sur le marché, augmenter les économies des échelles et accéder à des compétences extérieures. Par conséquent, Richardson considère que la firme A est une filiale commune des firmes B et C, elle a conclu des accords techniques avec D et E, elle donne l'ordre pour F et liée par des accords commerciaux avec G – et ainsi de suite : « *Let me now turn to the species of industrial activity that our simple story, based as it is on a dichotomy between firm and market, leaves out of account. What I have in mind is the dense network of co-operation and affiliation by which firms are inter-related (...). Firm A, he may find, is a joint subsidiary of firms B and C, has technical agreements with D and E, sub-contracts work to F, is in marketing association with G—and so on*”(p. 883).

Contrairement à Williamson (1985) qui pense que la coopération des interentreprises est une forme *hybride*, Richardson démontre que le réseau complexe et ramifié prend la forme continuum entre la coordination par la hiérarchie et la coordination par le marché. Par

---

<sup>38</sup> Depuis les années soixante, Richardson a été consultant pour plusieurs grandes entreprises notamment pour la compagnie Microsoft, mais au sein également de divers organismes comme l'UK Atomic Energy Authority. Il a également été membre de la UK MonoPolis and Marger Commission (Barreiro, 2006; Ravix et Romani, 1995).

conséquent, l'auteur suppose que la coopération interfirmes peut être interprétée comme une forme alternative à ces derniers. La coopération, dont l'essence est définie par le fait : «*The essence of co-operative arrangements such as those we have reviewed would seem to be the fact that the parties to them accept some degree of obligation— and therefore give some degree of assurance—with respect to their future conduct*”(p. 886), se distingue donc de la relation de marché, relation dans laquelle aucune des deux parties n'accepte d'obligation et de garantie concernant son comportement futur.

Afin de rendre compte des nouvelles formes organisationnelles, Richardson (1972) introduit dans son analyse trois catégories (Ravix, 1990):

- ❖ Activités : elles sont liées à la découverte et à l'estimation de besoins futurs, à la recherche, au développement et à la conception, à l'exécution et à la mise en œuvre de procédés de transformation physique, à la vente des biens, et ainsi de suite (Richardson, 1972). Il convient de rappeler une autre fois que ce concept d'activité ne se réduit pas à la notion de transaction retenue par Coase et Williamson puisqu'il renvoie aux différentes fonctions exercées par la firme (recherche-développement, fabrication, commercialisation, etc..), qui relèvent de la réalisation de la production au sens large ;
- ❖ Capacités d'une organisation: elles dépendent de savoir, d'expérience et de qualifications des organisations qui mettent en œuvre des activités ;
- ❖ Processus de production : ils se définissent comme une séquence d'activités interreliées.

En se basant sur ces catégories, l'auteur distingue deux types d'activités exercées par les entreprises :

- ❖ Les activités semblables: sont des activités qui exigent la même capacité pour les entreprises ;
- ❖ Les activités complémentaires: sont les activités qui sont complémentaires quand elles représentent les différentes phases d'un processus de production et de besoin d'une certaine façon ou d'une autre à coordonné.

Richardson (1972) articule ces trois catégories et ces deux définitions pour aboutir à trois formes d'organisation :

- *La coopération*: cette coordination est réalisée lorsque deux ou plusieurs organisations indépendantes s'étendent pour harmoniser leurs plans ;
- *La direction*: cette coordination est réalisée lorsque la coordination des activités sont soumises à un contrôle unique et logée dans un plan cohérent;
- *Les transactions par le marché* : la coordination peut se concrétiser spontanément par des transactions commerciales, sans intérêt soit de la direction ou de coopération, voire une intention délibérée, comme une conséquence indirecte des décisions successives prises interaction en réponse à l'évolution des opportunités de profit.

D'une manière générale, Quéré et al. (1997) pensent que l'objet de la théorie de l'organisation de l'industrie proposée par Richardson est de fournir le principe de l'articulation de ces trois formes d'organisations, consistant dans une division du travail entre la coopération, la firme et le marché, c'est-à-dire celui de la division du travail de la coordination des activités économiques entre la firme, de la coopération et du marché. Son objectif est de proposer, d'une part, une approche de l'organisation de l'industrie fondée sur la nécessité de coordonner les plans de production, d'autre part, une théorie qui combine les concepts d'activité et de compétence. Les activités sont distinctes à la fois des transactions mais aussi des produits auxquels elles sont d'ordinaire assimilées, et peuvent représenter différentes phases d'un processus de production (Ravix, 1990).

### ***2.1.3. La division du travail dans l'analyse de Richardson***

La nouveauté de cette approche réside dans l'idée que la coopération entre firme doit être considérée comme une forme institutionnelle distincte clairement de la firme et du marché. En effet, l'explication des frontières de la firme selon cette approche est construite à l'aide de la distinction conceptuelle entre similitude et complémentarité des activités décrites par Richardson. La base de sa démonstration de la division institutionnelle du travail repose sur un processus combinatoire impliquant des activités et des compétences qui se traduit par deux hypothèses :

- L'hypothèse de similitude : traduit le fait que les firmes vont se spécialiser ou se développer dans des activités où elles peuvent retirer des avantages comparatif. Ainsi, les activités que regroupe une firme ont donc nécessairement une forte tendance à être semblable ;

➤ L'hypothèse de complémentarité : cette hypothèse impose que les activités complémentaires doivent être coordonnées qualitativement et quantitativement.

A travers ces deux hypothèses, Richardson considère que la division du travail entre les firmes est comme suit:

➤ Lorsque les activités sont à la fois semblables et complémentaires, elles sont coordonnées par la direction, c'est-à-dire à l'intérieur de la firme ;

➤ Lorsque les activités sont étroitement complémentaires, mais dissemblables, elles doivent être coordonnées *ex ante* par des accords de coopérations entre firmes ;

➤ Lorsque les activités ne sont ni semblables ni étroitement complémentaires, elles sont coordonnées *ex post* par des transactions de marché.

La pertinence de la coopération interfirmes en tant que forme de coordination est justifiée selon Richardson par deux principaux caractères (Grosse, 2003):

❖ Le caractère *qualitatif*: la coordination des activités qui sont étroitement complémentaires mais dissemblables nécessite des compétences variées hétérogènes non détenues en totalité par la firme concernée. Face à une telle situation, la firme se voit obligée d'étendre le champ de ses compétences ou de s'allier, par un contrat à long terme, à une firme disposant des compétences requises. Dans ce constat, le marché sera écarté comme un mode de coordination;

❖ Le caractère *quantitatif*: les différentes étapes de production de ce type d'activités nécessitent d'être correctement coordonnées dans le temps afin d'éviter les goulets d'étranglement à certaines étapes et les excès de capacité à d'autres étapes. L'intégration verticale du travail est écartée, car cette organisation est d'autant plus flagrante dans ce type de coordination.

L'apport de l'analyse de Richardson vient du fait que, comme l'indique Romani (1996), l'auteur nous démontre l'existence de coopération comme mode pertinent de coordination économique. Ceci a permis de donner au concept d'industrie sa justification analytique et de fournir à la théorie de l'organisation une explication des frontières de la firme en apportant une réponse au paradoxe de la coopération (Ravix, 1990) énoncé par Coase (1937). Ce dernier

évitait l'écueil de la Grande Firme Universelle en proposant une théorie des frontières de la firme mais se heurtait au paradoxe de la coopération.

Finalement, Baudry (2006) synthétise l'analyse de Richardson (1972) en faisant la distinction entre d'une part, « lieux de coordination » et, d'autre part, « mécanisme de coordination » (prix, direction et concentration ex ante) comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 8 : Lieux et mécanismes de coordination des activités économiques**

Mécanisme de coordination	Lieux de coordination		
	Firme	Coopération	Marché
Direction			
Concertation <i>ex ante</i>			
Prix			

Source : (Baudry, 2006 ; p34)

#### **2.1.4. Les limites de l'organisation industrielle**

La principale limite portée à Richardson selon certains théoriciens est le caractère statique de son analyse. Dans ce cadre, Ravix (1997) souligne que la distinction entre similitude et complémentarité des activités opérée par Richardson décrit les modalités des différents modes institutionnels de coordination des activités, sans pour autant fournir des explications sur les mécanismes et les procédures de coordination de ces activités. L'auteur justifie cette lacune par le fait que Richardson « *place la temporalité de la production en arrière plan de son analyse* » (p. 441). Cette remarque a été validée aussi par Quéré et Ravix (1996) qui pensent que l'analyse de Richardson néglige l'incertitude radicale. Cette dernière est au centre de l'organisation industrielle et sa présence conduit à une révision foncière de l'analyse de l'organisation industrielle. C'est dans cette perspective que les auteurs concluent que la coopération ne peut être ramenée à un simple problème d'arbitrage entre la direction, la coopération et le marché. C'est parce qu'elle est confrontée à un problème temporaire d'incertitude radicale ne pouvant être résolu ni par le marché, ni par la direction, que la firme va adopter pour la coopération afin de réduire les effets néfastes de cette incertitude.

Dans le même contexte, Grosse (2003) souligne que Richardson (1972) mésestime également la fonction de coordination du marché en lui attribuant ce rôle résiduel. Cependant,

en considérant les transactions de marché résiduel, l'auteur évacue a priori toute idée d'avantage concurrentielle et de compétition interorganisation : «*Néanmoins, le marché reste un mécanisme de coordination déterminant en ce sens que seul l'échange marchand, par la confrontation de l'offre et de la demande, juge la création de valeur ajoutée et, par là-même et de manière indirecte, les compétences des firmes* » (p. 12).

Malgré ses limites, l'analyse de Richardson permet d'apporter un nouvel éclairage sur les relations de coopération interentreprises : sans le réduire à de simples transactions de marché, il intègre des considérations d'ordre productif dans l'analyse des relations interentreprises. Renou (2004) considère que ce travail fondamental va être redécouvert dans les années 90 et va fortement inspirer certains auteurs cherchant à proposer une vision synthétique des approches par les compétences. L'auteur souligne que l'apport de Richardson (1972) représente un socle essentiel sur lequel les approches par les compétences se sont construites au cours des ces deux dernières décennies.

## **2.2. Les théories de l'économie fondée sur les compétences : l'entreprise un nœud de compétences**

S'inscrivant dans la continuité des idées proposées par Richardson (1972), certains auteurs cherchent à approfondir la compréhension des processus de production en se basant sur les ressources et les compétences des firmes comme des *armes managériales* afin d'acquérir les sources davantage comparatif. Les modèles des ressources et des compétences apparaissent comme des innovations théoriques prometteuses au milieu des années 1980, et suscitent depuis cette date un intérêt croissant, auprès des chercheurs, des consultants et des praticiens, au point d'être présentés au milieu des années 1990 comme les futurs modèles théoriques dominant du management stratégique (Tywoniak, 1998). En rupture (Arrègle et Quélin, 2000) et en complémentarité (Conner et Prahalad, 1996; Freiling, 2010) à la fois avec les approches standards, ces nouvelles théories contribuent à un renouvellement de la conception de la firme, de ses frontières et les relations interfirmes.

Au cours de cette sous-section, nous présentons dans une première étape les approches par les compétences en développant les apports respectifs des ces théories sur la question de la nature de la firme. La place de la coopération interfirmes ainsi que ses frontières selon ces approches seront l'objet de la deuxième étape. Finalement, dans une troisième étape, nous citons les limites des ces approches.

### **2.2.1. Présentation des approches des compétences**

Au cours de la décennie 90, on a assisté au sein du courant des sciences économiques et de gestion à une importante réflexion critique à l'encontre des théories des contrats, en particulier par les théories de l'économie fondée sur les compétences. Ces dernières se proposent de traiter de manière renouvelée les questions de nature, des frontières des firmes et de coopération interfirmes.

En se fondant sur l'analyse de Lakatos (1970), Freiling (2010) considère que les théories des compétences reposent sur les postulats suivants :

- *Le subjectivisme* : les individus (et les organisations) diffèrent dans leur nature, leurs savoirs, leurs aspirations, leurs possibilités; les états ne sont pas stables, mais sujets à des changements permanents ;
- *L'incertitude radicale* : la connaissance est largement incomplète. Non seulement il existe une connaissance dont les agents ont à peine conscience, qu'ils ne recherchent pas, mais également une connaissance qui est complètement inconnue des décideurs, et même une connaissance concernant des décisions qui n'existent pas encore ;
- *L'individualisme méthodologique* : les phénomènes d'organisation (comme la culture ou l'apprentissage organisationnel) existent, mais peuvent seulement être expliqués en les reliant aux actions des individus ;
- *Le volontarisme modéré*: les firmes sont encadrées dans leur marché et leur environnement social, mais pour chaque firme, la discrétion managériale existe et permet de modifier au moins en partie cet environnement en vue de buts propres à la firme ;
- *L'homo agens* : différent de l'*homo oeconomicus*, l'individu agit proactivement et cherche en permanence les occasions de se déplacer vers des positions plus favorables, dans le cadre d'un volontarisme managérial modéré ;
- *L'effet du temps* : quoi qu'il se produise dans le temps, l'ordre chronologique est décisif et chaque décision prise dans le passé a des implications pour la prise de décision postérieure, de sorte que les effets de verrouillage créent un engagement organisationnel, voire une dépendance de sentier.

Les travaux qui se situent dans les approches par les compétences sont très divers et ne constituent pas une théorie unifiée. Elles regroupent de fait un ensemble de propositions et de constructions qui ne sont pas toujours exactement homogènes. Azoulay et Weinstein (2000)

considèrent que ces approches trouvent ses racines assez loin dans l’histoire des sciences économiques et des sciences de gestion et se sont construites sur des travaux hétéroclites partant des préoccupations diverses dans leurs styles et leurs référents théoriques. Ces travaux combinent, selon Ghozzi (2008), un ensemble de branche comme la « Resource-Based View » (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), la « théorie des capacités dynamiques » (Teece et al., 1997), la « théorie évolutionniste » (Neslon et Winter, 1982). Dans une étude récente, Coriat et Weinstein (2010) considèrent que les origines des approches par les compétences sont les suivantes : l’approche behaviouriste de la firme (la théorie comportementale), la théorie des ressources et la théorie évolutionniste.

#### *2.2.1.1. L’approche behaviouriste : la firme est une collection politique et collective*

En se basant sur les propositions de Simon (1951) concernant la rationalité limitée et l’analyse de Berle et Means sur la divergence des intérêts, Cyert et March (1963) proposent une nouvelle approche dite théorie behaviouriste ou la théorie comportementale de la firme. Cette théorie privilégie la méthode inductive qui s’appuie sur l’observation et sur la description des processus de décision interne aux organisations (Charreaux et Pitol-Belin, 1992). La vision de cette approche s’est constituée en rejetant l’hypothèse de rationalité limitée substantielle et celle de maximisation des comportements. Favreau (2002) souligne que l’approche behaviouriste traite la firme sous deux volets : le volet politique (la firme est une coalition politique) et le volet dynamique (une coalition collective).

Le volet politique (la firme est une coalition politique): l’approche comportementale considère que la rationalité limitée des individus est liée à leurs capacités limitées dans la réception, le stockage et le traitement de l’information et dans la communication. Parallèlement, cette approche construit ses analyses en reprenant l’idée de Berle et Means (1932) selon laquelle la firme est un lieu des conflits de préférence et d’intérêt entre individus et groupes qu’il faut cependant arbitrer pour assurer la survie de l’organisation de chacun de ses membres est poussée à ses extrémités (Coriat et Weinstein, 2010). Plus précisément, l’approche comportementale insiste sur le fait que l’objectif général de la firme ne peut s’exprimer et s’affirmer qu’à travers une série de sous-objectifs. Dans ce cadre, Cyert et March ont identifié cinq objectifs: les objectifs de stocks, les objectifs de production, les

objectifs de vente, les objectifs de part de marché et les objectifs des profits. Charreaux et Pitol-Belin (1992) soulignent que la réalisation de ces objectifs implique une concurrence entre différents groupes, et par conséquent, un jeu de va-et-vient où les arbitrages ne sont jamais définis et subissent l'influence de pouvoir de groupe et de la structure hiérarchique à l'intérieur de la firme. Dans ce cadre, la firme représente comme une coalition interactive de différents groupes d'individus aux objectifs conflictuels. C'est une coalition politique plutôt qu'un entrepreneur comme le mentionne la théorie néo-classique (Favreau, 2002). Elle se définit ainsi comme lieu de négociations implicites ou ouverts où se distribuent des récompenses monétaires et non monétaires.

L'approche dynamique (la firme est une coalition politique) : étant posé que l'entreprise est dotée d'une structure complexe de gestion des informations, la théorie behaviouriste questionne sur les processus de prise de décision au sein de la firme. Pour répondre à cette question, l'analyse de cette approche accorde une importance aux procédures organisationnelles et aux routines mises en place pour rendre possible le processus de prise de décision. Ce processus s'effectue par des actions découlant de l'expérience acquise et des processus d'essai et erreurs, puis renforcé par la répétition, afin de repérer des comportements qui ont réussi dans le passé et à éviter ceux qui ont échoué (March, 1991) selon les séquences *stimulus-réponse*. Ces séquences vont naître, par *apprentissage*, des micro-régularités qui serviront de points d'appui dans les processus de prise de décision. Il s'agit de choisir entre plusieurs options en utilisant des règles de décision qui permettent de les comparer en fonction de leurs résultats prévus par rapport à des objectifs antérieurs. De telles règles sont désignées par cette approche comme des routines qui relèvent strictement du traitement des informations et qui soulagent le processus de décision. Ce courant prétend que le comportement de la firme est en fonction de ses routines qui dépendent des règles et des compétences développées dans l'organisation au cours de son histoire et de ses expériences (Boetz, 2001). La firme utilise ainsi ces routines pour faire face à son environnement, s'y adapter activement, l'éviter, chercher à le comprendre, à le changer ou le maîtriser. Elle apparaît comme un lieu de prise de décision qui dépend des interactions entre individus qui la composent (Favreau, 2002).

### *2.2.1.2. Les théories des ressources : la firme comme lieu de création et de gestion des ressources et des compétences*

La deuxième composante des approches des compétences est les approches des ressources qui sont à la base des théories servant la réflexion sur le concept davantage concurrentiel (Ghozzi, 2008). A travers une observation minutieuse des firmes britanniques des années 1950, Penrose (1959) a développé une théorie de la croissance des firmes (Sanchez, 2000). Elle questionne sur l'origine de la croissance de la firme. Pour l'auteur, la firme est définie comme un ensemble de ressources à la fois physiques et humaines gérées en vue de produire des biens et des services. Elle attribue à cette organisation interne une capacité à stimuler la croissance au moins équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux incitations d'origines externes en termes d'exigences des clients ou de pression concurrentielle (Koeing, 1999). Par conséquent, la firme est plus qu'une unité administrative qui doit résoudre des problèmes et changer ses procédures pour gérer sa croissance. Elle est perçue selon l'analyse penroseinne comme une collection des ressources productives tirant de sa cohésion et de son organisation administrative (Mazaud, 2007). Penrose positionne ainsi le débat dans la sphère de production (Lazaric, 2000).

Une autre contribution majeure qui a profondément influencé l'approche par les compétences est celle du travail de Chandler (1962). L'auteur introduit pour la première fois dans l'analyse de gestion la notion « capacité organisationnelle ». Cette dernière revoie à un ensemble d'éléments physiques et de compétences humaines, à l'aptitude à les créer et à les renouveler ainsi qu'à les intégrer et les coordonner de telle façon que le tout devienne plus que la somme des parties (Chandler, 1992). Les travaux de Chandler ont permis de montrer que l'investissement dans ce type de capacités est perçu comme une clef du succès des compétitives. Dans ce cadre, les entreprises qui ont investi dans ces capacités ont constitué des positions de leadership durable sur le marché alors que celles qui ne les ont pas entreprises ont disparu (Krafft, 2004)

Néanmoins, l'héritage penroseinne et chandlerienne sera prolongé et développé par certains auteurs (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991) au sein de ce qu'il est convenu d'appeler l'approche sur les ressources. Les premiers apports de cette grille théorique prennent leurs sources dans le fameux article de Wernerfelt (1984). L'auteur considère la firme comme un portefeuille de ressources qui lui est spécifique plutôt qu'un portefeuille de produits. Il privilégie la dimension interne dans l'analyse de la firme, ce qui constitue une

rupture, comme l'indique Lamraque (2001) avec la conception traditionnelle, inspirée par le modèle S-C-P (structure-Conduite-Performance) proposée par Porter (1985), et fondant l'avantage concurrentiel sur le meilleur positionnement produit/marché. A l'instar de Wernerfelt (1984), Barney (1986) met en lumière ce qui permet à la firme de se distinguer des autres, et il met en place la théorie de l'avantage concurrentiel « soutenable ». Les conclusions de courant des ressources seront réinterprétées et développées par divers travaux afin de donner un contenu plus précis à la notion de compétence qui constitue un apport très important dans la mesure où elle propose de nouveaux outils analytiques susceptibles d'expliquer certaines réflexions qui ont été ignorées dans l'analyse économique standard comme l'explication des écarts de performances des entreprises évoluant au sein d'un même environnement et d'identifier les facteurs qui entretiennent ces différences comme : pourquoi certaines firmes sont-elles durablement plus performantes que d'autres ? Dans ce cadre, deux typologies de compétences ont été proposées dans l'analyse économique :

Les *compétences clé*, qui ont été introduites, par Prahalad et Hamel (1990). Elles sont définies comme *«the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and intergrate multiple streams of technologies»* (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82). Ces compétences permettent d'expliquer en quoi la possession de compétences distinctives peut être une source d'avantage concurrentiel significative. Pour que ces ressources apportent un avantage concurrentiel : ils doivent respecter les critères dits « VRIS » : Valorisables, Rares, difficilement Imitables et imparfaitement Substituables pour procurer à la firme un avantage concurrentiel soutenable (Ghozzi, 2008). Cette vision a été, cependant, critiquée par Granstrand et al. (1997) dans une étude empirique sur 400 entreprises. Les auteurs trouvent que le concept des compétences clés est trop restrictif. Ils constatent que la plupart des entreprises étudiées sont des entreprises multi-technologies. Les auteurs constatent que les entreprises qui maîtrisent, souvent, un spectre de compétences bien plus large que ce qu'elles produisent effectivement. Ainsi, les périmètres des compétences touchent un spectre plus large de compétences que ce que donne à voir la firme. Ces firmes auraient tendance à se concentrer sur ce qu'ils nomment les compétences de base ou compétences distribuées. Renou (2004, p. 158-159) fait une remarque du même estimant que : *« En raisonnant uniquement en terme de « compétence clés » et en négligeant les « complexités de base », l'approche fondée sur les compétences risque de laisser dans l'ombre une caractéristique fondamentale ses systèmes productifs actuels : leur interdépendance systémique »*

Les *capacités dynamiques* : elles sont introduites pour la première fois par Teece et Pisano (1994). Ces concepts ont connu une forte actualisation dans la revue littérature (Teece et al., 1997; Teece, 2007). Elles constituent une voie de recherche prometteuse en management stratégique (Altintas, 2012). En effet, Arrègle (2006, p. 245) définit les capacités dynamiques *comme des capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter, et adapter ses compétences stratégiques*. Son principal objet de recherche concerne la construction et la régénération d'un avantage concurrentiel pour s'y adapter dans des régimes de changement rapide. Elles abordent la question de la création des ressources à partir des processus d'apprentissage et l'accumulation d'actifs organisationnels ou immatériels mis en oeuvre dans la firme (Koeing, 1999). Dans ce contexte, la firme est reconnue ainsi comme un système d'offre fondé sur des ressources tangibles et intangibles idiosyncratiques et inimitables qu'il est essentiel de transformer en compétences fonctionnelles et interfonctionnelles pour réaliser des avantages concurrentiels durables suivant la terminologie de Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait (2009).

Ces typologies se séparent et content sur certains aspects. Elles divergent sur la nature des ressources. De ce point de vue, l'approche des compétences dynamiques considère que les ressources résultent tout à la fois de stimulations exogènes et de processus endogènes, alors que les partisans des compétences clés mettent l'accent seulement sur la dimension exogène. En revanche, elles partagent l'idée que les firmes sont profondément hétérogènes en raison des ressources qu'elles peuvent mobiliser et qu'ils sont sources dans leurs avantages concurrentiels décisifs.

Pour conclure, les approches des ressources contribueront de manière décisive à déplacer encore le centre de l'analyse en insistant sur la nécessité de prendre en considération le fait que la firme n'est pas un processus d'information mais aussi et tout autant *un lieu de déploiement de compétences spécifiques* (Coriat et Weinstein, 2010). L'objectif de ces travaux est de montrer que la réalisation des avantages concurrentiels durables et significatifs par les firmes passe par la mobilisation des actifs et des ressources « stratégiques » et en les combinant au service de son offre et de ses clients en faisant appel à des processus organisationnels. Pour atteindre cet objectif, la firme doit proposer une offre distincte de celles des ses concurrents ou identiques mais à un prix inférieur (Arrègle, 2006).

### 2.2.1.3. *La théorie évolutionniste : la firme comme dépositaire des routines*

La troisième composante des approches des compétences est la théorie évolutionniste qui va prolonger cognitivement l'analyse de penrosienne (Lazarik, 2000). Cette théorie se fonde sur les travaux processeurs de Nelson et Winter (1982) dans leur ouvrage « *An Evolutionary Theory of Economic Change* » en se référant à l'ouvrage *Organisations* de March et Simion (1963) et en s'appuyant aussi sur une expérience professionnelle de plusieurs années dans le Rand Corporation<sup>39</sup> (Lazaric, 2010). L'approche évolutionniste a adopté le postulat proposé par Simon selon laquelle les agents économiques sont dotés d'une rationalité limitée. De même, elle a substitué le principe de maximisation, propre à la théorie néo-classique, par le principe de satisfaction.

Dans le même sens, la théorie évolutionniste adopte l'hypothèse ultra-individualiste qui envisage la firme comme une collection d'individus en interaction et dotés des caractéristiques cognitives qui leurs sont propre (Loufrani-Fedida, 2006) sur laquelle elle questionne sur la cohérence des ces individus au sein de la firme. Sur ce point, l'approche évolutionniste nous enseigne que la résolution de ce problème ne doit pas être faite seulement par les échanges des gestions informationnelles, elle doit être assurée par la création des compétences exprimées par les routines acquises par les agents au cours de leurs interactions (Coriat et Weinstein, 1995). Le terme de routine est défini selon Nelson et Winter comme « *If may refer to a repetitive pattern of activity in an entire organization, to an individual skill, or, as an adjective, to the smooth uneventful effectiveness of such an organizational or individual performance* » (p. 97). Les routines permettent la structuration et l'intégration de la connaissance spécialisée sans besoin de la communiquer de telle sorte qu'elles rendent possibles des modes sophistiqués de coordination grâce à l'utilisation des modèles existants et éprouvés (Grant, 1996). Perçue sous cet angle, la firme reconnue comme *un dépositaire de routines* dans lequel les agents puissent en vue de choisir une réponse adéquate à la situation à laquelle la firme est confrontée à son environnement changeant (Sebai, 2006). Dans leurs analyses, Nelson et Winter distinguent des routines individuelles ou savoir faire (*skill*) de routines organisationnelles. Ces derniers sont le pilier des mémoires individuelles, comme le considèrent Arena et Lazaric (2003), résultent des modèles

---

<sup>39</sup> Rand Corporation avait pour vocation d'observer les grands programmes technologiques militaires et civils et était en contact étroit avec la Carnegie School. Grâce à cette expérience que les auteurs ont été amenés à comprendre la nature de l'incertitude technologique radicale, inhérente à toute création.

d'interactions ; elles constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. Elles présentent un caractère régulier et prévisible (Nelson et Winter, 1982). Aussi, Lazaric (2000) a qualifié ces routines comme des compétences spécifiques susceptibles de produire de rentes lorsqu'elles sont adaptées à l'environnement dans lequel s'insèrent et sur la base des ces compétences que les deux firmes se distinguent (Coriat et Weinstein, 1995).

Pour ces auteurs, l'ensemble des routines constitue une forme de « mémoire organisationnelle » (Girod, 1995) définie comme la *routinisation de l'activité*, et par conséquent, un principal « lieu » du savoir organisationnel (Bessy, 2008). Ce savoir est considéré selon Chouaieb (2010) comme les seuls et uniques éléments les plus importants dans tout succès ou échec de l'organisation. Elle constitue « la compétence foncière » selon le paradigme évolutionniste (Cohendet, 1998). De leur côté, Tangut (1996) perçoit la mémoire organisationnelle comme une assurance à la cohérence et à la stabilité de l'organisation puisque chacun dans l'organisation interprétera correctement, c'est-à-dire de façon routinière, les messages de l'environnement et fournira les réponses conformes aux conceptions organisationnelles.

A cet égard, les routines apparaissent comme un instrument efficace de coordination. Nelson et Winter distinguent deux principaux types de routine. Les routines statique sont exécutées mécaniquement et régissent les opérations courantes. Les routines dynamiques cherchent à améliorer les routines simples au cours d'un processus de recherche et débouchent sur de véritables innovations (Bessy, 2008). Ces compétences résultent d'un processus d'apprentissage.

Sur ce sujet, la littérature est riche, fragmentée et largement débattue (Leroy, 1998). Ce concept revêt encore un caractère stratégique dans l'approche par les compétences (Lambert et Ouédraogo, 2006; Tebourbi et Said, 2010). Il a longtemps fait référence au processus d'acquisition des compétences individuelles (Koeing, 2006), c'est-à-dire la façon dont un individu acquiert des connaissances et la manière dont ces connaissances modifient son comportement. Il faudra attendre les travaux de March et Simion (1958) et Cyert et March (1963) pour qu'il soit transposé à l'organisation (Fillol, 2006). Les auteurs introduisent ce concept dans leurs analyses afin d'expliquer la façon dont une organisation, en tant que système de traitement d'information, acquiert, stocke et utilise les informations provenant de l'environnement. Ce concept est prolongé par la théorie évolutionniste, en particulier par Nelson et Winter (1982), afin de comprendre comment se construit les capacités productives

des firmes. Dans les organisations complexes, les auteurs considèrent que les caractéristiques des capacités organisationnelles sont directement affectées par les caractéristiques des routines individuelles mais les processus d'apprentissage organisationnel ne se résument pas à la somme des apprentissages individuels qui se produisent dans une organisation.

Il est en effet très remarquable que la conception de la nature de la firme par une vision dynamique est essentielle dans l'analyse évolutionniste par l'évolution et le changement des routines de la firme suivant une trajectoire continuée illustrée par le sentier de dépendance. Ce dernier fournit un mécanisme clé de la transformation endogène de la firme au cours du temps dans la mesure où il explique que le répertoire actuel des routines de l'organisation est le produit du répertoire antérieur (Bessy, 2008).

D'une façon générale, la théorie évolutionniste, et en mobilisant ces deux notions conjointes d'apprentissage et de routines, contribue en effet de manière décisive à asseoir l'idée que la firme n'est pas seulement un lieu d'échange informationnel, mais aussi une entité capable d'innover et de créer de nouvelles ressources et des compétences.

### ***2.2.2. La coopération interfirmes et la question de frontières de la firme***

Dans une économie en pleine mutation, l'entreprise seule est incapable de répondre à la diversité des choix des consommateurs et leurs exigences (Maoti, 2001). Face à un marché ultra-concurrentiel, les entreprises sont incitées à rechercher les voies de leurs compétitivités en reliant des alliances avec d'autres firmes suivant la terminologie de Barney (1999, p. 137): "*Firms that bring the wrong business activities within their boundary risk losing strategic focus and becoming bloated and bureaucratic. Firms that fail to bring the right business activities within boundaries risk losing the competitive advantages and becoming hollow corporations*". Partant de cette réalité, les approches des compétences tentent de fournir de précieuses explications sur la place désormais centrale des formes coopératives interfirmes. De mêmes, ces approches fournissent une analyse novatrice permettant de proposer la problématique des frontières de l'entreprise dans un cadre certes plus complexe et plus riche que les travaux des approches contractuelles (Hamdouch, 1999).

### 2.2.2.1. *La place de la coopération interfirmes dans l'économie de compétence*

A travers son article « Coopération interentreprises et création des ressources », Quélin (1996) tente d'expliquer le choix des firmes d'adopter des formes coopératives afin de créer des ressources nouvelles en insistant sur la question transférabilité des compétences d'une entreprise à une autre en s'appuyant sur les travaux Teece (1986) et Hamel (1991) et sur le fait que les firmes possèdent rarement l'ensemble des ressources dont elles ont besoins pour leurs développements futur. Les approches des compétences montrent que dans une économie marquée par de profondes mutations, la compétitivité de l'entreprise s'en trouve rendue plus difficile par les pressions issues de l'environnement, par l'augmentation du niveau de concurrence, par l'accélération consécutive de progrès technique, par l'extension des incertitudes, par la variante croissante des exigences des clients, par le manque de temps disponible pour étudier les tenants et les aboutissants des changements prévisibles ou en cours, ou pour donner un sens à ces changements (Urbain, 2005). Face à cet enjeu, un nombre important des travaux sont arrivés à la conclusion que la stratégie de coopération constitue une nouvelle forme de coordination qui permet de surmonter les limites de l'organisation intégrée et d'acquérir de nouvelles compétences (Aliouat, 1995). Elle s'avère donc un vecteur privilégié pour le transfert et l'acquisition des connaissances et des ressources dans la mesure où elle permet d'explorer de nouvelles pistes pour renouveler les compétences internes (Huet et Lazaric, 2008), facilite l'accès et le partage des connaissances tacite difficilement transférable et favorise le développement des compétences externes (Sebai, 2006). Elle s'appréhende ainsi comme un processus d'apprentissage (Quélin, 1996; Kogut et Zander, 1992). Cette nouvelle forme organisationnelle est à la fois un résultat et une source de développement d'un noyau de compétences comme le signale Karray-Driss (2003). Dans ce cadre, Beau et al. (2007) montrent dans une étude sur l'industrie du jeu de vidéo en France que la coopération permet d'offrir des compétences complémentaires au service d'un objectif commun. Les auteurs observent que la motivation des partenariats s'appuie principalement sur la recherche de complémentarités pour 64% des entreprises.

Toutefois, la réussite du transfert des ressources et des compétences impose de réaliser préalablement des investissements initiaux avant tout transfert afin de créer des capacités et des ressources nécessaires à l'accueil de transfert de l'actif transférable (Quélin, 1996). Ainsi, l'aptitude des firmes de s'engager dans des stratégies coopératives dépend, outre la présence de compétences organisationnelles, de leurs capacités d'absorption (Edouard, 2003; Sebai,

2006). Sur ce sujet, Cohen et Levinthal (1990) étaient les premiers auteurs qui ont pu conceptualiser la notion de capacité d'absorption dans une étude empirique sur l'innovation dans plusieurs industries japonaises et américaines. Les auteurs soulignent que la coopération interfirmes a été mise en œuvre dans le but de produire de nouvelles connaissances n'est concrétisable que dans le cas où il y a une concordance entre la base de connaissances préalables et les connaissances externes. Ils définissent la capacité d'absorption comme la capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une information nouvelle externe, à l'assimiler, et à l'utiliser à des fins commerciales : « *Thus, prior related knowledge confers an ability to recognize the value of new information assimilate it, and apply it to commercial ends. These abilities collectively constitute what we call a firm's "absorptive capacity"* » (p. 128). En ce sens, la capacité d'absorption selon les auteurs est définie par l'acquisition, l'assimilation et l'exploitation. Cette définition a été élargie par Zahra et George (2002) en estimant que la capacité d'absorption est plutôt décomposée en acquisition, assimilation, transformation et exploitation. Pour eux, cette reconceptualisation de la définition est nécessaire à l'application de la compétence afin de rendre compte de son caractère dynamique. À côté de cette reformulation, les auteurs fournissent aussi une distinction entre la capacité d'absorption potentielle formée de l'acquisition et l'assimilation et une capacité d'absorption réalisée composée de la transformation et de l'exploitation.

Cependant, la capacité à évaluer et à exploiter des ressources et des compétences externes dépend de la capacité d'absorption de chaque firme, qui à son tour, dépend des capacités d'absorption de ses membres, sans toutefois être simplement leur somme suivant la terminologie de Cohen et Levinthal (1990). La capacité d'absorption individuelle est examinée par Dali (2009) au sein du groupe ArcelorMittal et plus précisément dans ses centres de recherche et développement de l'acier pour l'automobile. L'auteur souligne que la capacité d'absorption individuelle dépend des connaissances antérieures déterminées par l'accroissement de qualification et des capacités extérieures en nouant des relations étroites avec ses partenaires externes (collègues, l'employé, clients, fournisseurs, etc...). Cohen et Levinthal (1990) soulignent que la capacité organisationnelle dépend, outre la présence des capacités de ses employés, d'autres attributs propres à l'organisation comme sa structure interne, sa relation avec son environnement externe et son mode de gouvernance.

Le lien entre la capacité d'absorption de l'organisation et celle de l'efficacité de coopération a été aussi au cœur de la littérature empirique. L'étude d'Edouard (2003) menée

sur 12 partenariats interentreprises franco-libanais s'inscrit dans ce cadre. L'auteur souligne que la capacité d'absorption sert un facteur déterminant de la réussite de transfert des ressources et des compétences. Il trouve que le principal obstacle dans le transfert des compétences et des connaissances entre les partenaires réside dans le manque de capacité d'absorption chez les firmes libanaises. L'importance et l'efficacité de ces capacités ont prouvé aussi par Huet et Lazaric (2008) dans une étude empirique sur 600 PME françaises appartenant à quatre secteurs (agroalimentaire, travail des métaux, composants électriques et électroniques, sociétés de service en ingénierie informatique). Les auteurs montrent que la capacité d'absorption influence positivement l'apprentissage et le transfert des compétences dans les relations interfirmes. Koubaâ (2009) a étudié également l'effet de la capacité d'absorption sur la coopération de 110 PME marocaine appartenant à des secteurs différentes en matière d'innovation. Il explore le lien entre les capacités relationnelles de ces entreprises, leurs performances en matière d'innovation et leurs capacités d'absorption. L'auteur souligne que la capacité d'absorption médiatise l'impact des variables relationnelles sur la capacité effective de l'innovation de l'entreprise. D'autres auteurs comme Lebrument et De La Robertie (2011) ont insisté également sur le rôle primordial de la capacité d'absorption dans la formation de l'avantage compétitif dans une étude sur 193 PME françaises. Les auteurs démontrent que la capacité d'absorption influence d'une manière positive le niveau de développement de leurs pratiques d'intelligence économique dans le contexte interorganisationnelle.

Si la création de l'avantage concurrentiel par le biais de la coopération est indéniable (Segrestin, 2005), elle suscite également des craintes chez les théoriciens dans la mesure où elle tente d'augmenter le risque d'appropriabilité des compétences et des ressources des firmes alliés (Claude-Gaudillat et Quélin, 2002). Afin d'éviter ce risque et renforcer la protection de la valeur des nouvelles ressources, Freiling (2010) montre que la théorie des compétences fournit une garantie contre les effets défavorables de la coopération comme l'imitation et les fuites des savoir-faire. L'auteur préconise que les compétences de la firme constituent une ambiance organisationnelle fournissant à la firme une ceinture de protection contre les forces défavorables de la concurrence et peuvent, en même temps, susciter le développement des ressources et des compétences au sein des firmes.

#### 2.2.2.2. *La question des frontières des firmes*

L'approche de l'économie de la firme fondée sur les compétences était dans sa première forme une théorie de l'avantage concurrentiel ou encore une théorie dite de la performance de la firme. Son principal objectif est de montrer que les ressources et les compétences sont des outils permettant aux firmes d'obtenir un avantage concurrentiel sur leurs concurrents. Le déplacement de cette approche vers la question des frontières de la firme au début des années 1990, fut au départ clairement en réactions aux limites des théories des contrats (Ghozzi, 2008). Bien que la nature de la firme ait été définie par ses compétences idiosyncrasiques, la détermination de ses frontières pose encore problème. C'est dans cet esprit que Sebai (2006) souligne que l'explication de la firme et de ses frontières n'est pas sans dévoiler quelques ambiguïtés. Comme le souligne Ghozzi dans sa thèse, les théories des compétences n'ont pas une seule proposition, mais plutôt comme une succession d'argument critiquant les théories des contrats.

En se référant sur les analyses de Simon (1947) pour la notion de hiérarchie et les études de Bulding (1952 et 1956) pour celle de connaissance de la firme et d'image, Penrsoe (1959) est le premier auteur à avoir envisagé les frontières de la firme à partir de notion de compétence. Il en découle une vision originale de la croissance de firme qui s'appuie sur des mécanismes sociaux et cognitifs (Lazaric, 2000). Cette constatation est prolongée par plusieurs auteurs appartenant à divers approches que nous citons dans les paragraphes suivants. Les conclusions dans ce qui suit sont extraites de la lecture des principaux travaux apportés sur ce sujet.

Conner (1991) part de l'idée que le fait que les firmes possèdent des caractéristiques distinctives qui expliquent les performances différentielles et la création d'avantage compétitif. Il préconise que la division du travail dépend des complémentarités des activités et de synergie. Plus précisément, l'auteur souligne que les firmes intègrent les activités qui possèdent des savoir faire et des routines qu'elles détiennent afin de faciliter les partages des informations et favorise les synergies. Par conséquent, si les actifs sont complémentaires, l'intégration est souhaitée. Par contre, les relations marchandes sont le plus efficace dans les actifs non complémentaires.

Foss (1993) est le premier auteur évolutionniste qui traite la division du travail. L'auteur refuse l'idée selon laquelle la division du travail est déterminée seulement en fonction des

coûts et prétend que les compétences jouent un rôle central dans la décision de la firme d'acheter ou de faire : « *Now, it is possible to interpret this statement in at least two different ways. One- along the lines of Teece (1982, 1986) and Dosi et al (1990)- is to say that the firm's set of competences is a co-determinant of the transaction costs that enter into the firm's decision whether to buy or make* » (p. 137). Pour Foss, les frontières des firmes sont déterminées par les contraintes des sentiers qui s'expriment par le manque des compétences dont disposent les firmes opérant sur le marché :

- Si la firme dispose la compétence nécessaire dans la production, elle sait donc exactement ce qu'elle veut puisque les compétences et les connaissances pertinentes ont un impact fort dans l'entreprise, *l'intégration est souhaitée*;
- Si la firme souffre de manque des compétences dans la production des activités, le marché représente une solution plus efficace que l'intégration.

Dans son article de 1996, Grant propose une vision similaire à celle de Foss (1993) sur la question des frontières des entreprises. L'auteur perçoit la firme comme une institution intégratrice des connaissances. Sur la base de cette proposition, Grant prétend que l'intégration doit être analysée en termes d'efficacités relatives à l'utilisation des connaissances mobilisées entre les étapes de production qui dépend du potentiel d'agrégation des connaissances. Pour Grant, la détermination des frontières des entreprises est en fonction de la nécessité d'accès des connaissances :

- Si la réalisation de l'actif A et B nécessite l'accès à des connaissances utilisées par l'actif B, l'intégration est souhaité dans ce cas ;
- Par contre, si la production des ces deux actifs n'a pas besoin des transferts des informations, les entreprises n'ont pas besoins d'intégrer.

Hamdouch (1999) et en s'appuyant sur l'approche évolutionniste propose une lecture complexe et multidimensionnelle. Il stipule que la question des frontières des entreprises ne doit pas être envisagée en termes de calcul et d'optimisation des coûts comme le considèrent les approches des contrats. Pour l'auteur, la détermination des frontières des entreprises se fait en conjuguant quatre dimensions :

- ❖ Le degré de liberté stratégique et les objectifs poursuivis par l'entreprise: dans un contexte dynamique et incertain, l'entreprise fixe un ensemble d'objectifs à atteindre. La concomitance d'objectifs à atteindre transforme la question des choix de configuration SI (service interne)/SE (service externe) en un problème d'optimisation multi objectifs dans lequel

l'importance accordée par la firme à certains objectifs particuliers se traduit nécessairement par l'acceptation de concessions sur d'autres objectifs. D'où l'idée d'une hiérarchie des objectifs de l'entreprise dans un domaine particulier. L'existence d'objectifs hiérarchisés aux plans temporel et stratégique constitue, à côté de critères de choix élargis, une dimension essentielle d'une analyse dynamique de détermination des frontières des firmes ;

❖ Le degré d'irréversibilité des choix: le degré d'irréversibilité de la réalisation des actives en termes des coûts apparaît comme un élément dans la détermination des frontières ;

❖ La dépendance de sentier : l'auteur souligne que le choix de faire ou acheter sera déterminé par la trajectoire déterminée par la firme et qui se repartit en deux périodes distincts: d'une part par les choix actuels de la firme qui dépendent des évolutions passées, et donc des choix antérieurs et, d'autre part, les choix présents qui conditionnent les évolutions futures.

❖ L'apprentissage intra et interorganisationnel: l'auteur souligne le rôle de l'apprentissage dans la division du travail étant liée à la fois aux mécanismes intraorganisationnels, interorganisationnels, aux capacités de l'intégration des savoirs techniques, notamment les capacités d'absorption interne de ces savoirs, et à l'amélioration de la gestion des interfaces de leurs partenaires.

### ***2.2.3. Les limites des approches par les compétences***

Si les développements contemporains effectués au sein des théories des compétences proposent des avancées assez conséquentes afin d'appréhender théoriquement l'entreprise réseau, ces derniers n'apparaissent cependant pas totalement satisfaisants. La littérature économique et managériale a recensé plusieurs limites à ces approches depuis les années 1990. En réalisant un examen attentif des écrits des auteurs associés à l'approche basée sur les compétences, Renard et al. (2007) constatent que ces approches demeurent très fragmentées, confuses et ambiguës, tant au niveau conceptuel qu'empirique. La faiblesse de ces approches prend trois aspects: caractère tautologique (Meschi 1997; Williamson, 1999); représentation simplifiée et incomplète sur le fonctionnement de l'entreprise réseau (Corait et Weinstein, 1999 et 2010; Dali, 2009), caractère statique (Laigle, 1996; Renou, 2004; Mazaud, 2007).

En effet, Foss (2000) prévoit que les approches récentes de la firme basée sur les compétences trouvent des difficultés à préciser leurs contenus qui se manifestent par le caractère tautologique des définitions des principaux concepts proposées par ces approches.

Pour Meschi (1997), les nombreuses définitions proposées par les approches des compétences sont inopérantes et incomplètes car elles décrivent la compétence à travers ses conséquences et non sa nature. De même, Williamson (1999) constate, quant à lui, que les concepts mobilisés par ces approches sont souvent définis dans des termes vagues et imprécis qui induisent à des confusions et des difficultés d'opérationnalisation importantes. Ces points de vue ont été confirmés par certains économistes comme Ocasio et Levinthal (2007) lors d'une conférence organisée par la Copenhagen Business School<sup>40</sup>. Ces auteurs réclament que la frontière entre les concepts des approches des compétences, et en particulier les capacités dynamiques, n'est pas claire. Pour Ocasio, le concept des capacités dynamiques est un concept savonneux (Rigaud, 2007).

On peut aussi identifier une deuxième limite des approches des compétences : elle laisse de côté les questions essentielles dans le fonctionnement de l'entreprise réseau dans la mesure où elle ne traite pas les problèmes de conflits d'intérêt, le mode de gouvernance, l'articulation entre l'aspect individuel et l'aspect organisationnel. Corait et Weinstein (1999, p. 14) soulignent que l'approche par les compétences, et en particulier la théorie évolutionniste, passe toute silencieuse sur le mode de gouvernance dans leur analyse : *« Plus généralement, on ne peut qu'être frappé par l'absence de réflexion sur tout ce qui relève du mode de gouvernance de la firme. Ces questions renvoient au constat fondamental des carences de la théorie évolutionniste sur la prise en compte de la firme comme institution »*. Dans le même ordre d'idées, Corait et Weinstein (2010) trouvent que cette approche néglige la résolution du problème des conflits d'intérêt : *« Il est en effet très remarquable que, dans l'état actuel des choses, la théorie évolutionniste de la firme ne dite rien sur deux aspects fondamentaux de la firme que sont : (1) les rapports entre dirigeants et salariés, c'est-à-dire rien moins que la nature de la relation salariale, (2) les rapports entre gestionnaires et propriétaires (ou actionnaires) qui sont pourtant au centre de la théorie de la firme depuis l'émergence des thèses managériales »* (p. 25). D'une manière générale, les auteurs considèrent que la théorie évolutionniste ne traite les conflits que sous la forme de simples dissonances cognitives. S'inscrivant toujours sur les limites de l'approche évolutionniste, Munier (1999) souligne que cette approche assimile souvent les routines aux compétences. L'auteur montre que si les deux concepts sont compatibles sur certaines dimensions comme la dimension individuelle et organisationnelle, et par conséquent sur l'aspect cognitif, les routines restent encore

---

<sup>40</sup> Rigaud (2007) rapporte les propos tenus de cette conférence dans un rapport un numéro spécial du Libellio d'AEGIS consacré aux capacités dynamiques

insuffisantes pour rendre compte du concept de compétence dans la mesure où elle ne prend pas en compte la dimension sociale. Ce point de vue a été confirmé par Karray-Driss (2001, p. 109) : « *Mettre toutes les compétences des firmes sous le portemanteau des routines ne permet pas d'expliquer l'existence de la firme et supprime les aspects essentiels de la prise de décision dans des conditions de complexité et d'incertitude relatives aux coûts d'information* ».

Enfin, on remarque aussi dans la littérature une troisième limite, directement liée à la précédente : les théories des compétences offrent une vision statique dans la mesure où elles ne fournissent pas des explications concrètes et réalistes sur les questions de construction et de reconfiguration des compétences. Ces approches ne donnent pas les moyens qui facilitent la création et les partages des compétences. Comme le souligne Laigle (1996), la faiblesse du raisonnement de l'approche par la compétence réside dans l'analyse de Dosi et al. (1990) dans la mesure où les capacités des formes de coordination par les différentes formes organisationnelles sont considérées comme données. Cependant, rien n'est dit sur l'émergence de ces capacités et des formes particulières de coordination qui doivent lui être associées. Dans la même veine, Mazaud constate, en se référant aux analyses de Bellon et Niosi (2000), que la démarche explicative des performances d'une firme par ses compétences possède une dimension statique. La compétitivité d'une firme est expliquée à l'instant  $t$ , par le panel des ressources qu'elle possède à ce même moment. Renou (2004) accorde une autre critique à la théorie évolutionniste. L'auteur souligne que cette approche distingue deux types d'apprentissage : apprentissage individuel et apprentissage organisationnel. Pour lui, l'analyse évolutionniste ne fournit aucune explication sur les liens entre ces deux formes d'apprentissage : « *La question qui survient alors est : quel est le lien entre les deux formes d'apprentissage ? Face à cette question, Nelson R et Winter S restent muets : ces dernières considèrent en effet que les routines subissent des mutations et sont sélectionnées en fonction du succès qui les caractérise. Cependant, ces auteurs ne précisent pas la manière dont ces dernières sont élaborées ; le temps nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle routine (le temps de l'articulation des deux formes d'apprentissage) n'intervient pas dans leur analyse* » (p. 170). Dali (2009) fait une remarque du même ordre. L'auteur rappelle que les approches des compétences invitent à penser que la capacité d'absorption organisationnelle ne se résume pas à la somme des capacités d'absorption individuelle dans une organisation comme nous avons signalé plus haut. En revanche, ces théories restent muettes sur les liens et l'articulation

entre ces deux formes des capacités. Ces limites amènent alors Connor (2002, p. 313) à souligner que « *The RBV literature seems to raise more question than in answers* ».

En accord avec ces critiques, nous considérons qu'il est nécessaire de dépasser les analyses des approches par les compétences pour schématiser théoriquement l'entreprise réseau. Nos études montrent que ces approches ne reflètent pas la réalité de la coordination de notre économie industrielle. Ceci était l'objet des auteurs appartenant à la théorie de l'Économie Fondée sur les Connaissances.

### **2.3. L'Économie fondée sur les connaissances : la firme un processus des connaissances**

Durant la dernière décennie, l'économie mondiale assiste l'émergence d'un nouveau régime économique qu'il est possible de nommer « Économie Fondée sur la Connaissance » (EFC) comme le soulignent Foray et Lundvall (1997). Ce nouveau régime est défini selon Amable et Askenazy (2005, p. 1) « *comme un stade du capitalisme où se généraliserait un modèle productif particulier organisé autour des complémentarités organisationnelles et technologiques entre les TIC, le capital humain des agents susceptible d'utiliser ces technologies et une organisation réactive de la firme qui permettrait la pleine utilisation du potentiel de productivité des deux premiers éléments* ». Les auteurs considèrent que la notion de l'Économie Fondée sur les Connaissances est une notion qui permet de caractériser une forme d'organisation de l'économie et un mode de croissance, marqué par une importance accrue de production, de traitement et de distribution des connaissances. Le trait spécifique de ce nouveau régime est la place essentielle qu'y tient le *processus de production et d'accumulation des connaissances*. Isckia (2008) considère que ce nouveau paradigme repose sur un certain nombre d'hypothèses relatives aux caractéristiques de la connaissance qui sont comme suit :

- La distinction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. Les premières peuvent être transférées facilement à un coût faible alors que les secondes sont par essence difficilement transférables où à un coût prohibitif ;
- Les individus sont les premiers agents de la création de connaissance. Ils sont notamment les dépositaires des connaissances tacites. La connaissance est une ressource en devenir, elle se modifie lorsqu'une nouvelle information lui est intégrée ;

➤ La connaissance est sujette à des économies d'échelles et des économies d'envergure. La connaissance explicite notamment peut être créée et diffusée à un coût marginal nul.

Le recours à la notion de l'économie fondée sur les connaissances rencontre un certain scepticisme au sein des comités scientifiques sur le processus des croissances et le mode d'organisation de l'économie (Foray, 2009). Certains d'entre eux, supposent que la création de connaissance a été toujours dans les modes d'organisation de l'économie. En revanche, les partisans de la Nouvelle Théorie des Connaissances ont montré que cette nouvelle économie est une nouveauté dans la mesure où elle décrit à la fois une discipline de l'économie, dont l'objet de recherche est la connaissance, et un phénomène propre à la période contemporaine qui se traduit par un changement dans le fonctionnement des économies (Viginier et al., 2002). Il devient donc nécessaire de présenter les deux approches et dévoiler la nouveauté de cette nouvelle perspective qui apporte des éléments analytiques séduisants pour rendre compte du rôle de la firme, du processus de création, du partage des connaissances et de la division du travail.

Au cours de cette sous-section, nous analysons tout d'abord le dilemme selon lequel l'approche de l'économie des connaissances est une ancienneté ou une nouveauté. Ensuite, nous abordons la nature de la firme en s'appuyant sur les outils analytiques de l'approche des connaissances. Finalement, nous proposons une lecture de la division du travail suivant les propositions de cette approche.

### ***2.3.1. L'Économie des connaissances: ancienneté ou une nouveauté***

Comme le mentionnent Viginier P et al. (2002) dans leur rapport de commissariat sur l'économie de savoir, la question de l'existence de ruptures dans le mode de fonctionnement des économies est débattue depuis longtemps au sein de la communauté des économistes.

Les précurseurs de l'économie des connaissances témoignent de l'omniprésence des connaissances à tout moment de l'histoire humaine. Plus précisément, ces auteurs, en se référant aux auteurs classiques comme Karl Marx (1859), Marshall (1890), Arrow (1962), Schumpeter dans les années 30 et Hicks dans les années 70 (Amable et Askenazy, 2005), considèrent que toutes les organisations précédentes ont pour objectif la création et la diffusion des connaissances et par conséquent, l'utilisation d'une nouvelle économie fondée sur les connaissances n'y aurait aucune nouveauté à attendre « *de tout temps la connaissance a été au cœur de la croissance économique et de l'élévation progressive du bien-être social.*

*La capacité à inventer et à innover, c'est-à-dire à créer de nouvelles connaissances et de nouvelles idées, qui sont ensuite matérialisées dans des produits, des procédés et des organisations, a constitué historiquement le carburant du développement. Des organisations et des institutions efficaces dans la création et la diffusion de la connaissance ont toujours existé, depuis les corporations du Moyen-Age jusqu'aux grandes entreprises du début du siècle et depuis des abbayes jusqu'aux académies scientifiques royales qui apparaissent dès le XVIIème siècle » (Foray et David, 2002, p. 13).*

En revanche, les travaux de Foray (2000) et Renou (2004), sous l'impulsion, en particulier, des travaux de Polanyi (1958, 1966), Nelson (1959), Simon (1982) et Hayek (1988), tracent l'émergence de la pensée économique moderne en matière d'économie des connaissances en rappelant que l'histoire du capitalisme est marquée par une succession de modes de développement par la mise en évidence de certains faits stylisés et en insistant sur la distinction stricte entre connaissance et information.

#### *2.3.1.1. Quelques faits témoignent l'émergence de l'économie de savoir*

Foray (2000) avance qu'il existe trois repérages empiriques qui ont témoigné l'émergence de l'EFC au cours des dernières décennies:

*Une tendance séculaire relative à l'accroissement du rôle du savoir* : l'attention récente portée à l'économie de la connaissance part du constat que certaines activités « immatérielles » liées à la recherche et à l'éducation tendent à prendre une place croissante dans l'économie mondiale. Les parts relatives de ces activités dans le PIB ont tendance à croître depuis le début des années 1980. Ainsi, l'économie de la connaissance tente de dépasser la préoccupation majeure des économistes pour les biens matériels et de porter l'attention sur des éléments intangibles qui ont à voir avec la production de savoir, de science, de compétences techniques et aussi de « capital humain ». Les chiffres de Kendrick (1994) montrent que le stock d'investissement en capital intangible avait déjà dépassé le stock de capital tangible au début des années 1990 aux Etats-Unis. Ceci est bien justifié dans les travaux de Biyamba (2007) et Zéghal et Anis (2010) qui montrent que l'investissement immatériel a connu une évolution massive dans l'investissement total durant les trente dernières années. Ainsi, les niveaux de scolarisation des populations ont augmenté sur l'ensemble de la planète, à quelques exceptions près, et les niveaux d'études atteints par ces populations sont eux aussi en progression constante. On assiste donc à deux évolutions

parallèles et complémentaires affectant les connaissances non incorporées et les connaissances personnelles. Dans ce même contexte, la nouvelle économie des connaissances est le résultat d'une forte expansion des industries et des activités intensives en connaissance.

*L'irruption et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication* : depuis le début des années 1970, l'économie mondiale s'est orientée vers des activités reposant plus sur la création, l'utilisation et la diffusion de nouvelles connaissances. C'est ainsi que les activités dites «intensives en technologie» comme l'électronique, l'informatique, les télécommunications ou les biotechnologies ont connu une croissance beaucoup plus rapide dans l'économie. L'augmentation de l'intensité en connaissances se traduit aussi par une diffusion croissante des technologies associées à la transmission de l'information et la communication (TIC): matériel informatique, software, internet, télécommunications, etc. Ces activités sont considérées comme le support d'une phase ascendante d'un cycle long. Les branches produisant les TIC prennent une importance croissante dans les structures productives des économies, ce qui fait que ces technologies, se diffusant rapidement, constituent un moteur de croissance pour l'ensemble de l'économie.

*Le changement devient l'activité économique principale*: le niveau du changement dans la production est devenu la caractéristique la plus importante dans le régime économique depuis les années 1980. L'enquête sur l'innovation réalisée en 2007<sup>41</sup> montre que 44 % des entreprises industrielles de 20 salariés ou plus déclarent avoir introduit des innovations de produit ou de procédé dans leur activité entre 2004 et 2006.

Renou (2004) suppose que ces faits sont incomplets. Ainsi, il propose deux autres faits stylisés afin de donner plus d'éclairage sur l'émergence de la nouvelle économie des connaissances:

*L'internationalisation des économies*: durant les trois dernières décennies, l'économie mondiale a connu une forte internationalisation et la disparition des barrières douanières. Le développement rapide des échanges des mouvements internationaux de capitaux au cours des dernières décennies sont les caractéristiques les plus constatées par les économistes. Ces mouvements sont caractérisés par une circulation intense d'informations et des connaissances et par un transfert technologique entre les pays du monde.

---

<sup>41</sup> Commission permanente de concertation pour l'industrie, (2008), « L'industrie française 2007-2008 », Edition

*Tertiarisation de l'économie*: en se référant à l'étude de Petit (1998), Renou (2004) montre que la tertiarisation concerne à la fois la croissance de l'emploi dans les activités de service (la part de l'emploi total dans les activités de service est passé de 14% à 18% entre 1970 et 1993 dans les grands pays de l'OCDE) et l'expansion de relation de service au sein de la sphère productive: mettant en jeu une activité de coproduction, ces nouvelles formes interentreprises se sont développées afin de résoudre des problèmes complexes.

### 2.3.1.2. *La distinction entre l'information et la connaissance*

Traditionnellement, l'information est assimilée à un flux et la connaissance à un stock (Munier, 1999). Les partisans de la nouvelle approche des connaissances, et en particulier l'approche évolutionniste qui a proposé des avancées fortes dans le domaine fondamental de l'économie des connaissances (Coriat et Weinstein, 1999), témoignent la nouveauté de cette approche en distinguant entre les notions information et connaissance. Cette distinction se rétrécit considérablement dans le domaine de la nouvelle économie des connaissances dans la mesure où elle propose des explications pertinentes sur tous les enjeux associés à l'émergence de cette nouvelle économie au sein des systèmes productifs (Renou, 2004). Cohendet et Llerena (1999) et en s'appuyant sur le constat de Fahey et Prusak (1998, p. 265) qui dit que *«if knowledge is not something different from data and information, then there is nothing new or interesting in knowledge management»*, considèrent que si l'on s'en tient à l'idée communément admise que la connaissance est un stock résultant simplement de l'accumulation ou de la décumulation de flux d'information, il n'y aurait aucune nouveauté à attendre d'une approche de la firme centrée sur les connaissances par rapport aux acquis de la vision « informationnelle ».

Comme le note Cohendet et Llerena (1999), le cœur de la distinction entre information et connaissance a été mis en évidence pour la première fois par Machlup (1983) dans la lignée de célèbre article de Boulding (1955). L'auteur considère que l'information est un flux de message et de sens qui peut s'ajouter, restructurer ou changer la connaissance. Elle constitue un ensemble de données sur un environnement donné et objectifs, certes formatées et structurées. Dosi (1995) la considère également comme une forme bien établie et codifiée de proposition correspondant à différents états du monde, de propriétés de la nature, d'algorithmes explicites exprimant la méthode et le mode d'emploi pour réaliser certaines choses. Les coûts de reproduction d'une information est celui de sa duplication. Ce dernier est

désormais nul grâce aux nouvelles technologies de l'information, le problème économique qui lui est associé est celui de sa révélation et de sa production (Viginier et al., 2002).

En revanche, la connaissance est appréhendée non pas comme un réceptacle, lequel implique une capacité à trouver les informations, mais essentiellement comme une structure qui implique une capacité à rechercher les informations pertinentes puis à les traiter (Ngo-Mai et Rochhia, 2001). Contrairement à l'information qui reste un ensemble de données, la connaissance est ce qui donne à l'individu des capacités cognitives. Par conséquent, la connaissance possède plus que l'information. De ce point de vue, gérer de la connaissance ne saurait par conséquent se réduire à un problème d'acquisition de données et d'informations, mais dans leurs interprétations (Fransman, 1994). Dans ce cadre, Ngo-Mai et Rochhia (2001) constatent que les connaissances ne s'améliorent pas mécaniquement avec la quantité disponible mais renvoient également à la façon dont l'information est interprétée et utilisée. A ce niveau, Isckia et Ermine (2008, p. 115) précisent que dans l'approche des connaissances, les données sont transformées en informations puis l'individu va retirer du sens de ces informations qui viendra valider ou invalider ses connaissances : *connaissance = [information+interprétation]*. Selon Cohendet et Llerena (1999, p. 215) : « *un input informationnel donné peut modifier le stock de connaissances existant en s'accumulant simplement à lui, mais il peut aussi restructurer en profondeur ce stock, ou à l'inverse le laisser inchangé. Tout dépend des capacités d'apprentissage et des comportements cognitifs des agents concernés* ». Foray (2009) démontre également que la reproduction de la connaissance est plus élevée que celle de l'information puisque c'est du transfert d'une capacité cognitive qu'il s'agit d'assurer. La connaissance se construit dans le temps, à mesure que les informations sont intégrées et restructurées dans un système de préexistant qui peut conduire à modifier l'état des connaissances. D'une manière plus générale, Viginier et al. (2002) soulignent que l'approche des connaissances considère que le concept de connaissance insiste sur trois propriétés qui font de la connaissance un bien économique particulier, tant dans l'usage que dans la production, en comparaison des biens tangibles :

- Premièrement, la connaissance est difficilement contrôlable ; elle tend à se diffuser et à être utilisée par d'autres acteurs que celui qui en a assuré la production, sans que ce dernier en soit rétribué;

- Deuxièmes, la connaissance est un bien non rival au sens où elle ne se détruit pas dans l'usage. Dans ce cas, le prix d'une connaissance ne peut pas être fixé comme celui de la plupart des biens;
- Troisièmes, la connaissance est cumulative; la production des nouvelles connaissances repose largement sur les savoirs acquis si bien que les progrès de la connaissance sont d'autant plus rapides que celle-ci est largement diffusée.

Au total, il ressort que la connaissance est loin d'être assimilée à l'information. Par conséquent, la clarification entre ces deux concepts nous permet de préciser la nouveauté analytique de la nouvelle approche des connaissances et de proposer une lecture théorique pertinente sur l'émergence des nouvelles formes institutionnelles, notamment l'entreprise réseau.

### ***2.3.2. La nature de la firme dans l'approche d'économie des connaissances***

Partant du constant selon lequel les connaissances diffèrent des informations, l'approche économique des connaissances considère que la firme n'est plus un simple processeur d'information se contentant de recevoir et de faire circuler l'information, elle accède désormais au statut de processeur de connaissances (Cohendet et Llerena, 1999). Désormais, la firme devient un lieu privilégié à la création, l'acquisition, le développement et la distribution des connaissances indispensables au maintien des compétences (Diani, 2004).

En effet, la question « comment les organisations créent de la connaissance et quels sont les facteurs influençant ce processus ? » (Argote et al., 2003) présente de nombreuses zones d'ombre (Weppe, 2008) et le processus de création des connaissances reste une boîte noire dans les approches des compétences (Gardet et Mothe, 2010) qui insiste seulement sur les rôles des capacités et des compétences dynamiques dans la réalisation de l'avantage concurrentiel sans donner aucune explication sur les modalités des créations de ses compétences. L'approche des connaissances propose des outils qui permettent de créer, de sélectionner, d'utiliser et de développer les connaissances au sein des institutions, notamment les firmes. La première tentative pour répondre à cette question a été élaborée par Nonaka et Takeuchi (1995) en partant de l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des modes de transfert des différentes interactions possibles entre connaissances tacites et connaissances explicites : socialisation, externalisation, intériorisation et combinaison.

**Socialisation (connaissance tacite à connaissance tacite):** c'est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites tels que les modèles mentaux et les aptitudes techniques sans utiliser le langage. En effet, la transmission d'un tour de main s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et surtout la pratique. Pour Nonaka et al. (1997, p. 83), « *la clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience* ».

**Extériorisation (connaissance tacite à connaissance explicite):** c'est un processus d'articulation qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances codifiées, sous la forme de métaphore, analogies, concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept est très souvent déclenchée par le dialogue ou la réflexion collective (Loukil, 2005).

**Combinaison (connaissance explicite à connaissance explicite):** c'est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. Il facilite la création de connaissances codifiées à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances codifiées acquises par différents canaux de communication tel que les documents, les réunions, les conversations téléphoniques et les réseaux de communication informatisés.

**Intériorisation (connaissance explicite à connaissance tacite):** c'est un processus de d'incorporation de la connaissance codifiées en connaissances tacites qui passe par un processus d'apprentissage avec de diagramme dans des documents, manuels, où récits oraux.

**Figure 4: Quatre modes de conversation de connaissance pour Nonaka et Takeuchi (1995, p. 62)**

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	Socialisation	Extériorisation
Connaissance explicite	Intériorisation	Combinaison

En s'appuyant sur cette classification, la théorie de l'économie des connaissances explore ces idées en fournissant des outils analytiques qui permettent de les appliquer sur le terrain. S'inscrivant dans cette approche, nous illustrons les processus de création et de

diffusion des connaissances au sein de l'entreprise réseau en ouvrant la fameuse boîte noire organisationnelle. Pour répondre à cette problématique, nous avons montré dans le premier chapitre que les théoriciens de l'approche des connaissances combinent trois outils : les NTIC, les dispositifs formels et les mécanismes sociaux :

Les Nouvelles Technologies de l'informatisation et de Communication (NTIC) : les partisans de l'approche des connaissances soulignent que la diffusion des nouvelles technologies comme les équipements électroniques (Zacklad et Grundstein, 2001), l'internet et l'intranet (Isaac, 2002) représentent des supports nécessaires et efficaces dans la création et la diffusion des connaissances.

Les dispositifs formels : l'approche d'économie des connaissances montre que des outils comme les tableaux de bord (Fernandez, 2008; Messeghem K et al., 2010), le système de traçabilité des produits (Karâa et Morana, 2008) et les normes des qualités (Cowan et al., 2000; Cohendet et al., 2000; Lambert et Loos-Baroin, 2004), apparaissent comme des instruments essentiels dans la codification, la création et les échanges des connaissances en intégrant des indicateurs sur le déroulement des projets des multiples acteurs internes et externes.

Les dispositifs sociaux : l'approche des connaissances préconise que le réseau social apparaît comme une ressource clé, constitutive d'un avantage concurrentiel, un capital à part entière de l'organisation (Boris et al., 2007). Ainsi, des organes sociaux qui prennent des formes comme la création de communauté de pratique (Cohendet et al., 2003; Straub et al., 2009), le plateau de conception (Renou, 2004) et l'organisation des réunions (Josserand, 1998a; Goury et Spalanzani, 2009), favorisent la création et le traitement des connaissances entre les différents acteurs engagés dans l'entreprise réseau via les interactions directes qu'ils autorisent, l'utilisation d'un langage commun et les relations interpersonnelles qui vont créer un espace de discussions (Detchessahar, 2001).

Ainsi, les partisans de l'approche des connaissances considèrent que la firme offre un contexte spécifique de coordination économique différent de celui des marchés (Freiling, 2010) dans la mesure où elle facilite la création, la diffusion et les partages des connaissances. D'une autre manière, sur les marchés, il n'y a pas d'incitation pour créer un langage unique et mettre en commun la connaissance tacite entre les agents économiques. En revanche, dans les firmes, la situation est très différente de celle rencontrée sur le marché. Par l'interaction directe, les individus travaillent ensemble dans les équipes, créent une compréhension

mutuelle et créent un langage commun qui le permet de créer une identité organisationnelle afin de faciliter les transferts des connaissances. C'est sur cette base que la firme se distingue du marché.

### *2.3.3. La discussion de la frontière de la firme: une explication renouvelée et un intérêt moins important dans le comité scientifique*

L'émergence des nouveaux outils analytiques proposés par l'approche des connaissances invite également à réinterpréter l'explication de la division du travail. A ce titre, Cohendet et Llerena (1999) pensent que la schématisation des frontières de la firme passe par deux étapes : la focalisation sur le cœur des métiers et l'externalisation. En premier lieu, la firme se focalise sur ses compétences de base. Dans ce cas, la détermination du périmètre des firmes s'effectue sur ses compétences de base. Par contre, les compétences hors base seront externalisées à ses partenaires à travers le schéma classique transactionnel. Par ailleurs, les auteurs représentent la forme duale de firme comme suit: il emprunte le terme de contrat des approches contractuelles et le concept de compétences de base par les approches fondées sur les compétences.

La combinaison des approches théoriques différentes représente un enjeu important dans la littérature économique et induit un débat sur l'efficacité de ce choix au sein du comité scientifique. Alors que certains auteurs indiquent que la multiplicité des courants théoriques conduit à une hybridation théorique et par conséquent un manque de clarté dans les fondements théoriques puisque ces courants ne s'appuient pas sur les mêmes postulats (Renou, 2004; Arend et Bromiley, 2009) d'autres, en revanche, soulignent que la mobilisation des différentes approches peut être considérée comme une source de richesse et une force pour fournir une explication plus complète des phénomènes étudiés (Teece et Pisano, 1994; Cohendet et al., 2000). Dans ce travail, nous retenons la deuxième explication selon laquelle la mobilisation conjointement entre les approches des connaissances et les théories des contrats constituent une source de richesse afin de donner une lecture complète et satisfaisante.

Cohendet et Llerena (1999) proposent que la coordination des activités hors bases soit pilotée seulement par des relations contractuelles. Cette lecture nous apparaît insuffisante et incomplète dans la mesure où elle mobilise seulement le contrat comme mécanisme de

coordination qui nécessite une réinterprétation en intégrant les outils de l'approche des connaissances.

Dans ce travail, nous reprenons la démarche suivie par Cohendet et Llerena (1999) selon laquelle la délimitation des frontières des firmes passe par deux étapes et nous proposons une compréhension théorique satisfaisante des frontières de l'entreprise en réinterpréter, élargir et compléter la lecture de ces auteurs en combinant les approches contractuelles et l'approche des connaissances. Pour justifier la stratégie de focalisation sur le cœur de métier, nous sommes orientés, en premier lieu, à la proposition de Maoti et Mouhoud (1994) concernant la division cognitive du travail. En second lieu, nous sommes orientés à la thèse de Renou (2004) concernant l'interdépendance de l'entreprise réseau notamment les caractères distribués et interactifs pour compléter l'analyse de Cohendet et Llerena(1999) sur les mécanismes des coordinations entre l'entreprise réseau et ses partenaires extérieurs.

#### *2.3.3.1. La focalisation sur le cœur de métier : une explication fondée sur l'aspect cognitif*

Dans leur célèbre article de 1994 publié en *Revue Economie Appliquée*, Moati et Mouhoud ont proposé une nouvelle lecture concernant la focalisation sur le cœur de métier fondée sur l'approche des connaissances. Cette lecture consiste à substituer la division technique par la division cognitive du travail. En s'appuyant sur cette logique, les auteurs qualifient les activités des cœurs de métiers comme des blocs des savoirs.

#### **A. De la divisions technique à la division cognitive du travail**

Moati et Mouhoud (1994) ont essayé de montrer que le principe de division cognitive du travail se distingue du principe de division technique du point de vue critère de segmentation des processus de production, des modes de coordination et de réintégration les fragments de processus de production et de la localisation des activités productives de chaque produit ou fragment. Au début de leurs analyses, les auteurs expliquent la division technique du travail proposée par Smith et citent les avantages de la division technique du travail en proposant trois raisons des gains de productivité du travail: l'ouvrier améliore sa dextérité lorsqu'il n'exerce que sur un nombre limité d'opération, il prend moins de temps à passer d'une opération à une autre, et sa spécialisation le rend plus à même de penser à des innovations sur la manière d'effectuer sa tâche de façon plus efficace.

La logique de spécialisation technique tend à séparer les tâches de conception et d'exécution et trouve sa forme la plus significative dans la chaîne de production fordienne. Moati et Mouhoud considèrent que la division du travail favorise la réalisation des gains des productivités et les développements des nouvelles machines dans un environnement stable. Cette logique du travail va éprouver ses premières limites au cours des décennies 1980 sous l'effet de l'infléchissement de la croissance de la plupart des économies industrielles, stagnation de la consommation et une forte concurrence. Par conséquent, le principe de division du travail technique va se voir remis en cause.

Dans cette logique, l'importance de l'information et du savoir dans l'activité économique modifie les critères de la divisions du travail en favorisant un découpage de l'activité de production fondée sur les savoirs. Ainsi, le processus de production est décomposé en blocs de savoir homogènes. Les auteurs le définissent « *comme un ensemble de connaissances rattachées à un même corps de principes scientifiques et techniques, soumises à une dynamique d'évolution comme impulsée par une activité de recherche et de transformation des informations en nouvelles connaissances obéissant à certaines heuristiques partagées par une communauté de spécialistes*» (p. 54).

Dans une activité économique où l'information et la connaissance ont acquis une valeur stratégique, où la capacité à tirer profit du changement permanent de l'environnement est un avantage concurrentiel majeur, où le coût de développement de nouvelles connaissances s'élève, la fragmentation de l'activité économique selon la nature des blocs s'avère une voie séduisante à la fois pour la pleine maîtrise des connaissances constituées et pour réaliser des économies d'informations. Par conséquent, la désintégration de l'activité est une nécessité incontournable pour les performances des firmes. Dans cette perspective, les auteurs supposent que l'entreprise doit engager dans une division cognitive du travail qui doit témoigner d'un degré d'intégration suffisant pour que son produit épargne à l'utilisateur la maîtrise des connaissances nécessaires à sa production. Les auteurs considèrent que la spécialisation par blocs de savoir se justifie notamment par les gains d'information qu'elle permet de réaliser.

D'une manière générale, les auteurs pensent *que le principe de la division du travail serait ainsi en train de glisser d'une logique technique et de rendement à une logique de compétence et d'apprentissage. On passerait ainsi d'une division technique à une division cognitive du travail*» (p. 52).

## **B. Les blocs de savoir et l'explication de la focalisation sur les activités stratégiques**

En nous inspirant de la démarche de Renou (2004), nous retenons, dans le cadre de notre travail de recherche que le principe de la division cognitive peut envisager de manière renouvelée la question des frontières des entreprises, et en particulier l'explication de concentration sur le cœur de métier. Ainsi, avec la substitution de la divisions cognitive par la division technique du travail, les grandes firmes intégrées vont s'engager dès les débuts des années 1980 à se spécialiser sur les blocs de savoir les mieux maîtrisés et à se séparer d'activité relevant des blocs de savoir trop différents ou pas assez stratégiques. Ainsi, comme nous avons signalé, Moati et Mouhoud insistent sur le fait que l'émergence des blocs de savoir impose une réintégration des fragments des produits au sein de l'entreprise.

Dans le même contexte, Moati (2001, p. 125) considère que *« les entreprises ont, semble-t-il, pris progressivement conscience de ce qu'un client ne demande pas un produit pour lui-même mais pour les services qu'il pourra rendre, pour sa contribution à la « solution d'un problème de consommation ». Elles sont ainsi de plus en plus amenées à proposer de véritables «bouquets» de biens et services complémentaires apportant une solution globale (et si possible personnalisée) aux problèmes de consommation de leurs clients »*. Dans ces conditions, l'auteur considère que l'entreprise seule ne sera sans doute pas en mesure de maîtriser chaque activité avec le degré d'excellence que lui impose la concurrence.

### *2.3.3.2. L'externalisation des activités et les interdépendances entre les entreprises : une explication renouvelée par la combinaison des approches contractuelles et l'approche des connaissances*

Dans un deuxième temps, il convient de proposer une lecture théorique sur les relations entre l'entreprise réseau et ses partenaires marquées par des mutations importantes durant les trois dernières décennies comme nous avons montré dans le premier chapitre. Même si les approches des contrats et des compétences fournissent des éléments précieux pour rendre compte de cette complexité relationnelle, leurs analyses restent encore insuffisantes et susceptibles d'être exploitées dans un travail ouvert et plus dynamique.

Reprenant l'analyse de Cohendet et Llerena (1999, p. 226) selon laquelle la firme coordonne ses activités des bases par les compétences, par contre, la coordination des activités hors basées est pilotée seulement par des relations contractuelles : *« La délimitation d'un*

*espace de compétences sur lequel se fixe en priorité l'attention de ses ressources cognitives, définit a contrario un espace complémentaire dans le périmètre de la firme qui n'est pas, lui, l'objet d'une priorité d'attention cognitive. On peut émettre en première analyse l'hypothèse que ces activités courantes de la firme («hors compétences de base») sont gérées conformément à la représentation classique de la firme en tant que processeur d'information. Pour cet ensemble d'activités, l'aspect allocation des ressources est clairement dominant par rapport à l'aspect création ».* Cette lecture si elle est vraie dans certains cas, elle est incomplète et insuffisante dans la mesure où elle mobilise seulement le contrat comme mécanisme de coordination. Par ailleurs, la lecture de Cohendet et Llerena (1999) nécessite une réinterprétation en intégrant les outils de l'approche des connaissances. Afin de surmonter cette lacune analytique, nous reprenons l'analyse de Renou (2004) sur la coordination de plateau de conception qui coordonne un certain nombre des partenaires indépendants juridiquement et financièrement, notamment les donneurs d'ordres et les sous-traitants.

L'auteur fournit des éléments précieux permettant d'explicitier la stratégie d'externalisation et de compléter l'analyse de Cohendet et Llerena (1999) en s'appuyant sur les outils analytiques proposés par la théorie des connaissances. Pour proposer une lecture théorique sur l'interpénétration organisationnelle au sein de l'entreprise réseau, Renou (2004) reprend le principe prononcé par Hatchuel (1999) sur la non-séparation connaissance/relation.

#### **A. Le principe de non-séparation connaissance/relation : une lecture dans un cadre collectif**

Hatchuel (1999) propose une grille d'analyse pertinente sur la complexité des interdépendances entre les firmes en s'appuyant sur les éléments de l'approche des connaissances. Pour l'auteur, l'efficacité et la pertinence de l'approche de connaissance repose sur le « processus d'interaction ». S'inscrivant dans ce courant, Hatchuel propose le principe de *non-séparabilité connaissance/relation* qui permet de présenter les éléments d'une théorie dynamique de l'action collective. Ce principe énonce que *la production des connaissances et la production des relations sont indissociables*. L'auteur souligne que ce principe se décline en quatre propriétés remarquables :

1. L'inachèvement de la division du travail est momentanément efficace : la division initiale du travail de conception doit être acceptable pour les acteurs, sans que chacun puisse en déduire exactement les questions qu'il aura à résoudre, les tâches à conduire et les

interactions qui apparaîtront avec les autres acteurs; cette catégorisation est inachevée mais sans cette catégorisation aucune activité collective de conception ne peut s'engager;

2. La révision est une condition de son fonctionnement : une modification ou un changement doit pouvoir entraîner une révision du processus ;
3. La révision des connaissances dépend du système de relations ;
4. Le modèle d'interaction peut devenir lui-même objet de révision : il n'est pas une condition exogène à l'action collective, il lui est indissociable, « endogène », et peut se transformer avec elle.

Sur la base de ce principe, Renou (2004) souligne que l'approche de connaissance permet de rendre compte de l'interpénétration organisationnelle en illustrant deux caractères pertinents de coordination interfirmes : le caractère distribué et le caractère interactif. Ces deux caractéristiques jouent un rôle décisif dans la création et le partage des connaissances. Plus précisément, l'auteur démontre que l'entreprise réseau, par son caractère distribué et interactif, fournit un lieu de création des nouvelles connaissances qui permettent de faciliter la coordination avec ses partenaires. Ces nouveaux éléments permettent de dévoiler les nouvelles modalités des coordinations entre l'entreprise réseau et ses partenaires fondées sur l'approche des connaissances. Par conséquent, la coordination des activités hors bases ne sont pas coordonnées seulement par les relations contractuelles, mais aussi par des mécanismes sociaux qui facilitent la création des nouvelles connaissances. Ainsi, la combinaison et la mobilisation conjointement entre les approches des connaissances et les théories des contrats parviennent à fournir une compréhension théorique assez satisfaisante et réaliste des relations d'interdépendance entre des firmes juridiquement distinctes.

### **B. La détermination des frontières de la firme dans la recherche scientifique : un intérêt moins important**

La réflexion dans un contexte d'économie fondée sur la connaissance invite également à reconsidérer la manière dont se définit la frontière de la firme. La discussion traditionnelle des frontières de la firme dans les théories fondées sur l'information (aussi bien dans la théorie des droits de propriété que dans la théorie de l'agence ou dans l'approche transactionnelle) s'est focalisée au départ sur l'opposition entre marché et hiérarchie, en délimitant en particulier les domaines respectifs du faire et du faire faire. Contrairement, Moati et Mouhoud (1994) envisagent de manière renouvelée la question des frontières des entreprises. Les auteurs

soulignent que « *bien souvent, le problème n'est pas de savoir s'il est plus économique de faire ou de faire faire, mais simplement de faire faire parce qu'on ne sait pas faire. La décision d'internaliser, dans un contexte de division du travail fondée sur les savoirs, est donc souvent moins une affaire d'avantage comparatif qu'une affaire d'avantage absolu ou d'indisponibilité pure* » (p. 60).

Reprenant notre analyse dans laquelle le nouveau contexte économique connaît l'émergence d'une économie fondée sur les connaissances – avec la substitution de la division cognitive par la substitution technique du travail - conduit les entreprises à adopter des nouvelles formes organisationnelles, l'entreprise réseau. Dans cette perspective, les frontières des entreprises sont devenues inobservables et floues puisque la caractéristique la plus fondamentale de l'entreprise réseau est sa capacité de relier avec plusieurs partenaires comme le souligne Ravix (2009, p. 333): « *Pourtant, l'observation des réalités industrielles montre que les entreprises nouent entre elles des relations très variées aussi bien sur le plan horizontal que sur le plan vertical, qui vont des formes les plus traditionnelles de sous-traitance aux nouvelles formes de mise en réseau ou encore d'organisation modulaire. Cette diversification des relations interentreprises se traduit par une fragmentation des chaînes de valeur qui a pour principale conséquence de brouiller les frontières de la firme* ».

Dans ce contexte, certains auteurs montrent que l'instauration des nouveaux outils organisationnel comme le système de traçabilité (Karâa et Morana, 2008), le plateau de conception (Renou, 2004) et les nouvelles relations avec les PSL se brouillent les frontières de la firme (Cézanne et Saglietto, 2011). Par conséquent, la notion des frontières n'existe plus puisque ces dispositifs touchent tant l'intra et l'interorganisationnel que l'intra et l'inter-pays.

Pour conclure, la plupart des études, qu'elles soient théoriques ou empiriques, démontrent que les frontières des firmes sont inobservables dans un contexte dynamique et ouvert. C'est ainsi que la question des frontières des entreprises dans la théorie économique n'est pas réellement pertinent dans notre contexte. Gaffard (1997)<sup>42</sup> considère que la discussion sur la frontière de la firme est par ailleurs d'autant plus délicate que l'on se place dans un contexte dynamique : « *Des changements erratiques se produisent, qui remettent en cause les frontières des firmes et des industries en permanence. Dans un tel contexte, s'interroger sur ce que sont les frontières optimales de la firme n'a guère de sens. Le vrai*

---

<sup>42</sup> L'auteur défend sur l'idée selon laquelle il n'existe pas une coordination optimale au sein de la firme : « Ce serait, néanmoins une erreur que de déduire des considérations précédente qu'il existerait des formes optimale d'organisation – un partage optimal de la coordination entre firmes et marchés – pour conduire l'innovation

*problème n'est pas tant de désigner les frontières optimales à un moment donné, que de déterminer les conditions de viabilité d'une firme confrontée à la nécessité d'une recomposition permanente de ses frontières, de déterminer en quoi aussi cette recomposition aide à changer de stratégie » (p. 95). Par conséquent, l'auteur prévoit que l'organisation de l'industrie et, notamment les frontières des firmes, doivent pouvoir évoluer de manière à répondre aux contraintes qui émergent à chaque étape et qui expriment la persistance de défaillance de coordination : « l'organisation de l'industrie et, notamment les frontières des firmes, doivent pouvoir évoluer de manière à répondre aux contraintes qui émergent à chaque étape et qui expriment la persistance de défaillance de coordination » (p.102).*

## **Conclusion**

Ce chapitre a exposé et discuté les différents travaux qui traitent la théorie de la firme, notamment l'entreprise réseau. Pour ce faire, nous avons appréhendé en première étape les approches contractuelles. Nous avons montré que ces courants ont contribué à construire une nouvelle grille de lecture des organisations ; ils constituent la base d'une théorie des formes et de l'architecture organisationnelles et proposent une vision binaire des coordinations des activités économiques: elles s'effectuent par la hiérarchie à l'intérieur de la firme où sur le marché par le système des prix. Ces théories et en mobilisant le contrat comme le seul moyen de coordination, ont réussi d'ouvrir la boîte noire et préciser la nature de la firme. Cette dernière se fonde sur l'organisation d'un ensemble de différents arrangements contractuels. Nous avons montré qu'en dépit d'une très grande variété de contributions (théories des coûts des transactions, théorie d'incitation et théorie des contrats incomplets), toutes ces approches s'accordent sur quelques principes essentiels, et notamment sur le fait que la nature de la firme est fondamentalement contractuelle.

Malgré ces apports, nous avons considéré que les théories des contrats se révèlent faiblement armées analytiquement afin de rendre compte de la réalité de coordination de l'entreprise réseau. Après une revue minutieuse sur toutes les approches de cette théorie, nous avons montré qu'elles sont incapables de rendre compte de la réalité et de la complexité relationnelle de l'entreprise réseau. Nous avons constaté que les approches contractuelles et en focalisant sur la dimension d'échange et seulement dans des relations bilatérales, elles ignorent les autres aspects comme la production, les nouvelles relations interfirmes et l'aspect social.

Pour pallier ces insuffisances analytiques, nous sommes orientés, vers les théories de l'économie des compétences. Nous avons illustré la genèse de Richardson (1972) dans la formation des théories des compétences qui fournit une base analytique pour traiter l'approche de l'économie des compétences. Nous avons constaté que Richardson et en substituant la notion de transaction retenue, propre aux théories des contrats, par les notions d'activité et de capacité comme unités d'analyse fondamentale, montre que la coopération interfirmes doit être considérée comme une forme institutionnelle distincte de la firme et du marché. Les analyses de Richardson ont été réinterprétées par certains auteurs dans une économie fondée sur les compétences. Ces théories ont instauré une nouvelle lecture sur la nature de la firme, la coopération interfirmes et la division du travail dans l'économie industrielle. En adoptant la dimension cognitive, les théories des compétences admettent que la firme est un lieu de gérer et de création des compétences. Nous avons montré que ces théories ne se concentrent pas seulement sur l'explication de l'avantage concurrentiel soutenable, mais aussi de l'existence, la nature, la coopération et les frontières des firmes. La firme reconnue ainsi comme un dépositaire des compétences. Face aux nouveaux changements économiques et l'évolution rapide des TIC, nous avons montré que les approches des compétences sont inaptes de rendre compte de l'évolution des firmes et leurs relations avec leurs partenaires.

En distinguant entre l'information et les connaissances, la nouvelle approche d'économie des connaissances parvient à donner une analyse pertinente sur la nature de la firme et les nouvelles frontières des firmes. L'approche des connaissances combinent plusieurs modalités (cognitives, technologiques et sociales) afin de fournir une explication plus complète et satisfaisante de la création et le partage des compétences et des connaissances. De même, nous avons montré également que cette théorie, et en substituant la division technique du travail par la division cognitive du travail, a réussi de nous fournir une lecture théorique réaliste et compatible avec la réalité de l'économie industrielle, et en particulier l'entreprise réseau. Nous avons considéré que l'entreprise réseau ne peut pas être appréhendé théoriquement par une seule approche théorique en rejoignant ainsi le postulat proposé par Foss (2000, p. 84) : « *La production.....tout comme l'échange...sont des éléments tout aussi fondamentaux d'un même processus* ». Nous avons montré que la mobilisation conjointement des approches des connaissances et des contrats nous fournit une lecture théorique complète sur la question des frontières des entreprises.

**CHAPITRE 3- L'IMPACT DES INNOVATIONS  
ORGANISATIONNELLES SUR LES PERFORMANCES  
ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES FRANÇAISES RÉSEAUX: UNE  
ÉTUDE EMPIRIQUE DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER**

---

## Introduction

Ce chapitre présente une étude micro-économétrique consacrée à l'effet de l'implantation des nouvelles pratiques organisationnelles sur les performances économiques des entreprises françaises et en particulier les entreprises réseaux. Notre étude s'appuie essentiellement sur l'Enquête sur les Changements Organisationnels et Informatisation 2006, menée par le Centre d'Etude de l'Emploi (CEE), appariés avec les données économiques issues de base des données DIANE.

Pour répondre à notre problématique, nous menons une revue littérature sur les relations entre la mise en place des nouvelles pratiques managériales et les performances des entreprises. Cette causalité constitue une préoccupation importante au sein de la littérature empirique dans la mesure où il existe des cadres conceptuels variés et des perspectives différemment (Nguyen, 2010) et qui sont loin de faire l'unanimité dans le comité de chercheurs (Allani-Soltan, 2003). A ce sujet, Delery et Doty (1996) ont classifié ces propositions empiriques en trois perspectives: « universaliste », « contingente » et « configurationnelle ». La première approche propose une conception linéaire et postule que les innovations organisationnelles aient un effet positif sur les performances des entreprises chaque fois qu'on les applique (Fabi et al., 2004). Pour sa part, l'approche contingente met l'accent sur la contextualisation en prévoyant que la mise en place des innovations organisationnelles doit être compatible avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise pour contribuer à la performance de l'entreprise. Quant à la perspective configurationnelle, elle propose une vision plus large et plus complexe en considérant que l'implantation des nouvelles pratiques managériales n'ont d'efficacité que dans la mesure où elles sont correctement alignées et harmonisées avec les principales caractéristiques de l'organisation mises en avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation dans des systèmes cohérents et finis.

Dans notre étude, nous nous intéressons particulièrement à la perspective universaliste car cette dernière répond parfaitement à notre problématique qui consiste à estimer l'impact *ex-post* des mesures de la mise en place des nouvelles formes organisationnelles sur les entreprises manufacturières françaises. Ces nouvelles pratiques managériales avaient pour but, au-delà de l'accroissement de la productivité des entreprises, l'augmentation du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et de la productivité du capital financier. Pour répondre à cette

question, nous utilisons le modèle d'évaluation canonique développée par Rubin (1974) et prolongé ultérieurement par un nombre important de travaux et qui consiste à évaluer l'effet des réorganisations entre un groupe d'entreprises réorganisées et un autre groupe non réorganisées en tenant en compte de biais de sélectivité liées.

Le plan de ce chapitre est réparti en deux sections. La première section sera consacrée aux explications des principes des différentes approches empiriques qui abordent les relations entre les innovations organisationnelles et les performances des organisations, en premier lieu. En second lieu, nous menons une analyse descriptive sur les principaux indicateurs économiques de l'industrie manufacturière et nous fournissons une explication des sources de collecte des données empiriques. La deuxième section sera l'objet, d'une part, d'examiner le modèle initial de Rubin (1974) et ses spécificités, d'exposer la démarche empirique en décrivant les différentes méthodes et les étapes des estimations, d'autre part, de présenter les différents résultats obtenus et leur interprétation.

## **Section 1- Réorganisation et performance dans les entreprises manufacturières : quelle relation ?**

Depuis quelques années, la recherche en économie et en gestion a produit une somme considérable de travaux sur la relation entre les pratiques organisationnelles et les performances des entreprises. Malgré le nombre important des travaux théoriques et empiriques sur ce sujet, certains auteurs ont montré, à travers une lecture critique de la littérature académique, que cette relation constitue un phénomène encore méconnu (Chrétien et al., 2005) et souffre des certaines faiblesses méthodologiques et théoriques (Aït Razouk et Bayad, 2010). Ces auteurs ont qualifié même cette relation d'une véritable « boîte noire » (Gagnon et Arcand, 2011).

En effet, ces différentes approches empiriques tentent d'expliquer cette relation et proposent des méthodes et des hypothèses différentes. Ces études reconnaissent que la mise en place des innovations organisationnelles améliorent les performances des firmes, par contre, ils ne s'entendent pas nécessairement sur les façons d'y arriver et leurs conclusions demeurent néanmoins contradictoires (Aït Razouk, 2007). Dans ce cadre, Delery et Doty (1996) ont regroupé ces propositions empiriques en trois approches : la perspective « universaliste », la perspective « contingente » et la perspective « configurationnelle ». Par

ailleurs, un rapide aperçu dans un premier lieu de ces différents modèles empiriques est une étape nécessaire. L'approche universaliste qui servira de filtre empirique à cette recherche.

Après avoir traité ces trois approches et présenté notre hypothèse, nous nous proposons une explication des sources de collecte des données empiriques qui s'appuiera essentiellement sur des outils de nature quantitative appliquée sur des entreprises manufacturières françaises: une enquête par questionnaire réalisé par le SESSI en 2006 et menée auprès de 16962 établissements français, plus de 10 salariés appartenant à divers secteurs d'activités. Mais avant de présenter les différentes sources des nos données, nous nous efforcerons de fournir une étude observable sur l'évolution de l'industrie manufacturière. Nous pensons que cette étape essentielle dans notre étude car elle nous permet de décrire l'évolution de cette industrie qui a connu de profonds bouleversements depuis les années 1970.

### **1.1. Exploration des liens entre les changements organisationnels et les performances des entreprises: une revue de multiplicités des approches empiriques**

Les articles du Forum « Human Resource Management and Organizational Performance » de l'Academy of Management Journal (1996) donnent une bonne image des recherches consacrées à la causalité entre les pratiques organisationnelles et les performances des organisations (Bayad et Liouville, 2001), notamment le fameux article de Delery et Doty (1996). Ce dernier sépare les recherches sur ce thème en trois approches empiriques: l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle. Ces trois approches mobilisent des hypothèses et des méthodes différentes pour aborder la relation entre les pratiques organisationnelles et les performances des entreprises (Aït Razouk, 2007).

Dans cette sous-section, nous ferons un survol rapide sur ces différents modèles, avant de présenter notre méthodologie et nos hypothèses.

#### ***1.1.1. L'approche universaliste***

L'optique universelle défend l'idée que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines produisent aux entreprises qui y recourent, indépendamment du contexte stratégique, de meilleures performances par rapport à celles délaissant les pratiques en question. Par ailleurs, nous présentons en premier lieu la perspective universaliste ainsi que ses fondements théoriques. En second lieu, nous explorons les principaux résultats empiriques et les principales limites de cette approche.

#### 1.1.1.1. Présentation et fondement théorique

Selon Hounkou (2011), les études qualifiées d'universalistes regroupent les travaux qui s'intéressent à l'intensité d'utilisation d'un système particulier des innovations organisationnelles et se fondent sur l'hypothèse qu'un ensemble spécifique de pratiques managériales produit toujours de meilleurs résultats. Allouche et al. (2004) soulignent que l'identification de ces pratiques est fondée sur l'observation des bonnes pratiques organisationnelles d'entreprises jugées «excellentes» que d'autres et que toutes les organisations amélioreraient leur performance en les adoptant. Elles ont également été désignées sous les appellations «*des pratiques innovatrices*» (Jalette et Bergeron, 2002), de «*best practices*» et de «*one best way*» (Fabi et al., 2004). En ce sens, la perspective universelle adopte une approche linéaire de la relation entre une ou plusieurs innovations organisationnelles et les variables des performances et qui peut être étendue à toute la population (Delery et Doty, 1996).

Au delà de cette méthode de recherche très simple, des auteurs cherchent à identifier un ensemble de meilleures pratiques (Delaney et Huselid, 1996; Delery et Doty, 1996). Ils avancent que les effets positifs des différentes meilleures pratiques sont additifs (Becker et Gerhart, 1996). C'est dans cette perspective qu'Aït Razouk (2007) l'a qualifiée comme l'approche la plus simple dans l'analyse de la stratégie des ressources humaines. Elle stipule qu'il existe une meilleure façon de conduire les ressources humaines afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

Chrétien et al. (2005) préconisent que l'approche universaliste est développée par un ensemble d'approches théoriques issues de quatre disciplines différentes : stratégie, économie, finance et psychologie.

➤ *L'aspect stratégique* : les travaux de la théorie stratégique offrent un support important à l'approche universaliste de la gestion des ressources humaines. La théorie des ressources humaines considère que les ressources de l'entreprise doivent être génératrices de valeur, rare et difficilement imitable ou substituable afin de constituer un avantage concurrentiel durable. Pour répondre à cet objectif, l'entreprise doit avoir la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences.

➤ *L'aspect économique* : l'approche universaliste construit leurs hypothèses de point de vue économique en s'appuyant sur la théorie du capital humain, la théorie des coûts de

transactions et la théorie de l'agence. Les défenseurs de l'approche universaliste soutiennent l'effet positif des pratiques managériales en se basant sur les propositions de la théorie de capital humain selon laquelle les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour l'entreprise (Chatiz et al., 1995; Zarifian, 2001; Colin et Grasser, 2003), souvent supérieure aux actifs traditionnels. Ces compétences constituent un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

La perspective universaliste s'appuie également sur la théorie des coûts des transactions et la théorie de l'agence. La première théorie a été utilisée pour démontrer l'influence de certaines politiques humaines dans la régulation et le contrôle des coûts des marchés et des coûts des bureaucraties qui engendrent une amélioration des performances des entreprises. La deuxième théorie a été mobilisée par cette perspective pour stimuler l'effet des nouvelles pratiques organisationnelles telle que la politique de rémunération ou de composition dans la convergence des intérêts du principal et l'agent. Cette convergence constitue une source de performances des entreprises (Aït Razouk, 2007).

➤ *L'aspect financier* : l'approche financière préconise que le risque des performances des entreprises est associé dans une grande partie à une mauvaise gestion des individus (Chrétien et al. 2005). En effet, la théorie financière constate que la politique de gestion des ressources humaines peut être analysée comme des multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs. A cela s'ajoute que la littérature managériale démontre que la mise en place des pratiques managériales, notamment les certifications de qualité (ISO 9000) et les systèmes de traçabilité, offrent une garantie au marché que les produits offerts sont fabriqués et analysés selon un minimum d'exigence censée satisfaire les clients réduisant l'asymétrie d'information entre vendeur et acheteur.

➤ *L'aspect psychologique*: cette approche montre que les nouveaux dispositifs organisationnels comme la motivation, l'autonomie, la satisfaction des travailleurs, les interactions entre les individus, la création de liens à long terme et les pratiques associées à la rémunération sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Crozier, 1963).

### *1.1.1.2. Les travaux empiriques et les limites de cette approche*

L'approche universaliste de la gestion des ressources humaines a été validée à travers un nombre important d'études empiriques. La valeur ajoutée de cette perspective par rapport à deux autres approches selon Aït Razouk (2007) réside dans la démonstration empirique, à travers des taux élevés de significativité et de l'importance du facteur humain pour l'organisation. En s'inscrivant dans cette perspective, Osterman (1994) soutient que des innovations organisationnelles, tel que le travail en équipe, la rotation des postes, les cercles de qualité et la gestion de la qualité totale, contribuent des gains de productivité dans les firmes américaines. Huselid (1995) montre un lien positif entre la mise en œuvre des nouvelles pratiques managériales et les performances économiques et financières des entreprises. A partir de 13 pratiques organisationnelles, l'auteur a classé les entreprises en trois catégories : les non utilisatrices des nouvelles pratiques organisationnelles « à haut rendement », les entreprises modérément utilisatrices et les entreprises intensivement utilisatrices.

À la suite de ces études, d'autres travaux empiriques ont été élaborés dans cette perspective par Janod (2002); Janod et Saint-Martin (2003), en s'appuyant sur des nouvelles méthodes économétriques plus fiables. Les auteurs ont identifié trois dimensions organisationnelles composées par 13 dispositifs organisationnels tels que les certifications de qualité (ISO 9001, ISO 9002, EAQF), les groupes de travail autonome, les groupes de résolution des problèmes, le système de production de type "juste-à-temps", le système de livraison de type "juste-à-temps", les groupes de projet, autre système de certification ou démarche de qualité totale, la formalisation des contrats type clients/fournisseurs en interne, l'augmentation de la polyvalence des opérateurs, l'organisation en centres de profit, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, la méthode 5S ou TPM (Total Productive Maintenance) et finalement, l'analyse de la valeur, analyse fonctionnelle ou AMDEC. Le critère de réorganisation est attribué aux entreprises ayant utilisé au moins deux des ces 13 dispositifs organisationnels. Sur un échantillon de 2404 entreprises dans le secteur manufacturier, Janod et Saint-Martin (2003) montrent un lien positif entre la mise en place des innovations organisationnelles et les performances économiques des entreprises mesurées par la productivité du travail et du capital. De la même manière, une étude récente a été faite par Ben Slama et Plassard J-M (2010), auprès de 600 entreprises manufacturières établissent une relation positive entre la réorganisation et la productivité du travail.

De même, l'étude réalisée par Lacoursière (2002) sur 273 PME québécoises du secteur manufacturier a permis d'examiner un lien positif entre les nouvelles pratiques organisationnelles mesuré par neuf dispositifs managériaux (la formation, les politiques des recrutements, les descriptions des tâches, l'évaluation des rendements, la rémunération avec primes, participation aux profits et accès à la propriété, diffusion d'information stratégique et économique, participation aux décisions) et les performances économiques et financières.

De leurs côtés, Chrétien et al. (2005) ont repris les huit catégories des pratiques des ressources humaines identifiées par Fabi et Pettersen (1992) et ils les ont testées sur 48 entreprises québécoises de gestion de projets dans le domaine du génie conseil. Les résultats des auteurs établissent une relation positive entre d'une part, la présence des ces pratiques organisationnelles telle que l'analyse des emplois, la planification des ressources humaines, la planification des carrières, la sélection, l'accueil, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative et la formation et d'autre part, différents indicateurs des performances sociales, économiques et financières des ces entreprises. Ces résultats sont corroborés par Hounkou (2011) auprès de 30 entreprises béninoises dans une étude longitudinale durant cinq ans. Pour mesurer le changement organisationnel, l'auteur a identifié neuf dimensions (formation, gestion des entrées, rémunération, évaluation, promotion, temps de travail, communication, participation et relations professionnelles) composées de 23 pratiques de gestion des ressources humaines. Les résultats de test économétrique montrent un lien positif entre ces nouvelles pratiques et les indicateurs des performances des entreprises.

Si la perspective universaliste propose un cadre théorique solide et une méthodologie empirique simple, elle souffre de certaines limites en démontrant que cette approche reste trop statique et n'est pas adaptée à un changement environnemental. Aït Razouk (2007) a identifié deux principales limites de l'approche universaliste. D'une part, cette méthode reste encore marquée par un manque d'appuis théoriques, malgré un soutien empirique considérable. D'autre part, le fait de ne pas considérer la complexité et les interactions entre les variables organisationnelles, financières et stratégiques confirme son caractère simpliste. En se référant à Rogers et Wright (1998), l'auteur mentionne que la perspective universaliste ignore l'effet de la gestion des ressources humaines sur la multiplicité des niveaux de la performance. Pour Rogers et Wright (1998), l'efficacité des organisations doit se construire de façon multidimensionnelle et les liens avec l'implantation des nouveaux dispositifs organisationnels

ne doivent pas se limiter à une pratique unique qui néglige la particularité de chaque entreprise.

### ***1.1.2. L'approche contingente***

Les limites de l'approche universaliste ont incité certains chercheurs à substituer cette approche par une autre appelée l'approche contingente. En matière de plan de ce que suit, nous présentons brièvement, dans une première étape l'approche contingente. L'explication des variables contingentes seront avancé dans une seconde étape. A la troisième étape, nous rappelons les sources théoriques de cette approche. Finalement dans une quatrième étape, nous citons les travaux empiriques ainsi que les limites de cette perspective.

#### ***1.1.2.1. Présentation de l'approche contingente***

Plus récemment, certains auteurs tels que Sherer et Leblevici (2001) ont critiqué la simplicité et l'uniformité des meilleurs pratiques organisationnelles. Pour surmonter ces problèmes, ils ont suggéré que l'approche contingente, en incluant les interactions qui n'ont pas été considérées par l'approche universaliste, permet de rendre compte des relations entre les changements organisationnels et les performances des entreprises. Elle propose une nuance à l'approche universaliste (Lacoursière, 2002), et démontre que l'efficacité des nouvelles pratiques mobilisatrices des ressources humaines impose un certain degré de cohérence avec les différents facteurs de contingences (Houkoku, 2011) qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, les entreprises doivent développer des modes organisationnels spécifiques en vue de s'adapter à leurs contextes. Ceci s'inscrit dans un processus d'ajustement à la diversité des conditions de l'environnement (Nguyen, 2010). L'approche contingente met l'accent sur la contextualisation de la gestion des ressources humaines (Gagnon et Arcand, 2011). Elle a rejeté donc d'emblée l'idée développée par l'approche universaliste de supériorité ou des meilleures pratiques organisationnelle et de linéarité des rapports entre la gestion organisationnelle et les performances des firmes (Aït Razouk , 2007), et se rattache au postulat que le facteur de contingence dicte le marche à suivre. Le lien entre les variables organisationnelles et les variables des performances des entreprises n'est plus stable maintenant et change en présence d'autres variables critiques. Aït Razouk (2007) constate que ce changement de vision s'inspire

des travaux précurseurs tels que le livre de Chandler (1962) et les modèles de la théorie de contingence proposés par des auteurs tel que Venkatraman (1989).

#### *1.1.2.2. Les variables contingents*

La revue littérature propose un nombre important des variables contingents. En dépit de cette hétérogénéité, Aït Razouk (2007) regroupe ces variables contingents dans trois catégories :

- Variables stratégiques : les défenseurs de l'approche de contingente insistent sur le fait que la stratégie des ressources humaines n'est plus comprise d'une manière continue et réactive, mais comme élément interagissant avec la stratégie de la firme ;
- Variables d'organisation : elles regroupent la taille, la technologie ou la structure ;
- Déterminent externe : elles rassemblent des variables tels que le contexte concurrentiel, l'environnement technologique, les variables macro-économiques, et le contexte de travail de l'organisation.

S'inscrivant toujours dans cette problématique, Nguyen (2010) a proposé une autre classification des variables contingents en identifiant deux types d'éléments:

- ❖ Les facteurs externes : elles englobent l'ensemble de valeurs culturelles comme la coutume, les valeurs, les croyances et les attitudes. Le marché du travail et la législation sociale jouent un rôle important dans la stratégie des ressources humaines. Ainsi, la qualification, l'âge, le degré de féminisation, l'intervention publique influencent fortement le choix organisationnel des entreprises. A ces deux facteurs s'ajoute la sphère économique qui influence lui aussi sur l'organisation des entreprises par le biais des indicateurs économiques comme l'inflation, le taux de chômage, la concurrence, la fiscalité ;
- ❖ Les facteurs internes : l'auteur constate que les facteurs organisationnels comme la taille, le secteur d'activité sont subséquentement reliés à la gestion des ressources humaines des entreprises. De même, le facteur humain constitue un élément interne important dans le choix organisationnel. Dans cette perspective, la qualité de hauts dirigeants en termes de leurs personnalités, leurs formations initiales, leurs expériences professionnelles, leurs origines culturelles, leurs valeurs et la présence syndicale influencent fortement la stratégie des ressources humaines des firmes.

### *1.1.2.3. Les fondements théoriques de l'approche contingente*

Les explications de la perspective contingente constituent un corpus théorique plus solide que l'approche universaliste (Aït Razouk, 2007). Elle a été inspirée par deux approches théoriques : la théorie comportementale humaine (Allani-Soltan, 2003; Vadeboncoeur, 2008) et la théorie des contingences (Baldegger et Arcand, 2003; Nguyen, 2010).

Allani-Soltan (2003) signale que la théorie comportementale considère qu'une organisation ne peut atteindre ses objectifs que si les comportements des ses membres peuvent être mis en adéquation ou en arrimage avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Suivant la terminologie de cette théorie, Vadeboncoeur (2008) signale que la gestion des ressources humaines ne représente qu'une variable instrumentale dont le but est de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'entreprise. Cette théorie soutient que les pratiques organisationnelles sont conçues de façons à canaliser et contrôler les comportements et les attitudes des différents membres en fonction des besoins stratégiques de l'organisation.

La perspective de contingente puise ses fondements théoriques également dans la théorie de la contingence basée sur les travaux de Burns et Stalker (1961) et Lawrence et Lorsch (1989). Cette théorie prétend que l'efficacité d'un mode organisationnel et de gestion est liée à l'activité et à l'environnement de l'organisation. Elle insiste sur l'idée selon laquelle la cohérence entre les diverses composantes organisationnelles et le contexte dans lequel opère l'organisation, constitue ainsi le premier facteur clé de succès. En s'inscrivant dans cette perspective, Pichault (1993) souligne qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où une certaine forme de compatibilité est rendue possible entre sa stratégie, sa structure, ses pratiques, et les besoins des membres de son environnement. Pour atteindre cet objectif, les organisations doivent développer des modes de structures spécifiques en vue de s'adapter à leur contexte et s'inscrit dans le processus d'ajustement à la diversité des conditions de l'environnement (Allani-Soltan, 2003).

### *1.1.2.4. La validation empirique*

Si les fondements théoriques semblent reconnus et admis par l'ensemble des chercheurs des sciences de la gestion, peu de recherches empiriques ont véritablement tenté de valider cette approche en utilisant différentes activités de système de gestion des ressources humaines (Baldegger et Arcand, 2003; Vadeboncoeur, 2008).

Greenan et Guellc (1994) ont essayé d'appuyer l'hypothèse de la complémentarité entre la mise en place de nouvelles pratiques managériales comme la décentralisation, la réduction du niveau hiérarchique et l'intensité de communication mesuré par les nouveaux outils technologiques en réalisant une étude économétrique auprès d'un sous-échantillon de 675 entreprises françaises présentes en 1987 à la fois dans l'enquête Technique et Organisation du Travail (TOTTO), dans les données des déclarations de bénéficiaires industriels et commerciaux et celles de l'enquête sur la structure des emplois. Les résultats des estimations montrent que les performances des entreprises mesurées par la productivité du travail, l'efficacité dans la gestion des stocks et l'efficacité dans les activités de recherche se voient améliorées lorsqu'il est évalué en présence des nouvelles technologies.

De façon similaire, l'étude de Askenazy et Gianella (2000) montre, en s'appuyant sur une étude orientée auprès de 229 industries manufacturières américaines durant la période 1982-1992, que l'interaction entre les nouvelles technologies d'information et des communications TIC et les innovations organisationnelles mesurées par les nombres des accidents et maladies du travail<sup>43</sup> contribue à une hausse de la productivité totale des facteurs.

Une étude réalisée cette fois-ci par Arcand et al. (2004a) sur 46 coopératives financières de petites et moyennes dimensions (CFPMD) affiliées à l'une des onze constituantes régionales de l'une des plus importantes institutions financières coopératives canadiennes démontre que l'arrimage entre les choix stratégiques et les innovations organisationnelles mesurées par 20 pratiques regroupées en sept dimensions (la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité en emploi) apporte un accroissement du niveau d'efficacité organisationnelle en terme de niveau de satisfaction, de productivité du travail et l'efficacité financière.

De même, Maybe et al. (2004) montrent auprès de 601 entreprises répartissant d'une façon homogène entre 6 pays européens (France, Grand Bretagne, Allemagne, Espagne, Danemark, Norvège) que les bonnes pratiques managériales mesurées par la formation des dirigeants alignée à la stratégie d'affaires influence positivement et significativement les performances organisationnelles des entreprises mesurées par six indices (qualité des produits,

---

<sup>43</sup> Les auteurs prétendent que les nouvelles pratiques organisationnelles comme les rotations de poste, le travail en équipe autonome et le système de production JAT se traduisent par une intensification du travail ; ceci implique une perte de vigilance des salariés sur leur sécurité dans leur environnement de travail et des maladies du travail. En se basant sur cette synthèse, Askenazy et al (2000) supposent qu'une hausse significative des accidents et maladies du travail peut être considérées comme un indicateur de changements organisationnels

qualité des services, relations avec les clientèles, capacité à recruter des salariés compétents, capacités à retenir des salariés compétents et, qualité des relations au sein des personnels).

Dans le même sens, l'étude réalisée par Jouirou et Kalika (2004) sur un échantillon de 381 PME françaises qui comptent entre 50 et 500 salariés et opérant dans divers secteurs valide les hypothèses de l'approche contingente. Cette étude tente à évaluer l'arrimage entre les innovations organisationnelles correspondant à la coordination («CORD») et plus précisément au degré de partager, de façon virtuelle, des informations relatives à des décisions stratégiques et la gestion stratégique des TIC correspondant au degré d'intégration de l'entreprise, à l'infrastructure des TIC et à la communication. Les auteurs démontrent une relation positive entre l'alignement de ces deux facteurs et les performances des entreprises en terme d'une plus grande maîtrise des coûts, une amélioration de la production, une plus grande capacité d'innovation et une meilleure satisfaction des attentes des clients.

Ce résultat a été validé également dans l'article Fabi et al. (2010) sur 182 PME canadienne. Les auteurs démontrent que l'alignement entre les capacités de R&D et les innovations organisationnelles mesurées à partir du niveau de développement de dix pratiques telles que la description des tâches, le recrutement, l'évaluation du rendement, la formation, la diffusion d'information (stratégique, économique et opérationnelle), les participations aux décisions et la rémunération incitative (participation aux profits et accès à la propriété) contribue à un accroissement du niveau d'efficacité organisationnelle en termes de productivité. Dans cette même étude, les auteurs montrent aussi que l'interaction entre ces innovations organisationnelles et l'utilisation technologie de fabrication de pointe (TFP) améliore le niveau de productivité des entreprises.

Bien que la contribution de l'approche de contingence soit cruciale dans la mesure où elle améliore les propositions théoriques de l'approche universaliste, il n'empêche que cette approche souffre de certaines limites. Dans ce cadre, Aït Razouk (2007) signale que la limite de cette approche réside dans sa méthodologie appliquée qui les mène à des conclusions de l'approche universaliste.

### ***1.1.3. L'approche configurationnelle***

Parallèlement à ces deux approches a émergé une troisième approche dite «configurationnelle». Dans les pages qui suivent, nous présenterons dans une première étape cette nouvelle approche. Les fondements théoriques de l'approche configurationnelle feront

l'objet de la deuxième étape. Finalement, dans une troisième étape, nous évoquerons les résultats de certaines études empiriques ayant cherché à vérifier cette méthodologie et nous citerons aussi leurs limites.

#### *1.1.3.1. Présentation de l'approche configurationnelle*

La maximisation de la performance d'une organisation passe obligatoirement, suivant le raisonnement d'Allani-Soltani (2003), par une recherche et une exploitation d'une plus grande synergie entre les paramètres organisationnels. C'est dans ce cadre que la littérature managériale a créé une nouvelle approche dite «configurationnelle» qui diffère de la perspective universaliste et contingente dans la mesure où elle se veut le raisonnement le plus complet, le plus cohérent et le plus complexe que les approches précédentes. Elle représente donc une alternative à ces deux approches en adoptant une nouvelle méthodologie basée sur la vision « systémique » et « holistique » qui permettent l'identification d'un certain nombre de configurations qui sont à l'origine d'une efficacité maximale. La construction de l'approche par la configuration repose sur deux principaux concepts d'après Aït Razouk (2007): l'idéaltype<sup>44</sup> et l'équifinalité<sup>45</sup>. En s'appuyant sur ces deux concepts, la nouvelle perspective prévoit que plusieurs configurations peuvent conduire à la même efficacité, contrairement aux approches standards qui ont adopté une vision unique. Elle combine la cohésion interne et externe :

➤ La cohérence interne : la notion de l'ajustement interne repose sur l'effet d'interaction entre les pratiques internes de système de gestion des ressources humaines et le contexte sur la performance. Elle met l'accent sur les interdépendances entre les pratiques et les politiques individuelles des ressources humaines. Cet ajustement doit renforcer mutuellement les innovations organisationnelles avec son système. Pour illustrer cette idée, Osterman (1994) constate que l'entreprise qui veut élargir la marge de manœuvre de ses salariés doit adopter un système de rémunération incitatif, mettre en place une nouvelle gestion de compétence, développer une politique de formation et réduire le travail temporaire. De même, Allani-Soltani (2003) signale que lorsqu'une entreprise décide d'instaurer une politique basée sur la formation et le développement de son personnel et pour maximiser ses bénéfices techniques,

---

<sup>44</sup> L'idéaltype « est considéré comme une dérivée conceptuelle qui relève d'une typologie, suit la notion de résultats qui lui sont fixés. Autrement dit, c'est la déviation par rapport à l'idéal-type et non l'appartenance à une catégorie qui maximisera les résultats organisationnels » (Aït Razouk, 2007, p.115).

<sup>45</sup> L'équifinalité caractérise « un système qui peut atteindre le même résultat final en partant de conditions initiales différentes » (Aït Razouk, 2007, p.117).

elle doit, non seulement, mettre en œuvre des pratiques visant la sélection et le recrutement du personnel le plus apte à s'insérer dans cette politique de développement mais aussi d'instaurer un certain nombre de mesures des sécurités qui permettent de réduire et d'éviter le départ de leurs personnels vers les concurrents ;

➤ La cohérence externe : les partisans de cette forme préconisent que le simple arrimage interne des activités de système de gestion des ressources humaines représente une condition nécessaire mais non suffisante (Baldegger et Arcand, 2003). Cette approche prétend que la cohésion interne doit être alignée avec des facteurs de contingence telle que la technologie, la stratégie et la taille. Pour eux, l'organisation ne sera performante que si le système de gestion des ressources humaines est correctement aligné sur ces caractéristiques.

D'une manière générale, on peut constater que les défenseurs de l'approche configurationnelle montrent que la maximisation des performances de la firme est liée à l'arrimage entre la cohésion interne et la cohésion externe. L'objectif de cette complémentarité est de réaliser de synergies entre les pratiques organisationnelles qui renforcent chacune des pratiques en créant une véritable réaction en chaîne (Vadeboncoeur, 2008), et par conséquent, conduirait à une meilleure performance. Aït Razouk (2007) considèrent que la perspective configurationnelle soutient l'idée que les composantes de l'organisation doivent interagir et entrent en interaction avec les éléments de l'environnement afin de maximiser leur performance. Par ailleurs, la perspective dépasse ainsi le cadre de l'ajustement vertical introduit par l'approche de contingence et intègre à celui-ci un principe d'ajustement horizontal portant sur la cohérence interne entre les pratiques de système de gestion des ressources humaines (Allani-Soltan, 2003). Cette dernière est d'ailleurs au cœur de plusieurs modèles stratégiques importants que ce soit théoriques ou empiriques. Allani-Soltan et al. (2004) distinguent des ces modèles trois grandes typologies selon le nombre de systèmes de travail utilisés :

❖ Deux systèmes de travail en opposition : un système de travail qualifié de traditionnel, d'administratif ou de contrôle et un système basé sur les pratiques innovantes;

❖ Trois systèmes de travail : c'est la combinaison la plus utilisée ; elle correspond aux typologies de stratégie proposées par Porter (1980, 1985) ou par Miles et Snow (1978, 1984). Pour le premier, il propose les trois modèles suivants : stratégie de «différenciation», de «coûts » et de «focus». De leur côté, Miles et Snow avancent les modèles suivants : stratégie de «prospecteur», de «défenseur» et «d'analyse»;

❖ Quatre systèmes de travail : un système de pratiques traditionnelles, un système de pratiques innovatrices et deux systèmes intermédiaires (Ichniowski et al., 1997).

#### *1.1.3.2. Les fondements théoriques de l'approche configurationnelle*

Allani-Soltan (2003) prétend que les fondements théoriques de l'approche configurationnelle sont complexes par rapport aux approches précédentes. Une complexité qui réside dans le fait que les configurations résultent d'effets de synergies et d'interactions non linéaires. Afin de simplifier ses fondements, nous considérons que la perspective configurationnelle construit ses analyses en s'appuyant sur trois approches théoriques : la théorie basée sur les ressources apporte un soutien à la complémentarité interne du système de gestion des ressources humaines (Aït Razouk , 2007), les théories de contingentes et la théorie comportementale justifient la complémentarité entre le système de gestion des ressources humaines et les facteurs externe comme le pensent les théoriciens de la perspective contingente.

Les partisans de la théorie des ressources préconisent que dans un contexte marqué par la mondialisation qui conduit à la disparition des barrières concurrentielles, le rôle des capacités internes devient primordial dans la survie des entreprises. Ils considèrent que les différences entre les entreprises s'expliqueront plus par la qualité des actifs stratégiques internes et leur mode de coordination que par la position sur le marché.

L'approche comportementale et les approches des contingentes, contrairement à la théorie de ressources internes, soutient la complémentarité entre le système de gestion des ressources humaines et les facteurs externes pour atteindre la performance.

#### *1.1.3.3. Les travaux empiriques et les limites de l'approche configurationnelle*

L'approche configurationnelle a été validée par un ensemble d'études empiriques. La première étude qui a testé cette approche selon nos connaissances est celle d'Arthur (1994). L'auteur cherche sur 30 petites entreprises américaines dans la production de l'acier à tester l'impact des innovations organisationnelles liées à leur structure du travail. Dans ce travail, l'auteur s'est orienté vers la typologie de structure de travail fournie par Walton (1985) et appelé système « d'engagement » et système « de contrôle ». Arthur (1994) démontre que plus l'alignement interne et externe est fort, plus l'entreprise présente un accroissement de

productivité (34%), un taux de rejet des produits plus bas (63%) et un taux de roulement plus faible que celles qui utilisaient des pratiques simples de contrôle des ressources humaines qui ne sont pas complémentaires (Allani-Soltani, 2003; Aït Razouk, 2007). Ces résultats ont été validés et corroborés par d'autres études<sup>46</sup> telles que Huselid (1995), Ichniowski et al. (1997) et Delery et Doty (1996).

Allani-Soltani et al (2004) ont appliqué cette approche sur 1983 entreprises françaises. Les auteurs se sont intéressés tout d'abord à l'identification des trois types de ressources humaines en se référant à l'approche théorique d'Walton (1985) et l'étude empirique d'Arthur (1994), appelé système « d'engagement », système « de contrôle » et système « intermédiaire ». Ensuite, ils ont identifié trois formes stratégiques en s'appuyant sur la typologie de Porter (1980 et 1985) et qui sont, « la stratégie de minimisation des coûts », la stratégie de « différenciation » et la stratégie de « focus ». Ils se sont interrogés finalement sur les mesures de performances existantes dans les entreprises étudiées en termes de niveau de satisfaction des employés, de climat social, de niveau d'absentéisme, d'innovation, de qualité, de la productivité du travail et du niveau de rentabilité. Les résultats de leurs tests montrent que plus les pratiques de gestion des ressources humaines implantées par les entreprises seront cohérentes et plus elles évolueront dans un cadre stratégique favorable, meilleurs seront les indices des performances.

L'étude d'Arcand et al. (2004b) montre que la création d'un système de gestion des ressources humaines cohérent qui combine entre la cohésion interne et la cohésion externe permet aux organisations d'accroître leur niveau d'efficacité en termes de satisfaction au travail et de productivité et ce davantage que ne l'aurait fait la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendré. Sur un échantillon de 46 entreprises financières canadiennes, les auteurs ont adopté la même méthodologie avancée par Allani-Soltani et al. (2004) concernant l'identification de la structure de travail (système d'engagement, de contrôle et d'intermédiaire) et la stratégie (minimisation de coûts, diversification et focus) et montrent que l'alignement entre une stratégie d'engagement et une stratégie organisationnelle de différenciation s'avérait une solution idéale permettant d'accroître l'indice de satisfaction des entreprises canadiennes.

---

<sup>46</sup> Pour plus des détails sur les études empirique de cette approche voir la thèse d'Allani-Soltani (2003) et Aït Razouk (2007).

Dans le même objectif et afin de tester la fiabilité des hypothèses de l'approche configurationnelle, Carrière et Barrette (2005) ont élaboré une étude sur 175 firmes des divers secteurs d'activités. Les auteurs cherchent à tester l'impact de six innovations organisationnelles (la décentralisation des décisions; l'auto-évaluation du rendement; la rétroaction 360; une hiérarchie souple; des possibilités d'interactions régulières entre les employés; des équipes inter-fonction) en prenant en considération les domaines des activités (sélection, évaluation du rendement, rémunération, formation) aligné à la stratégie de l'entreprise (stratégie d'apprentissage organisationnelle) et aux domaines d'activité de gestion des ressources humaines (formation, dotation, rémunération, évaluation du rendement). Les résultats de leurs tests corroborent les résultats précédents et montrent que l'indexe de configuration des pratiques de système de gestion des ressources humaines contribue à une augmentation de la performance organisationnelle des firmes en termes de la productivité et de l'efficience, de positionnement concurrentiel et d'acquisition de clientèle et croissance. Les auteurs montrent par une étude économétrique la supériorité de l'approche configurationnelle par rapport à l'approche contingente puisque cette dernière n'apporte que sur une dimension de trois; alors que l'approche configurationnelle apporte une augmentation de prédiction des trois dimensions de la performance organisationnelle.

Les développements empiriques sur l'approche configurationnelle semblent reconnaître l'intérêt de regrouper le système de gestion des ressources humaines dans un système cohérent afin de maximiser les performances des entreprises, cette approche souffre de certaines limites. Selon Baldegger et Arcand (2003), la perspective configurationnelle soulève plusieurs interrogations de nature théorique, contrairement à l'approche contingente qui s'appuie sur des bases théoriques solides, reconnues et prouvées. De même, d'Allani-Soltani (2003) signale que l'approche configurationnelle se caractérise par des faiblesses méthodologiques qui enlèvent une certaine fiabilité aux résultats obtenus sous l'effet de sa complexité.

#### ***1.1.4. Choix de méthodologie et hypothèse de la recherche***

Au point où nous en sommes, il est important de rappeler que notre question de recherche consiste à établir et à tester l'impact des innovations organisationnelles sur les performances économiques des entreprises manufacturières françaises réseaux. Comme nous avons étudié plus haut, la revue littérature a identifié trois approches théoriques qui étudient la

causalité entre les innovations organisationnelles et les performances des entreprises. Bien que chacune des perspectives universaliste, contingentielle et configurationnelle, soit défendable d'un point de vue théorique, c'est l'approche universaliste qui sera retenue dans la présente recherche puisque cette dernière est cohérente avec notre objectif qui cherche à tester l'impact de l'implantation des nouvelles pratiques managériales sur les performances économiques des entreprises réseaux. Plus précisément, dans cette recherche, nous ne sommes pas efforcés d'appréhender et de comprendre pourquoi et comment les ressources humaines sont devenues une source de meilleure performance. Notre étude ne cherche pas à identifier les mécanismes qui expliquent la relation entre les innovations organisationnelles et la performance économique des entreprises indépendamment de leurs contextes internes et externes. Nous cherchons seulement d'évaluer l'effet de la mise en œuvre de certaines nouvelles pratiques organisationnelles sur les performances économiques des entreprises réseaux françaises.

Tel que nous l'avons mentionné auparavant, la perspective universaliste propose une conception linéaire de la relation entre le système de gestion des ressources et les performances des entreprises et reconnaît que les innovations organisationnelles, identifiées comme des « *best practices* », contribuent à une meilleure performance. Suivant cette perspective, le simple fait d'instaurer une ou plusieurs de ces nouvelles pratiques organisationnelles pourrait influencer directement la performance de la firme.

En ce qui concerne le concept de performance, ce dernier a longtemps été réduit à sa dimension financière (Dohou et Berland, 2007). Mais depuis les années 1990, ce concept est devenu multidimensionnel (Houkou, 2011), difficile à mesurer techniquement et se différencie d'une discipline à une autre (Gauzente, 2000). De ce point de vue, Morin et al. (1994) présentent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance: une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Dans notre recherche, nous n'ouvrons pas le débat sur la définition des différentes dimensions de la performance, problème déjà soulevé par une littérature abondante (Morin et al., 1994; Bourguignon, 1995).

Pour simplifier l'analyse, nous rejoignons l'idée de Carroll (1979) selon laquelle la supériorité des critères économiques sur les autres critères. L'auteur ne manque pas de rappeler dans son article que l'aspect économique reste la dimension la plus fiable et le plus crédible pour mesurer la performance des entreprises malgré l'émergence des nouveaux

critères depuis les trois dernières décennies tels que les critères sociaux, éthique, juridique, etc. Par ailleurs, nous retenons dans cette recherche seulement l'aspect économique.

Allani-Soltan (2003) a classé les indicateurs des performances économiques des entreprises en deux types:

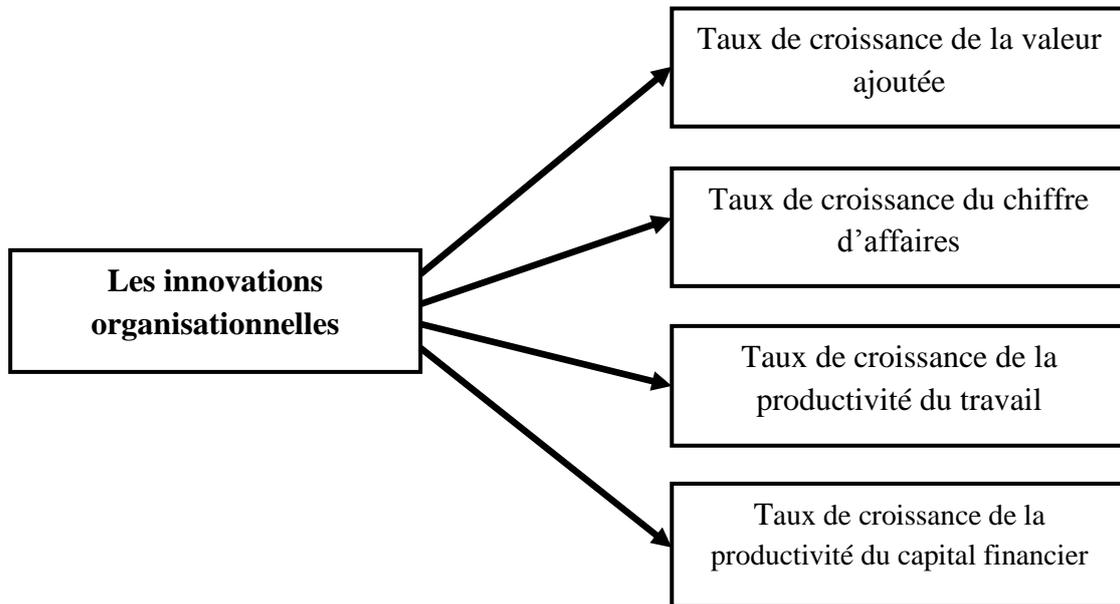
- Les indicateurs financiers liés aux marchés boursiers: elles contiennent des indicateurs comme le chiffre d'affaires, la valeur boursière, Q de Tobin, valeurs actualisées de revenus futurs ;
- Les indicateurs opérationnels: ils se composent des indicateurs comme la productivité, production, efficacité, profit, qualité.

La littérature gestionnaire et économique sur les performances économiques des entreprises propose un nombre croissant des critères, nous n'avons retenu, pour notre étude, que quatre critères : le taux de croissance de productivité, le taux de croissance de chiffre d'affaires, le taux de croissance de valeur ajoutée et finalement le taux de croissance de productivité du capital financier pour la période 2006 et 2009. La limitation sur ces indicateurs est justifiée par la disponibilité des données.

En s'appuyant sur la perspective universaliste, on s'attend à une relation positive entre les innovations organisationnelles et les indicateurs de performances économiques. Notre hypothèse de cette recherche est comme suit :

*« Les innovations organisationnelles implantées dans les entreprises réseaux sont positivement reliées aux différentes performances économiques des entreprises en terme de taux de croissance de productivité, de taux de croissance de valeur ajoutée, taux de croissance de chiffre d'affaires et taux de croissance de rentabilité financière. Plus précisément, nous supposons que les entreprises les plus performantes recourront davantage que les moins performantes aux innovations organisationnelles ».*

**Figure 5 : Les innovations organisationnelles et les performances économiques**



## **1.2. Données empiriques : quelle démarche de recueil pour l'étude ?**

Dans cette sous-section, nous présenterons nos données qui reposent sur l'exploitation des données de l'enquête Changements Organisationnels et Informatisation en 2006 apparier avec la base des données DIANE et nous élaborons un indicateur synthétique mesurant les réorganisations au sein des entreprises françaises réseaux. Mais avant de présenter et décrire nos données, nous pensons qu'il est utile d'analyser brièvement dans une première étape l'évolution de l'industrie manufacturière car il existe toujours une interaction entre les structures industrielles d'un côté et les comportements des entreprises de l'autre (Boyer et Dunad, 1998; OFCE, 2010).

### ***1.2.1. Les mutations des secteurs manufacturiers dans l'économie française***

L'objet principal de cette étude vise à retracer les différentes évolutions vécues par l'industrie manufacturière durant les trois dernières décennies et partager quelques résultats nationaux concernant les principaux indicateurs économiques mesurant les performances économiques. En effet, au premier stade de développement économique français, l'agriculture

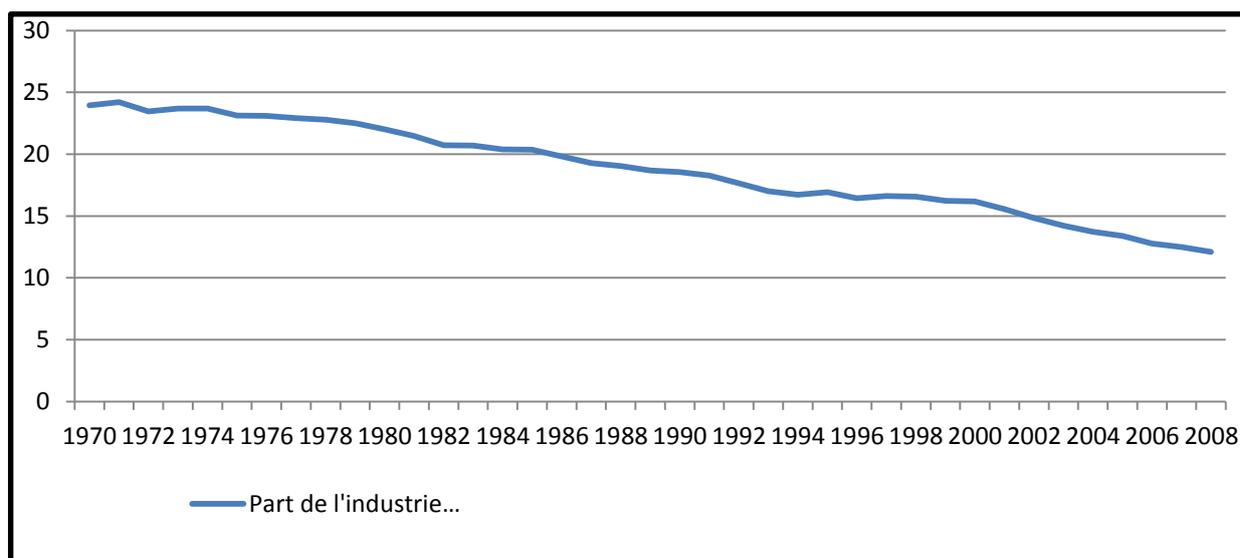
représente généralement la majeure partie du PIB et de l'emploi (Eck, 2009). Dans les stades antérieures de développement, sa part dans le total de la valeur ajoutée et de l'emploi diminue et le secteur manufacturier progresse à mesure que l'économie s'industrialise, en particulier depuis la fin de deuxième guerre mondiale.

Cette étude se décompose en cinq parties. Dans la première partie, nous cherchons à évaluer le poids de la production manufacturière française dans l'économie totale. La deuxième partie fait une présentation des évolutions des investissements et de solde commerciale. La troisième partie retrace les différentes évolutions du niveau de l'emploi. L'évolution de la part salariale de l'industrie manufacturière sera l'objet de la quatrième partie. Finalement, la cinquième partie examinera les évolutions des typologies des tailles des entreprises manufacturières.

#### *1.2.1.1. La part de la production manufacturière dans l'économie totale*

En France, la production manufacturière a connu une croissance forte et régulière durant les trente glorieuses. Le début des années 1980 représente le point de détournement de cette production dans laquelle le contexte macroéconomique a été fortement modifié: la croissance économique a chuté, la demande intérieure est stagnée, les marchés internationaux sont devenus de plus en plus concurrentiels et, une révolution technologique très rapide. Tout ce changement se répercute sur la part du secteur manufacturier dans l'économie totale en termes de production, d'emploi et de répartition des richesses (OFCE, 2010). Dans ce cadre, la production manufacturière française est en recul permanent dans la production totale (cf. graphique 2). La part moyenne de valeur ajoutée de la production manufacturière perd la moitié de sa valeur dans l'économie totale entre les périodes 1970-1980 et 2000-2008: elle est passée de 23% à 13,9%.

**Graphique 2: Part de valeur ajoutée de l'industrie manufacturière dans l'économie totale (en%)**



Source : OCDE (base de données STAN)

Pour bien comprendre la dynamique de l'industrie manufacturière française depuis le début des années 1970, le tableau 9 nous permet d'identifier les contributions respectives de chaque industrie d'activité dans la production manufacturière qui se différencie d'une branche à un autre. Locomotive de l'industrie manufacturière avec près de 52% dans la valeur ajoutée totale durant la période 2000-2008, les poids des industries agricoles et alimentaires, les industries métallurgie et travail des métaux et des industries de fabrication de matériel de transport continuent à progresser dans la production totale entre les périodes 1970-1979 et 2000-2008. En revanche, la contribution de l'industrie de textile et d'habillement a fortement reculé dans la production totale pour les mêmes périodes. Cette chute brutale peut être justifiée selon Moreau (2005) par la multiplication des accords de coopération des échanges internationaux, la suppression des quotas depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 pour l'ensemble des articles textile, l'émergence d'une nouvelle forme de division du travail et la montée en puissance des nouveaux concurrents sur le marché national et international, en particulier la Chine qui est devenue le premier explorateur mondiale en détenant 15,9% des exportations mondiales.

**Tableau 9 : Le poids de la valeur ajoutée de la production des industries de l'activité à la production manufacturière**

	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2008
Industries agricoles et alimentaires	10,44	12,97	13,7	13,98
Industrie textile et habillement	nd	6,98	5,42	3,46
Industrie du cuir et de la chaussure	nd	1,32	0,95	0,68
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	1,54	1,58	1,86	1,71
Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie	7,03	6,92	8,76	8,04
Cokéfaction, raffinage, industries nucléaires	nd	4,08	2,11	1,95
Industrie chimique	nd	7,76	9,07	10,05
Industrie du caoutchouc et des plastiques	nd	5,23	4,98	5,24
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	3,74	3,62	4,16	4,21
Métallurgie et travail des métaux	13,16	13,74	14,34	15,04
Fabrication de machines et équipements	nd	10,22	8,67	9,06
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	nd	11,93	11,78	11,09
Fabrication de matériel de transport	8,85	8,8	10,07	11,65
Autres industries manufacturières	3,85	4,27	4,07	3,89

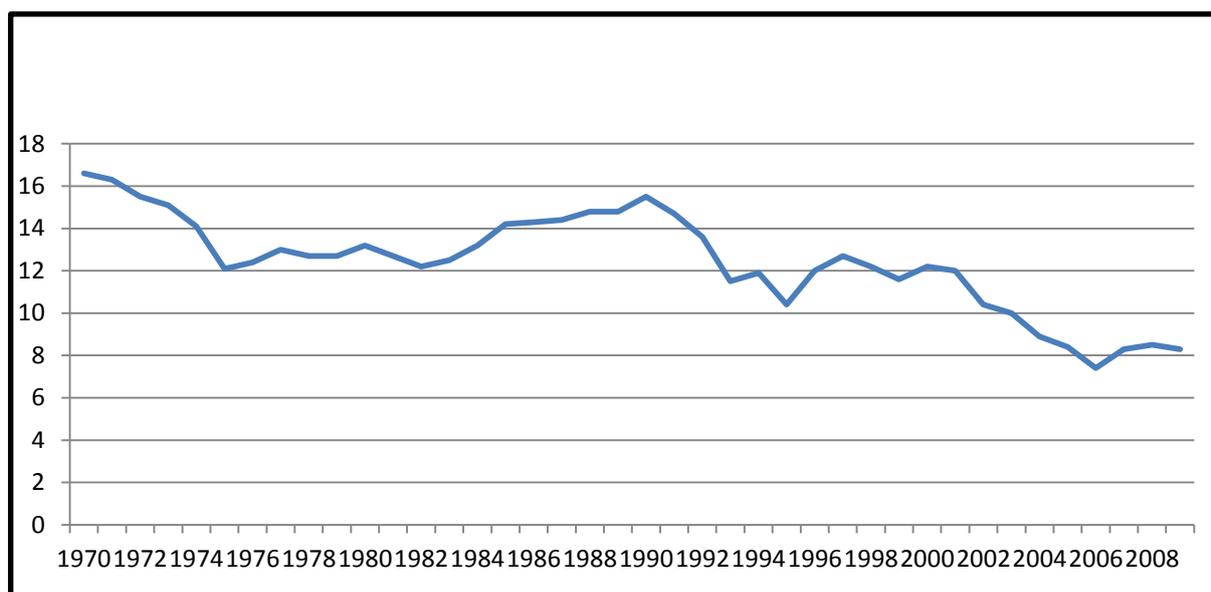
Source : OCDE (base de données STAN), calcul de l'auteur

Ainsi, le repli de production de l'industrie pendant les trente dernières années nous ambitionne d'étudier l'effet de ces transformations sur la décision d'investissement et sur la balance commerciale de cette industrie.

#### 1.2.1.2. L'évolution de la part de l'investissement et de solde commerciale

La régression de la production manufacturière a été suivie par une chute brutale des investissements. Dans un contexte où les entreprises ont été confrontées au ralentissement économique et à un climat de forte incertitude vis-à-vis de la demande, les entrepreneurs ont limité leurs investissements et ont cherché à préserver leurs résultats. La part de l'investissement de la production manufacturière a perdu la moitié de son poids entre 1970 et 2008 : elle est passée de 16,6% à 8,5% (cf. graphique 3).

**Graphique 3: Evolution de part de l'investissement de l'industrie manufacturière dans l'économie totale**



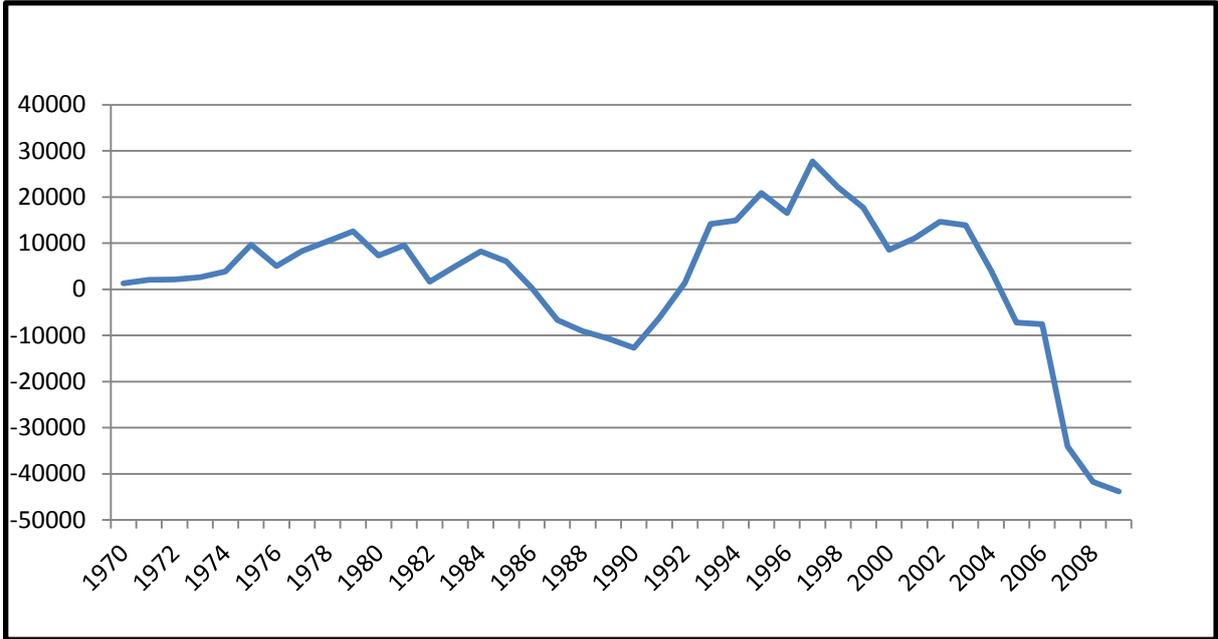
Source : OCDE (base de données STAN)

Après une régression marquée pendant la période 1970-1974 sous l'effet du choc pétrolier, le poids moyen de l'investissement de la production manufacturée dans l'économie totale a progressé entre 1975 et 1989. Dès le début de 1990, son niveau a fortement chuté.

Dans un contexte économique international généralement morose caractérisé par la montée en puissance de nouvelles concurrences et par une intégration croissante de la production manufacturière au niveau mondial, le solde commerciale de l'industrie manufacturière a connu des évolutions importantes pendant les quatre dernières décennies (cf. graphique 4). Après un début favorable entre 1970 et 1986 dans lequel l'industrie manufacturière française atteint un excédent moyen de 5644 Millions de dollars, les échanges de la France dans cette industrie ont subi un repli durant la période pour atteindre un déficit de moyen qui s'élève à 9042 millions de dollars durant la période 1987-1991. Dès 1992, le solde commerciale devient structurellement excédentaire et s'accroît avec un rythme très élevé pour s'établir à 27720 millions de dollars en 1997 du fait de la bonne performance commerciale des industries de fabrication des matériels de transport et des industries chimiques (cf. graphique 5). Cette tendance a été freinée en 1998 et les échanges commerciaux de l'industrie manufacturière se sont dégradés par rapport aux résultats observés dans les années précédentes : l'excédent commercial est passé 22132 à 4094 millions de dollars entre 1998 et 2004. Ce recul s'explique en quasi-totalité par la chute des industries de fabrication

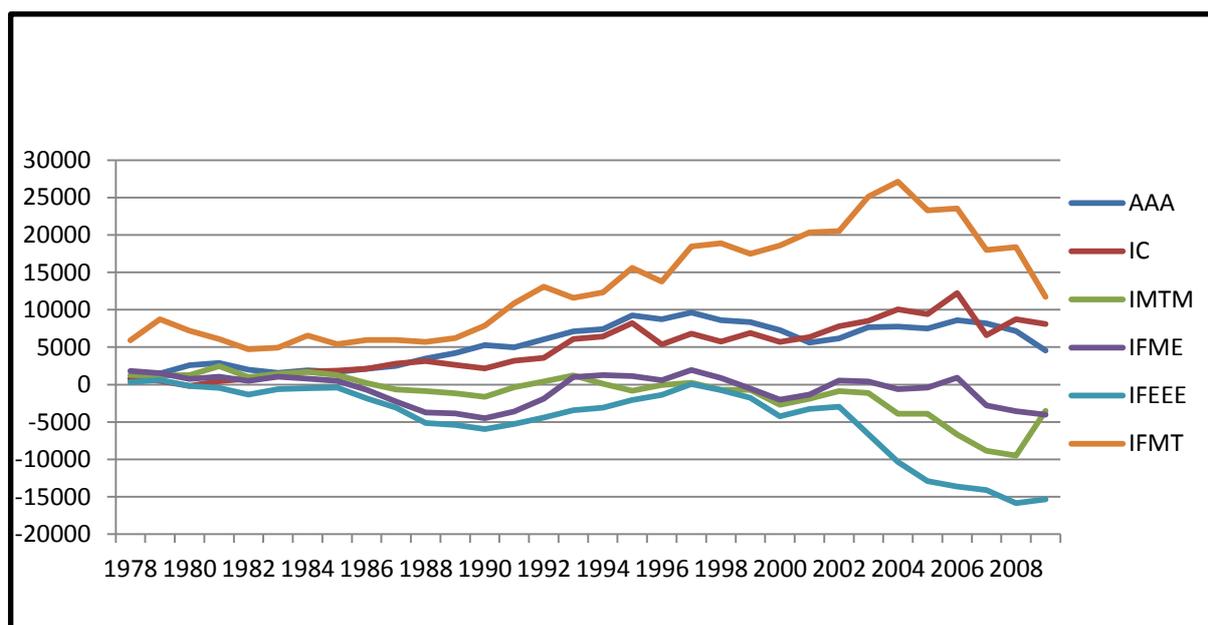
d'équipements électriques et électroniques. De 2005 à 2008, le solde commerciale se creuse de nouveau et devient déficitaire pour s'établir à un niveau de record de 43822 millions de dollars en 2008 en raison de la chute des exportations des industries de fabrication de matériels de transport, des industries métallurgie et travail des métaux, des industries de fabrication de machines et équipements et des industries de fabrication d'équipements électriques et électroniques.

**Graphique 4: Solde commerciale de l'industrie manufacturière en million de dollars**



Source : OCDE (base de données STAN)

**Graphique 5: La solde commerciale de la production manufacturière par grande branche en million de dollars**



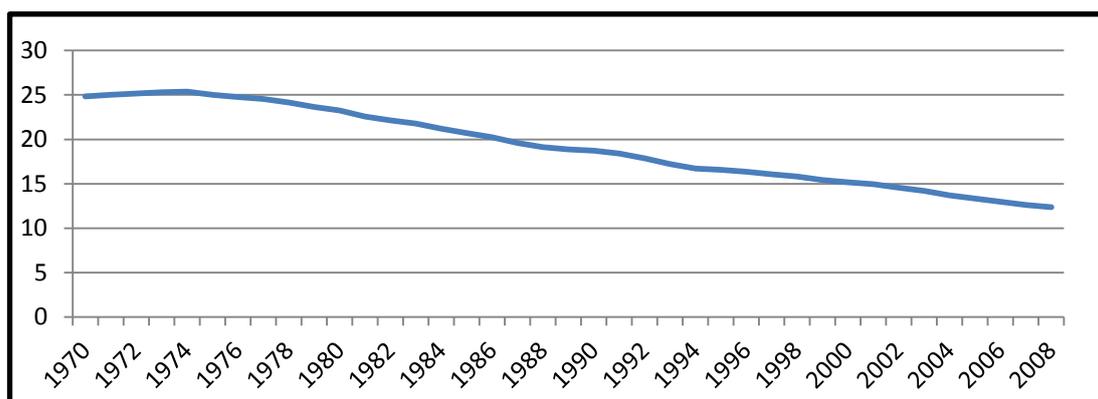
Source : OCDE (base de données STAN)

D'une manière générale, le fléchissement de la part de production manufacturière, de l'investissement dans l'économie totale est justifié selon certains experts par la lenteur de la croissance de la demande de produit manufacturier sous l'effet des politiques de blocage des prix et des salaires qui ont été adoptés par le gouvernement au début des années 1980 (Mockers, 1996).

### 1.2.1.3. Part de l'emploi de l'industrie manufacturière dans l'emploi totale

Le ralentissement de la production et de l'investissement manufacturier dans la production totale se traduit par une perte d'emploi conformément à la théorie keynésienne qui considère que ces deux paramètres économiques évoluent dans le même sens. Ceci a été bien justifié par les statistiques de la base des données de l'OCDE indiquant que l'emploi de l'industrie manufacturière française a considérablement diminué depuis les années 1970 : sa part moyenne dans l'emploi total est passée de 24,6% à 13,7% entre les périodes 1970-1980 et 2000-2008 (cf. graphique 6).

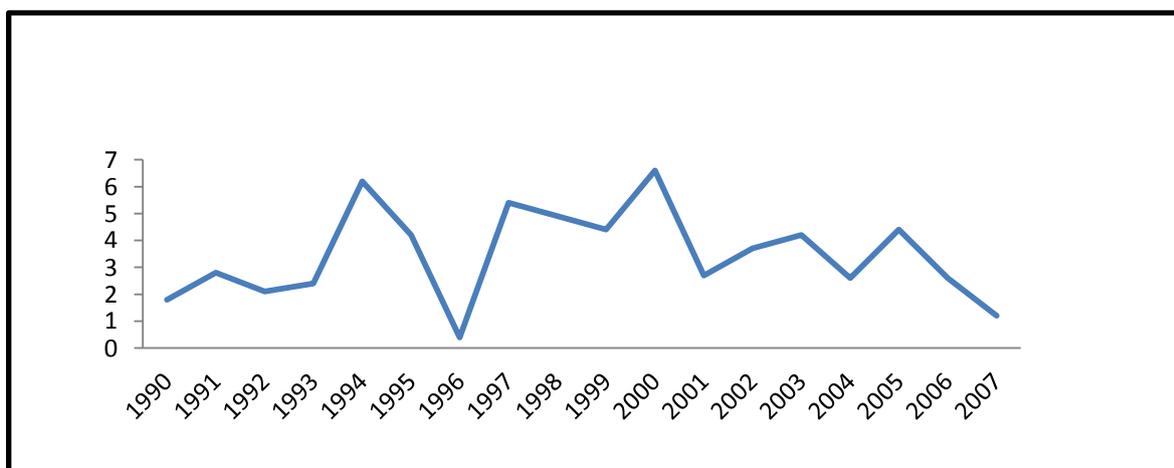
**Graphique 6: Part de l'emploi de l'industrie manufacturière français dans l'emploi totale (en%)**



Source : OCDE (base de données STAN)

L'étude d'Eudeline et al. (2012) sur la production manufacturière montre que la progression de la productivité combinée avec l'affaiblissement de la demande sont les principaux facteurs responsables de la réduction de l'emploi. En France, la productivité moyenne du travail dans ce secteur est passée 2,75% à 6,2% entre les périodes 1990-1993 et 2000-2005 (cf. graphique 7). Cette progression rapide est imputée dans une grande partie à l'utilisation des nouvelles technologies dans la production manufacturière et la mise en oeuvre de nouvelles formes organisationnelles.

**Graphique 7: Evolution de taux de croissance de productivité du travail dans l'industrie manufacturière**



Source. INSEE, compte nationaux, calcul de l'auteur

1.2.1.4. *La propension salariale de l'industrie manufacturière française dans la part salariale totale*

Notre question à travers ces paragraphes est comme suit : le repli de la production de l'emploi dans la production manufacturière va-t-il affecté la part salariale dans cette industrie ? Le tableau 10 montre que la part salariale de l'industrie manufacturière française dans la part salariale a reculé de quatre points entre 1970 et 2008 : elle est passée de 69,96% à 65,76% entre les périodes 1970-1980 et 2000-2008. On peut constater ainsi que la part salariale dans le secteur manufacturier a baissé mais pas de la même ampleur que la réduction de l'emploi.

**Tableau 10 : La part salariale de l'industrie manufacturière française dans la part salariale totale**

Année	1970-1980	1980-1990	1990-2000	2000-2008
La part salariale de l'industrie manufacturière française dans la part salariale totale (en%)	69,96	68,88	65,82	65,76

Source : OCDE (base de données STAN), calcul de l'auteur

Dans cette condition, l'indicateur de la part salariale comporte donc un certain degré d'insuffisance pour mesurer l'évolution vraie des salaires. Cette incapacité de fournir une lecture complète et réelle a incité plusieurs économistes à créer un nouvel indicateur plus crédible et plus précis comme *la part relative salariale* ou la part salariale *corrigée* (Mockers, 1996).

*La part relative salariale = la part salariale/ la part relative des salariés*

**Tableau 11 : L'évolution moyenne de la part relative salariale en (%)**

	1970-1980	2000-2008
Part de l'emploi de l'industrie manufacturière français en (%)	24,6	13,7
Part salariale de l'industrie manufacturière française en (%)	69,96	65,76
L'évolution moyenne de la part relative salariale en (%)	2,83	4,8

Source : OCDE (base de données STAN), calcul de l'auteur

On peut interpréter la part relative salariale entre deux périodes de la façon suivante: plus la part relative est faible, et, plus la part salariale individuelle devient faible, même si la part salariale est restée constante et vice versa. Nous allons donc mesurer la variation de la part relative entre les deux périodes ( $\Delta t_2-t_1$  (PS)). L'interprétation de cet indicateur est la suivante:

- Si  $\Delta t_2-t_1$  (PS)  $>0$  : La part salariale individuelle a augmenté
- SI  $\Delta t_2-t_1$  (PS)  $<0$  : la part salariale individuelle a diminué
- Si  $\Delta t_2-t_1$  (PS) = 0 : la part salariale individuelle est constante

D'après le tableau 11, la  $\Delta t_2-t_1$  (PS) = 1,97%  $>0$ .

En se basant sur ce résultat, on peut conclure que la part salariale dans l'industrie manufacturière fléchit un peu durant les trois dernières décennies, par contre la part salariale individuelle a progressé. Ceci est dû à l'augmentation massive des salaires dans l'industrie manufacturière française durant les deux dernières décennies comme le montre le rapport de la commission permanente de concertation pour l'industrie en 2008.

#### *1.2.1.5. Les typologies des tailles des entreprises manufacturières françaises*

Sur l'ensemble des entreprises manufacturières, on compte plus de 80%, sont des micros entreprises (cf. Tableau 12). Cette catégorie d'entreprises occupe une place de plus en plus importante pendant la dernière décennie dans le tissu productif de l'industrie manufacturière. En revanche, la part des PME dans l'industrie manufacturière a diminué légèrement : il est passé de 14,4% à 12,7% entre 2003 et 2010. Ce phénomène de progression a été poursuivi dans la part des entreprises intermédiaires, mais moins rapide (4% contre 3,3) que la part des PME. Pour la catégorie des grandes entreprises, sa part ne représente que 0,3%

du nombre des entreprises total dans l'industrie manufacturière. Cette part stagne durant la même période.

**Tableau 12 : L'évolution de répartition des salariés dans les entreprises manufacturières par tranche de taille**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2009	2010
0-9 salariés	81	81,4	81,9	82,1	81,6	81,7	81,9	83,4	81,9	83,4
10-49 salariés	14,4	14,2	13,8	13,7	14,1	14,1	13,8	12,7	13,8	12,7
50-499 salariés	4	3,9	3,7	3,7	3,8	3,8	3,7	3,3	3,7	3,3
500 et plus	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Source. INSEE, compte nationaux, calcul de l'auteur

### 1.2.2. Les ressources empiriques

Les recueils des données dans la science sociale prennent deux formes suivant la terminologie de Baumard et Ibert (2007):

- *Les données primaires* : ces sont des données de première main. Le chercheur s'engage entièrement dans la création de sa propre source de données en se confrontant directement à la « réalité » qu'il a choisi d'étudier ;
- *Les données secondaires* : ces sont des données élaborées par des institutions statistiques. Elles se caractérisent par leur facile accessibilité puisqu'elles sont plutôt disponibles et n'engagent pas le chercheur dans le processus du recueil de données comme pour les données primaires.

D'après Baumard et Ibert (2007), le choix entre les données primaires et les données secondaires doit être déterminé sur cinq dimensions : leur statut ontologique, leur possible impact sur la validité interne et externe<sup>47</sup> de la recherche, leur accessibilité et leur flexibilité (manipulation des données). Pour la première dimension, les auteurs montrent que les données secondaires possèdent un statut de vérité supérieure aux données primaires car elles ont été formalisées et publiées par des institutions statiques. Ainsi, les théoriciens accordent

<sup>47</sup> La validation interne de l'étude consiste à savoir si les résultats observés sont les conséquences de la relation causale entre les variables. La validation externe a pour objet de vérifier si la relation expérimentale peut être généralisée à d'autres personnes, à d'autres situations ou à d'autres moments ; elle veut savoir dans quelle mesure la relation causale est indépendante des variables contextuelles (Gavard-Perret et al. 2008).

généralement une intégrité plus grande à une information intentionnelle qu'à une information privée de source discrétionnaire, sans même s'interroger sur les conditions de production de ces différentes données. Par contre, les données primaires ont un manque d'ontologie dû à l'absence de preuves par rapport au phénomène à étudier. Concernant la dimension de validation externe et interne, les auteurs démontrent que les données primaires donnent seulement une validation interne. En revanche, les données secondaires donnent une validation interne et externe à la fois.

De plus, les données secondaires sont plus accessibles que les données primaires. Ces dernières sont facilement manipulées par les chercheurs que les données secondaires. Le tableau 13 résume les caractéristiques de chaque type de données en fonction de ces cinq dimensions.

**Tableau 13 : Les choix entre les données primaires et les données secondaires d'après**

	<b>Données primaires</b>	<b>Données secondaires</b>
Statu ontologique	Possède un statu de vérité parce qu'elles proviennent directement de terrain	Possède un statu de vérité supérieure aux données primaires car elles ont été formalisé et publié
Validation interne	supérieure	Maîtrise la validation
Validation externe	Faible	Maîtrise la validation
Accessibilité	difficile	Facile
Flexibilité (manipulation)	Facilement manipulé	Peu manipulable

Source : adapté de Baumard et Ibert (2007)

Pour toutes ces raisons là, nous avons retenu dans notre recherche les données secondaires. Ces dernières restent, malgré que ses faibles statut scientifique chez certains nombres des chercheurs en sciences sociales, un outil d'étude pertinentes et plus fiables et plus crédibles que les donnés primaires. Notre recherche empirique repose sur l'exploitation des questionnaires de l'enquête Changement Organisationnel et Informatisation (COI) de 2006.

### *1.2.2.1. Présentation de l'enquête COI 2006*

L'enquête de COI 2006 est le fruit d'un intérêt croissant porté par la recherche et des organismes internationaux sur la dynamique organisationnelle et technologique des entreprises qui a été commencé dès la fin des années 1980 (Greenan G et al., 2005). Cette enquête est le résultat d'une réflexion de longue haleine sur la mesure statistique des changements organisationnels et de leurs effets économiques et sociaux. C'est un prolongement profond de la première enquête COI 1997.

#### **A. L'enquête COI 1997**

En effet, l'INSEE réalisait en 1987, pour le compte du Ministre du Travail, une première enquête auprès des salariés sur les Techniques et l'Organisation du Travail destinée à des Travailleurs Occupés (TOTTO). Quatre ans après, en 1993, le SESSI (Ministre de l'industrie), réalisait l'enquête « Changement Organisationnel dans la Production » (COP) orientée aux entreprises. Lors des séminaires organisés en 1994 et 1995 par Foray Dominique et Mairesse Jacques sur « innovations et performances, approches interdisciplinaires », un sous-groupe réunissant des chercheurs de plusieurs disciplines et animé par Gollac Michel et Greenan Nathalie ont proposé une idée qui consiste à fusionner ces deux projets dans une seule enquête. C'est dans ce cadre là que l'enquête COI a été née en 1997. Il s'agit d'une enquête statistique réalisée simultanément d'un échantillon représentatif d'entreprises industrielles et d'un échantillon représentatif de leurs salariés stables<sup>48</sup>. Ce couplage n'était pas une pratique courante du système français en 1997, l'enquête COI joue un rôle pionnier et constitue une innovation dans les sciences humaines et sociales selon Greenan et Mairesse (2006) puisqu'il permet d'approfondir la réflexion sur l'entreprise en tant qu'entité collective qui dépend non seulement des décisions des directeurs mais aussi de leurs salariés. Elle permet ainsi de mesurer l'organisation en s'écartant d'une vision de l'entreprise centrée sur son sommet hiérarchique, de lier les caractéristiques du travail des salariés aux décisions prises par l'entreprise, de bénéficier de la complémentarité des points de vue des salariés et de l'entreprise et d'analyser les interactions entre les trajectoires des entreprises et celles des salariés (Greenan et al., 2005).

---

<sup>48</sup> Pour un ouvrier qualifié stable, il faut avoir au moins un an d'ancienneté (Greenan N et al, 2006)

L'enquête a été réalisée auprès de 4283 entreprises et 9000 salariés. Elle a bénéficié d'un statut obligatoire. Les entreprises ont été sélectionnées dans les fichiers des Enquêtes Annuelles d'Entreprise (EAE), et les salariés ont été sélectionnés de manière aléatoire au sein de chaque entreprise dans le fichier des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) de 1996 (Greenan et Walkowiak, 2005): deux salariés ont été interrogés dans les entreprises de moins de 500 salariés, trois dans les plus grandes.

L'élaboration et la coordination du dispositif d'enquête a été réalisée au Centre d'Etude et d'Emploi (CEE) sous la direction de Greenan Nathalie. Elle a bénéficié de la collaboration de plusieurs services statistiques ministériels comme la DARES, l'INSEE, la SESSI. La conception de ce dispositif d'enquêtes s'appuie sur une réflexion interdisciplinaire, qui a rassemblé pendant trois ans des économistes, des statisticiens de l'administration, des gestionnaires, des sociologues et des partenaires sociaux au sein d'un groupe de travail (Gollac et al., 2000) qui préconisé la mise en place d'un dispositif d'enquêtes consistant à interroger sur un même thème, à l'aide de questionnaires indépendants, des responsables d'entreprises et des salariés de ces mêmes entreprises (Janod, 2002).

- *Volet entreprise* : il cherche à identifier et à mesurer les changements organisationnels et l'informatisation en interrogeant les entreprises sur leurs stratégies, leurs caractéristiques structurelles, et leurs outils techniques et de gestion qu'elles ont adoptés pendant une période de trois ans (Greenan N et al., 2005). Les questionnaires «entreprises» ont été élaborés par, selon le secteur concerné, le SESSI, le SCEES (Service central des enquêtes et études statistiques du ministère de l'Agriculture et de la Pêche) et l'INSEE. Elles ont été réalisées par voie postale de septembre 1997 à avril 1998, suivant un plan de sondage aléatoire simple, stratifié sur le secteur et la tranche d'effectif auprès d'entreprises de 20 salariés et plus (Janod, 2002) et les premiers résultats tirés ont été publiés en 1998 et 1999 par les services statistiques producteurs (Greenan et Walkowiak, 2005).

- *Volet salariés*: contrairement au volet de l'entreprise, le volet « salariés » est commun à l'ensemble du dispositif. Ce volet a été réalisé auprès de 9000 salariés (tous secteurs confondus) par l'INSEE pour le compte de la DARES avec un taux de réponse de 71% (Gollac et al, 2000). L'enquête s'intéresse aux caractéristiques du poste de travail des salariés, en termes d'autonomie, de communication, de rythme de travail, d'évaluation du travail et d'usage des technologies.

## **B. L'enquête COI 2006**

L'enquête COI a été rééditée en 2006, dans le but de fournir un éclairage approfondi sur l'informatisation et les changements organisationnels des entreprises au début des années 2000 en s'appuyant sur des données qualitatives. En se basant sur l'expérience acquise en 1997 (Greenan et al., 2010a), le dispositif de COI en 2006 vient d'être profondément renouvelé et enrichi sur d'autres secteurs. Il intègre quatre catégories de mesures des changements :

- Pour l'enquête COI 1997, la collecte limitée à l'industrie, a été effectuée par le SESSI, alors qu'elle est en 2006 l'INSEE assurée pour l'ensemble des services statistiques concernés, tous secteurs marchands confondus (Greenan et al., 2010b) ;
- Il a élargi des interrogations portant initialement sur l'industrie manufacturière à des entreprises d'autres secteurs marchands (services, commerces, finance etc.), mais aussi à des organisations du secteur non marchand, hôpitaux et administrations (Greenan et al., 2005);
- Il couvre des entreprises de petite taille. Dans cette enquête, les entreprises de 10 à 19 salariés sont incluses, alors qu'elles sont exclues de l'enquête de 1997;
- Des renouvellements des questions : les questionnaires ont été formulés d'une manière simple pour être aisés à comprendre au premier coup d'œil. Cette simplicité n'exclut pas les assemblages complexes de questions, sous forme de matrice avec des réponses multiples. Le contenu des questions de COI 2006 a aussi évolué sous l'influence des recherches qualitatives menées au sein des sciences sociales. De nouveaux mécanismes organisationnels ont été instaurés à ces nouveaux dispositifs tel que le SME, le tableau de traçabilité, les relations avec les clients.

Le dispositif COI 2006 est aussi le fruit d'une collaboration entre chercheurs et système statistique public : il a été conçu et coordonné par le CEE sous la direction Nathalie Greenan et Danièle Guillemot et produit conjointement par la DARES et l'INSEE. Le SESSI, le SCEE, le SESP (Ministre de l'équipement) ont également été associés au volet « entreprises ». La DGAFP (Ministre de la fonction publique) et la DREES (Ministre de la Santé) ont financé des extensions de l'enquête à la Fonction publique d'Etat et aux hôpitaux (Greenan et al., 2010a). Il reprend aussi une innovation introduite dans l'enquête de 1997 et qui consiste à interroger à la fois les entreprises et leurs salariés.

L'enquête a interrogé 16962 entreprises de 10 salariés qui sont répartis selon les secteurs suivants: sections D (Industrie manufacturière), E (Production et distribution

d'électricité, d'eau et de gaz), F (Construction), G (Commerce), H (Hôtels et Restaurants), I (Transports et communication), J (Activités financières), K (immobilier, location et services aux entreprises), et groupes 92.1 et 92.2 (Activités cinématographiques et vidéo, de radio et de télévision). Les entreprises publiques de ces secteurs font partie du champ de COI 2006. L'élargissement des secteurs d'activité est justifié par les obligations de l'enquête européenne sur les TIC. Le taux de réponse globale atteint un niveau de 85% (Greenan et al., 2010b).

### **C. Sélection de l'échantillon**

Etant donné la problématique de notre recherche, qui s'inscrit dans la volonté d'étudier l'effet de la mise en place de nouvelles pratiques managériales par les entreprises réseaux françaises sur leurs performances économiques, nous nous sommes positionnés, essentiellement, au niveau de cette catégorie d'entreprises. Le premier problème auquel nous avons été confrontés est celui de l'identification de ce type d'entreprises pour lesquelles il faudra donc déterminer au préalable ce qui constitue « *une entreprise réseau* ».

Cependant, la revue littérature, et selon nos connaissances, propose une analyse descriptive de l'entreprise réseau à la fois imprécise et difficilement mesurable tout en mentionnant les difficultés d'application, eu égard à la disponibilité insuffisante des données complètes requises. Dans l'absence d'information sur la détermination des variables qui définissent d'une manière claire et rigoureuse l'entreprise réseau afin d'indiquer le groupe des entreprises sur lequel porte notre étude et surmonter le problème d'impossibilité de réunir l'ensemble des autres déterminants, nous nous proposons la taille et l'indice de réorganisation comme des indicateurs de mesures. La taille des entreprises nous permet de déterminer, en premier lieu, le groupe des entreprises à laquelle appartient l'entreprise réseau. En second lieu, l'indice de réorganisation nous permet d'identifier d'une manière relativement précise l'entreprise réseau.

Si l'indice de taille perd de son utilité dans notre contexte avec la stratégie d'intégration adoptée par la plupart des entreprises (Dufeu, 2003; Mazaud, 2007), il joue encore un rôle déterminant dans le choix organisationnel d'après Greenan (2001) ce qui nous garantissait un indice d'identification fiable.

Selon la définition de l'NSEE, les entreprises françaises sont classées en quatre catégories en tenant compte du nombre de salariés :

- La catégorie de micro-entreprise (ME): ce type d'entreprises se caractérisent par un effectif moins de 10 salariés ;
- La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) : cette catégorie est constituée d'entreprises qui occupent moins de 250 salariés ;
- Les entreprises intermédiaires (MI) : ces entreprises ont un effectif compris entre 250 et 4999 salariés. Elle se situe entre les PME et les grandes entreprises;
- Catégories des grandes entreprises: cette catégorie des entreprises qui a moins de 5000 salariés.

Pour déterminer maintenant la catégorie des entreprises la plus adéquate avec le fonctionnement de l'entreprise réseau, notre réflexion s'appuie sur l'analyse d'un exemple illustrant une organisation réseau et porteur de sens pour notre questionnement : le groupe Orolia. Cette analyse repose sur trois ressources. La première est obtenue lors de notre participation à une Conférence animée par la Chambre du Commerce et de l'industrie (CCI) à Nice le 14 juin 2012 et invité par Mr. Jean-Yves Coutrois, président directeur général du groupe Orolia. La deuxième ressource est la récente publication dans la Revue *Entreprendre & Innover* sous forme d'entretien entre Michel Bernasconi et Jean-Yves Coutrois. Finalement, la troisième ressource est basée sur les rapports financiers annuels et des activités durant les périodes de 2007 jusqu'au 2012.

Le groupe Orolia est une société de haute technologie, dont le métier consiste à fournir des solutions faites d'équipements électroniques et des logiciels. Son équipe des dirigeants est implantée à Sophia-Antipolis. Orolia a été créée en 2006 par un essaimage d'une société plus grosse TEMAX qui était spécialisée dans l'électronique.

Avec un effectif seulement de 300 salariés répartis dans sept pays (France, Royaume-Uni, Suisse, Russie, Etats-Unis, Chine et Brésil), cette entreprise s'impose comme leader mondiale dans des produits comme les « balises de détresse COSPASSARSAT en 2012. Elle s'implante dans 25 pays et possède un réseau de 300 partenaires. Depuis sa création, l'entreprise a connu trois principales phases de développement (Courtois et Bernasconi, 2012):

- *Première Phase : bâtir une position de leader mondiale.* Pour répondre à cet objectif, l'entreprise a commencé par l'amélioration de la qualité de ces produits en intégrant des applications techniquement, telles que les horloges atomiques ou les horloges GPS permettant

la génération, la distribution et la synchronisation de signaux de temps ou de fréquence ultra-précis pour des applications spatiales, défense, métrologie et certaines niches du marché télécom. Parallèlement, l'entreprise a décidé de rentrer dans une bourse en juillet 2007. L'objet principale de choix est de faciliter le pouvoir de rentrer dans une séquence d'acquisition, ce qui lui permet de racheter trois sociétés internationales; Spectracom (société américaine), Pendulum Instruments (société suédoise) et Rapco Electronics (société britannique). Avec ses achats, l'entreprise a réussi de bâtir le n°2 mondial du secteur avec 30 millions d'euros de chiffre d'affaires et un niveau d'effectif de 171 salariés fin 2008.

➤ *Deuxième phase : renforcer sa position sur le marché mondial.* Sur la base de la bonne santé acquise dans la première phase, le groupe a cherché une nouvelle voie qui consiste à élargir la taille de son marché par la redéfinition du périmètre des produits en intégrant de nouveaux produits dans le milieu des systèmes de navigation par satellites et en suivant toujours la stratégie de consolidation en rachetant trois autres sociétés très spécialisées entre la fin 2009 et la mai-2011: Kannad (entreprise française), Mc Murod et Sarbe (deux entreprises britannique). L'entreprise de nouveau bâti le numéro 2 mondial des balises de détresse avec un chiffre d'affaires moyen 50,86 M€ entre 2009 et 2011, une présence internationale et un effectif moyen de 299 salariés pendant la même période.

➤ *Troisième phase : améliorer et acquérir de nouvelles compétences.* Face à des clients de plus en plus exigeants, des mutations technologiques importantes et des perturbations des marchés, l'entreprise a renouvelé ses compétences techniques, commerciales et marketing. L'objectif principal de l'entreprise est de fournir des éléments qui permettent d'assurer un suivi en temps réel d'une situation en créant la glue qui va assembler les différentes briques logiciels et solutions de leur portefeuille. Toujours dans le même constat, l'entreprise a procédé encore dans la stratégie d'acquisition en rachetant cette fois l'entreprise américaine Boatracs. Ces nouvelles compétences ont permis à l'entreprise d'afficher un chiffre d'affaires de 66,2 M€ en 2012 avec un effectif de 327 salariés.

**Tableau 14 : L'évolution de chiffre d'affaire et d'effectif de groupe Orolia**

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaire (M€)	17,3	28,4	31,1	57,8	63,7	66,2
Effectif	131	171	294	303	300	327

Source. Les Rapports annuels publié du groupe Orolia

L'analyse de l'exemple du groupe Orila, même d'une vision partielle et simple, apporte des éléments pertinents qui permettent de répondre à notre questionnement d'une façon plus au moins satisfaisante. Cette entreprise a permis de démontrer que seulement avec un effectif moyen, elle est capable d'explorer des voies, d'expérimenter, de se guider, d'essayer d'être originale, de nouer différentes formes de partenariat, d'intégrer de nouvelles pratiques organisationnelles (La mise en place des différents types des certificats de qualité, favoriser l'implication et l'autonomie, des équipes des managements, un système JAT, un niveau hiérarchique moyen, des relations avec des sous-traitances basées sur le partenariat et la coopération), et de se positionner comme leader dans leur secteur.

Pour des raisons de non disponibilité de données complètes, compte tenu de l'exemple cité et du classement des catégories des entreprises fournit par l'INSE, nous admettons dans notre recherche comme hypothèse qu'une entreprise qui compte 250 salariés ou plus peut être assimilée à une entreprise réseau dans une première étape. Bien que très réducteur, cet hypothèse présente l'avantage de faciliter, d'identifier et de déterminer la catégorie à laquelle appartient l'entreprise réseau.

L'enquête COI 2006 a interrogé 16962 entreprises de 10 salariés ou plus, qui sont réparti en 8 secteurs (Greenan et al., 2010). Dans notre étude, nous avons retenu seulement le secteur de l'industrie manufacturière. Sur 3962 entreprises manufacturières de 10 salariées ou plus présentées dans le fichier de l'enquête COI, nous avons trouvé 1242 entreprises de 250 salariés ou plus.

#### *1.2.2.2. La base des données Diane et l'appariment des données*

Les fichiers DIANE (Disque pour l'Analyse Economique) sont composés des informations disponibles dans des liasses fiscales, à savoir en particulier, le bilan et le compte des résultats des 885422 entreprises françaises en 2011. Ces entreprises sont réparties en fonction de leur taille en quatre cibles: A (140074 entreprises), B (139985 entreprises), C (133574 entreprises) et D (471816 entreprises). Cette source permet de recenser 113823 entreprises manufacturières. Les informations disponibles sont issues des comptes sociaux annuels (bilan, compte de résultats, état des créances et dettes...) que toute société anonyme (SA), société à responsabilité limitée (SARL), société en nom collectif dont les associés sont des SARL ou des SA ainsi que les coopératives agricoles dont le chiffre d'affaires dépasse 75 000 euros, ont obligation de déposer auprès des greffes des tribunaux de commerce sous

peine d'une amende de 1500 euros (Janod, 2002). Les fichiers DIANE sont utilisés dans notre contribution afin de mesurer les performances économiques des entreprises.

Sur les 1242 entreprises manufacturières de 250 salariés ou plus, 739 ont été retrouvées dans les fichiers DIANE, pour les années 2005, 2006, 2008 et 2009. Les entreprises réalisant une valeur ajoutée négative ainsi que les entreprises dont au moins l'une de taux de croissance des variables (valeur ajoutée, chiffre d'affaires, productivité de travail ou productivité de capital financier) prend une valeur aberrante, ont été ensuite éliminée (Janod, 2002).

Au total, l'échantillon retenu est composé de 591 entreprises manufacturières de 250 salariés ou plus, soit 47,5% du nombre des entreprises manufacturières initiales de 250 salariés ou plus sont conservées.

### ***1.2.3. L'ampleur de réorganisation dans les entreprises : de quoi s'agit-il ?***

A partir des résultats ressortis dans le premier chapitre par la méthode d'analyse discriminante, nous construisons dans les lignes qui suivent l'indicateur synthétique des réorganisations afin de déterminer ce qui constitue une entreprise réseau.

#### *1.2.3.1. Présentation des innovations organisationnelles : renforcement de l'implantation par les entreprises françaises*

Si de nombreuses définitions des changements organisationnels ont été proposées par un grand nombre d'auteurs, beaucoup d'entre-elles manquent de précision. La définition que nous allons retenir est celle de Coriat (1991) et Greenan (2001) qui considèrent que les changements organisationnels résultent des innovations organisationnelles réalisées par les entreprises.

L'analyse descriptive avancée dans le premier chapitre a contribué à présenter les pratiques managériales clés de la modernisation des entreprises. L'appariement entre cette analyse et les résultats de l'enquête COI de 2006 nous renseigne sur l'adoption de dix-neuf dispositifs organisationnels auxquels nous avons élaboré une étude discriminante dont l'objet est d'identifier les influences de la mise en oeuvre de ces pratiques sur la stratégie de refonte d'organigramme adoptée par les entreprises. Les résultats de cette étude nous a permis de sortir seulement huit instruments managériaux qui sont liés positivement et significativement avec la refonte d'organisation et que nous retenons comme des innovations organisationnelles

pour les fins de cette thèse. L'objet de ce qui suit consiste à évaluer l'effet de l'implantation de ces nouvelles pratiques sur les performances économiques des entreprises manufacturières françaises.

Au regard des résultats de l'enquête COI (cf. Tableau 15), il apparaît que le tableau de bord de pilotage est le mécanisme organisationnel le plus adopté par les entreprises françaises avec un taux qui s'élève à 89,94%. L'appartenance à un groupe est perçue comme une nouvelle pratique organisationnelle et occupe une place importante chez les entreprises françaises (86,7%). De même, nous constatons que les accords de partenariats de recherche et/ou de développement avec le CNRS et l'Université apparaissent comme un instrument organisationnel très répandu au sein des entreprises françaises (84%). 79,8% des entreprises françaises adoptent les équipes de travail semi-autonomes. Ceci démontre une autre fois l'importance de cette pratique managériale dans l'efficacité des organisations et sa convergence par conséquent avec les conclusions des certains auteurs comme Roy et Audet (2002). De plus, la mise en place de certificat d'assurance et de qualité a pris une place non négligeable au sein des entreprises françaises avec un taux de présence de 65%.

Dans notre échantillon, si la tendance est plutôt favorable à la mise en oeuvre de ces cinq dispositifs organisationnels par les entreprises réseaux françaises, en revanche, elle l'est moins lorsqu'il s'agit de la réduction du nombre des fournisseurs, de la rédaction des contrats à LT et du raccourcissement du niveau hiérarchique. Ainsi, près de 37% des entreprises françaises veulent réduire le nombre des fournisseurs. Peu d'entreprises déclarent savoir conclure des contrats à long termes avec les fournisseurs (18,9%). Finalement, nous observons que l'aplatissement du niveau hiérarchique est l'outil organisationnel le moins utilisé : 8,8% des entreprises ont déclaré qu'elles ont diminué leurs niveaux hiérarchiques.

**Tableau 15 : Typologies les innovations organisationnelles**

<b>Les nouvelles pratiques organisationnelles</b>	<b>% des entreprises adoptés</b>
Réduction de niveau hiérarchique (rnh)	8,84
Les équipes de travail semi-autonomes (esa)	79,82
Certification d'assurance de qualité (caq)	65,28
Partenariats et Recherche avec le développement avec le CNRS et Université (pru)	84,04
Contrat avec les fournisseurs à LT (cflt)	18,9
Réduction de nombre des fournisseurs (rnf)	37,6
Appartient à un groupe (ag)	86,32
Tableau de bord de pilotage (tbd)	89,94

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

Néanmoins, les résultats de l'enquête conduisent à démontrer que les entreprises françaises recourent à plusieurs pratiques managériales à la fois. Ceci s'aligne sur la majorité des conclusions des études récentes (Peretti, 2006; Duhautois et Perraudin, 2010) qui montrent que les entreprises ayant implanté, dès le début de la décennie 2000, un nombre croissant des innovations managériales afin de s'adapter à un environnement de marché plus instable et plus diversifié caractérisé. Nous pouvons constater, avec le tableau 16, que la totalité des entreprises utilisent au minimum un des huit dispositifs organisationnels retenus en 2006. On constate également que 98,7% des entreprises industrielles utilisent au moins deux nouvelles pratiques managériales. Près de 70% des entreprises mobilisent au moins 5 dispositifs organisationnels.

**Tableau 16 : Les nombres des innovations organisationnelles adoptées par les entreprises françaises**

Les nombres des pratiques organisationnelles	% des entreprises adoptés
0	0
1	1,3
2	2,8
3	6,7
4	19,9
5	32,6
6	29,1
7	6,5
8	0,6

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

D'après les statistiques descriptives présentées jusqu'ici, les changements organisationnels ou les implantations de nouvelles pratiques managériales résultent de l'adoption d'un ensemble de dispositifs innovants variés, dont aucun ne permet, à lui seul, de détecter systématiquement les réorganisations des entreprises. Ces nouveaux instruments sont le plus souvent utilisés de manière groupée, sans qu'il soit toutefois possible d'identifier des regroupements systématiques pouvant être associés à des stratégies organisationnelles dominantes.

#### *1.2.3.2. Construction d'un indicateur de réorganisation*

Malgré la proposition de Paul Ostreman portant spécifiquement sur les indicateurs des innovations organisationnelles, la revue littérature n'ayant pas permis d'établir l'existence d'un seul indicateur mesurant la réorganisation qui aurait dû recueillir l'unanimité des comités de chercheurs au sein des entreprises et propose également un champ très étendu des définitions et des méthodes. D'une manière plus précise, Osterman (2000) considère que la mise en place des équipes de travail est la seule pratique managériale innovante faisant l'objet d'un consensus chez les théoriciens. Cette suggestion n'a pas été retenue dans une étude récente fait par Askenazy et Caroli (2010) puisque ces auteurs ne l'incluent pas dans ce qu'ils

appellent les « pratiques innovantes » et mobilisent d'autres dispositifs comme la polyvalence, la flexibilité, la participation, les normes de qualité et l'informatisation (Bigi et al., 2012).

La consultation de cette abondante littérature ressort l'existence au moins de trois méthodes possibles afin de construire une indicatrice des réorganisations au sein de l'entreprise. Une première méthode consiste à retenir quelques dispositifs managériaux considérés individuellement comme une indicatrice d'innovation organisationnelle. Dans ce cadre, le dispositif des équipes travail a été utilisé comme un indice de réorganisation chez certains d'auteurs (Roy et al., 1998; Osterman 2000; Roy et St-Jacques, 2003). De façon similaire, certains auteurs tels que Corbett et al. (2005) et Rolland et Tran (2006) mobilisent l'implantation des certifications de qualité comme une mesure de réorganisation. De leur côté, Aubert et al. (2009) évaluent les innovations organisationnelles par la formation continue. S'inscrivant toujours dans le même constat, les accords de partenariat ont été envisagés comme une mesure de réorganisation par un certain nombre d'auteurs (Baudry, 2004; Mazaud, 2007). En outre, l'autonomie et l'implication des salariés mesurés par le travail collectif ont été sélectionnées par Gheorghiu et Moatty (2006) comme une indicatrice de réorganisation du travail dans une étude sur les entreprises françaises. D'autres auteurs, tels que Cohendet et al. (2003) et Renou (2004) mobilisent la mise en oeuvre des dispositifs sociaux comme une indicatrice des innovations organisationnelles.

Une seconde méthode consiste à définir la réorganisation des entreprises comme le résultat de l'adoption d'un ensemble de nouvelles pratiques managériales (Janod, 2002). De ce fait, Becker et Gerhart (1996) construisent un indice d'innovation qui résulte de la mise en place de quatre pratiques organisationnelles à savoir le travail en équipes autonomes, l'existence de cercles de qualité, la rémunération incitative et la formation. Coutrot (2000) considère que l'indicateur synthétique d'innovation organisationnelle résulte de la somme des sept variables indicatrices : des groupes qualité, des équipes autonomes de production, des groupes de projet, organisation en « juste-à-temps », des normes « ISO », suppression du niveau hiérarchique et, changement organisationnel important au cours des trois dernières années. Dans cette même optique, Askenazy et Caroli (2010) apportent un autre indice de réorganisation par la mise en place des pratiques innovantes dans lesquelles on trouve la polyvalence, la flexibilité, la participation, les normes de qualité et l'informatisation. D'une manière similaire, Behaghel et al. (2010) mesurent les changements organisationnels par la réduction du niveau hiérarchique et l'accroissement des responsabilités confiées aux

opérateurs afin d'étudier la causalité entre les changements organisationnels<sup>49</sup> et la part des seniors dans l'emploi à partir d'un panel d'entreprises françaises. Tout récemment, Euzenat et al. (2011) constatent que les changements organisationnels peut mesurer par l'implantation des certains dispositifs organisationnels tel que le respect des normes, l'analyse fonctionnelle, le travail en équipe autonome, les procédures de production ou de livraison de juste-à-temps, la traçabilité, la chaîne logistique, l'absorption dans un groupe, l'entrée dans un réseau, le recours à la sous-traitance, le degré d'autonomie des opérateurs, la refonte de l'organigramme, et les conséquences de la restructuration financière de l'entreprise.

A l'instar de Paul Osterman, une troisième méthode a été élaborée qui consiste à mesurer l'indicateur synthétique des changements organisationnels par l'utilisation d'un certain nombre d'innovations sur un ensemble des pratiques managériales proposées. L'auteur suppose dans son célèbre article publié dans « *Industrial and Labor Relations Review* » en 1994 qu'une entreprise réorganisée si elle mobilise au moins deux pratiques managériales de quatre instruments organisationnels proposés: équipes autogérées, rotation de postes et démarches de qualité totale. À la suite de cette étude, d'autres travaux empiriques ont été élaborés dans la même démarche par Janod (2002); Janod et Saint-Martin (2003) qui proposent eux aussi une entreprise réorganisée si elle adopte au moins deux de treize dispositifs organisationnels. Cet indice a été mobilisé également par d'autres auteurs comme Gille (2006) afin d'étudier l'effet des réorganisations des entreprises sur la date d'adoption de la baisse du temps du travail à 35 heures par semaine et par Ben Slama et Plassard (2010) afin d'évaluer l'impact des réorganisations des entreprises sur leurs performances économiques.

Dès lors, en absence d'une indicatrice synthétique mesurant l'innovation organisationnelle qui représente un consensus international au sein de la revue littérature, nous conservons, dans notre recherche, la troisième méthode suivie par Osterman dans lequel la mobilisation de certains dispositifs organisationnels sur un ensemble de pratiques managériales proposées est perçue comme une indicatrice de réorganisation. Ce choix est plus adéquat et s'adapte avec notre modèle économétrique que nous allons présenter en deuxième section et qui permettra d'évaluer l'impact des réorganisations des entreprises sur les performances économiques. En revanche, nous considérons l'hypothèse qu'une entreprise est dite réorganisée si elle utilise au moins deux nouvelles pratiques managériales est très restrictive et peut avoir du mal à mesurer et à rendre compte de l'ampleur de changements

---

<sup>49</sup> A coté des changements organisationnels, les auteurs étudient l'impact de la formation et les NTIC sur l'emploi de sénior

organisationnels des entreprises. Si cette proposition s'avère satisfaisante au début des années 1990, il n'est pas le cas de nos jours dans la mesure où les entreprises industrielles sont de plus en plus fréquentées par un changement dynamique de l'environnement modifiant les avantages comparatifs entre les entreprises (Mignon, 2009). A cet effet, la revue littérature nous montre que les entreprises s'engagent dans des changements organisationnels importantes (Soparnot, 2009) qui se manifestent par l'implantation d'un nombre croissant d'innovations organisationnelles durant les deux dernières décennies (Bunel et al., 2008 ; Kocoglu et Moatty, 2010).

A cela s'ajoute, le suivi des résultats des enquêtes telles que l'Enquête Condition du Travail (1978, 1984 1991, 1998 et 2005)<sup>50</sup>, l'Enquête sur les Techniques et l'Organisation du Travail auprès des Travailleurs Occupés (TOTTO, 1987)<sup>51</sup>, l'Enquête Changements Organisationnels (COP, 1993)<sup>52</sup>, l'Enquête Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprises » (RPONSE, 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)<sup>53</sup>, l'Enquête sur les Relations Inter-Entreprises (RIE)<sup>54</sup>, et finalement l'enquête de COI (1997 et 2006), observe que la grande majorité des entreprises françaises ont vécu pareillement une révolution organisationnelle majeure. Toutefois, cette intensification s'accroît pendant la dernière décennie et prend ses racines dans la crise économique depuis la fin des années 1990, l'ouverture des marchés, la mondialisation d'une économie fondée de plus en plus sur le savoir, l'essence des NTIC, l'émergence des nouveaux concurrents. Ces forces sont à l'origine de l'apparition de nouveau contexte concurrentiel qui a incité les entreprises à se transformer en profondeur sur les plans structurel, opérationnel et relationnel. Face à un environnement de ce type, l'implantation d'une batterie de nouvelles pratiques managériales s'offre comme une voie de réussite et une solution pertinente pour renforcer les positions des entreprises sur le marché en leur permettant de réaliser un avantage concurrentiel sur leurs concurrents.

Ainsi, notre hypothèse s'inscrit dans ce cadre dynamique caractérisé par une forte concurrence et une nouveauté très forte. Par conséquent, la proposition qu'une entreprise innovante si elle adopte deux nouveaux dispositifs organisationnels est une hypothèse simple et incomplète. Sur la base de ces constats, nous considérons que la réorganisation des

---

<sup>50</sup> Pour une présentation détaillée sur cette enquête voir Bunel et al. (2008)

<sup>51</sup> Pour une présentation détaillée sur cette enquête voir Greenan (2001)

<sup>52</sup> Pour une présentation détaillée sur cette enquête voir Greenan (2001)

<sup>53</sup> Pour une présentation détaillée sur cette enquête voir Amossée et al. (2008)

<sup>54</sup> Pour plus des détaille sur cette enquête voir Sautel (2006)

entreprises ne peut pas se résumer dans l'implantation des deux pratiques managériales innovantes comme l'a supposé Jaond (2002) dans la mesure où les changements organisationnels sont devenus le lot quotidien des entreprises françaises suivant la terminologie de Kocoglu et Moatty (2010).

Afin de pallier cette insuffisance, nous proposons un nouvel indicateur synthétique des réorganisations, celui de l'utilisation par une même entreprise réseau d'au moins quatre (50%) des huit pratiques managériales présentées plus haut. Cet indicateur s'avère toujours très proche de la définition avancée par Osterman (1994), d'après laquelle une entreprise réseau réorganisée si elle adopte au moins 50% des pratiques organisationnelles proposées.

Dans notre recherche, nous admettons comme hypothèse qu'une entreprise qui compte 250 salariés ou plus et qui mobilise d'au moins quatre des huit pratiques managériales présentées peut être assimilée à *une entreprise réseau*. En pratique, cette hypothèse nous permet d'affiner la mesure de la réorganisation et de faciliter les comparaisons des différentes caractéristiques et performances économiques des entreprises réseaux regroupées et selon leur choix organisationnel (réorganisées et non réorganisées) ce qui nous conduira ensuite à appliquer et tester nos hypothèses.

Sur un échantillon de 591 entreprises manufacturières de 250 salariés ou plus, 69,2% peuvent être considérées comme des entreprises réorganisées (entreprises réseaux) contre 30,7% des entreprises non réorganisées. Sur la base de cette distinction, nous tentons dans la section suivante d'évaluer l'effet des réorganisations sur les performances des entreprises.

## **Section 2- Méthodes d'évaluation de l'effet des choix organisationnels sur les performances économiques et financières des entreprises françaises**

Pour les raisons évoquées plus haut, nous proposons, dans ce travail, de tester l'existence d'une causalité entre la réorganisation et les performances des entreprises réseaux françaises en tenant en compte le biais de sélectivité. Pour ce faire, nous recourons au modèle «classiques» d'appariement sélectif sur le score de propension introduite à l'origine par Donald Rubin (1974) pour étudier l'efficacité des traitements médicaux. Ce modèle a donné lieu à de nombreuses avancées méthodologiques pendant la dernière décennie (Rosenbaum et

Rubin, 1983; Heckman et al., 1998; Dehejia et Wahba, 2002; Brodaty et al., 2007) mais leurs spécificités et leurs hypothèses conditionnent fortement les résultats selon Fougère (2010).

Cette section comporte deux parties. Après avoir présenté, le modèle d'évaluation, les différentes méthodes et les processus d'estimation dans une première partie, les résultats des tests et l'interprétation seront l'objet de la deuxième partie.

## **2.1. Les méthodologies d'évaluation de l'effet de réorganisation**

Dans notre recherche, nous essayons d'apporter des éléments de réponse à l'évaluation de l'impact des réorganisations sur les performances économiques des organisations, et en particulier les entreprises réseaux françaises. Le problème d'évaluation a été défini initialement par Rubin (1974) dans un modèle qui consiste à identifier l'effet causal de l'implantation des nouvelles formes organisationnelles sur les performances et qui passe par l'estimation des effets contrefactuels de chaque entreprise réorganisée c'est-à-dire une estimation de ce qu'aurait été sa situation si elle n'avait pas été réorganisée. Toutefois, il n'est évidemment pas possible d'observer chaque entreprise réorganisée dans la situation où elle n'aurait pas réorganisé. Pour cela, l'auteur construit un groupe de contrôle apparié au groupe des entreprises réorganisées un sous-ensemble du groupe de contrôle composé des entreprises dont les caractéristiques observables se rapprochent le plus possible au groupe des entreprises réorganisées (Jebabli et Zaiem, 2010). Cette méthodologie est également importante: ce qu'il faut évaluer, c'est la différence entre les performances des entreprises réorganisées et celles des entreprises non réorganisées. Au cœur de cette démarche statistique d'évaluation, et de ce fait, souvent posée la question des biais de sélectivités (Fougère, 2007). En effet, le recours à des innovations organisationnelles naît probablement dans un contexte particulier dont il faut neutraliser l'influence sur les performances de l'entreprise avant de pouvoir mesurer les conséquences de la réorganisation elles-mêmes (Janod, 2003; Fougère, 2007). Si l'on ne tient pas compte de ces biais de sélectivité, l'on risque de fournir des estimations biaisées des effets des réorganisations en comparant directement les situations des deux groupes des entreprises, réorganisées et non réorganisées. Pour contourner cette difficulté, les statisticiens et les économètres ont proposé différentes techniques d'estimation pendant la dernière décennie afin de construire un groupe de contrôle dont les caractéristiques individuelles observables se rapprochent le plus possible de celles des entreprises réorganisées dans la comparaison des performances de deux populations d'entreprises (Jebabli et Zaiem, 2010).

Dans la suite, nous présentons, dans une première partie, le modèle canonique de l'évaluation, dû à Rubin (1974). Les différentes méthodes d'appariement et les étapes des estimations seront illustrées dans une deuxième partie. Finalement, dans une troisième étape, nous proposons une analyse descriptive comparative des caractéristiques individuelles observables entre les entreprises réorganisées et les entreprises non réorganisées.

### **2.1.1. Le modèle de Rubin (1974)**

Le modèle canonique de l'évaluation a été introduit par Rubin en 1974. Ce modèle, assez général, est adapté à la situation dans laquelle un *traitement* peut être administré ou non à un individu. Comme le rappelle Fougère (2010), le terme de traitement trouve ses origines aux premiers travaux ayant permis de développer ce cadre conceptuel, études qui concernaient l'évaluation de l'efficacité des traitements dans le domaine médical. Ce modèle est aujourd'hui très fréquemment utilisé et devenu populaire pour estimer les effets des interventions dans plusieurs domaines: statistique (Rubin, 2006), médecine (Rubin, 1997), macro-économie (Givord, 2010; Claire, 2011), micro-économie (Crépon et Iung., 1999; Jonad, 2002; Jonad et Saint-Martin 2003; Ben Slama et Plassard, 2010), et économie sociale (Brodaty et al., 2007; Jebabli et Zaiem, 2010).

#### *2.1.1.1. Le principe de modèle*

On considère un ensemble d'entreprises  $i = 1, 2, \dots, N$  faisant ou non l'objet d'un traitement (ici le fait d'avoir réorganisé) et on s'intéresse à une variable de performance  $Y_i$  des entreprises (ici le taux de croissance du chiffre d'affaires, le taux de croissance de la valeur ajoutée, le taux de croissance de la productivité et le taux de croissance de la productivité du capital financier). Le modèle causal de Rubin repose sur l'existence de deux variables latentes de résultat, notée  $Y_{0i}$  et  $Y_{1i}$ . Ces deux variables sont des variables aléatoires existant pour chaque entreprise, et correspondant aux réalisations potentielles de la variable de performance suivant que l'entreprise est réorganisée ou non.  $Y_{0i}$  et  $Y_{1i}$  potentielles préexistent au traitement, mais seule une d'entre elles est observée. Ainsi, pour une entreprise réorganisée,  $Y_{1i}$  est observée tandis que  $Y_{0i}$  est inconnue. Dans ce cas, la variable  $Y_{0i}$  correspond au résultat qui aurait été réalisé si l'entreprise n'avait pas été réorganisée. On dit aussi que la variable  $Y_{0i}$  représente le résultat *contrefactuel*. De fait, la valeur prise par la variable de performance  $Y_{1i}$

se déduit des variables potentielles et de la variable de traitement réorganisée par la relation suivante:

$$Y_i = (1 - T_i)Y_{0i} + T_iY_{1i} \quad (1)$$

Avec:

- $Y_i$ : variable mesure l'état de la performance;
- $T_i$ : le choix de traitement, c'est une variable aléatoire (dans notre cas, la réorganisation), avec  $T_i=1$ , si l'entreprise est réorganisée et  $T_i=0$  dans le cas contraire.

A chaque entreprise, on peut associer deux états potentiels, l'un correspond au cas où l'entreprise serait réorganisée (état de potentiel noté  $Y_{1i}$ ), l'autre associé à la situation opposée (état potentiel notée  $Y_{0i}$ ). L'effet causal du changement organisationnel  $T_i$  sur l'entreprise  $i$  est défini par la différence entre ce que serait la situation de l'entreprise s'elle était réorganisée et ce qu'elle serait si elle ne l'était pas:

$$C_i = Y_{1i} - Y_{0i} \quad (2)$$

L'objectif ultime de l'inférence causale est la détermination de la valeur du paramètre  $C_i$  pour chaque entreprise  $i$ . Cet objectif rencontre un écueil majeur dû à la propriété du monde réel qui fait qu'un seul des deux résultats potentiels est réalisé (Fougère, 2010). C'est que Holland (1986, p. 947) appelle le problème fondamental causal: « *It is impossible to observe the value of  $Y_{0i}$  and  $Y_{1i}$  on the same unit and, therefore, it is impossible to observe the effect of  $T_i$  on  $Y_i$*  ».

Pour pallier ce problème, le calcul de l'effet causal moyen de la réorganisation offre une meilleure solution selon certains chercheurs (Holland, 1986) pour mesurer la causalité. Ce dernier est défini comme l'espérance des effets individuels calculés sur l'ensemble de la population. Plus précisément, une façon directe de tester l'impact de la réorganisation consiste à considérer la différence des performances moyennes entre entreprises réorganisées et non réorganisées. Elle propose à effectuer la différence des moyennes arithmétiques de la moyenne de  $Y_{0i}$  et  $Y_{1i}$ . Cette méthode se repose sur l'hypothèse d'indépendance entre les variables de performances potentielles  $Y_{1i}$  et  $Y_{0i}$  et la variable de choix organisationnel  $T_i=1$ . Sous l'effet de cette hypothèse, on aura:

$$E(Y_{0i}) = E(Y_{0i} / T = 0)$$

Et

$$E(Y_{1i}) = E(Y_{1i} / T = 1)$$

Ainsi,

$$C = E(Y_{1i}) - E(Y_{0i}) = E(Y_{1i} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 0) \quad (3)$$

On peut également définir l'effet causal moyen de l'effet de réorganisation sur une seule de la population des entreprises réorganisées.

$$C_{T=1} = E[Y_{1i} - Y_{0i} / T = 1] \quad (4)$$

Si l'hypothèse d'indépendance de variable est validée, l'effet causal moyen de la réorganisation est alors estimé par la différence des moyennes des résultats potentiels observés dans les entreprises réorganisées et dans les entreprises non réorganisées:

$$\begin{aligned} C &= E[Y_{1i} - Y_{0i}] = E(Y_{1i}) - E(Y_{0i}) \\ &= E(Y_{1i} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 0) \\ &= E(Y_i / T = 1) - E(Y_i / T = 0) \end{aligned}$$

Et

$$\begin{aligned} C_{T=1} &= E[Y_{1i} - Y_{0i} / T = 1] \\ &= E(Y_{1i} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 1) \\ &= E(Y_i / T = 1) - E(Y_i / T = 0) \end{aligned}$$

L'hypothèse d'interdépendance entre les variables de performances potentielles et les variables de choix de réorganisation est très restrictive. Dès lors que la propriété d'indépendance précédente n'est plus satisfaite, l'estimateur naturel formé par la différence des moyennes des variables de résultat est affecté d'un *biais de sélection*:

$$C = E(Y_{1i} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 0)$$

$$\begin{aligned}
&= E(Y_{li} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 0) + [E(Y_{0i} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 0)] \\
&= [E(Y_{li} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 1)] + [E(Y_{0i} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 0)] \\
&= C_{T=1} + \beta \tag{5}
\end{aligned}$$

Le biais de sélection est le terme  $\beta = E(Y_{0i} / T = 1) - E(Y_{0i} / T = 0)$  dans l'expression précédente. Ce biais trouve son origine dans le fait que la situation moyenne des entreprises qui ont été réorganisées n'aurait pas été la même en l'absence que celle des entreprises n'ayant pas été réorganisées. Il en est ainsi parce que ces deux populations ne sont pas identiques, sauf dans le cas particulier d'une expérience contrôlée (Fougère, 2007). Ce biais ne s'annule que si la performance moyenne des entreprises non réorganisées est la même parmi les entreprises réorganisées et non réorganisées. Ceci revient à poser la condition d'indépendance entre le variable de performance potentielle des entreprises non réorganisées  $Y_{i0}$  et le choix de traitement  $T$  :

$$Y_{0i} \perp T \Rightarrow E(Y_{0i} / T = 0) = E(Y_{0i})$$

Or nombreux ceux qui pensent que cette condition ne sera généralement pas le cas dans la réalité de l'économie industrielle. Compte tenu de cette réalité, nous montrons que les deux groupes des entreprises peuvent présenter des caractéristiques individuelles différentes: elles ne sont pas toutes de même taille, n'exercent pas les mêmes activités, ne se positionnent pas sur les mêmes marchés, ne réagissent pas de la même façon face aux mutations environnementales, ne subissent pas de la même façon les exigences des clients et des fournisseurs, etc. Par conséquent, l'indépendance (inconditionnelle supposée) entre les variables latentes des résultats ( $Y_{0i}$  et  $Y_{li}$ ) et l'affectation du traitement  $T_i$  est une hypothèse très improbable. Une condition moins restrictive consiste à considérer qu'il existe un ensemble de variables observables  $X$  conditionnellement auquel la propriété d'indépendance entre les résultats latents et le choix organisationnel est vérifiée.

#### 2.1.1.2. Les hypothèses conditionnelles de modèle

Les théoriciens des statistiques et des économétries soulignent que l'interprétation simple corrélation entre les performances des entreprises réorganisées et des entreprises non réorganisées pose de nombreux problèmes en termes de l'existence de biais de sélectivité qui

nous conduit à une estimation biaisée. Une méthode pour s'affranchir de ce biais consiste à créer un groupe de contrôle dont les caractéristiques observables sont les plus appariées possibles au groupe des entreprises réorganisées. Tel sera l'objet des paragraphes suivants.

#### A. L'estimation par appariement sur les caractéristiques observables

A cette fin, Rubin (1977) a proposé une méthode qui s'appelle l'estimation par l'appariement sur les *caractéristiques observables* et qui consiste à associer à chaque entreprise réorganisée  $i$  une entreprise non réorganisée  $\hat{i}$  dont les caractéristiques sont identiques à celles de l'entreprise réorganisée  $i$ . Si l'on note  $X$  le vecteur des caractéristiques individuelles (supposées observables), la méthode suppose que l'on observe, pour chaque entreprise réorganisée, une entreprise non réorganisée comparable, au sens des caractéristiques  $X$ , tel que  $X_{i(\hat{i})} = X_i$ . La quantité  $Y_{i(\hat{i})}$  est un estimateur de l'espérance du résultat potentiel  $Y_{0i}$  conditionnellement au score de l'entreprise  $i$  (Brodaty et al., 2007):

$$Y_{i(\hat{i})} = \hat{E}(Y_{0i} \mid T_i = 0, x_i) = \hat{E}(Y_{0i} \mid T_i = 1, x_i)$$

L'estimateur pour l'effet moyen du choix sur les entreprises réorganisées est alors égal à

$$C_{T=1} = \frac{1}{N} \sum_{i \in I_1} y_i - y_{i(\hat{i})}$$

L'estimateur proposé par Rubin (1977) consiste en fait à choisir une entreprise non réorganisée aussi proche que possible de l'entreprise réorganisée. Selon Fougère (2007), en pratique, on peut se servir de la distance de Mahalanobis et prendre pour contrefactuel l'entreprise non réorganisée dont l'indice est vérifié :

$\hat{i}$  : l'entreprise non réorganisée

$$\hat{i} = \arg_{T_j=0} \min \|x_i - x_j\|_{\Sigma^{-1}} \quad (6)$$

Dans cette expression,  $\Sigma$  est la matrice des variances-covariances des caractéristiques  $X$  dans les entreprises réorganisées.

La propriété d'indépendance conditionnelle nécessite en général la prise en compte d'un nombre important de variables de conditionnement. Pour cette raison, l'appariement sur les caractéristiques observables peut être difficile à réaliser en pratique. En effet, pour certaines entreprises réorganisées, on peut observer aucune entreprise non réorganisée ayant

exactement les mêmes caractéristiques. Toujours dans le même sens, cette méthode pose un autre problème celle de la dimensionnalité, car il n'est pas évident de trouver une "bonne" entreprise non réorganisée pour chacune des entreprises réorganisées, dès lors que le nombre de variables de conditionnement est très élevé (Goussé et al., 2010). Ce problème a été résolu par Rosenbaum et Rubin (1983) qui ont rassemblé ces caractéristiques observables dans un seul score afin de surmonter ce problème.

**B. L'estimateur par appariement sur le score de propension**

Pour simplifier le problème de dimension du vecteur  $X$ , Rosenbaum et Rubin (1983) ont proposé une méthode alternative consistant à estimer pour chaque entreprise réorganisée et non réorganisée, une probabilité d'être membre d'une classe tenue par un maître contrefactuel en fonction de ses caractéristiques initiales observables  $X$ : le score de propension, noté  $P(X) = \Pr(T = 1 / X)$

D'après la proposition Rosenbaum et Rubin (1983), si la variable de résultat  $Y_{i0}$  est indépendante de choix de réorganisation  $T$  conditionnellement aux observables  $X$ , alors elle est également indépendante de  $T$  conditionnellement au score de propension  $P(X)$ :

$$\Rightarrow Y_{0i} \perp\!\!\!\perp T / X \quad Y_{0i} \perp\!\!\!\perp T / P(X)$$

Ainsi, il n'est pas nécessaire d'apparier les entreprises sur l'ensemble des variables de conditionnement observables  $X$ . Il suffit de les apparier sur le score de propension, lequel constitue un résumé unidimensionnel de l'ensemble de ces variables au lieu de  $k$  variables (dimension de  $X$ ), ce qui représente un gain important en termes de temps de calcul. L'entreprise non réorganisée notée  $\hat{i}$ , qui est appariée avec l'entreprise réorganisée  $i$ , est alors définie par:

$$P(x_i) = P(x_{\hat{i}})$$

Comme le montre Goussé et al. (2010), ce résultat est important puisqu'il montre que l'on peut apparier une entreprise réorganisée avec une entreprise non réorganisée qui a un score de propension semblable. Il suffit donc de calculer un score de propension et de le prendre comme variable conditionnelle pour réaliser l'appariement. En pratique, il faut bien noter que l'estimation du score de propension  $\hat{P}(X)$  doit vérifier la condition que le score de propension est équilibrant.

**C. Le test de la propriété de score équilibrant**

L'estimation par le score de propension nécessite le respect de la condition de la propriété d'équilibre; c'est à dire à avoir dans chaque cellule du score de propension les entreprises réorganisées et les entreprises non réorganisées de même distribution des variables observées (Jebabli et Zaiem, 2010). Autrement dit, la distribution des covariables  $X$  doit être identique entre les deux groupes des entreprises (réorganisées et non réorganisées) possédant un même score de propension. Si cette propriété est vérifiée, alors apparier sur  $\hat{P}(X)$  est équivalent à apparier sur l'ensemble des covariables. L'objet de ce test est de vérifier que le choix de réorganisation est indépendant des caractéristiques de l'entreprise après avoir conditionné par la valeur estimée de  $\hat{P}(X) = \hat{P}(T = 1 / X)$  sur les variables des caractéristiques observées afin que la propriété  $Y_0, Y_1 \perp T / \hat{P}(X)$  soit elle-même vérifiée. Ceci signifie que :

$$X \perp T / \hat{P}(X)$$

En pratique, le test de score d'équilibrage entre les deux populations des entreprises consiste à avancer comme hypothèse nulle l'égalité des moyennes, les variables observées  $X$  entre les entreprises réorganisées et non réorganisées ( $H_0$ ). Le test prend ainsi la forme suivante :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: E\left(\frac{X}{T} = 1, P(X)\right) = E\left(\frac{X}{T} = 0, P(X)\right) \\ H_1: E\left(\frac{X}{T} = 1, P(X)\right) \neq E\left(\frac{X}{T} = 0, P(X)\right) \end{array} \right.$$

L'interprétation des résultats de ce test est la suivante: si la plus-value ( $p$ ) > 0,05, nous acceptons l'hypothèse nulle  $H_0$  de l'égalité des moyennes les variables observées  $X$  entre des entreprises réorganisées et non réorganisées. D'après Goussé et al. (2010), la validation de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ne signifie pas que la propriété du score équilibrant est satisfaite. En revanche, refuser  $H_0$  permet d'affirmer que la propriété n'est pas vérifiée.

### ***2.1.2. Illustrations des différentes méthodes et des étapes d'estimation***

Pour tester l'effet de la réorganisation des entreprises, il existe toute une batterie d'estimateurs reposant sur des hypothèses plus au moins exigeantes et dont la mise en œuvre présente également des degrés de complexité variables (Janod et Saint-Martin, 2003). Ces estimations se font toutes en plusieurs étapes. Ainsi, une fois nous avons présenté ces différentes estimations, nous détaillons ensuite les étapes de la mise en œuvre pratique de ces estimateurs.

#### ***2.1.2.1. Présentation des différentes estimations***

Dans notre travail, nous développons les estimations suivantes : l'estimateur naïf, l'estimation par le plus proche voisin, l'estimation par caliper ou radius et finalement l'estimation par appariement avec fonction noyau.

##### **A. Estimation naïve**

L'estimation naïve est la solution la plus simple selon certains auteurs (Duguet, 2002). Elle consiste à effectuer la différence des moyennes arithmétiques de moyenne de  $Y_{1i}$   $Y_{0i}$  et. Comme nous avons présenté dans le paragraphe 2.1.1.2. A., cette méthode se repose sur l'hypothèse d'indépendance entre les variables de performances potentielles et la variable de choix organisationnel. Par conséquent, l'effet causal moyen de la réorganisation suivant l'hypothèse de cette méthode est alors estimée par la différence des moyennes des résultats potentiels observés dans les entreprises réorganisées et dans les entreprises non réorganisées:

$$C^{naif} = E[Y_{1i} - Y_{0i}] = E(Y_{1i}) - E(Y_{0i})$$

##### **B. L'estimation par les plus proches voisins [Nearest Neighbour(NN)]**

L'estimation par les plus proches voisins est sans doute l'un des estimateurs d'appariement le plus utilisé (Givord, 2010). Avec cette méthode, on consiste à imputer à chaque entreprise réorganisée, l'entreprise non réorganisée qui présente le score de propension le plus proche ( $p_k$ ). Soit  $p_i$  le score de propension de l'entreprise  $i$ , et  $d$  une distance quelconque. L'ensemble d'appariement avec le plus proche voisin s'écrit:

$$C(i) = \left\{ j : \|p_i - p_j\| = \min_{k \in C_0} \|p_i - p_k\| \right\}$$

Avec

$C_0$ : l'ensemble des entreprises non réorganisées

$C(i)$ : l'ensemble des entreprises non réorganisées appariées avec l'entreprise  $i$  du groupe des entreprises réorganisées

L'estimateur de l'effet moyen de réorganisation sur les entreprises réorganisées s'écrit comme suit:

$$C_{T=1} = \frac{1}{N_1} \sum_{T_i=1} [Y_i^1 - \sum_{T_j=0} \omega_{N_0}(i, j) Y_j^0]$$

$$\text{Avec } \omega_{N_0}(i, j) = \begin{cases} 1 & \text{si } d(p_i, p_j) = \min_j d(p_i, p_j) \\ 0 & \text{sin on} \end{cases}$$

Le plus proche voisin peut être choisi parmi les entreprises non-réorganisées avec et sans remise (replacement). Dans le premier cas, on autorise qu'une entreprise non réorganisée peut être appariée à plusieurs réorganisées, alors que dans le dernier cas, on autorise qu'une entreprise non réorganisée ne peut être appariée qu'une seule fois.

On peut réaliser l'appariement sur les  $M$  plus proches voisins ( $M > 1$ ). Pour notre cas, nous choisissons  $M=1$  et  $M=5$  sans remise. Elle permet de diminuer la variance de l'estimateur de *matching*, puisqu'elle utilise davantage d'informations pour construire le contrefactuel. En revanche, le biais de l'estimateur est accru puisque l'on utilise un certain nombre d'entreprises relativement proches mais pas tout à fait similaires à l'entreprise réorganisée que l'on veut appairier (Gaussé et al., 2010).

Cette méthode est peu performante lorsque le plus proche voisin se trouve à une distance éloignée de l'entreprise réorganisée à matcher et, donc augmenter le biais d'estimation. Ce problème a été résolu par l'estimation de la méthode *radius ou caliper matching*.

### **C. L'estimation par Radius ou caliper (Caliper Matching)**

La mauvaise estimation de NN lorsque le score du plus proche voisin est loin peut d'être évitée en imposant un seuil de tolérance de la distance maximale entre les score de

propension  $\|P_i - P_j\|$  des deux entreprises *matchées*. Avec cette méthode, nous apparions une entreprise du groupe de contrôle à une entreprise du groupe réorganisée se trouvant à l'intérieur du seuil et qui lui est la plus proche en termes de score de propension. L'ensemble d'appariement est (Jebabli et Zaiem, 2010) :

$$C(i) = \left\{ j : \|P_i - P_j\| = \min_{k \in C} \|P_i - P_k\| < \varepsilon \right\}$$

Avec  $\varepsilon > 0$

Où

$\varepsilon$  : une tolérance prédéfinie

Toutefois, cette méthode contient un majeur inconvénient dans la mesure où il est trop difficile de savoir à priori le choix du niveau de tolérance raisonnable selon Smith et Todd (2005). Pour surmonter cette difficulté, Dehejia et Wahba (2002) mobilisent une variante ( $\varepsilon$ ) qui correspond à l'appariement à un rayon donné. L'idée de base de cette dernière est d'utiliser non pas uniquement le plus proche voisin à l'intérieur de chaque seuil mais toutes les entreprises du groupe de contrôle situées dans un proche voisinage fixé  $\|P_i - P_j\| < \varepsilon$ . Elle permet de définir une limite inférieure et une limite supérieure de la distance entre le score de propension de groupe des entreprises de contrôle et les entreprises réorganisées. Cela pourrait, d'autre part, exclure certains des contrôles et donc d'augmenter la variance d'estimation. L'ensemble d'appariement est :

$$C(i) = \left\{ j : \|P_i - P_j\| < \varepsilon \right\}$$

L'estimateur de Radius ou caliper matching s'écrit (Goussé M et al., 2010):

$$C_{T=1} = \frac{1}{N_1} \sum_{T_i=1} [Y_i^1 - \sum_{T_j=0} \omega_{N_0}(i, j) Y_j^0]$$

Avec

$$\omega_{N_0}(i, j) = \begin{cases} 1 & \text{si } d(p_i, p_j) = \min_{p_k} (d(p_i, p_k)) \text{ et } d(p_i, p_j) < \varepsilon \\ 0 & \text{sin on} \end{cases}$$

Pour notre recherche, nous imposons deux niveaux d'épaisseur (rayon) 0.01 et 0.05 ce qui évite les mauvais appariements (Ben Slama et Mrizak, 2012) et améliore la qualité de l'appariement (Caliendo et Kopeinig, 2005).

#### D. L'estimation par appariement avec fonction noyau

Néanmoins, les estimateurs de *kernel matching* proposé par Heckman et al. (1997 et 1998) offrent des estimations différentes à celles précédentes suivant les terminologies de Goussé et al. (2010) et Fougère (2010). Pour eux, le *kernel matching* utilise toutes les observations du groupe de contrôle pour construire le contrefactuel correspondant à chaque entreprise réorganisée. Les auteurs considèrent que la quantité  $y_i$  est un estimateur non paramétrique de l'espérance du résultat potentiel  $Y_0$  conditionnellement au score de l'entreprise  $i$  :

$$y_i^{\wedge} = E[Y_0 \perp P(x) = P(x_i)]$$

Selon Fougère (2007), l'erreur quadratique de cet estimateur peut toutefois être améliorée en prenant une moyenne pondérée des observations des  $n$  voisins les plus proches de  $i$  (*n nearest neighbours matching*). Avec cette méthode, nous utilisons des moyennes pondérées de toutes les entreprises dans le groupe de contrôle pour construire le résultat contrefactuel. D'une autre manière, chaque entreprise non réorganisée est pondérée de manière décroissante selon sa distance à l'entreprise réorganisée considérée. Il s'agit de retenir, pour chaque entreprise réorganisée, tous les entreprises non réorganisées, mais en les affectant d'un poids inversement proportionnel à leur "distance" avec l'entreprise réorganisée (Claire, 2011).

L'idée de base de cette méthode consiste à avancer qu'une entreprise non réorganisée possédant des caractéristiques observables proches d'une certaine entreprise réorganisée participera plus à la construction du contrefactuel qu'une entreprise très éloignée. Les pondérations sont données par une fonction à noyau  $K$ .

$$\varpi(i, j) = \frac{K[(P(x_j) - P(x_i))/h]}{\sum_{j \notin C_0} k[(P(x_j) - P(x_i))/h]}$$

Où

$K()$  : une fonction noyau pour l'estimation non paramétrique, continûment différentiable, symétrique par rapport à 0, et telle que  $\int_{-\infty}^{+\infty} K(u)du = 1$ ,  $h$  la fenêtre d'estimation qui mesure la taille du voisinage en dehors duquel les poids sont très faibles. Plus la fenêtre est petite, et plus l'estimation du contrefactuel d'un bénéficiaire ne prendra en compte que les entreprises du groupe de contrôle dont les caractéristiques observables sont très proches des entreprises réorganisées (Givord, 2010).

Ces méthodes consistent à construire chaque entreprise d'une entreprise contrefactuelle, dont les performances consistent en la moyenne pondérée des performances de l'ensemble des entreprises du groupe de contrôle. L'estimateur final de l'effet de réorganisation conditionnellement au fait d'être réorganisée est alors égal (Heckman et al., 1998):

$$\hat{E}[Y_0 \mid P(x) = P(x_i)] = \sum_{j \in I_0} \frac{K[(P(x_j) - (P(x_i)))/h]}{\sum_{j \in I_0} K[(P(x_j) - (P(x_i)))/h]} y_j$$

Le choix de la fonction à noyau  $K$  est peu déterminant : les plus usuels sont le noyau gaussien, uniforme, triangulaire, Epanechnikov (Fougère, 2010). Pour notre recherche, nous mobilisons seulement la fonction noyau gaussienne.

#### 2.1.2.2. *Les étapes des estimations*

La procédure d'estimation comprend trois principales étapes : le calcul du score canonique, la détermination du score de propension et finalement l'estimation proprement parlé.

##### **A. La première étape : le calcul du score canonique**

Dans cette étape, il convient d'estimer la probabilité de choix de réorganisation de chaque entreprise ou score canonique. L'objet de cette estimation est d'expliquer la variable  $T$  de choix de réorganisation par les caractéristiques observables  $X$ . En postulant que le choix de réorganisation prise par l'entreprise n'est que la manifestation visible d'une latente résumant l'incitation à la réorganisation, le modèle *logit* permet de tester si les caractéristiques

observables  $X$  soupçonnées d'influencer la décision du choix de réorganisation exercent bien un effet significatif sur la modernisation de l'entreprise. D'une autre manière, le modèle de *logit* nous permet d'estimer la probabilité d'accepter la réorganisation à partir des caractéristiques observables  $X$  précédemment choisies (Goussé et al., 2010).

Cette étape est informative dans la mesure où elle propose une description de choix de réorganisation qui consiste à déterminer les variables nécessaires à l'obtention de la propriété d'indépendance suivant les conclusions de Brodaty et al. (2007) et Goussé et al. (2010). Le choix des variables de conditionnement est essentiel dans cette étape et il faut conserver à l'esprit que ce qui importe n'est pas une description aussi fidèle que possible de la probabilité de réorganisation, mais simplement la détermination des variables nécessaires à l'obtention de la propriété d'indépendance. Dans ce cas, les choix des variables de conditionnement doivent avoir un impact sur le choix du traitement (la réorganisation) et sur les bénéfices des entreprises à la fois (Duguet, 2002; Givord, 2010). Introduire un trop grand nombre de variables peut avoir des conséquences néfastes sur l'estimation à plusieurs titres. D'abord, la description de la variable du choix organisationnel étant meilleure, les supports des distributions des scores des entreprises réorganisées et des entreprises non réorganisées risquent de se dissocier davantage; les possibilités d'appariement seront alors plus restreintes. Mais surtout, introduire trop de variables de conditionnement peut conduire à biaiser les estimations : « *il est possible en effet que la propriété d'indépendance soit satisfaite pour un ensemble de variables de conditionnement, mais qu'elle ne le soit plus lorsque l'on ajoute d'autres variables de conditionnement, quand bien même celles-ci seraient significatives dans l'estimation du score* » (Fougère, 2007, p18). Pour cette raison, et avant d'estimer par le modèle *logit*, il convient de mobiliser le test d'interdépendance entre les variables conditionnelles observables et le choix de réorganisation. Nous retenons dans le modèle *logit* seulement les variables qui auront un lien de dépendance avec la réorganisation conformément avec la proposition de Duguet (2002).

### **B. La deuxième étape: déterminer le support commun**

Une fois nous avons calculé les scores de propension de chaque entreprise, on détermine le support commun des densités des scores des deux groupes des entreprises. La question de détermination du support des distributions du score de propension est essentielle dans ce type d'analyse (Heckman et al., 1998). Ce support indique l'existence à la fois de la densité du

score de proposition des groupes des entreprises réorganisées et non réorganisées. Ainsi, on ne peut construire de contrefactuel que pour les entreprises dont le score appartient à l'intersection des supports des distributions des scores des entreprises réorganisées et des entreprises non réorganisées. Ceci conduit à la conclusion que même sous l'hypothèse d'indépendance conditionnelle à des observables, on ne peut pas systématiquement estimer  $\Delta^{ATE}$ , puisque  $E(\Delta/P(X))$  ne peut être estimé que pour les entreprises dont le score appartient au support commun de la distribution des scores. L'estimateur obtenu, finalement, est alors *un estimateur local*: on est seulement en mesure d'estimer  $E(\Delta/P(X) \in S_{\cap}, T = 1)$  ou  $E(\Delta/P(X) \in S_{\cap}, T = 0)$  (Brodaty et al., 2007)

Avec

$S_{\cap}$  étant le support commun défini par :  $S_T \cap S_{NR}$

Où

$S_T$  étant le support de la distribution du score des entreprises réorganisées

$S_{NR}$  étant le support de la distribution du score des entreprises non réorganisées

En pratique, plusieurs méthodes ont été proposées pour se restreindre au support commun, mais au final, le choix reste assez subjectif (Goussé et al., 2010) :

1. Exclure les observations dont le score de propension estimé est proche de 1 ou de 0 (Fougère, 2007) ;
2. Méthode du min/max: cette méthode consiste à retenir l'ensemble des entreprises réorganisées et non réorganisées, excepté les entreprises pour lesquelles on ne pourra pas trouver d'appariement. Dehejia et Wahba (1999) préfèrent retirer les entreprises du groupe de contrôle dont le score est inférieur au minimum observé sur le groupe des entreprises réorganisées, et appliquer la même règle pour le maximum (Givord, 2010; Goussé et al., 2010);
3. Heckman et al. (1998) proposent de supprimer les observations du groupe de contrôle dont les covariables ont une densité inférieure à un certain seuil (Fougère, 2007) ;
4. Méthode d'écrémage (*trimming*) : cette méthode a été avancée par Smit et Todd (2005) et qui consiste à appairer les individus dont la probabilité d'être réorganisée est trop forte ou trop faible. Sur le plan pratique, elle propose d'éliminer du support commun  $x\%$  des entreprises

réorganisées (le niveau du *trimming*) : chaque entreprise réorganisée a une probabilité estimée  $\hat{P}$  d'accepter la modernisation de son organigramme (son score de propension). En estimant la densité  $S_{NR}$  du score de propension pour les entreprises non réorganisées, on obtient  $\hat{S}_{NR}(P)$  pour chaque valeur de  $P$ . On exclut alors  $x\%$  des entreprises réorganisées dont la valeur estimée  $\hat{S}_{NR}(P)$  est la plus faible. Ceci signifie que l'on exclut les entreprises réorganisées pour lesquelles la proportion de contrefactuels potentiels est la plus faible (Goussé et al., 2010). En pratique cela revient à se restreindre aux entreprises réorganisées tels que  $\alpha \leq p(X) \leq 1 - \alpha$  (Givord, 2010).

Pour notre recherche, nous retenons la dernière méthode celle de *trimming*. Dans l'estimation par appariement, il est important de vérifier que le support commun, c'est-à-dire la zone commune entre la densité du score de proportion des groupes des entreprises réorganisée et non réorganisées, est suffisamment large.

### **C. La troisième étape : l'estimation proprement parlé**

Il suffit pour cela d'appliquer les formules. Pour notre recherche, nous mobilisons les méthodes suivantes :

- L'estimation par l'appariement par le score de propension ;
- L'estimation par le plus proche voisin (M=1 et M=5);
- L'estimation par caliper ou radius (h=0.01 et h=0.05);
- Finalement, l'estimation par noyau [kernel *matching* et kernel (normale) *matching*].

Avant d'analyser la relation qui peut exister entre la mise en place des innovations organisationnelles et les performances économiques des entreprises, il convient en premier lieu d'essayer de mettre en relief les différences qui distinguent les entreprises réorganisées de celles non réorganisées.

#### **2.1.3. Les spécificités statistiques des entreprises réorganisées et non réorganisées :**

Les interrogations de l'enquête COI 2006 s'intéressent aux caractéristiques individuelles des entreprises sur un terme des évolutions de leurs environnements économiques, de leurs positionnements sur le marché, de leurs caractéristiques spécifiques

individuelles et de leurs performances économiques. Ceci nous permet de fournir une analyse descriptive comparative entre ces deux groupes d'entreprises.

#### *2.1.3.1. L'influence de l'environnement économique*

D'après les calculs réalisés à partir des données de l'enquête COI 2006 et reportés dans le tableau 17, il ressort que les entreprises réorganisées semblent plus fréquemment confrontées par l'intensification de la volatilité des marchés et par des fluctuations hautes fréquence de l'environnement que les entreprises non réorganisées.

Ainsi, un nombre d'entreprises réorganisées déclarent que leurs activités ont été affectées très fortement par un changement dans la réglementation et dans les normes (14,18% contre 13,18%), par une évolution dans les technologies ou les procédés disponibles (7,09% contre 4,94%), par l'incertitude du marché (20,53% contre 18,68%), par les variations du taux de change ou des coûts des matières premières (36,91% contre 17,03%) et par l'apparition des nouveaux concurrents (11,49% contre 7,14%) que les entreprises non réorganisées.

Ces changements dans l'activité s'accompagnent par une instabilité du marché plus importante dans les entreprises réorganisées que dans les entreprises non réorganisées. Sur la base de nos résultats, on observe une augmentation plus importante de la part du marché correspondant à l'activité principale chez les entreprises réorganisées que les entreprises non réorganisées (31,54% contre 24,17%). De même, 31,05% des entreprises réorganisées déclarent que leur part du marché a progressé contre 22,52% pour les entreprises non réorganisées.

**Tableau 17 : Choix organisationnels, modification de l'environnement et évolution des marchés**

	<b>Non réorganisé</b>	<b>Réorganisée</b>	<b>Total</b>
L'activité de l'entreprise a été affectée par un changement dans la réglementation, les normes :			
- Nulle ou très faible	7,69	4,4	5,41
- Faible	40,65	35,45	37,05
- Forte	38,46	45,96	43,65
- Très forte	13,18	14,18	13,87
L'activité de l'entreprise a été affectée par une évolution dans les technologies où les procédés disponibles :			
- Nulle ou très faible	8,24	4,15	5,41
- Faible	60,98	56,47	57,86
- Forte	25,82	32,27	30,28
- Très forte	4,94	7,09	6,42
L'activité de l'entreprise a été affectée par l'incertitude de marché :			
- Nulle ou très faible	3,8	2,68	3,04
- Faible	31,31	29,82	30,28
- Forte	46,15	46,94	46,7
- Très forte	18,68	20,53	19,96
L'activité de l'entreprise a été affectée par une variation de taux de change ou des coûts de matières premières:			
- Nulle ou très faible	13,18	4,64	7,27
- Faible	35,71	16,62	22,5
- Forte	34,06	41,8	39,42
- Très forte	17,03	36,91	30,79
L'activité de l'entreprise a été affectée par l'apparition des nouveaux concurrents:			
- Nulle ou très faible	16,48	11,24	12,85
- Faible	47,52	47,43	47,37
- Forte	29,12	29,82	29,61
- Très forte	7,14	11,49	10,15
Le marché correspond à l'activité principale de l'entreprise a évolué:			
- En baisse	30,2	22,49	24,87
- Stable	45,06	45,96	45,85
- En hausse	24,17	31,54	29,27
Le part de marché de l'entreprise a évolué :			
- En baisse	13,37	13,93	13,87
- Stable	63,73	55,01	57,69
- En hausse	22,52	31,05	28,42

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

### 2.1.3.2. *L'influence des caractéristiques individuelles des entreprises*

Les entreprises réorganisées et non réorganisées se différencient également dans leurs caractéristiques individuelles. D'après le tableau 18, il ressort que les entreprises réorganisées semblent de plus grande taille que les entreprises non réorganisées: l'effectif moyen est égal à 1077 dans les entreprises réorganisées contre 810 dans les entreprises non réorganisées. Ceci est compatible avec les approches théoriques, notamment les théories de contingentes.

Afin de rendre compte des caractéristiques structurelles des entreprises réorganisées et de dégager d'éventuelles divergences avec les entreprises non réorganisées au cours des trois dernières années, l'enquête COI 2006 nous renseigne sur la restructuration et la stratégie des entreprises (restructuration financière, délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité, et l'implantation à l'étranger de nouveaux sites). Ainsi, 36,18% des entreprises réorganisées déclarent connaître des restructurations financières, alors que ce n'est le cas que pour seulement 33,51% des entreprises non réorganisées. Dans le même constat, 21,02 % des entreprises réorganisées ont connu une délocalisation d'une partie des activités contre 13,37% des entreprises non réorganisées. De plus, l'implantation des nouveaux sites a été plus répandue dans les entreprises réorganisées avec un taux de 28,85% contre 20,32% pour les entreprises non réorganisées.

Notons aussi que cette enquête questionne également sur les positionnements des marchés des entreprises. Les résultats montrent que les entreprises non réorganisées sont plus présents dans le marché local ou régional (78,57%) que les entreprises réorganisées (73,59%). En revanche, sur le marché national, européen et international, ce sont les entreprises réorganisées qui sont plus présentes avec des taux respectivement 95,84%, 87,77% et 79,95% contre 93,95%, 79,12% et 67,03% pour les entreprises non réorganisées.

Parmi les contraintes ayant pesé sur la décision de réorganisation, la nouvelle littérature managériale nous enseigne que les nouvelles modalités de coordination avec les clients incitent les entreprises à implanter de nouvelles pratiques managériales (Gorgeu et Mathieu, 1996). En effet, 22,4% des entreprises réorganisées annoncent que leurs plus grands clients appartiennent au même groupe contre 16,48 % des entreprises non réorganisées. De plus, la localisation à proximité des clients renforce la motivation des entreprises à implanter de nouvelles formes d'organisation puisque 13,93% des entreprises réorganisées déclarent que leurs clients sont installés à côtés de leurs sites contre 7,14% pour les entreprises non réorganisées. Dans le même constat, 53,72% des entreprises réorganisées

déclarent que leurs clients achètent des biens et services non standards contre 42,85% pour les entreprises non réorganisées. Il apparaît de plus que les entreprises réorganisées subissent des pressions et des exigences plus fortes à mobiliser des systèmes d'assurance de qualité de la part du plus grand client que les entreprises réorganisées (87,77% contre 63,73%). A cela s'ajoute que les entreprises réorganisées sont plus équipées par un système informatique couplé avec leurs plus grands clients que les entreprises non réorganisées (43,27% contre 29,67%).

Parallèlement aux stratégies des entreprises et leurs relations avec leurs clients, les entreprises réorganisées se distinguent des entreprises non réorganisées aussi par ses relations avec les fournisseurs. 24,69% des entreprises réorganisées annoncent que le plus gros de leurs fournisseurs appartiennent au même groupe en 2006 contre 12,63% pour les entreprises non réorganisées. Elles ont une tendance plus importante que les entreprises non réorganisées d'installer leurs fournisseurs à côté de leurs sites (12,71% contre 8,24%). De plus, 40,09% des entreprises réorganisées déclarent que le plus grand de leurs fournisseurs est localisé à l'étranger, 59,9% achètent des biens et services non standards de plus gros de leurs fournisseurs et 90,95% réclament que leurs fournisseurs se conforment à des normes de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité en 2006, alors que les chiffres sont respectivement 27,47%, 45,6% et 73,07% pour les entreprises non réorganisées. Finalement, la mobilisation d'un système informatique couplé avec le plus grand fournisseur est plus répandue dans les entreprises réorganisées (26,65%) que dans les entreprises non réorganisées (13,73%).

En s'inscrivant dans le même contexte, les résultats de l'enquête de COI témoignent que la mise en œuvre des innovations organisationnelles se disperse d'un secteur à un autre. Dans l'échantillon, un pourcentage plus important d'entreprises réorganisées appartient respectivement à l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques, l'industrie de métallurgie et travail des métaux et, l'industrie de fabrication de matériels de transport: 18,09%, 13,20% et 9,29% parmi les entreprises réorganisées contre respectivement 7,69%, 7,69% et 6,59% au sein des entreprises non réorganisées. Cette tendance est inversée lorsqu'il s'agit des entreprises appartenant à l'industrie agricole alimentaire, l'industrie de fabrication d'autres produits minéraux non métalliques et, les autres industries manufacturières: 18,68%, 6,59% et 5,49% parmi les entreprises non réorganisées contre respectivement 13,44%, 3,42% et 1,95% au sein des entreprises réorganisées.

**Tableau 18 : Les caractéristiques individuels des entreprises réorganisées et non réorganisées**

	<b>Non réorganisées</b>	<b>Réorganisées</b>	<b>Total</b>
Effectif moyen en 2006	<b>810</b>	<b>1077</b>	<b>995</b>
Taux de croissance effectif 2006-2009	<b>-4,25</b>	<b>-3,8</b>	<b>-3,9</b>
<b>La restructuration et la stratégie</b>			
L'entreprise a connu une restructuration financière depuis 2003	33,51	36,18	35,36
L'entreprise a connu une délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité depuis 2003	13,37	21,02	18,78
L'entreprise a connu une implantation des nouveaux sites (sans délocalisation) depuis 2003	20,32	28,85	26,22
<b>La localité de marché</b>			
L'entreprise intervient sur le marché local ou régional en 2006	78,57	73,59	75,12
L'entreprise intervient sur le marché national en 2006	93,95	95,84	95,26
L'entreprise intervient sur le marché européen en 2006	79,12	87,77	85,10
L'entreprise intervient sur le marché international en 2006	67,03	79,95	75,97
<b>Les relations avec les clients</b>			
Le plus gros de votre client appartient au même groupe en 2006	16,48	22,24	20,47
Le plus gros des clients de votre entreprise est localisé à proximité d'un de vos sites	7,14	13,93	11,84
Le plus gros de votre client achète à votre entreprise des biens et services non standards	42,85	56,72	52,45
Le plus gros des clients de votre entreprise exige que votre entreprise se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité	63,73	87,77	80,37
Le plus gros des clients de votre entreprise disposent d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise	29,67	43,27	39,08

<b>Les relations avec les fournisseurs</b>			
Le plus gros de votre fournisseur appartient au même groupe en 2006	12,63	24,69	20,98
Le plus gros fournisseur de votre entreprise est localisé à proximité d'un de vos sites	8,24	12,71	11,33
Le plus gros fournisseur de votre entreprise est localisé à l'étranger en 2006	27,47	40,09	36,20
Le plus gros de votre fournisseur vend à votre entreprise des biens et services non standards	45,6	59,9	55,49
Votre fournisseur se conforme, à la demande de votre entreprise, à des normes de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité en 2006	73,07	90,95	85,44
Le plus gros fournisseur de votre entreprise dispose d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise	13,73	26,65	22,67
<b>Les industries</b>			
Industrie agricole alimentaire	18,68	13,44	15,05
Industrie du cuir et de la chaussure	1,64	0,24	0,67
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	1,64	1,46	1,52
Industrie chimique	12,08	12,95	12,69
Industrie du caoutchouc et des plastiques	4,39	7,57	6,59
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	6,59	3,42	4,39
Métallurgie et travail des métaux	7,69	13,20	11,5
Fabrication de machines et équipements	10,98	9,77	10,15
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	7,69	18,09	14,89
Fabrication de matériel de transport	6,59	9,29	8,46
Autres industries manufacturières	5,49	1,95	3,04

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière  
Source : enquête COI 2006

D'une manière générale, nos résultats suggèrent l'existence d'un lien positif entre l'intensification de la volatilité des marchés, l'instabilité des marchés et la mise en œuvre des nouvelles pratiques managériales. Théoriquement, les relations entre les innovations organisationnelles et les mutations des marchés, de l'environnement et des stratégies des

entreprises peuvent être interprétées par deux lectures opposées. Une première lecture développée par certains auteurs tels que Gorgeu et Mathieu (2000) et Everaere (2012) qui préconisent une relation positive entre l'instabilité des marchés, l'intensification des concurrences et la réorganisation. Pour Boyer et Durand (1998), l'instauration des nouvelles formes organisationnelles est vue comme une stratégie offensive. Elle permet de mieux gérer la volatilité de la demande en améliorant la flexibilité et les compétences des entreprises.

En revanche, une seconde lecture souligne qu'une forte instabilité peut induire un comportement inverse. Pour Naffakhi et El Andoulsi (2009), Campinos-Dubernet et Marquette (1999) et Reverdy (2000), la mise en place des innovations organisationnelles n'est pas toujours efficace et la prescription prend trop de temps et extrêmement coûteuse. C'est pour cette raison, un nombre important des entreprises qui sont touchées par les volatilités des marchés et par une intensification de plus en plus forte de la concurrence se plaindraient du coût des ces dispositifs organisationnels qui les conduisent à rejeter le choix de réorganisation afin d'éviter des perturbations dans leurs systèmes de production. Les résultats des nos données confortent la première lecture.

#### 2.1.3.3. *Réorganisation et performance : une analyse descriptive*

*In fine*, les performances économiques des entreprises sont perçues comme des facteurs déterminants dans la réorganisation, car sa mise en place engendre des coûts, ne garantit pas toujours des bénéfices et comporte certains dangers comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre. A cela s'ajoute, d'après certains auteurs tels que Datta et al. (2005), les performances des entreprises passées pourraient bien être à l'origine de l'implantation des nouvelles pratiques managériales : une meilleure performance à l'instant  $t$  pourrait être la cause de la mise en place des innovations organisationnelles qui conduisent à une meilleure performance à l'instant  $t+1$ . Cette vision est qualifiée selon ces auteurs par *la causalité inverse* (Aït Razouk et Bayad, 2010).

Nos statistiques issues des données résultant de l'appariement des bases des données COI et DIANE pendant deux périodes (2005-2006 et 2006-2009) montrent que, globalement, à quelques exceptions près, les entreprises réorganisées réalisent des meilleures performances que les entreprises non réorganisées (cf. Tableau 19).

Entre 2005 et 2006, le taux de croissance du chiffre d'affaires et le taux de croissance de la productivité du travail ont augmenté entre les deux groupes d'entreprises avec un rythme plus élevé au sein des entreprises réorganisées (7,52% et 4,06%) que les entreprises non réorganisées (3,63% et 1,03%). Cette évolution s'accompagne par une progression du taux de croissance de la valeur ajoutée qui s'avère un peu plus élevée dans les entreprises non réorganisées (6,21%) que dans les entreprises réorganisées (4,87%). *A contrario*, la productivité du capital financier a entamé une régression dans la totalité des entreprises avec un recul moins important dans les entreprises réorganisées que dans les entreprises non réorganisées : le taux de croissance de la productivité du capital est de l'ordre de -0,81% dans les entreprises réorganisées et de -1,13% dans les entreprises non réorganisées pendant la même période.

En ce qui concerne la période entre 2006 et 2009, les firmes réorganisées confirment leur supériorité sur les entreprises non réorganisées en termes des performances économiques. Ainsi, le taux de croissance moyen de la productivité du travail et du capital financier progressent pour toutes les entreprises avec un taux de marge plus élevé dans les entreprises réorganisées, ayant augmenté respectivement de 17,23% et 15,01 durant cette période tant dis qu'elle a accru de 4,92% et 5,91 dans les entreprises qui n'ont pas connu des changements organisationnels. Ces résultats corroborent les hypothèses de l'approche universaliste d'une relation positive entre la mise en place de nouvelles pratiques managériales et les performances économiques des entreprises (Osterman, 1994; Lacoursière, 2002; Fabi et al., 2004). Elles confortent également les hypothèses avancées par certains auteurs (Bernardi, 2001) pour laquelle la mise en place des nouvelles pratiques managériales induit des effets positifs sur les rendements financiers pour les entreprises.

Dans le même temps, les entreprises réorganisées affichent un taux de croissance de la valeur ajoutée qui s'établit autour de moyenne de 5,3 % et un taux de croissance moyen du chiffre d'affaires légèrement positif de l'ordre de 0,8%. En revanche, les entreprises non réorganisées subissent des pertes de l'évolution de valeurs ajoutées (-4,8%) et un repli de leurs chiffres d'affaires moyens (-1,86%) durant cette période. Nos résultats s'alignent avec les travaux qui montrent un lien positif entre la mise en place des pratiques organisationnelles et l'accroissement de la valeur ajoutée via la réduction des coûts et l'accroissement de la productivité. En ce qui concerne l'évolution faible du chiffre d'affaires chez les entreprises réorganisées, l'explication peut être trouvée dans la structure du marché caractérisé par une

volatilité des marchés induite notamment par l'accroissement de la concurrence, par la crise économique mondiale, la politique de freinage salarial qui se traduit par une faiblesse de la demande intérieure : le taux de croissance de la demande intérieure en France est passé de 3,14% à -2,15% entre 2007 et 2009 (cf. Tableau 20). Une réduction qui se répercute négativement sur les chiffres d'affaires des entreprises et sur l'activité économique en général (Mokers, 1996).

**Tableau 19 : Les performances économiques**

	Non réorganisées	Réorganisée	Total
Taux de croissance VA (2005-2006)	6,21	4,87	3,35
Taux de croissance de CA (2005-2006)	3,63	7,52	6,32
Taux de croissance de la productivité du travail (2005-2006)	1,03	4,06	3,08
Taux de croissance de la productivité du capital financier (2005-2006)	-1,13	-0,81	-0,9
Taux de croissance VA (2006-2009)	-4,8	5,3	2,18
Taux de croissance de CA (2006-2009)	-1,86	0,8	3,64
Taux de croissance de la productivité du travail (2006-2009)	4,92	17,23	13,44
Taux de croissance de la productivité du capital financier (2006-2009)	5,91	15,01	12,21

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.  
Source : enquête COI 2006

**Tableau 20 : L'évolution de taux de croissance de la demande intérieure en France**

	2005	2006	2007	2008	2009
Taux de croissance de demande intérieure (%)	2,54	2,66	3,14	0,15	-2,57

Source : OCDE, perspective économique (D'après le calcul de l'auteur)

## 2.2. Résultats et commentaires

Les statistiques que nous avons présentés dans la sous-section précédente nous montrent qu'il existe des différences entre les entreprises réorganisées et non réorganisées au niveau des caractéristiques observables et qui jouent un rôle plus au moins important dans la décision

de réorganisation. Ces analyses et malgré leur utilité restent encore descriptives et ne garantissent pas l'existence réelle des liens qu'elles laissent présager. Pour résoudre ce problème, l'estimation par le modèle *logit* nous permet de tester si les variables que nous avons cités jusqu'ici soupçonnés d'influencer le choix de la réorganisation, exercent bien un effet significatif sur la modernisation des entreprises (Janod, 2002).

Comme nous l'avons déjà remarqué, le choix des variables est une étape très importante dans l'appariement. Par ailleurs, nous souhaitons faire les tests d'interdépendance entre le choix du traitement (la réorganisation) et les variables des conditionnements. Cela va nous permettre de prendre en considération dans la régression logistique seulement les variables de conditionnement qui sont dépendantes avec les réorganisations et rejeter les autres variables qui n'ont aucune utilité (Fougère, 2007).

### ***2.2.1. Test d'interdépendance : analyse bivariée***

Les tests d'interdépendance servent à apprécier l'existence de degré de liaison et/ou de corrélation entre deux variables que se soit des caractères uniques ou différentes. Nos variables possèdent trois types différents de caractères :

- Tout d'abord, l'indice de réorganisation et les variables des caractéristiques observables individuelles sont mesurés à partir de l'indicateur synthétique binaire (0 ou 1) : elles sont des caractères nominaux;
- Ensuite, les variables des caractéristiques observables mesurant la stratégie, les mutations des marchés et d'environnement sont des caractères ordinaires;
- Finalement, les variables mesurant les performances économiques sont des caractères continus.

Pour tester l'interdépendance entre deux variables, il existe deux types des tests :

- ✓ Test d'interdépendance de Khi-deux Pearson : il est utilisé entre deux variables nominales
- ✓ Test d'ANOVA : il est valable pour deux variables à caractères différentes

#### ***2.2.1.1. Test d'interdépendance de Khi-deux Pearson***

Ce test nous permet de contrôler l'existence d'une dépendance entre l'indice de réorganisation et les caractéristiques observables individuelles qui ont été mesurées par vingt-neuf variables: connaître une restructuration financière (**crf**), connaître une délocalisation à

l'étranger d'une partie de l'activité (**cdepa**), connaître une implantation de nouveaux sites (**ciens**), intervention sur le marché local ou régional (**ilr**), intervention sur le marché national (**imn**), intervention sur le marché européen (**ie**), intervention sur le marché international (**itn**), le plus gros client appartient au même groupe que l'entreprise (**pgcamr**), le plus gros client est localisé à proximité de site de l'entreprise (**pgclps**), le plus gros client achète des biens et services non standards de l'entreprise (**pgcabsns**), le plus gros de client exige que l'entreprise se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité (**pgcecnqp**), le plus gros client dispose d'un système informatique couplé avec l'entreprise (**pgcdsic**), le plus gros fournisseur appartient au même groupe que l'entreprise (**pgfamr**), le plus gros fournisseur est localisé à proximité de sites de l'entreprise (**pgflps**), le plus gros fournisseur est localisé à l'étranger (**pgfle**), le plus gros des fournisseurs vend des biens et services non standards à l'entreprise (**pgfvbsns**), le fournisseur se conforme à des normes de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité (**pgfenpcq**) et le plus gros fournisseur dispose d'un système informatique couplé avec l'entreprise (**pgfdisc**). Pour les variables mesurant le secteur d'activité, nous reprenons les notations du premier chapitre, et en particulier les industries suivantes: les industrie agricoles et alimentaires (**iaa**), l'industrie du cuir et de la chaussure (**icc**), l'industrie du travail du bois et fabrication d'articles en bois (**itbfb**), l'industrie chimique (**ic**), l'industrie du caoutchouc et des plastiques (**icp**), l'industrie de fabrication d'autres produits minéraux non métalliques(**ifpmnm**), l'industrie de métallurgie et travail des métaux (**imtm**), l'industrie de fabrication de machines et équipements (**ifme**), l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (**ifeee**), l'industrie de fabrication de matériel de transport (**ifmt**) et les autres industries manufacturières (**aim**).

Le croisement entre deux variables nominales (la réorganisation et les variables des caractéristiques) donne lieu à l'étude de tris croisés (tableau de contingence) dont la signification peut être certifiée par le test du  $\chi^2$ . Le logiciel SPSS nous permet d'obtenir les résultats de ce test dans le tableau suivant.

**Tableau 21 : Test d'interdépendance Khi-deux Person entre la réorganisation et les variables des conditionnements**

	Valeur	Signification
Connaître de restructuration financière (crf)	0,393	0,531
Connaître une délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (cdepa)	4,389	0,036
Connaître une implantation des nouveaux sites (ciens)	4,727	0,030
Intervention sur le marché local ou régional (ilr)	1,670	0,196
Intervention sur le marché national (imn)	0,994	0,319
Intervention sur le marché européen (ie)	7,444	0,006
Intervention sur le marché international (itn)	11,515	0,001
Le PGC appartient au même groupe que l'entreprise (pgcamr)	2,572	0,109
Le PGC est localisé à proximité de site de l'entreprise (pgclps)	5,567	0,018
Le PGC achète des B&S non standards de l'entreprise (pgcabsns)	9,711	0,002
Le PGC exige une norme de contrôle de qualité (pgcecnqp)	46,138	0,000
Le PGC dispose d'un SI couplé (pgcdsic)	9,793	0,002
Le PGF appartient au même groupe (pgfamr)	11,644	0,001
Le PGF est localisé à proximité de sites (pgflps)	2,506	0,113
Le PGF est localisé à l'étranger (pgfle)	8,692	0,003
Le PGF vend des B&S non standards (pgfvbsns)	10,425	0,001
Le PGF se conforme à des normes de contrôle de qualité (pgfcnpcq)	32,372	0,000
Le PGF dispose d'un SI couplé (pgfdisc)	11,981	0,001
Les industries agricoles et alimentaires (iaa)	2,697	0,101
L'industrie du cuir et de la chaussure (icc)	3,693	0,055
L'industrie du travail du bois et fabrication d'articles en bois (itbfb)	0,028	0,868
L'industrie chimique (ic)	0,086	0,769
L'industrie du caoutchouc et des plastiques (icp)	2,072	0,150
l'industrie de fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (ifpmnm)	3,010	0,083
l'industrie de métallurgie et travail des métaux (imtm)	3,765	0,053
L'industrie de fabrication de machines et équipements (ifme)	0,202	0,653
L'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (ifeee)	10,751	0,001
L'industrie de fabrication de matériel de transport (ifmt)	1,183	0,277
Les autres industries manufacturières (aim)	5,314	0,021

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière  
Source : enquête COI 2006

Pour l'interprétation, lorsque la signification asymptotique bilatérale est inférieure ou égale à 0,05 (soit 5 % de probabilité d'erreur), les deux variables sont dépendantes. Ainsi, nos résultats (cf. Tableau 21) nous montrent que le choix de réorganisation des entreprises dépend de la délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (**cdepa**), de l'implantation de nouveaux sites (**ciens**), de l'intervention sur le marché européen (**ie**) et sur le marché international (**itn**), de la localisation du plus gros des clients à proximité du site de l'entreprise (**pgclps**), de l'achat du plus gros de leurs clients des biens et services non standards (**pgcabsns**), du respect du plus grand client des normes de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité (**pgcecnqp**), de la disposition par le plus grand client d'un système informatique couplé (**pgcdsic**), de l'appartenance du plus grand fournisseur au même groupe que l'entreprise (**pgfamr**), de la localisation du plus grand fournisseur à l'étranger (**pgfle**), de la vente des biens et services non standards par le plus grand fournisseur (**pgfvbsns**), du respect du plus grand fournisseur des normes de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité (**pgfcnpcq**), de la disposition par le plus grand fournisseur d'un système informatique couplé (**pgfdisc**), de l'appartenance à l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (**ifeee**) et d'autres industries manufacturières (**aim**) et que nous retenons dans l'estimation du modèle *logit*.

#### 2.2.1.2. Test d'ANOVA (Analyse de la Variance)

Ce test sert à contrôler l'existence d'une dépendance entre deux variables de caractères différents (qualificatif et quantitatif). Pour notre cas, on a trois caractères différents: une variable de caractères nominale (le choix de réorganisations), des variables des caractères ordinaires et finalement des variables des caractères continus.

Les variables ordinaires sont présentées par sept items: l'affectation de l'activité de l'entreprise par un changement dans la réglementation et les normes (**aacrn**); l'affectation de l'activité de l'entreprise par une évolution dans les technologies ou les procédés disponibles (**aaetpd**); l'affectation de l'activité de l'entreprise par l'incertitude du marché (**aaaim**); l'affectation de l'activité de l'entreprise par une variation du taux de change ou des coûts de matières premières (**aavtccmp**); l'affectation de l'activité de l'entreprise par l'apparition de nouveaux concurrents (**aaanc**); le marché correspondant à l'activité principale de l'entreprise a évolué (**emcap**) et la part du marché de l'entreprise a évolué (**epm**). Les modalités de la variable ordinaire peuvent être considérées comme quantitatives du fait que chaque code

reflète un niveau différent<sup>55</sup>. Par conséquent, on peut les assimiler à des variables des caractères continus et appliquer dans ce cas le test ANOVA.

Les variables continues sont nommées de la façon suivante: le taux de croissance du chiffre d'affaires entre 2005 et 2006 (**txca05\_06**), le taux de croissance de chiffre d'affaires entre 2006 et 2009 (**txca06\_09**), le taux de croissance de la valeur ajoutée entre 2005 et 2006 (**txva05\_06**), le taux de croissance de la valeur ajoutée entre 2006 et 2009 (**txva06\_09**), le taux de croissance de la productivité du travail entre 2005 et 2006 (**txpp05\_06**), le taux de croissance de la productivité du travail entre 2006 et 2009 (**txpp06\_09**), le taux de croissance de la productivité du capital financier entre 2005 et 2006 (**txpcf05\_06**), le taux de croissance de la productivité du capital financier entre 2006 et 2009 (**txpcf06\_09**), l'effectif en 2006 en log (**logeff2006**) et le taux de croissance de l'effectif entre 2006 et 2009 (**txeff06\_09**). Les résultats de ce test sont les suivants:

**Tableau 22 : Test d'interdépendance ANOVA entre la réorganisation et les variables des conditionnements**

	F	signification
L'affectation de l'A E par un changement dans la R&N (aacrn)	3,381	0,066
L'affectation de l'A E par une évolution dans les technologies où les procédés disponibles (aaetpd)	5,906	0,015
L'affectation de l'A E par l'incertitude du marché (aaim)	0,674	0,412
L'affectation de l'A E par une variation de TC ou des CMP (aavtccmp)	52,375	0,000
L'affectation de l'A E par l'apparition de nouveaux concurrents (aaanc)	3,906	0,049
L'évolution du marché correspond à l'A P E (emcap)	5,346	0,021
L'évolution du part du marché de l'entreprise (epm)	2,172	0,141
Le taux de croissance de la VA entre 2005 et 2006 (txva05_06)	3,585	0,050
Taux de croissance de la VA entre 2006 et 2009 (txva06_09)	8,249	0,004
Taux de croissance du CA entre 2005 et 2006 (txca05_06)	3,218	0,073
Taux de croissance du CA entre 2006 et 2009 (txca06_09)	0,657	0,418
Taux de croissance de la PRT entre 2005 et 2006 (txpp05_06)	1,311	0,253
Taux de croissance de laPRT entre 2006 et 2009 (txpp06_09)	1,955	0 ,163
L'effectif en 2006 en log (logeff2006)	0,014	0,907
Taux de croissance d'effectif entre 2006 et 2009 (txeff06_09)	0,082	0,774
Taux de croissance de la PCF entre 2005 et 2006 (txpcf05_06)	0,011	0,918
Taux de croissance de la PCF entre 2006 et 2009 (txpcf06_09)	2,997	0,084

Champ: 591entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

<sup>55</sup> Se référer aux questionnaires de l'enquête dans l'Annexe I

L'interprétation de ce test est comme suit :

- ✓ Si  $p \leq 0,05$ , les deux variables sont dépendantes ;
- ✓ Si  $p > 0,05$ , les deux variables sont indépendantes.

Avec un risque d'erreur de 5%, le choix de la réorganisation des entreprises (cf. Tableau 22) dépend de l'affectation de l'activité de l'entreprise par une évolution dans les technologies ou les procédés disponibles (**aaetpd**), de l'affectation de l'activité de l'entreprise par une variation du taux de change ou des coûts des matières premières (**aavtccmp**), de l'affectation de l'activité de l'entreprise par l'apparition de nouveaux concurrents (**aaanc**), de l'évolution du marché correspondant à l'activité principale de l'entreprise (**emcap**), de l'évolution du taux de croissance de la valeur ajoutée entre 2005 et 2006 (**txva05\_06**), et l'évolution de la croissance de la valeur ajoutée entre 2006 et 2009 (**txva06\_09**).

### ***2.2.2. La régression logistique***

Une fois nous avons identifié les variables des conditionnements qui sont dépendantes du choix de réorganisation, nous les estimons par le modèle *logit*. Les résultats de cette estimation présentée dans le tableau 23 et qui captent un lien positif et significatif entre la localisation à proximité du plus gros client au site de l'entreprise (**pgclps**), l'exigence du plus gros client en termes de norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité (**pgcecnqp**), l'utilisation d'un système informatique couplé avec le plus grand client (**pgcdsic**), l'appartenance du plus gros fournisseur au même groupe (**pgfamr**) et, l'affectation de l'activité par une variation du taux de change ou des coûts des matières premières (**aavtccmp**) avec l'implantation des nouvelles pratiques managériales.

En ce qui concerne les variables de l'industrie de l'activité, nos résultats démontrent que l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (**ifeee**) influence positivement la probabilité de réorganisation.

Finalement, nos résultats captent un lien positif et significatif entre le taux de croissance de la valeur ajoutée entre 2006 et 2009 (**txva06\_09**) et la mise en place des innovations organisationnelles.

**Tableau 23 : Estimation de modèle logistique sur les déterminants de réorganisation**

	Coefficient
Connaître une délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité (cdepa)	0,082
Connaître une implantation des nouveaux sites (ciens)	0,072
Intervention sur le marché européen (ie)	0,046
Intervention sur le marché international (itn)	0,356
Le PGC est localisé à proximité du site de l'entreprise (pgclps)	<b>1,329***</b>
Le PGC achète des B&S non standards de l'entreprise (pgcabsns)	0,056
Le PGC exige une norme de contrôle de qualité (pgcecnqp)	<b>1,011***</b>
Le PGC dispose d'un SI couplé (pgcdsic)	0,385*
Le PGF appartient au même groupe (pgfamr)	<b>0,820***</b>
Le PGF est localisé à l'étranger (pgfle)	0,092
Le PGF vend des B&S non standards (pgfvbsns)	-0,025
Le PGF se conforme à des normes de contrôle de qualité (pgfcnpcq)	0,493
Le PGF dispose un SI couplé (pgfdisc)	0,080
L'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (ifeee)	<b>0,661*</b>
Les autres industries manufacturières (aim)	-0,852
L'affectation de l'A E par une évolution dans les technologies où les procédés disponibles (aaetpd)	0,157
L'affectation de l'A E par une variation de TC ou des CMP (aavtccmp)	<b>0,771***</b>
L'affectation de l'A E par l'apparition des nouveaux concurrents (aaanc)	-0,088
L'évolution du marché correspond à l'A P E (emcap)	0,106
Le taux de croissance de la VA entre 2005 et 2006 (txva05_06)	0,888
Taux de croissance de la VA entre 2006 et 2009 (txva06_09)	<b>1,057***</b>
Constante	-3,861

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

### 2.2.3. Estimation du score de propension

A partir des résultats de l'estimation du modèle de régression logistique, nous venons de construire les scores de propension de chaque entreprise réorganisée et non réorganisée en retenant seulement les variables signification au seuil de 10% ou moins.

Avant de calculer le score de proportion de chaque entreprise, il convient de vérifier la condition du test d'équilibre.

#### 2.2.3.1. Les résultats du test de balancing

Le test de la propriété du score équilibrant est une étape et une condition nécessaire dans l'appariement de deux sous populations des entreprises. Le tableau 24 présente les résultats de l'équilibrage de covariable. Ainsi, en examinant les résultats des tests d'équilibrage après appariement, nous constatons que les différences dans les moyens de covariables entre les deux groupes des entreprises réorganisées et non réorganisées dans l'échantillon apparié ont été réduites.

**Tableau 24 : Tests de la propriété d'équilibrage**

Variable	Signification
Le PGC est localisé à proximité du site de l'entreprise (pgclps)	<b>0,816</b>
Le PGC exige une norme de contrôle de qualité (pgcecnqp)	<b>0,436</b>
Le PGC dispose d'un SI couplé (pgcdsic)	<b>0,543</b>
Le PGF appartient au même groupe (pgfamr)	<b>0,944</b>
L'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (ifeee)	<b>0,843</b>
L'affectation de l'A E par une variation de TC ou des CMP (aavtccmp)	<b>0,906</b>
Taux de croissance de laVA entre 2006 et 2009 (txva06_09)	0,036

Champ: 591entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

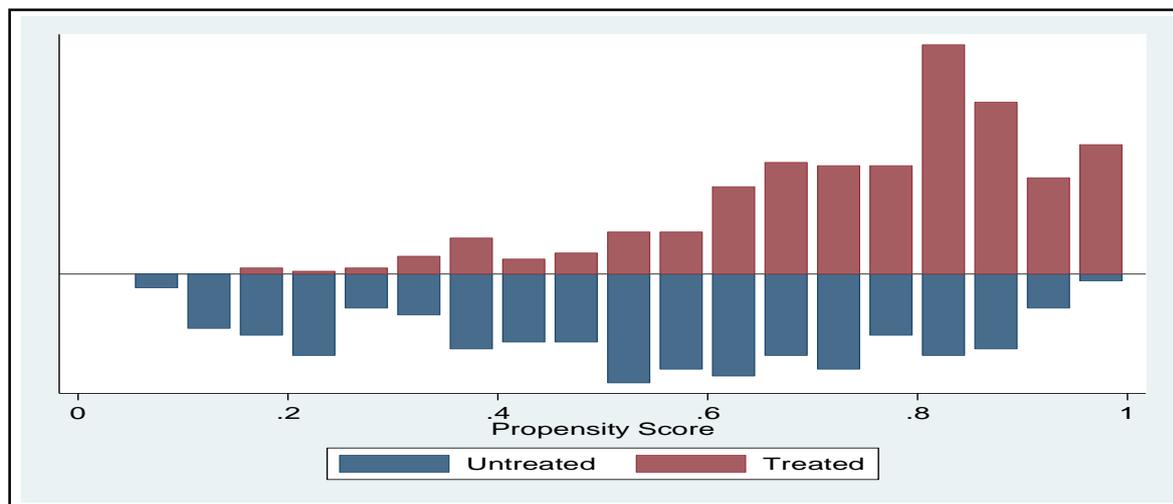
Les résultats du test nous montrent que nous validons l'hypothèse nul dans la majorité des cas qui indique l'égalité des moyennes les variables observées  $X$  entre les entreprises réorganisées et non réorganisées : la localisation à proximité du plus gros client au site de l'entreprise (**pgclps**), du respect du plus grand client des normes de qualité ou à une procédure

de contrôle de qualité (**pgcecnqp**), la disposition par le plus grand client d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise (**pgcdsic**), l'appartenance du plus gros fournisseur au même groupe (**pgfamr**), l'appartenance à l'industrie de fabrication d'équipements électriques et électroniques (**ifeee**) et l'affectation de l'activité principale par une variation du taux de change ou des coûts des matières premières (**aavtccmp**). Ainsi, nous pouvons supposer, sur la base de ces résultats, qu'il est possible de générer un groupe d'entreprises non réorganisées qui est assez semblable au groupe des entreprises réorganisées à utiliser pour l'estimation de l'effet causal pour les entreprises réorganisées.

### 2.2.3.2. *Le calcul du score de propension et la détermination du support commun*

Une fois que la condition de la propriété de score équilibrant est satisfaite dans la majorité des variables explicatives, nous pouvons calculer le score de propension.

**Graphique 8: Distribution du score de propension pour le groupe des entreprises réorganisées et le groupe des entreprises non réorganisées**



Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.  
Source : enquête COI 2006

Le graphique 8 du score de propension des deux sous populations des entreprises nous montre que la surface du score de propension commun couvre une distance très large : la région du support commun que nous obtenons est à peu près [0,18; 0,95].

Ayant déterminé le score de propension de chaque entreprise, nous divisons ces deux sous populations en six blocs équi-espacés du score de propension pour lequel la condition de l'égalité des moyennes des scores de propension à l'intérieur de chaque bloc des entreprises réorganisées et non réorganisées est satisfaite. Les résultats de l'estimation présentés dans le tableau 25 suggèrent six blocs.

**Tableau 25 : Distribution du score de propension des entreprises à l'intérieur des blocs**

Borne inférieure de score de propension de chaque bloc	Réorganisation		Totale des entreprises
	0	1	
0	19	2	21
0,2	17	3	20
0,3	17	18	35
0,4	50	40	90
0,6	50	138	188
0,8	29	208	237
Total des entreprises	182	409	591

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

#### ***2.2.4. Les résultats de l'estimation de l'impact de la réorganisation des entreprises sur leurs performances***

Après avoir déterminé les scores de propension et leur support commun, nous pouvons estimer l'impact des réorganisations des entreprises sur le taux de croissance de la valeur ajoutée, le taux de croissance du chiffre d'affaires, le taux de croissance de la productivité du travail et le taux de croissance de la productivité du capital financier entre 2006 et 2009 en appliquant les trois méthodes suivantes : l'estimation par le plus proche voisin (1 et 5), l'estimation par raduis ou caliper ( $h=0.001$  et  $h=0.005$ ) et finalement l'estimation par pondération.

##### ***2.2.4.1. Les résultats par l'estimation par le plus proche voisin***

Cette méthode consiste à appairer chaque entreprise réorganisée avec une entreprise non réorganisée la plus proche. Dans notre travail, nous avons retenu deux distances distinctes ( $M=1$  et  $M=5$ ). Les résultats de ces tests sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 26 : Effet de réorganisation sur les performances des entreprises par la méthode de l'estimation du plus proche voisin**  
(Écart des taux de croissance entre 2006 et 2009)

Variables des performances	Estimateur naïf	Estimateur par le plus proche voisin (M=1)	Estimateur par le plus proche voisin (M=5)
Taux de croissance de la valeur ajoutée (en%)	10,13*** (0,036)	-3,37 (0,054)	2,68 (0,052)
Taux de croissance du chiffre d'affaires (en%)	2,69 (0,023)	-1,07 (0,050)	2,84 (0,038)
Taux de croissance de la productivité du travail (en%)	12,31 (0,087)	4,68 (0,162)	8,93 (0,107)
Taux de croissance de la productivité du capital financier (en%)	9,10* (0,054)	-4,91 (0,084)	-1,47 (0,062)

Lecture : Student entre parenthèses.

\* significatif au seuil de 1% – \*\* significatif au seuil de 5% – \*\*\* significatif au seuil de 10%

Champ : 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

Les premiers résultats obtenus dans le tableau 26 de l'effet des réorganisations sur les performances des entreprises nous montrent que les estimateurs naïfs diffèrent de ceux livrés par les estimateurs NN(1) et NN(5).

En premier lieu, nous observons que seul l'estimateur naïf met en évidence un effet positif et significatif de la mise en place des nouvelles pratiques organisationnelles sur le taux de croissance de la valeur ajoutée : les entreprises réorganisées réalisent un taux de croissance de 10,31% plus que les entreprises non réorganisées. Par contre, les résultats obtenus sur cette causalité par les estimateurs du plus proche voisin sont différents si l'on prend en compte la distance d'appariement. En effet, l'effet global de la mise en place des nouvelles pratiques managériales sur le taux de croissance de la valeur ajoutée est positif et non significatif de l'ordre de 2,68 % dans l'estimateur NN (5) alors qu'il est négatif et non significatif dans l'estimateur à distance 1 (-3,37%).

De plus, nous remarquons que, à l'exception de l'appariement par le plus proche voisin de distance 1, les estimateurs par la méthode naïve et le plus proche voisin de distance 5 indiquent un impact positif et non significatif de l'effet des réorganisations des entreprises sur

le taux de croissance du chiffre d'affaires. Cet effet gagne plus d'importance dans l'estimateur naïf : les entreprises réorganisées ont amélioré leurs taux de croissance des chiffres d'affaires de 2,84% que les entreprises non réorganisées. *A contrario*, l'estimateur par le plus proche voisin de distance 1 met en évidence un lien négatif et non significatif de l'effet des réorganisations sur le taux de croissance du chiffre d'affaires.

Toujours dans la même perspective, nos résultats démontrent que la mise en place des innovations organisationnelles contribue à une progression forte et non significative à la productivité du travail dans tous les estimateurs. Toutefois, cet effet apparaît plus fort lorsqu'il est estimé par l'estimateur naïf : les entreprises réorganisées réalisent un taux de croissance de productivité du travail de 12,3% plus que les entreprises non réorganisées. Cette accélération s'infléchit dans les estimateurs du plus proche voisin avec un rythme plus faible dans l'estimateur à distance 1. Ceci provient du fait que l'estimation naïve est moins précise que les estimateurs par le plus proche voisin.

L'examen de taux de croissance de la productivité du capital financier présente un profit à peine différent. L'estimateur naïf met en évidence un effet positif et significatif au seuil de 10% : les entreprises réorganisées affichent un taux de croissance de rentabilité financière de 9,1% plus que les entreprises non réorganisées. *A contrario*, les estimateurs des plus proches voisins indiquent un impact négatif et non significatif de l'effet de l'implantation des nouvelles pratiques organisationnelles sur le taux de croissance de la productivité du capital financier qui s'accroît dans l'estimateur le plus proche à distance 1 que l'estimateur à distance 5.

#### 2.2.4.2. *Les résultats par l'estimation par radius*

Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux estimations par la méthode radius ou caliper. Rappelons que nous comparons suivant cette méthode une entreprise non réorganisée avec à une entreprise de groupe réorganisé se trouvant à l'intérieur du seuil et qui lui est la plus proche en termes de score de propension. Pour notre cas, nous avons décidé de retenir une distance de  $h=0.01$  et  $0.05$ .

**Tableau 27 : Effet de réorganisation sur les performances des entreprises par la méthode de radius (*Écart des taux de croissance entre 2006 et 2009*)**

<b>Variabes des performances</b>	<b>Estimateur naïf</b>	<b>Raduis (h=0.01)</b>	<b>Raduis (h=0.05)</b>
Taux de croissance de la valeur ajoutée (en%)	10,13*** (0,036)	-10,01** (0,044)	-9,7** (0,045)
Taux de croissance du chiffre d'affaires (en%)	2,69 (0,023)	-2,89 (0,041)	-2,87 (0,042)
Taux de croissance de la productivité du travail (en%)	12,31 (0,087)	-1,99 (0,138)	-1,68 (0,147)
Taux de croissance de la productivité du capital financier (en%)	9,10* (0,054)	-1,93*** (0,068)	-19,14*** (0,069)

Lecture : Student entre parenthèses.

\* significatif au seuil de 1% – \*\* significatif au seuil de 5% – \*\*\* significatif au seuil de 10%

Champ: 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

D'après le tableau 27, on observe de très fortes disparités entre les résultats obtenus par la méthode radius (0.01) et (0.05) et ceux de la méthode la plus proche voisin, de l'effet des réorganisations des entreprises sur le taux de croissance de valeur ajoutée. Les estimateurs obtenus par ces méthodes mettent en évidence l'existence d'un effet négatif et significatif des réorganisations sur le taux de croissance de la valeur ajoutée. Cet effet gagne en importance lorsque le rayon d'appariement est moins important. Dans ce sens, nous observons que les entreprises non réorganisées améliorent plus leurs taux de croissance de la productivité du travail que les entreprises réorganisées de 10,01 % pour h=0.01 contre 9,7% pour h=0.05.

On observe également une très forte similitude entre les évaluations obtenues à partir des estimateurs de radius et les estimateurs du plus proche voisin (M=1 et M=) en termes de significativité de l'effet des réorganisations sur le taux de croissance du chiffre d'affaires et le taux de croissance de la productivité du travail. Plus précisément, les estimateurs obtenus dans cette méthode ne captent aucune significativité entre l'impact de la mise en place des nouvelles pratiques organisationnelles et ces deux indicateurs économiques. De plus, nos résultats démontrent que l'implantation des innovations organisationnelles exercent un effet négatif sur le chiffre d'affaires et la productivité du travail qui s'accroissent lorsqu'ils sont appariés dans un rayon de moins en moins important : les entreprises réorganisées affichent

un taux de croissance de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires respectivement de 2,89% et 1,99% moins que les entreprises non réorganisées pour  $h=0.01$  et 2,87% et 1,68% pour  $h=0.05$ .

La distinction la plus claire des résultats des estimateurs par cette méthode par rapport aux estimateurs du plus proche voisin est attribuée aux taux de croissance de la productivité du capital financier en termes de significativité. Les estimateurs de radius mettent en évidence un lien négatif et assez significatif entre les réorganisations des entreprises et le taux de croissance de la productivité du capital financier. Cette régression s'est fortement accélérée lorsque le rayon d'appariement est plus important ( $h=0.05$ ): les entreprises réorganisées affichent un taux de croissance de rentabilité du capital financier de -19,14% que les entreprises non réorganisées.

#### 2.2.4.3. L'estimation par kernel

Dans les lignes suivantes, nous effectuons l'appariement entre les entreprises réorganisées et les entreprises non réorganisées avec la méthode de noyau ou de kernel. Néanmoins, cette méthode utilise toutes les observations du groupe des entreprises non réorganisées pour construire le contrefactuel correspondant à chaque entreprise réorganisée. Nous retenons la méthode de *kernel* et *kernel* (normal).

**Tableau 28 : Effet de réorganisation sur les performances des entreprises par la méthode de Kernel (Écart des taux de croissance entre 2006 et 2009)**

Variabiles des performances	Estimateur naïf	Kernel	Kernel (normal)
Taux de croissance de la valeur ajouté (en%)	10,13*** (0,036)	3,02 (0,048)	2,80 (0,046)
Taux de croissance du chiffre d'affaires (en%)	2,69 (0,023)	3,25 (0,036)	2,83 (0,033)
Taux de croissance de la productivité du travail (en%)	12,31 (0,087)	10,02 (0,101)	9,74 (0,095)
Taux de croissance de la productivité du capital financier (en%)	9,10* (0,054)	-0,1 (0,607)	0,1 (0,057)

\* significatif au seuil de 1% – \*\* significatif au seuil de 5% – \*\*\* significatif au seuil de 10%

Champ : 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

D'après les résultats des estimations par la méthode de pondération illustrée dans le tableau 28, on constate que les estimateurs par cette méthode sont très différents en sens de

causalité des résultats indiqués par les méthodes NN (1 et 5) et en termes de significativité avec les méthodes radius ( $h=0.01$  et  $0.05$ ). De même, et d'une façon similaire aux méthodes NN, ces deux estimateurs ne captent aucune significativité entre l'implantation des nouvelles formes organisationnelles et les performances économiques des entreprises

Ainsi, les évaluations conduites avec tous les estimateurs de pondération concluent à un effet positif et non significatif de l'effet de réorganisation sur le taux de croissance de la valeur ajoutée, du chiffre d'affaires et de la productivité du travail. Nous remarquons également que ces mêmes effets apparaissent plus forts lorsqu'ils sont estimés par la méthode kernel. De même, les estimateurs obtenus par pondération concluent à un effet négatif et non significatif sur la productivité du capital financier pour kernel ( $-0,1\%$ ), tandis qu'il est positif pour kernel [normale] ( $0,1\%$ ).

#### ***2.2.5. Discussion des résultats***

Les résultats de notre étude semblent partiellement cohérents en regard des hypothèses proposées. Nos résultats montrent une relation négative et significative entre la mise en place des innovations organisationnelles et le taux de croissance de la valeur ajoutée. Ces résultats vont dans le sens opposé que ceux obtenus par Janod et Saint-Martin (2003) sur les entreprises françaises et par Hounkou (2011) sur les entreprises béninoises. Nos résultats divergent ainsi avec les analyses proposées par certains auteurs comme Berger-Douce (2002) pour qui la mobilisation de nouvelles formes organisationnelles peut contribuer à réaliser des économies importantes de la consommation intermédiaire en optimisant, à titre d'exemple, les niveaux de stocks et les coûts.

De même, les résultats de *matching* de l'effet des réorganisations sur le taux de croissance de la productivité du capital financier des entreprises, quant à eux, permettent de montrer un lien négatif, à l'exception dans les méthodes par le plus proche voisin. Ces résultats aboutissent à des résultats contradictoires que ceux obtenus par Lacoursière (2002); Bartel (2004) et Fabi et al. (2007) sur les entreprises canadiennes, par Bernardi (2001) sur les entreprises françaises, par Green et al. (2006) sur les entreprises américaines et finalement par Lee et al. (2005) sur les entreprises Singapouriennes. Le ralentissement de la productivité du capital financier peut être expliqué par le fait que la mise en œuvre des innovations organisationnelles telles que les certificats des qualifications, le tableau de bord et le système de traçabilité induisent des complexités managériales. De même, nos résultats s'opposent aux

conclusions de l'approche financière avancée par Marlow et Patton (1993) et D'Arcimoles (2003), qui ont considéré de plus en plus les pratiques organisationnelles comme un facteur positif dans l'amélioration des performances des entreprises (Chrétien et al., 2005).

Toujours en ce qui concerne les résultats d'évaluation dans la plupart des estimateurs, nos résultats démontrent que la réorganisation, contrairement au signe attendu, n'exerce aucun effet sur le taux de croissance du chiffre d'affaires. Nos résultats divergent cependant de ceux obtenus par Lacrousière (2002) et Bartel (2004), qui ont trouvé un lien positif entre la gestion des ressources humaines et le chiffre d'affaires dans les entreprises canadiennes. Par conséquent, nos résultats conduisent à des conclusions contradictoires avec les analyses théoriques qui considèrent que les pratiques mobilisatrices des ressources humaines comme les normes d'assurance et de qualité, les labels des environnements et éthiques, le système de traçabilité et les accords de partenariat améliorent l'image des entreprises (Rolland, 2009). Elles sont perçues comme une source du développement d'un avantage concurrentiel (Romeyer, 2004) en facilitant l'implantation et l'accès aux nouveaux marchés (Edouard et Surrply, 2004; Katia et Urlike, 2008) ce qui permet d'activer les ventes et augmenter ainsi le chiffre d'affaires.

Dans le même contexte, nos résultats démontrent que l'implantation de nouvelles pratiques organisationnelles n'entraîne aucune amélioration sur la productivité du travail. Ces résultats sont contradictoires à nos propositions théoriques qui veulent que les entreprises qui mobilisent des innovations organisationnelles améliorent leurs productivités du travail. Ainsi, nos résultats divergent avec les travaux observés sur les données françaises (Caroli et Van Reenen, 2001; Janod et Saint-Martin., 2003; Allani-Soltan et al., 2004; Guerrero et Barraud-Didier, 2004; Ben Slama et Plassard (2010), sur les données canadiennes (Lacrousière, 2002 ; Jalette et Bergeron, 2002; Lacrousière et al., 2004), sur les données américaines (Black et Lyench, 2001; Datta et al., 2005) et sur les données australiennes (Simons et al., 1999). Il apparaît également à partir des résultats obtenues d'expliquer les gains de productivité du travail réalisé par les entreprises réorganisées par le fait que la mobilisation de nouvelles pratiques managériales induit un accroissement de la productivité grâce à la minimisation des temps inutiles en luttant contre les pannes, en réduisant le temps de production et de livraison et en favorisant la codification et la création des connaissances.

**Tableau 29 : L'impact de la réorganisation sur les performances des entreprises**

<b>Variables des performances</b>	<b>Estimateur naïf</b>	<b>NN(1)</b>	<b>NN(5)</b>	<b>Raduis (h=0.01)</b>	<b>Raduis (h=0.05)</b>	<b>Kernel</b>	<b>Kernel (normal)</b>
Taux de croissance de la valeur ajouté	10,13*** (0,036)	-3,37 (0,054)	2,68 (0,052)	-10,01** (0,044)	-9,7** (0,045)	3,02 (0,048)	2,80 (0,046)
Taux de croissance du chiffre d'affaires	2,69 (0,023)	-1,07 (0,050)	2,84 (0,038)	-2,89 (0,041)	-2,87 (0,042)	3,25 (0,036)	2,83 (0,033)
Taux de croissance de la productivité du travail	12,31 (0,087)	4,68 (0,162)	8,93 (0,107)	-1,99 (0,138)	-1,68 (0,147)	10,02 (0,101)	9,74 (0,095)
Taux de croissance de la productivité du capital financier	9,10* (0,054)	-4,91 (0,084)	-1,47 (0,062)	-1,93*** (0,068)	-19,14*** (0,069)	-0,1 (0,607)	0,1 (0,057)

\* significatif au seuil de 1% – \*\* significatif au seuil de 5% – \*\*\* significatif au seuil de 10%

Champ : 591 entreprises de plus de 250 salariés de l'industrie manufacturière résultant de l'appariement COI DIANE.

Source : enquête COI 2006

Pour conclure, nos résultats démontrent que l'implantation des innovations organisationnelles n'entraîne aucune amélioration sur les performances économiques des entreprises françaises. Ces résultats, ils ne sont guère surprenants puisqu'ils concordent avec les résultats trouvés par certains travaux comme l'étude de Capelli et Neumark (2001), Black et Lynch (2001), Martinez-Costa et Martinez-Lorente (2007) dans lesquels les auteurs ont trouvé que les nouvelles pratiques managériales n'induisent aucun effet sur les performances des entreprises. Nous pouvons expliquer ces résultats contradictoires avec nos hypothèses par deux raisons principales : complexité managériale et incohérence avec les valeurs et les croyances des salariés.

Certains théoriciens tendent à conclure que la mise en place de nouveaux outils managériaux ne peut pas apporter toujours une très forte contribution aux succès des entreprises et induisent dans plusieurs cas de nombreux échecs. En effet, de nouveaux dispositifs organisationnels tels que les équipes de travail semi-autonomes, les relations interfirmes, le système de traçabilité, le système JAT sont dotés d'une structure complexe qui

se déploie sur plusieurs plans. Elles sont d'autant plus difficiles à gérer et pose des problèmes de coordination, de partage et de création des informations et des connaissances et cache derrière elles des complexités managériales et relationnelles accrues dans un cadre dynamique. Par conséquent, les performances de ces nouvelles pratiques managériales ne sont pas toujours garanties et ne produisent pas des effets escomptés.

A cela s'ajoute, selon des théoriciens comme Baranger et Chen (1997), Boyer et Durand (1998) et Bichon (2005), le passage d'un système de production standard à un modèle de production dynamique n'est pas facile. Pour eux, la mise en place de ces nouveaux outils organisationnels sur le terrain est délicate, car les principes de ces dispositifs bouleversent les habitudes, les cultures, les croyances et les gestions techniques et humaines du personnel. La réussite des nouvelles formes impose une meilleure coordination-intégration à l'échelle du système de production dans son ensemble (Veltz, 1988). Ceci nous rappelle le cas des cercles de qualité au début des années 1980 dans les entreprises françaises (Camilieri, 1992). Sur ce sujet, les travaux scientifiques montrent que les entreprises qui ont appliqué l'imitation simple du modèle japonais en mettant en place des cercles de qualité, ont connu des échecs. En revanche, les entreprises qui ont adapté les recettes japonaises à leurs contextes spécifiques sont celles qui ont connu un taux de réussite le plus élevé (Chevalier, 1991). Ainsi, les innovations organisationnelles ne seront performantes que s'ils s'inscrivent dans une stratégie de changement, qui bouscule les habitudes sclérosantes (Raveleau, 1989), dans des contextes sociaux particuliers et dans un marché spécifié comme le constatent Abowd et al. (1990).

## **Conclusion**

L'objectif de ce chapitre consiste à évaluer les effets de la mise en place des innovations organisationnelles sur les performances économiques en se basant sur 591 entreprises françaises réseaux dans l'industrie manufacturière.

Ainsi, nous avons exposé, dans une première étape, les différentes approches empiriques sur lesquelles les travaux s'appuient généralement pour expliquer en quoi ces innovations organisationnelles pourraient affecter les performances des entreprises. Dans ce cadre, nous avons extrait trois approches empiriques : « universaliste », « contingente » et « configurationnelles ». Nous avons constaté que ces trois approches ont conçu différemment les liens entre les pratiques managériales et les performances des entreprises et n'adoptent pas les mêmes cadres d'analyse et d'investigation. Pour notre recherche, nous avons envisagé

cette question sous l'angle de la perspective universaliste, car cette approche s'aligne avec notre but qui était consacré à tester l'impact d'implanter des nouvelles formes organisationnelles sur les performances des entreprises.

Nous avons mené une analyse descriptive à long terme sur l'industrie manufacturière entre 1970 et 2008 pour laquelle nous avons observé une forte baisse dans la production, l'investissement et l'emploi dans cette industrie durant les quatre dernières décennies. En revanche, nous avons perçu que les salaires ont connu une progression importante. Dans la lignée, nous avons explicité la démarche méthodologique retenue dans le cadre de cette recherche en présentant le champ d'investigation retenu, à savoir les entreprises réseau. Notre étude est basée sur la collection des données secondaires en s'appuyant sur les données de l'enquête COI 2006 établie par le CEE appariées avec celles des comptes sociaux des entreprises commerciales (DIANE). Nous nous sommes intéressés dans ce travail sur un échantillon de 1242 entreprises réseaux de 250 salariés ou plus appartenant au secteur manufacturier. Nous avons retenu comme indicateur synthétique des changements organisationnels, l'utilisation par une même entreprise réseau d'au moins 4 dispositifs organisationnels innovants parmi 8 pratiques managériales proposées. Au cours de ce travail, nous avons suivi la méthodologie qualifiée par « hypothético-déductive » qui consiste à vérifier de façon empirique des modèles et des approches reconnues.

Pour estimer nos hypothèses, nous avons retenu, dans un second temps, la méthodologie micro-économétrique d'appariement inspiré par le modèle causal de Rubin (1974) et les méthodes d'estimation récemment proposées dans ce cadre qui proposent des nouvelles techniques d'estimation non paramétriques élaborés par un certain nombre d'économètres tels que Heckman et al. (1998); Dehejia et Wahba (2002). Ces techniques permettent d'estimer l'effet causal moyen de la mise en place des nouvelles formes organisationnelles en distinguant entre les entreprises réorganisées et les entreprises non réorganisées et de fournir des estimateurs efficaces et convergents en prenant en considération le biais de sélectivité. Dans notre recherche, nous avons adopté l'estimation naïve, l'estimation par le plus proche voisin ( $M=1$  et  $M=5$ ), la méthode de caliper ( $h=0.01$  et  $h=0.05$ ) et finalement la méthode noyau.

Nos analyses économétriques dans ce chapitre avaient pour but de tester toutes les hypothèses émises dans notre recherche pour laquelle si les nouvelles pratiques mobilisatrices des ressources humaines influencent la performance des entreprises. Les résultats des tests ne

semblent pas correspondre, dans une bonne mesure, aux propositions de l'approche universelle des ressources humaines. A ce niveau d'étude, nous observons d'autre part que les réorganisations exercent un effet négatif sur le taux de croissance de la valeur ajoutée et le taux de croissance de la productivité du capital financier tandis qu'elles n'influencent pas le taux de croissance du chiffre d'affaires et le taux de croissance de la productivité du travail.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

Notre projet de recherche a eu pour but d'améliorer la compréhension du fonctionnement de l'entreprise réseau, de proposer une synthèse théorique des différentes approches de la firme et de chercher à mieux définir le statut théorique de cette nouvelle forme organisationnelle, et finalement d'apporter une réponse aux questionnements relatifs à l'effet de la mise en œuvre des nouvelles pratiques managériales sur les performances des entreprises.

La première conclusion qui ressort de nos analyses est que le fonctionnement de l'entreprise réseau n'est plus expliqué de manière satisfaisante lorsqu'on admet que cette nouvelle organisation, émergeant des nouvelles pratiques managériales, soulève certains enjeux et met en évidence des ambiguïtés et des contradictions au sein du comité scientifique. Pour ces principales raisons, la compréhension des différentes modalités de coordination de l'entreprise réseau nous est apparue comme une problématique à la fois pertinente et très actuelle. Pour éclairer ces questions, nous avons choisi trois dimensions qui rassemblent les différentes configurations organisationnelles des entreprises : le fonctionnement interne, les coordinations interorganisationnelles et le modèle de gouvernance.

Les entreprises françaises vivent actuellement des mouvements profonds de réorganisation interne sous l'influence de facteurs multiples. A ces fins, nous avons cherché d'abord à décrire et expliquer les configurations structurelles au sein des entreprises industrielles. Nous avons défendu la thèse qu'une nouvelle forme hiérarchique fondée sur l'aplatissement du niveau hiérarchique et le renforcement de l'autonomie des opérateurs présentent une solution pertinente pour s'adapter à un contexte caractérisé par l'intensification concurrentiel et développer des nouvelles compétences. Ensuite, nous avons montré que la création des équipes des projets semi-autonomes et la mise en place de systèmes de production et de livraison Juste-à-Temps accélèrent la modernisation du système productif. Finalement, nous avons constaté que le développement successif des nouvelles pratiques managériales a contribué à conférer une place grandissante au domaine de la qualité dans la gestion de l'entreprise. Par ailleurs, les systèmes des assurances contrôle de qualité et d'environnement apparaissent davantage comme des composantes principales dans la modernisation contemporaine des entreprises pour des raisons de performance opérationnelle, financière et organisationnelle.

Les mutations intraorganisationnelles suivies par un double mouvement de recentrage et d'externalisation ont progressivement conduit au développement des phénomènes de partenariat sous diverses formes de coopération interfirmes. Nous avons essayé, à travers notre revue littérature, non seulement d'apporter les avantages de ces phénomènes, mais également de proposer les conditions propices à leur réussite. Ces nouvelles formes ont connu une complexité et une dynamique relationnelle accrue qui se traduisent par la mise en œuvre de nouvelles formes de coordination. Dans cette perspective, nous avons démontré que la relation entre l'entreprise réseau avec ses sous-traitants (ST) et ses prestataires des services logistiques (PSL) s'est caractérisée par l'émergence et la reconnaissance d'une nouvelle forme relationnelle qui conduit à dépasser le cadre d'analyse standard en termes des ST et des PSL de type fordien, pour développer des ST et des PSL de type partenariat. Ces derniers sont déterminés par les compétences qu'elles maîtrisent, par les services qu'elles proposent et par les ressources qu'elles détiennent. Par conséquent, la nature des relations entre l'entreprise et ses partenaires n'est plus basée sur les prix, mais sur la coopération et les contrats à long terme.

Dans un objectif de cumulativité des connaissances, notre étude enrichit les travaux les plus récents réalisés sur la nouvelle stratégie de pilotage adoptée par les entreprises françaises. Nous avons commencé par mettre en évidence l'importance de cette stratégie dans la cohésion et le développement de l'entreprise réseau, désormais exercée par l'intégrateur. Par ailleurs, nous avons enrichi le modèle suggéré par Fréry (1995) pour lequel l'auteur associait à ce comité trois fonctions (création, coordination et contrôle) en nous focalisant sur les outils mobilisés et déterminants dans la modernisation des entreprises. Par ailleurs, nous avons montré que la création de l'organisation réseau et la sélection des partenaires nécessitent la mobilisation des compétences spécifiques et la combinaison des critères formels et informels. Notre revue de la littérature nous a conduits à élaborer une synthèse des principaux modes de coordination et de contrôle qui sont animés par des NTIC, la stratégie de coopération, des procédures formelles, et des mécanismes sociaux.

Afin de vérifier nos hypothèses, une analyse discriminante a été menée sur un échantillon de 1242 entreprises manufacturières. Les résultats obtenus nous permettent de trouver que la modernisation des entreprises est associée positivement seulement à la réduction du niveau hiérarchique (rnh), la création des équipes semi-autonomes (esm), la mise en place de systèmes d'assurance de qualité (caq), la mise en œuvre de partenariat et la

recherche avec le développement avec le CNRS et l'Université (pru), la signature des contrats à long terme (cflt), la réduction des nombres des fournisseurs (rnf), l'appartenance à un groupe (ag), et finalement, l'implantation d'un tableau de bord de pilotage (tbp).

La deuxième conclusion de notre recherche était de poser des jalons pour développer une appréhension théorique renouvelée et novatrice de l'entreprise réseau dans un cadre ouvert, interdépendant et dynamique qui prend en compte toutes les différentes modalités et acceptions de cette nouvelle forme d'organisation. En s'appuyant sur notre travail descriptif au cours du premier chapitre, nous avons cherché à comprendre le point de vue des approches contractuelles sur l'entreprise réseau. Il appert que ces approches et malgré leurs apports dans la mesure où elles ont réussi d'ouvrir la boîte noire, préciser la nature de la firme et apporter des explications pertinentes la délimitation des frontières des entreprises, elles souffrent de certaines faiblesses et incapables de rendre compte de la réalité et des enjeux de la coordination et de la complexité relationnelle de l'entreprise réseau. Afin de dépasser ces insuffisances analytiques, nous sommes orientés vers les théories des compétences qui permettent d'apporter des éléments d'explication riches pour traiter la firme. Nous avons montré que ces grilles théoriques ne se concentrent pas seulement sur l'explication des avantages concurrentiels, mais aussi sur l'existence, la nature, la coopération et les frontières des firmes. En revanche, ces approches ne donnent aucune explication sur la manière de création des ressources, des compétences et des connaissances. Il faut attendre les débuts des années 1990 avec l'émergence d'une nouvelle approche des connaissances pour pallier ces déficiences et proposer de nouvelles analyses pertinentes sur la nature de la firme et la division du travail. En effet, contrairement aux approches des compétences, l'approche des connaissances en fonction de ses différents niveaux d'analyse (individuelle et organisationnelle), nous prônons une lecture et une synthèse « renouvelée » du rôle de la firme et de ses frontières, dans la mesure où nous considérons que cette organisation doit être appréhendée de manière systémique. A ces fins, nous avons montré l'importance de privilégier une analyse qui prend en compte l'aspect social, cognitif et technologique dans la compréhension de la création et des diffusions des connaissances au sein des organisations et dans l'explication des frontières des firmes.

La troisième conclusion de notre recherche est relative à la vérification de la causalité entre l'implantation des nouvelles pratiques organisationnelles et les performances économiques en se basant sur un échantillon de 571 entreprises manufacturières françaises. La

raison de cette démarche relève, en premier lieu, du manque des travaux sur les effets de la mise en place des organisations réseaux sur les performances, et en second lieu dans la volonté de se situer dans les prolongements des travaux sur les relations entre les pratiques managériales et les performances, qui comporte encore des zones d'ombre. En effet, la littérature académique nous a permis de distinguer trois approches empiriques explicatives de la relation entre la mise en place des innovations organisationnelles et les performances des entreprises : la perspective universaliste, la perspective contingente et la perspective configurationnelle. Dans notre étude, nous avons retenu l'approche universaliste qui consiste à évaluer des meilleures pratiques managériales sur les performances économiques des entreprises. Pour répondre à cette problématique, nous avons repris les pratiques managériales associées positivement et significativement à la modernisation des entreprises présentées dans le premier chapitre et nous avons mené une étude micro-économétrique afin de tester leurs effets sur les performances économiques des entreprises en utilisant la méthode *matching*. Les résultats auxquels nous avons abouti rejettent les propositions de l'approche universaliste et divergent vers ceux préalablement obtenus par la plupart des travaux empiriques faits sur ce sujet. Il apparaît, à partir des résultats obtenus, que l'implantation des innovations organisationnelles n'exerce aucun effet sur les taux de croissance du chiffre d'affaires et de la productivité du travail et influence négativement les taux de croissance de la valeur ajoutée et de la productivité du capital financier. Ces innovations organisationnelles induisent, par conséquent, des effets néfastes sur les performances économiques des entreprises, permettant une utilisation moins efficiente des facteurs de production.

Malgré les apports de cette recherche lorsqu'ils nous apparaissent satisfaisantes relativement aux objectifs fixés, elle n'est pas exempte d'un certain nombre de limites et d'imperfections se révélant toutefois incomplète d'épuiser toute la richesse et la complexité de l'entreprise réseau.

La première limite de ce travail concerne l'utilisation de données secondaires pour le compte de cette étude, provenant d'une enquête destinée à des changements organisationnels et l'informatisation des entreprises. Bien que l'enquête COI contienne la plupart des variables de notre étude, elle ne répond pas directement à l'objet de l'étude menée dans le premier chapitre qui consiste à décrire les fonctionnements et les enjeux des entreprises réseaux. Sur cette base, nous devons effectivement reconnaître que notre étude ne retranscrit pas toute la complexité du fonctionnement et la complexité organisationnelle de l'entreprise.

Le deuxième grief important de notre recherche, réside dans la négligence de la gestion de la qualification des salariés dans la modernisation des entreprises. En effet, un nombre croissant des travaux théoriques (Zarifian, 2001; Chatiz et al., 1995; Crifo et al., 2004) et empirique (Greenan, 1996 et 2003 ; Lainé, 2005) soulignent l'importance de la dynamique du renouvellement de la main-d'œuvre dans les réorganisations des entreprises. L'exigence actuelle de polyvalence, de qualité, de flexibilité et de réactivité, conduit les entreprises à sortir du système taylorien d'adaptation du professionnel à son poste de travail pour tendre vers une nouvelle organisation du travail qui prenne en compte les compétences professionnelles disponibles aujourd'hui comme le montrent certains auteurs tel que Reynaud (2001) et Colin et Grasser (2003). Par ailleurs, les transformations de la structure des qualifications des opérateurs méritent aussi d'être examinées dans le contexte actuel de réorganisation des entreprises.

La troisième limite peut être adressée aux choix des indicateurs de performance. Nous avons circonscrit la performance des entreprises à une seule dimension, économiquement. Or, depuis, les années 1990, le concept de performance est devenu multidimensionnel (Hounkou, 2011). Par conséquent, il serait judicieux de tester la relation réorganisation-performance en prenant en considération d'autres niveaux d'analyse.

Finalement, la quatrième limite est reliée à l'origine de nos données qui portent seulement sur l'année 2006. Notre étude souffre de la limite d'intervalle temporel dans lequel la relation entre la mise en œuvre des nouvelles formes organisationnelles et la performance est testée. Un nombre croissant d'auteurs trouvent que les études en coupe instantanée sont incapables de proposer une vision dynamique et fournir moins de données informatives, moins de variabilité et plus de colinéarité entre les variables que les études longitudinales (Gujarati, 2004).

En dépit des limites du présent travail, celles-ci nous incitent à développer quelques pistes de recherches qui apparaissent prometteuses. Ces prolongements gravitent autour de trois dimensions :

Une première voie de recherche consisterait à mener une enquête quantitative confirmatoire approfondie au sein de plusieurs entreprises adaptée à la problématique de recherche à partir des situations concrètes. Une telle étude permettrait de mieux nous rapprocher de notre problématique et apporter une plus grande valeur scientifique comme le démontrent certains chercheurs tels que Chanal et al. (1997) et Schmitt (2005).

Une deuxième perspective de recherche est relative à élargir la lecture théorique de l'entreprise réseau en intégrant d'autres disciplines que l'économie. L'une des conclusions principales des travaux faits par Baudry et Durbion (2009), Desreumaux et Bréchet (2009), Chassagnon (2010) et Chassagnon et Baudry (2012) est que la théorie de la firme doit être reformulée dans une économie ouverte et complexe. Ces auteurs proposent de l'envisager par une approche interdisciplinaire. Un tel croisement permet d'améliorer la compréhension de la firme à la prise en compte des différents niveaux d'analyses.

Une troisième orientation possible viserait à étendre l'application économétrique suivie à de nouveaux terrains d'investigation, dans d'autres secteurs d'activité notamment le cas des entreprises financières et des établissements hospitaliers qui connaissent de profondes restructurations. Ces secteurs et la question de causalité sont insuffisamment explorés par la littérature. En effet, il existe un certain nombre de recherches qui s'intéressent à analyser les transformations organisationnelles dans le secteur de santé et des établissements financiers (Gurtner et al., 2008; Favre-Bonté et al., 2009; Gheorghiu et al., 2012), mais elles sont le plus souvent descriptives. Il serait donc judicieux à l'avenir de tester l'impact de l'implantation des nouvelles pratiques managériales sur les performances dans ces secteurs.

Au final, nous espérons que notre travail contribuera à rapprocher une meilleure compréhension de l'entreprise réseau et son impact sur les performances économiques. Malgré cela, ces problématiques comportent des zones d'ombre et leurs dimensions encore largement inexploitées, laissant la place à des développements futurs qui restent à conduire.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- **Abdessemed T**, (2001), « La coopération inter firmes: mode de coordination hybride ou générique? », Communication à la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 juin, Québec, Canada.
- **Abowd J.M, Milkovich G.T et Hannon J.M**, (1990), «The effects of human resource management decisions on shareholder value», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, Special Issue, pp. 203-236.
- **Abrard P et Paché G**, (2009), «La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire », dans Baudry B et Dubrion B, *Analyses et transformation de la firme : une approche pluridisciplinaire*, Edition La Découverte, pp. 193-213.
- **Aguezzoul A et Ladet P**, (2006), « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n°2, pp. 5-27.
- **Aït Razouk A et Bayad M**, (2010), « GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité? », Communication à la 19<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Luxembourg.
- **Aït Razouk A**, (2007), *Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empiriques sur la durabilité de la relation entre stratégie et performance*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Nancy 2, décembre.
- **Akerlof G.A**, (1970), «The Market for “Lemons” : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n°3, pp. 488-500.
- **Albessart C, Cincera M, Lohst O et Marfouk A**, (2006), « Approche méthodologique pour un benchmarking régional au sein d'une union européenne élargie », dans Capron H, *Politique régionale européennes : convergence et dynamique d'innovation*, Edition De Boeck Université, pp. 23-52.
- **Alchian A.A et Demsetz H**, (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n°5, pp. 777-795.
- **Aliouat B**, (1995), *Les stratégies de coopération industrielle*, Economica.
- **Allani-Soltan N**, (2003), *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises françaises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, décembre.

- **Allani-Soltan N, Bayad M et Arcand M**, (2004), « Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle », Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, du 2 au 4 septembre, Montréal, Canada.
- **Allouche J et Huault I**, (1998), «Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles», *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, pp. 5-31.
- **Allouche J, Charpentier M et Guillot-Soulez C**, (2004), «Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, du 02 au 04 septembre, Montréal.
- **Altersohn C**, (1992), *De la sous-traitance au partenariat industriel*, Edition L'Harmattan.
- **Altersohn C**, (1997), *De la sous-traitance à l'aube du XXIe siècle*, Edition L'Harmattan
- **Altintas G**, (2012), « Les Capacités Dynamiques : une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique? », Communication à la 21<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 03 au 06 juin, Lille.
- **Amable B et Askenazy P**, (2005), « Introduction à l'économie de la connaissance », Contribution pour le rapport UNESCO Construction des sociétés du savoir.
- **Amis A**, (1996), « La qualité en milieu industriel : quel management?», Communication à la 5<sup>me</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 mai, Lille.
- **Amossée T, Bloch-Lodon C et Wolff L**, (2008), *Les relations sociales en entreprises. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprises (REPONSE 1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)*, La Découverte.
- **Angué K et Mayrhofer U**, (2008), « Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération : une analyse du secteur européen des biotechnologies », Communication à la 17<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Nice.
- **Angué K et Mayrhofer U**, (2010), « Coopération internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix de partenaires », *Management*, vol 13, n°1, pp. 1-37.
- **Arcand M, Arcand G, Bayad M et Fabi B**, (2004a), « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue Internationale des Relations de Travail*, vol 2, n°2, pp. 14-25.
- **Arcand M, Arcand G, Bayad M et Fabi B**, (2004b), «Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. Le cas des coopératives financier canadien», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.57, n°3, pp 497–524.

- **Arena R et Lazaric N**, (2003), « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter: Une analyse économique rétrospective », *Revue Économique*, vol. 54, n°2, pp. 329-354.
- **Arend R.J et Bromiley P**, (2009), « Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? », *Strategic Organization*, vol.7, n°1, pp. 75-90.
- **Argote L, McEvilly B et Reagans R**, (2003), «Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge», *Management Science*, vol. 49, n°4, pp. v-viii.
- **Arrègle J.L et Quélin B**, (2000), « L'Approche « Ressource-Based View » à la croisée des chemins », dans Arrègle J-L et Quélin B, *Le mangement stratégique des compétences*, Ellipses Editions Marketing, pp.19-53.
- **Arrègle J.L**, (2006), « Analyse « Ressources Based » et identifications des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°160, pp 241-259.
- **Arrow K.J**, (1971), *Essays in the Theory of Risk*, North Holland Publishing, Amsterdam.
- **Arthur J.B**, (1994), «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°3, pp. 670-687.
- **Askenazy P et Caroli E**, (2010), «Innovative work practices, information technologies, and working conditions: Evidence for France», *Industrial Relations*, vol.49, n°4, pp.544-565.
- **Askenazy P et Gianella C**, (2000), « Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation », *Économie et Statistique*, vol. 339, n°339-340, pp. 219-242.
- **Assens C et Baroncelli A**, (2004), « Marché-Réseau-Hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°297, pp. 43-55.
- **Assens C**, (1996), « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation réseau », *Flux*, vol. 12, n°23, janvier-mars, pp. 38-42.
- **Assens C**, (2003), *L'organisation des entreprises: vers une structure en réseau*, E-theque.
- **Assens C, Baroncelli A et Froehlicher T**, (2000), « Le pilotage réseaux intra-organisationnels: une approche relationnelle et conventionnaliste des modes de coordination », Communication à la 9<sup>me</sup> Conférence de l'AIMS, du 24 au 26 mai, Montpellier.

- **Aubert P, Crépon B et Zamora P**, (2009), « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises: effets sur la productivité et les salaires», *Économie & Prévision*, vol. 1, n° 187, p. 25-46.
- **Audretsch D**, (2006), «L'émergence de l'économie entrepreneuriale», *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol.1, tome XLV, pp. 43-70.
- **Aulakh P, Kotabe M et Sahay A**, (1996), « Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioural approach», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n°5, pp. 1005-1032.
- **Ayadi S.D**, (2009), « Externalisation et création de valeur au sein de la « Supply Chain»: l'entreprise étendue », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 2, n° 236, pp. 85-93.
- **Azan W et Tournant L**, (2008), « Systèmes de pilotage des connaissances dans les projets industriels : le cas Alstom et ideliance », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol 27, n°2, pp. 73-88.
- **Azoulay N et Weinstein O**, (2000), « Les compétences de la firme », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 93, n°93, 4<sup>ème</sup> trimestre, pp. 117-154.
- **Baeza A**, (2000), « La théorie de l'agence », dans Chevalier J-M, *L'économie industrielle des stratégies d'entreprise*, Montchrestien, E. J. A, pp. 77-92.
- **Baldegger R et Arcand M**, (2003), « Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche contingence », *Revue Économie et Sociale*, vol. 4, n°50, pp113-120.
- **Baranger P et Chen J**, (1997), « Juste-à-temps », dans Simon Y et Joffre P, *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp.1726-1739.
- **Barbat V**, (2010), « Une étude exploratoire de la relation client-fournisseur en contexte d'achats contraints », Actes des 8<sup>ème</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Supply Chain et Logistique (RIRL), du 29 septembre au 01 octobre, Bordeaux.
- **Bardelli P**, (2003), « Production flexible. Production, organisation et ressources humaines », dans Allouche J, *Encyclopédie des ressources humaines*, Librairie Vuibert, pp. 1145-1154.
- **Barney J.B**, (1999), «How a firm's capabilities affect boundary decisions», *Sloan Management Review*, vol. 40, n°3, pp. 137-145.
- **Barney J.B**, (1986), «Strategic Factor Markets: Expectations Luck and Business Strategy», *Management Science*, vol. 32, n°10, pp. 1231-1241.

- **Barney J.B.**, (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.
- **Barreiro E.**, (2006), *La dynamique de l'organisation de l'industrie : une approche par l'industrie automobile*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Nice Sophia Antipolis, décembre.
- **Bartel A.P.**, (2004), «Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n°2, pp.181-95.
- **Barthélemy J.**, (2003), « Quelques enseignements d'une opération d'externalisation ratée », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 22, n°1, pp .47-54.
- **Baudry B et Durbion B.**, (2009), *Analyses et transformations de la firme: une approche pluridisciplinaire*, Edition La Découverte.
- **Baudry B.**, (1991), « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Economie Industrielle*, vol 56, n°56. pp, 46-57.
- **Baudry B.**, (1992), « Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi? », *Revue Économique*, vol. 43, n° 5, pp.871-893.
- **Baudry B.**, (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 66, n°66, 4ème trimestre, pp. 51-68.
- **Baudry B.**, (2003), *Economie de la firme*, La Découverte, Paris.
- **Baudry B.**, (2004), « La question des frontières de la firme : incitation et coordination dans la firme-réseau », *Revue Économique*, vol 55, n°2, mars, pp 247-274.
- **Baudry B.**, (2006), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris.
- **Baumard P et Ibert J.**, (2007), «Quelles approches avec quelles données? », dans Thiétart R-A, *méthodes de recherches en management*, Edition, DUNOD, Paris, pp. 84-106.
- **Baumard P.**, (2006), « Connaissance tacite et formation des stratégies collectives : une étude de cas», dans Yami S et Le Roy F, *Stratégies collectives: Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management et Société, Paris.
- **Bayad M et Liouville J.**, (2001), « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal», Communication à la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 juin, Québec, Canada.

- **Beau F, Forsans E, Michaud L et Puissochet A**, (2007), « R&D et innovation dans l'industrie française du jeu de vidéo », Rapport de Synthèse, Ministère de l'Economie, Finance et de l'industrie, Direction générales des entreprises (DGE), mars.
- **Beaujolin-Bellet R et Nogatchewsky G**, (2004), « Du contrôle sociale ou contrôle par le marché dans les relations clients-fournisseurs », Actes du 25<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, du 12 au 14 mai, Orléans.
- **Beaujolin-Bellet R**, (2003), « Les temps modernes de la préférence pour la flexibilité externe de l'emploi », dans Allouche J, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, pp. 561-568.
- **Becker B et Gerhart B**, (1996), «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, pp.779-801.
- **Behaghel L, Caroli E et Roger M**, (2010), « Départ des travailleurs âgés, formation continue et changements technologiques et organisationnels », *Travail et Emploi*, n°121, janvier-mars, pp. 7-20.
- **Belbenoit-Avich J**, (2009), « Proximité et relocalisation: de l'importance des réseaux », Actes des 3<sup>èmes</sup> Journées de l'AGRH-AIMS de « Recherche management et réseaux sociaux: repoussons les frontières », Université de Savoie, IREGÉ, le 6 novembre, Annecy.
- **Ben Abdallah L et Ben Ammar M.Z**, (2007), « Changement organisationnel et évolution des compétences : cas des entreprises industrielles tunisiennes », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 4-5, n°226-227, pp. 133-146.
- **Ben Dhaou S, Renard L et St-Amant G.E**, (2006), « Proposition d'une classification de l'approche basée sur les ressources », Actes du 30<sup>ème</sup> Congrès de l' ASAC, du 03 au 06 juin, Bnaff, Canada.
- **Ben Slama R et Plassard J.M** (2010), « TIC, réorganisation et performances des entreprises: évidence microéconométrique », Actes des 27<sup>èmes</sup> Journées de Microéconomie, les 3 et 4 juin, Angers, France.
- **Ben Youssef A**, (2004), « Les quatre dimensions de la fracture numérique », *Réseaux*, vol. 4-5, n° 127-128, pp. 181-20.
- **Bengtsson M et Kock S**, (1999), « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n°3, pp. 178-194.

- **Bengtsson M et Kock, S**, (2000), « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n°5, pp. 411-426.
- **Benhamou S et Diaye M.A**, (2010), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », Centre d'Analyse Stratégique, Travail et Emploi, n°210, janvier.
- **Benhamou S**, (2010), « Améliorer la gouvernance de l'entreprise et la participation des salariés », La Documentation Française, Centre d'Analyse Stratégique, n°27.
- **Benollet P**, (1998), « Pour une pleine efficacité du Juste-à-temps: élément de prescription », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n°4, pp.53-66.
- **Béranger P**, (1987), *Les nouvelles règles de la production: vers l'excellence industrielle*, BORDAS, Paris.
- **Berger-Douce S**, (2010), « Gestion environnementale et certification: le cas de trois P.M.E», *Gestion*, vol 35, n°1, pp. 10-17.
- **Berger-Douce S**, (2002), « La certification ISO 14001, catalyseur du changement organisationnel? L'expérience de deux maisons de champagne », Communication à la 11<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin, Paris.
- **Bernardi Y**, (2001), « Certification et performance boursière », *Revue Sciences de Gestion*, n°28, p. 97-116.
- **Besnard S, Chevalier P, Victor P, Guillemot D et Kocoglu Y**, (2007), « Des TIC de plus en plus diversifiées dans les entreprises », *Insee Première*, n° 1126, mars.
- **Bessy C**, (2008), « Nelson et Winter : une théorie évolutionniste de la firme basée sur les capacités cognitives organisationnelles», dans Chabaud D., Glachant J-M., Parthenay C et Perez Y, *Les grands auteurs en économie des organisations*, Edition EMS, pp. 131-155.
- **Bichon A**, (2005), « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariées », *Gestion*, vol. 30, n°2, pp. 50-59.
- **Bigi M, Greenan N, Hamon-Cholet S et Lanfranchi J**, (2012), « Changements organisationnels et évolution du vécu au travail des salariés : une comparaison entre secteur privé et Fonction publique d'État », Rapport de Recherche, Centre d'Etude et d'Emploi, n°75, mai.
- **Billaudot B et Genthon C**, (2002), « Les nouvelles formes de coordination industrielle : réexamen du couple marché/hierarchie et application au cas de l'informatique », dans Saboly M et Cailluet L, *Marché (s) et Hiérarchie(s)*, Presses de l'u Université des Sciences Sociales Toulouse, pp. 65-80.

- **Billaudot B et Julien P.A**, (2003), « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise réseau », dans Julien P.A., Raymond L, Jacob R et Abdul-Nour G, *L'entreprise réseau: dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits Récréatifs*, Presses Universitaires du Québec, pp. 47-71.
- **Bironneau L et Le Roy B**, (2009), « Quelles compétences pour les responsables logistique? Résultat d'une enquête terrain », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 28, n°1, pp.7-23.
- **Biyamba J.B**, (2007), *La communication sur les investissements en R&D et la valorisation des firmes par les marchés financières*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Reims Champagne Ardenne, décembre.
- **Black S.E et Lynch L.M**, (2001), «How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity». *Review of Economics and Statistics*, vol. 83, n°3, pp. 434-445.
- **Blanche S et Armand H**, (2004), « Les partenariats d'exploration: des pratiques inédites en quête d'outils et de statut », Communication à la Conférence « Les stratégies Collectives», Atelier de l'AIMS, le 13 mai, Montpellier.
- **Blanchot F**, (1995), *Le partenariat interentreprises : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, janvier.
- **Blanchot F**, (1996), « Les déterminants du choix du partenariat : proposition d'un modèle éclectique », Communication à la 5<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 mai, Lille.
- **Blanchot F, Kalika M, Isaac H, Josserand E, DeMontmorillon B et Romelaer P**, (2000), « Décloisonnée et transversale, l'organisation change », *L'Expansion Management Review*, n°98, septembre, pp.68-80.
- **Boiral O et Mongour A**, (2009), « Les impacts d'ISO9000 sur l'amélioration des performances : une revue systématique », Communication à la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Grenoble, France.
- **Boiral O**, (2002), « ISO 9000: de l'impératif commercial au « rite de passage » organisationnel », Communication à la 11<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin, Paris.
- **Boiral O**, (2004), « Mettre en œuvre ISO 14001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un mythe rationnel », Communication à la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Le Havre.

- **Bootz J.P.**, (2001), « Prospective et apprentissage organisationnel », *Travaux et Recherches de Prospective*, n°13, janvier.
- **Boris B, Sandra C.P et Isabelle H**, (2007), « Réseaux sociaux et processus d'apprentissage, une relation complexe et ambivalente », Communication à la 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 06 au 09 juin, Montréal, Canada.
- **Bornarel F**, (2005), « Relations de confiance et renforcement du contrôle. Résultats d'une étude conduite dans un cabinet de conseil », Communication à la 14<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 6 au 9 juin, Angers, France.
- **Boulay et Isaac H**, (2007), « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°170, pp. 103-115.
- **Bourgeon L**, (2001), « Logique de constitution des équipes projet et apprentissage organisationnel dans les projets de R&D », Communication à la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 juin, Québec.
- **Bourgne P et Roussat C**, (2008), « Structuration de l'activité logistique : des acteurs émancipés du transport ? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 54, pp. 73-100.
- **Bourguignon A**, (1995), « Peut-on définir la performance? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet- août, pp. 61-66.
- **Boyer L**, (1997), « Recentrage des firmes », dans Simon Y et Joffre P, *Encyclopédie de gestion*, Edition Economica, pp. 2809-2816.
- **Boyer R et Durand J.P**, (1998), *L'après fordisme*, Edition, La Découverte et Syros, Paris.
- **Boyer R et Freyssenet M**, (1995), « Emergence de nouveaux modèles industriels: problématique et démarche d'analyse », Actes du GERPISA n°15.
- **Brodaty T, Crépon B et Fougère D**, (2007), « Les méthodes micro-économétriques d'évaluation et leurs applications aux politiques actives de l'emploi », *Économie et Prévision*, vol.1, n°177, pp. 93-118.
- **Brousseau E et Glachant J.P**, (2000), « Introduction: Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.92, n°92, pp. 23-50.
- **Brousseau E**, (1993), « Les théories des contrats: une revue », *Revue d'Economie Politique*, vol.101, n°1, pp. 1-82.

- **Brulhart F et Favoreu C**, (2006), « Le lien contrôle-confiance performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.9, n°5, pp. 59-96.
- **Brulhart F**, (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle: quel impact sur la réussite du partenariat vertical? », *Management et Avenir*, vol. 8, n°4, pp. 167-191.
- **Brulhart F**, (2002), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 4, pp, 51-78.
- **Bunel M, Dayan J.L, Desage G, Perraudin C et Valeyre A**, (2008), « Formes d'organisation du travail et relations de travail », Rapport de Recherche, Centre d'Etude et d'Emploi, n°53, décembre.
- **Burns T et Stalker G.M**, (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London
- **Cahuc P**, (1993), *La nouvelle microéconomie*, Edition La Découverte, Paris.
- **Caliendo M et Kopeinig S**, (2005), « Some Practical Guidance for the Implementation of Propensity Score Matching », *Journal of Economic Surveys*, vol . 22, n°1, pp. 31-72.
- **Camilieri M**, (1992), « Analyse de l'implantation des cercles de qualité dans les entreprises industrielles françaises : résultats de la recherche », dans Le Duff R et Allouche J, *Analyse du management*, Edition, Economica, Tome II, pp. 419-434.
- **Campinos-dubernet M et Jougleux M**, (2003), « L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°146, pp. 81-98.
- **Campinos-Dubernet M et Marquette C**, (1999), « Une rationalisation sans norme organisationnelle : la certification ISO 9000 », *Sciences de la Société*, n°46, février, pp. 83-101.
- **Canard F et Boronat P**, (1995), « Management par la qualité totale et changement organisationnel », dans Rainelli M., Gaffard J.L et Asquin A, *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, pp. 217-234.
- **Capelli P et Neumark D**, (2001), « Do " High-Performance " work practices improve establishment-level outcomes? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n°4, pp. 737-775.

- **Capo C**, (2002), « Rôles de la firme-pivot dans le canal de distribution : le cas du canal de distribution dans la grande distribution japonaise », Actes du 5<sup>ème</sup> colloque Etienne Thil, les 26 et 27 septembre, La Rochelle, France.
- **Caroli E et Van Reenen J**, (2001), « Skill Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, n°4, pp. 1449-1492.
- **Caroli E**, (2001), “New Technologies, Organizational Change and the Skill Bias: What Do We Know?”, dans Petit P et Soete L, *Technology and the Future of European Employment*, Northampton (Mass.), Edward Elgar, pp. 259-293.
- **Carrière J et Barrette J**, (2005), «Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 22, n°4, pp. 302-315.
- **Carroll A.B**, (1979), «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- **Castelfranchi C et Falcone R**, (2000), « Trust and control: a dialectic link», *Applied Artificial Intelligence*, vol. 14, n°8, pp. 799-823.
- **Cattellin M**, (2008), « Modes de coordination, réseaux inter organisationnel et avantage concurrentiel : une application à une destination touristique des Alpes », Communication à la Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme, le 14 mars, La Rochelle.
- **Cazenave F et Garel G**, (2009), « Le modèle dominant comparé au Kyohokai, « la machine » Toyota d'apprentissage et de solidarité interentreprises », Communication au 17<sup>ème</sup> Colloque International GERPISA, du 17 au 19 juin, La Sorbonne, Paris.
- **Cbabaud D, Partbenay C et Perez Y**, (2008), « Olivier E Williamson : de la théorie des coûts de transaction à la nouvelle économie institutionnelle », dans Chabaud D, Glachant J.M, Parthenay C et Perez Y, *les grands auteurs en économie des organisations*, Editions EMS, pp. 97-129.
- **Cézanne C et Saglietto L**, (2011), « Capital humain, prestataires de services logistiques et frontières de la firme », *Revue d'Economie Industrielle*, n°134, pp.1-18.
- **Cézanne C**, (2010) « Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise: une évaluation empirique sur données françaises », *Revue d'Economie Politique*, vol. 120, n°4, pp. 669-700 P14

- **Chanal V, Lesca H et Martinet A.C**, (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°116, novembre.-décembre, pp.41-51.
- **Chandler A.D**, (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge. Traduction française: *Stratégie et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1972.
- **Chandler A.D**, (1992), « Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, n°3, pp. 79-100.
- **Chanut O et Poirel C**, (2012), « Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n°223, pp. 105-122.
- **Chaouch N et Zghal M**, (2010) « Contrôle formel vs informel: effets sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de la relation de coopération », Communication à la 19<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Luxembourg.
- **Charles-Pauvers B et Schieb-Bienfait N**, (2009), « Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques: propositions théoriques et méthodologiques », Communication à la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Grenoble, France.
- **Charreaux C et Pitol-Belin J.P**, (1992), « Les théories des organisations », dans Helffer J-P et Orsoni J, *Encyclopédie du management*, Vuibert, tome 2, janvier, pp. 258-269.
- **Charreaux G**, (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 92, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestres, pp. 193-214.
- **Charreaux G**, (1999), « La théorie positive de l'agence: lecture et relecture », dans Koeing G, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica , pp. 61-141.
- **Chaserant C**, (2007), « Les fondements incomplets de l'incomplétude: une revue critique de la théorie des contrats incomplets », *L'Actualité Économique*, vol. 83, n° 2, pp. 227-253.
- **Chassagnon V et Audran M**, (2010), « Le rôle des réseaux interpersonnels dans la capacité d'innovation des inventeurs hautement prolifique : une analyse préliminaire », *Économie et Société*, n°12, pp. 1411-1436.
- **Chassagnon V et Baudry B**, (2012), « Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme-réseau multinationale : une analyse économique », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 1, n°137, pp. 43-64.

- **Chassagnon V**, (2010), « Firme (réseau) et relation de pouvoir: une analyse théorique », *Économie Appliquée*, vol. 63, n°2, pp. 23-54.
- **Chatiz K, De Connick F et Zarfian P**, (1995), « L'accord A. CAP 2000 : la logique de la compétence à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n°64, octobre, pp. 35-47.
- **Chédotel F**, (2004), « De la stratégie au management de l'équipe projet, comment prendre en compte les différentes facettes du temps? », Communication à la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Le Havre.
- **Chemla G**, (1997), « Théorie de la firme et contrats incomplets », *Revue d'Economie Politique*, vol. 3, n°107, pp. 295-330.
- **Cherfi Z**. (2002), *La qualité : démarche, méthodes et outils*, Lavoisier.
- **Cherif M**, (1999), «Asymétrie d'information et financement des PME innovantes par le capital-risque», *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 54, n°54, pp. 163-178.
- **Cheung S**, (1983), « The Contractual Nature of the Firm», *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°1, pp 1-21.
- **Chevalier F**, (1991), *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Edition Economica.
- **Chouaieb A**, (2010), « Mémoire organisationnelle et dynamique de pouvoir dans l'entreprise », Actes du 21<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, du 17 au 19 novembre, Rennes.
- **Chrétien L, Arcand G, Tellier G et Arcand M**, (2005), « Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue Internationale sur le Travail de la Société*, vol. 3, n°1, pp. 107-128.
- **Claire B**, (2011), «Les incitations à l'innovation dans le secteur privé », Actes des 28<sup>èmes</sup> Journées de Microéconomie Appliquée, les 2 et 3 juin, Sousse, Tunisie.
- **Claude-Gaudillat V et Quélin B**, (2002), « Offres innovantes et acquisition de nouvelles compétences : l'exemple de l'industrie américaine du courtage en ligne », Communication à la 11<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin, Paris.
- **Cléty H**, (2009), *Dynamiques des représentations et efficacité dans les systèmes « équipes de travail »*, Thèse de Doctorat en Science Psychologiques, Université Charles-de-Gaulle Lille 3, novembre.
- **Coase R.H**, (1937), « The nature of the firm», *Economica*, vol. 4, n°16, pp. 386-404. Traduction française : «La nature de la firme», *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 2, n°2-1, pp. 133-163, 1987.

- **Coase R.H**, (1960), « The Problem of Social Cost », *The Journal of Law and Economics*, vol. 3, october, pp. 1-44
- **Coase R.H**, (1972), « Industrial Organization : A Proposal for Research », dans Victor R. Fuchs (ed.), *Policy Issues and Research opportunities in Industrial Organization*, National Bureau of Economic Research, New York, pp. 59-73. Traduction française: « Organisation industrielle: un programme de recherche », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 58, n°1, 4<sup>ème</sup> trimestre, pp. 15-27, 1991.
- **Coche C**, (2009), « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale », Communication à la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Grenoble.
- **Cochoy F, Garel J.P et De Terssac G**, (1998), «Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000», *Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n°39-4, pp. 673-699.
- **Cohen E**, (2005), « Grandes entreprises: dynamique de recentrage et d'externalisation », *INSEE Méthodes*, n°109, pp. 87-91.
- **Cohen W.M et Levinthal D.A**, (1990), « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, pp. 128-152.
- **Cohendet P et Llerena P**, (1999), «La conception de la firme comme processeur de connaissances», *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 88, n°88, 2<sup>ème</sup> trimestre, pp. 211-235.
- **Cohendet P et Steinmueller W.E**, (2000), «The Codification of Knowledge: A Conceptual and Empirical Exploration », *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n°2, pp. 195-209.
- **Cohendet P**, (1998), « Information, connaissance et théorie évolutionniste de la firme », dans Petit P, *L'économie de l'information: les enseignements des théories économiques*, La Découverte et Syros, Paris, pp. 253-267.
- **Cohendet P, Créplet F et Dupouët O**, (2003) « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°146, p.99-121.
- **Cohendet P, Guittard C et Schenk E**, (2007), « Adoption d'outils TIC dans un contexte hiérarchique. Le cas des forums intranet », *Revue Française de Gestion*, vol 3, n°172, pp. 159-170.
- **Cohendet P, Kern F, Munier F et Mehamanpazir B**, (2000), «Firmes globales et structures duales d'organisation», dans Delapierre M., Moati P et Mouhoud E M, *Connaissance et Mondialisation*, Economica, pp. 119-127.

- **Colin T et Grasser B**, (2003), « La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », *Travail et Emploi*, n° 93, janvier, pp. 61-73.
- **Côme T**, (2011), «Quelle structure pour optimiser les relations universités - entreprises?», *Management & Avenir*, vol. 5, n° 45, pp. 107-125.
- **Commission Permanente de Concertation pour L'industrie**. (2008), « L'industrie en France 2007-2008 », La Documentation française, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.
- **Conner K.R et Prahalad C.K**, (1996), « A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n°5, pp. 477-501.
- **Conner K.R**, (1991), «A historical Comparison of Resource-based theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we Have a New Theory of the Firm?», *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 121-154.
- **Connor T**, (2002), «The resource-based view of strategy and its value to practising managers », *Strategic Change*, vol. 11, n°6, pp 307-316.
- **Corbett C.J, Montes-Sancho M.J et Kirsch D.A**, (2005), «The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis», *Management Science*, vol. 51, n°7, pp. 1046-1059.
- **Corbin E**, (2008). « Paiement à la prestation et PSL: vers une gestion dynamique de la chaîne logistique pharmaceutique aux Etats-Unis », *Logistique & Management*, vol. 16, n°2, pp. 69-80.
- **Coriat B et Weinstein O**, (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche.
- **Coriat B et Weinstein O**, (2010), « Les théories de la firme entre « contrat » et compétence : une revue critique des développements contemporains », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.1, n°129-130, 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestre, pp. 21-30. .
- **Coriat B**, (1991), *Penser à l'Envers. Travail et organisation dans la firme japonaise*, Christian Bourgeois, Editeur.
- **Coutrois J.V et Bernasconi M**, (2012), «Entretien. « Mon attitude, c'est d'explorer, d'expérimenter, de me laisser guider et d'essayer d'être original »», *Entreprendre & Innover*, vol. 4, n° 16, pp. 53-58.
- **Coutrot T**, (2000), «Innovations dans le travail: la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications», *Etude et Recherche*, n°09.3, Dares Analyses-Dares Indicateurs, mars.

- **Cowan R, David P.A et Foray D**, (2000), «The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness », *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n°2 pp. 211-253.
- **Crépon B et Iung N**, (1999), «Innovation, emploi et performances », document Série des documents de travail de la Direction des Etudes et Synthèses Économiques G9904, Insee, mars.
- **Crifo P, Diaye M.A et Greenan N**, (2004), « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », *Économie et Prévision*, vol.3-4, n° 164-165, pp. 27-55.
- **Crozier M**, (1963), *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Editions du Seuil, Paris.
- **Cyert R.M et March J.G**, (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Business, Oxford.
- **D'Amours S, Poulin D et Allaert F**, (1999), «Les relations donneurs d'ordres sous-traitants dans l'industrie aérospatiale au Québec: une étude exploratoire », Communication à la Conférence sur l'Innovation des Systèmes de la Recherche en Réseaux, Centre de recherche sur les technologies de l'organisation réseau (CENTOR), Université Laval, Québec.
- **D'Arcimoles C.H**, (2003), «Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur », dans Allouche J, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, pp. 303-323.
- **Dali K**, (2009), « La capacité d'absorption individuelle: conceptualisation, opérationnalisation, déterminants », Communication à la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Grenoble, France.
- **Das T.K et Bing- Sheng T**, (1998), « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances», *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, pp. 491-512.
- **Datta D.K, Guthrie J.P et Wright P.M**, (2005), «Human Resource Management and labor Productivity: Does Industry Matter?», *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°1, pp. 135-145.
- **Dauty F et Larré F**, (2004), « Proximité et coordination des réseaux de sous-traitance », Actes des 4<sup>èmes</sup> journées Proximité Réseaux et Coordination, les 17 et 18 juin, Marseille, France.

- **David P.A et Foray D**, (2002), « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, vol. 1, n° 171, pp. 13-28.
- **David P.A et Foray D**, (2002), « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, vol. 1, n° 171, pp. 13-28
- **De Bandt J, Ravix J.L, Romani P.M et Torre A**, (1991), « Ronald H. Coase, prix nobel 1991 de Sciences économiques, ou de l'autre côté du « tableau noir » », *Revue d'Economie Industrielle*, vol 58, n°1 pp. 7-14.
- **De Banville E**, (1989), « Le développement du partenariat industriel », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 47, n°47, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 125-136.
- **De Fontenay M**, (2007), « Guide pratique: le partenariat stratégique », Collection Esprit Service, Institut Esprit Service, novembre.
- **De Meza D et Lockwood B**, (1998), « Does asset ownership always motivate managers? Outside options and the property rights of the firm », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n° 2, pp. 361-386.
- **De Terssac G**, (1992), *Autonomie dans le travail*, Presses Universitaire de France.
- **Debeche I**, (2009), « ISO 9001: 2000: Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3-4, n° 237-238, pp. 145-153.
- **Décaudin J.M et Bouguerra A**, (2004), *Etudes Marketing avec SPSS*, Pearson Education France.
- **Defalvard H**, (2000), « Une explication non réductionniste de la coopération inter-firme », dans Voisin C, Plunket A et Bellon B, *La Coopération Industrielle*, Economica, pp.17-27.
- **Dehejia R.H et Wahba S**, (2002), "Propensity Score-Matching Methods for Nonexperimental Causal Studies", *Review of Economics and Statistics*, vol. 84, n°1, pp. 151-161.
- **Dehejia, R.H et Wahba S**, (1999), "Causal effects in non experimental studies: reevaluating the evaluation of training programs," *Journal of Statistical American Association*, vol. 94, n°448, pp. 1053-1062.
- **Dejoux C**, (2002), « Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines? », dans Boyer A, *L'impossible éthique des entreprises*, Éditions d'Organisation, pp. 95-113.

- **Delaney J.T et Huselid M.A**, (1996), «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp. 949-969.
- **Delery J.E et Doty D.H**, (1996), «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, pp. 802-835.
- **Desreumaux A et Bréchet J.P**, (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », dans Baudry B et Durbion B, *Analyses et transformations de la firme: une approche pluridisciplinaire*, Edition La Découverte, pp. 61-89.
- **Desreumaux A**, (1992), *Structure d'entreprise: analyse et gestion*, Librairie Vuibert, février, Paris.
- **Desreumaux A**, (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier-février, pp. 86-108.
- **Desreumaux A**, (1997), « Structure de l'entreprise », dans Simon Y et Joffre P, *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp.3147-3173.
- **Detchessahar M**, (2001), «Quand discuter c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion», *Revue Française de Gestion*, n°132, janvier-février, pp.32-43.
- **Diani M**, (2004), « Les communautés intensives en connaissance comme nouvelles formes de coordination efficace dans les organisations » dans Baslé M et Renault M, *L'économie fondée sur la connaissance*, Economica, pp. 121-141.
- **Dickson G.W**, (1996), « An Analysis of vendor selection system and decision », *Journal of Purchasing*, vol.2, n°1, pp.5-17.
- **Dill W.R**, (1958), « Environnement as an influence on Managerial autonomy », *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n°4, pp. 409-443.
- **Dionne G**, (1981), « Le risque moral et la sélection adverse: une revue critique de la littérature », *L'Actualité Économique*, vol. 57, n° 2, pp. 193-224.
- **Dohou-Renaud A**, (2009), *Le système de management environnementale comme moyen de contrôle la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Poitiers, novembre.
- **Dohou-Renaud et Berland N**, (2007), « Mesurer de la performance globale des entreprises », Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, du 22 au 25 mai, Poitiers, France.

- **Donada C et Garrette B**, (1996), « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires? », Communication à la 5<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 mai, Lille.
- **Donada C et Kessler A**, (1997), « Partenariat: mythes et réalités pour les fournisseurs. Etude empirique dans l'industrie automobile », Communication à la 6<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal.
- **Dosi G**, (1995), « The contribution of Economic Theory to the Understanding of a Knowledge-Based Economy », Document de Travail 95-56, International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), Laxenburg, Austria, juin.
- **Dosi G, Teece D et Winter S**, (1990), « Les Frontières des entreprises. Vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economique Industrielle*, vol 51, n°51, pp. 238-254.
- **Dufeu I**, (2003), "Les fondements des stratégies verticales des entreprises de production industrielle résidant en France", Communication de la 13<sup>èmes</sup> Journées du SESAME, du 8 au 10 septembre, Caen.
- **Duguet E**, (2002), « Les subventions à la recherche et développement sont-elles substituables ou complémentaires à leur financement privé? Une étude micro économétrique », Document de Travail, Université de Paris I, Cahiers de la MSE, décembre.
- **Duhautois R et Perraudin C**, (2010), « La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance », Une analyse empirique du cas de la France, *Réseaux*, vol.4, n° 162, pp. 101-127.
- **Dumoulin R**, (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, vol. 2, septembre, pp. 45-58.
- **Dumoulin R, Meschi P.X et Uhlig T**, (2000a), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, pp. 81-112.
- **Dumoulin R, Meschi P.X et Uhlig T**, (2000b), « Socialisation, contrôle et performance dans les réseaux logistiques », Acte du 3<sup>ème</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, du 09 au 11 mai, Trois-Rivières.
- **Dyer L et Reeves T**, (1995), « Human Resource Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go? », *International Journal of Human Resource Management*, vol.6, n°3, pp. 656-670.

- **Eck J.F.** (2009), *Histoire de l'économie française : de la crise de 1929 à l'euro*, Armand Colin.
- **Edouard S et Surrply J**, (2004), « L'effet des réseaux d'affaire dans la formation d'un partenariat inter firmes asymétriques », Communication à la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Le Havre.
- **Edouard S**, (2003), « Transfert des compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétrique: le cas des alliances interentreprises franco-libanaises », Communication à la 12<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 03 au 06 juin, Les Côtes de Carthage, Tunis.
- **Ehlinger S, Perret V et Chabaud D**, (2007), «Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 170, pp. 155-171.
- **El Andoulsi S**, (2008), «L'autonomie au travail : innovation managériale ou nouvelle promesse : sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres dans le secteur du textile et de l'habillement en Tunisie », Actes du 9<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), du 29 au 31 octobre, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- **El Heit S**, (2004), « Les dangers de la normalisation en matière de responsabilité sociale des firmes ; Retour sur expérience: le cas des normes de qualité », Actes de la 22<sup>ème</sup> Université d'été des Auditeurs Sociaux, les 26 et 27 août, Luxembourg.
- **El Herelli A**, (2008), « Les réseaux d'entreprises: conditions de formation et typologie », *FACEF PESQUISA*, vol. 11, n°2, pp. 223-252.
- **Ermine J.L**, (2008), *Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes*, Lavoisier, Paris, pp. 91-132.
- **Errami Y**, (2007), « Les systèmes de contrôle traditionnels et moderne : articulation et mode d'existence dans les entreprises françaises », Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, du 22 au 25 mai, Poitiers, France.
- **Eudeline J.F, Sklénard G et Zakhartchouk A**, (2012), « L'industrie manufacturière en France depuis 2008: quelles ruptures? », Note de conjoncture, décembre, pp.23-52.
- **Euzenat D, Mortezapouraghdam M et Roux S**, (2011), « Les changements d'organisation du travail dans les entreprises : conséquences sur les accidents du travail des salariés », Document d'Etudes, DARES, n°165, septembre.
- **Evard Y, Pras B et Roux E**, (2009), *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, DUNOD, Paris.

- **Everaere C**, (2012), «Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions », *Revue Française de Gestion*, vol.2, n° 221, pp. 13-32.
- **Fabbe-Costes N et Lemaire C**, (2010), « L'évolution d'un système de traçabilité totale dans une chaîne logistique : analyse de facteur d'influence à partir d'une étude longitudinale dans le secteur du fromage pré-emballé », *Économies et Sociétés, Série système agroalimentaire*, AG n°32, pp. 1535-1555
- **Fabi B, Lacoursière R, Raymond L et St-Pierre J**, (2010), « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente », *Management & Avenir*, vol. 9, n°39, pp. 110-123.
- **Fabi B, Lacoursière R., Raymond L et St-Pierre J**, (2010), « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente », *Management & Avenir*, vol. 9, n°39, pp. 110-123.
- **Fabi B, Raymond L, Lacoursière R et Arcand M**, (2004), « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? », Acte du 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, du 27 au 29 Octobre, Montpellier.
- **Fabi B, Raymond L, Lacoursière R** (2007), « La GRH, levier du développement stratégique des PME » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°65, juillet- août-septembre, pp. 41-56.
- **Fahey L et Prusak L**, (1998), « The eleven deadliest sins of knowledge management», *California Management Review*, vol. 40, n°. 3, pp. 265-276.
- **Fainsilber D**, (2011), « BMW et PSA lancent leur alliance dans les hybrides », *Les Echos*, Le Quotidien de l'Economie, 1<sup>er</sup> mars.
- **Fama, E.F**, (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, n°2, pp. 288-307.
- **Farès M et Saussier S**, (2002), « Théories des coûts de transaction et théorie des contrats incomplets », *Revue Française d'Economie*, vol 16, n°3, pp. 193-230.
- **Farès M.H** (2008), « Olivier Hart : la théorie des contrats incomplets », dans Chabaud D., Glachant J.M, Parthenay C et Perez Y, *Les grands auteurs en économie des organisations*, Edition EMS, pp. 291-311.
- **Faurie C**, (2008), *Conduire le changement : transformer les organisations sans bouleverser les hommes*, L'Harmattan.
- **Favreau O**, (2002), «Une influence limitée sur les économistes », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n°139, p. 203-211.

- **Favre-Bonté V, Gardet E et Thévenard-Puthod C**, (2009), « Gestion des innovations : le cas d'une caisse régionale du Crédit Agricole », *Gestion*, vol. 34, n°1 pp. 10-19.
- **Felix P.L et Gardet E**, (2010), « Les modalités de répartition des résultats dans le cas des
- **Fenneteau H et Naro G**, (2005), « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle: illustrations logistiques », *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°156, pp. 203-219.
- **Fenneteau H et Pache G**, (2010), « Faire confiance au partenaire ou contrôle ses actions ? A la recherche d'un pilotage efficace des chaînes logistique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol 29, n°3, pp. 7-29.
- **Fernandez A**, (2008), *Les nouveaux tableaux de bord des managers. Le projet décisionnel dans sa totalité*, Éditions d'Organisation.
- **Fillol C**, (2006), « Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: une étude de cas chez EDF », Communication à la 15<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 16 juin, Annecy.
- **Fonrouge C**, (2007), « Relations externes et innovation. Le cas du secteur des biotechnologies », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°170, pp. 117-133.
- **Foray D et Lundvall B.A**, (1997), « Une introduction à l'économie fondée sur la connaissance », dans Huard P., Orillard M., Guilhon B et Zimmerman J.B, *Economie de la connaissance et organisation : entreprises, territoires et réseaux*, L'Harmattan, Paris.
- **Foray D**, (1996), « Diversité, sélection et standardisation : les nouveaux modes de gestion du changement technique », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.75, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp.257-274.
- **Foray D**, (2000), *L'économie de la connaissance*, La découverte, Repères.
- **Foray D**, (2009), *L'économie de la connaissance*, Edition La Découverte, Paris.
- **Foss N.J**, (1993), « Theories of the firm: contractual and competence perspectives », *Journal of Evolutionary Economics*, vol.3, n°2, pp. 127-144.
- **Foss N.J**, (2000), « Les compétences et entraves cognitives dans la négociation entre les firmes », dans Voisin C., Plunket A et Bellon B, *La Coopération Industrielle*, Economica, pp. 81-93.
- **Fougère D**, (2007), « Les méthodes micro-économétrique d'évaluation », Notes d'Etude et de Recherche, NFR-E #166.
- **Fougère D**, (2010), « Les méthodes économétriques d'évaluation », *Revue Française des Affaires Sociales*, vol.1-2, n° 12, pp. 105-128.

- **Fransman M**, (1994), « Information, knowledge, Vision and theories of the firm », *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3, pp. 713-757.
- **Freeman C**, (1991), « Networks of innovators: a synthesis of research issues », *Research Policy*, n°20, n°5 pp. 499-514.
- **Freiling J**, (2010), « Raison d'être et nature de la firme : les compétences comme socle explicatif », *Revue Française de Gestion*, vol 5, n° 204, pp. 127-139.
- **Freiling J, Gersch M et Goeke C**, (2008), « On the path towards a competence-based theory of the firm », *Organization Studies*, vol. 29, n°8-9, pp. 1143-1164.
- **Fréry F**, (1995), « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle » *Entreprise et Histoire*, n°10, décembre, pp. 47-53.
- **Fréry F**, (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, n°45, septembre, pp. 66-78.
- **Fréry F**, (1997), « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », Communication à la 6<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal, Canada.
- **Fréry F**, (1998), « Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelles », dans Laroche H et Nioche J-P, *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 61-84.
- **Fréry F**, (2001), « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°133, mars-mai, pp. 23-31.
- **Frigant V**, (2004), « La modularité : une fonction pour des firmes architectes ? », *Cahier du CNRS*, n°2004-2, janvier.
- **Frigant V**, (2005), « Vanishing hand versus systems integrators. Une revue de la littérature sur l'impact organisationnel de la modularité », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 109, n°109, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 29-52.
- **Fulconis F**, (2003), « Les structures en réseau : archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises », dans Froehlicher T et Walliser B, *La métamorphose des organisations : design organisationnel, créer, innover, relier*, L'Harmattan, pp. 57-77.
- **Fulconis F et Joubert J**, (2009), « Management des pôles de compétitivité et structures en réseau : une analyse de la filière agroalimentaire », *Management & Avenir*, vol. 5, n° 25, pp.184-206.

- **Fulconis F et Paché G**, (2004), «Le prestataire de services logistiques comme assembleur de compétences : une identité nouvelle pour la firme pivot», Communication à la 7<sup>ème</sup> Conférence SAM-IFSAM, du 05 au 07 juillet, Göteborg.
- **Fulconis F et Paché G**, (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°156, pp. 167-186.
- **Fulconis F et Roveillo G**, (2009), «La prestation de services logistiques dans l'industrie automobile en France - entre low cost et high tech, quelle (s) stratégie(s) de développement ? » *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 28, n°2, pp. 27- 51.
- **Fulconis F**, (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau : méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia Antipolis, décembre.
- **Fulconis F**, (2004), « Le réseau, objet de recherche en gestion. La pluralité des cadres d'analyse », dans Voisin C, Ben Mahmoud-Jouini S et Edouard S, *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, pp. 58-75.
- **Fulconis F, Paché G et Solle G**, (2012), « Les structures en réseau : quel sens pour la performance collective? Vers un contrôle de gestion en plateau », Actes des 3<sup>èmes</sup> Etats Généraux du Management, les 11 et 12 octobre, Strasbourg.
- **Gabrie H et Jacquier J.L**, (1994), *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle*, Economica, Paris.
- **Gaffard J.L**, (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris
- **Gaffard J.L**, (1997), « En quoi la question des frontières de la firme est-elle pertinente? », dans Garrouste P, *Les frontières de la firme*, Economica.
- Gagnon O et Arcand G, (2011), « Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 9, n°2, pp. 1-23.
- **Garapin A et Llerena D**, (2007), « Des théories de la firme à l'épreuve de l'économie expérimentale », dans Bensaïd M, El Aoufi N et Hollard M, *Économie des organisations : tendances actuelles*, L'Harmattan, Paris et Economie Critique, Rabat, pp. 265-316.
- **Gardet E et Mothe C**, (2010), « Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°204, pp. 171-186.
- **Garel G et Milder C**, (1995), « Concourante, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, pp. 86-101.

- **Garel G**, (1999), « Analyse d'une performance de co-développement », *Revue Française de Gestion*, n°123, mars-avril-mai, pp. 5-18.
- **Garnier J**, (2011), *Un appareil productif en mutation: les 50 ans qui ont changé en Provence Alpes Côte d'Azur*, Economica.
- **Gauzente C**, (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°2, juin, pp. 145-165.
- **Gavard-Perret M.L, Gotteland D, Haon C et Jolibert A**, (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France.
- **Gheorghiu M.D, Moatty F**, (2006), « Réorganisation des entreprises et caractéristiques du travail collectif dans l'industrie », *Revue Économique*, vol. 57, n°4, pp. 1177-1203.
- **Gheorghiu M.D, Guillemot D et Moatty F**, (2012), « Ressources humaines (RH) et tarification à l'activité (T2A). Entretiens avec des membres des directions des hôpitaux », Rapport de Recherche, Centre d'Etude et d'Emploi, n°81, décembre.
- **Ghertman M**, (2006), « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°160, pp 191-213.
- **Ghozzi H**, (2008), « L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: apports, limites et aménagements nécessaires », Communication à la 17<sup>ème</sup> de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Nice.
- **Ghozzi H**, (2008), *Apports des théories de la firme à la question de l'intégration verticale: une confrontation au secteur avicole française*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, juin.
- **Ghribi S**, (2010), « Principes de bonne gouvernance et succès des Partenariats Public-Privé : le cas de la sous-traitance », Communication à la 19<sup>ème</sup> de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Luxembourg.
- **Giacomoni G et Sardas J.C**, (2011), « Pilotage des productions d'objets complexes dans l'industrie de l'espace : innovation intensive et sériation », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 30, n°1, pp. 51-74.
- **Gianfaldoni P, Guilhon B et Trinquet P**, (1997), *La firme-réseau dans le BTP*, Plan Construction et Architecture, Paris.
- **Giard V et Mendy G**, (2006), «Amélioration de la synchronisation de la production sur une chaîne logistique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 25, n°1, pp. 63-82.

- **Giard V et Milder C**, (1997), « Gestion et management de projet », dans Joffere P et Simon Y, *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp.1581-1604.
- **Gibbons R**, (2005), « Four formal (izable) theories of the firm? », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, n°2, pp. 200-245.
- **Gilier T**, (2010), *Comprendre les générations des objets de coopération interentreprises par une théorie des co-raisonnements de conception. Vers une nouvelle ingénierie des partenariats d'exploration technologiques*, Thèse de Doctorat en Génie des Systèmes Industriels, Institut National Polytechnique de Lorraine, mai.
- **Gilles F**, (2006), « Quels effets des réorganisations sur la date de passage aux 35 heures? Une étude sur données individuelles d'entreprises », *Revue Économique*, vol. 57, n°6, pp. 1401-1425.
- **Gilly J.P, Talbot D et Zuliani J.M**, (2009), « Firmes-pivots et dynamique d'innovation territoires : le cas de Liebherr et Thales à Toulouse », Acte de la 6<sup>èmes</sup> Journées de Proximité, du 14 au 16 octobre, Poitiers.
- **Girod M.S**, (1995), « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°105, septembre-octobre, pp. 30-42.
- **Givord P**, (2010), « Méthodes économétriques pour l'évaluation de politiques publiques », Document de travail, Direction des Études et Synthèses Économiques, n°G2010/08, juin.
- **Glenaud J**, (1988), « Réduction des temps de fabrication: de changements de fabrication. Conséquence sur une production en Juste-à-temps », *Revue Française de Gestion industriel*, vol 7, n°3, pp. 29-37.
- **Gnyawali D. R., He J et Madhavan R**, (2010), « Dynamique et défis de la coopération », dans Yami S et Le Roy F, *Stratégie de coopération: rivaliser et coopérer simultanément*, Edition De Boeck Université, pp. 47-67.
- **Gollac M, Greenan N et Hamon-Cholet S**, (2000), « L'informatisation de l'« ancienne » économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs », *Économie et Statistique*, vol. 339, n° 339-340, pp. 171-201.
- **Gordah A.M**, (2010), *Théories d'incitations et aide internationale au développement*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Nice Sophia-Antipolis, février.
- **Gorgeu A et Mathieu R**, (1995), « Les liens de Renault avec ses fournisseurs : équipementiers et sous-traitants », Actes du GERPISA n°14.

- **Gorgeu A et Mathieu R**, (1996), « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Economie Industrielle*, vol 75, n°75, pp. 223-237.
- **Gorgeu A et Mathieu R**, (2005), « Les restructurations industrielles: une fatalité du marché? Le cas de la filière automobile en France», *Revue de l'Ires*, vol.1, n° 47, pp. 37-58.
- **Gorgeu A et Mathieu R**, (2000), « Les PME dans la filière automobile : leur place et leur mode de gestion de la main-d'œuvre », dans Courault B et Trouvé P, *Les dynamiques de PME : approches internationales*, Presses Universitaire de France, pp. 363-385.
- **Gosse B, Sargis-Roussel C et Sprimont P.A**, (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation: le cas d'une entreprise industrielle » *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°1, pp. 101-128.
- **Goury M.L et Spalanzani A**, (2009), « Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique : le cas d'une chambre de commerce et d'industrie », Communication à la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Grenoble.
- **Goussé M, Murard E, Naouas A et Silavong C**, (2010), « Les estimateurs de matching: une alternative à l'expérimentation aléatoire ? D'après l'étude de B. Crépon, L. Behaghel et M. Gurgand », ENSAT, Paris Technique
- **Granstrand O, Patel P et Pavitt K**, (1997), « Multi-technology corporations: why they have “ distributed” rather than “distinctive core” competences », *California Management Review*, vol.39, n°4, pp. 8-25.
- **Grant R.M**, (1996), «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, Numéro special Winter 96, pp. 5-9.
- **Gratacap A et Médan P**, (2009), *Management de la production : concepts, méthodes, cas*, Dunod, Paris.
- **Green K.W, Wu C, Whitten D et Medlin B**, (2006), «The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professional' work attitude and work performance», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n°4, pp. 559-579.
- **Greenan N et Guellec D**, (1994), « Organisation du travail, technologie et performances : une étude empirique », *Économie & Prévision*, vol. 113, n°113-114, pp. 39-56.
- **Greenan N et Guillemot D et Moatty F**, (2005), «Enquête changements organisationnels et informatisation. Comment les relations au travail sont-elles mesurées?», *Réseaux*, vol.6, n° 134, pp. 21-63.

- **Greenan N et Mairesse J**, (2006), «Un équipement de recherche pour observer et analyser les réorganisations d'entreprises », *Revue Économique*, vol.57, n°6, pp. 1121-1135.
- **Greenan N et Walkowiak E**, (2005), « Informatique, organisation du travail et interactions sociales », *Économie et Statistique*, vol. 387, n°387, pp. 35-63.
- **Greenan N**, (1996), « Progrès technique et changements organisationnels : leur impact sur l'emploi et les qualifications », *Économie et Statistique*, vol. 298, n°298, pp. 35-44.
- **Greenan N**, (2001), *Changements organisationnels et performances économiques : théories, mesures et tests*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, janvier.
- **Greenan N**, (2003), «Organizational change, technology, employment and skills: an empirical study of French manufacturing», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27 n°2, pp. 287-316.
- **Greenan N, Guillemot D et Kocoglu Y**, (2010a), « Présentation », *Réseaux*, vol. 4, n° 162, pp. 9-32.
- **Greenan N, Guillemot D et Kocoglu Y**, (2010b), «Annexes », *Réseaux*, vol. 4, n° 162, pp. 275-304.
- **Grenard A**, (1996), « Normalisation, certification: quelques éléments de définition», *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 75, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 45-60.
- **Grosse O**, (2003), «Coordination richardsonienne des activités économique et représentation de l'entrepreneur », Document de travail de l'Equipe Territoires, Emploi, Innovation, Ressources naturelles (TEIR), n°11, Université de Poitier.
- **Grossman S.J et Hart O. D**, (1986), «The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration», *Journal of Political Economy*, vol. 94, n°4, pp. 691-719.
- **Guerrero S et Barraud-Didier V**, (2004), « High-involvement practices and performance of French firms», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n°8, pp.1408- 1423.
- **Guerririe G**, (1996), « De la sous-traitance au partenariat : une approche nouvelle des relations interindustrielles », Le 4 pages de Statistiques Industrielles, SESSI, n°65, mai.
- **Guibert N et Dupuy Y**, (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol.1, n°3, pp.39-52.

- **Guilhon A et Weill E.M**, (1996), « Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégique de changements dans les PME. Résultats d'un teste empirique », Communication à la 5<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 mai, Lille.
- **Guilhon B et Gianfaldoni P**, (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 51, n° 51, pp. 56-72.
- **Gujarati D.N**, (2004), *Économétrie*, De Boeck &Larcier.
- **Gurtner E, Jaeger M et Ory J.N**, (2008), « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires : soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale », *Revue Française de Gestion*, vol.10, n°190, pp. 15-30.
- **H'Mida S et Lakhel S.Y**, (2004), «Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 35, n°1, pp. 5-39.
- **Haag O, Raulin E et Souquet C**, (2004), « Les relations interentreprises- Nombreuses et d'abord hexagonales », *Le 4 pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, n°195, novembre.
- **Halais B**, (2002), « La qualité totale (TQM). Un concept né d'une erreur de traduction ? », dans Cherfi Z, *La qualité : démarche, méthodes et outils*, Lavoisier.
- **Halley A, Bigras Y et Collin J**, (1999), « L'intégration de la chaîne d'approvisionnement en contexte d'impartition en réseau: d'une stratégie transport à l'intégration des cycles », *Cahier de recherche HEC Montréal n°00-02*, septembre p52.
- **Hamdouch A**, (1999), « Les frontières fonctionnelles de l'entreprise : esquisse d'une approche évolutionniste », dans Basle M., Robert D., Lemoigne J-L et Paulré B, *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie: théories et analyses empiriques*, L'Harmatta.
- **Hamel G et Prahalad C.K**, (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, pp. 79-91.
- **Hammer M et Champy J**, (1993), *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris.
- **Han H.S, Chin H.K et Chae J.M**, (2007). «Evaluation of CITIS as a collaborative virtual organization for construction project management», *Automation in Construction*, vol. 16, n°2, pp.199-2110.
- **Hannoun M et Guerrier G**, (1996), «De la sous-traitance au partenariat : une approche nouvelle des relations interindustrielle», *Le 4 pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, n° 65, mai.

- **Hart O.D et Moore J.M**, (1988), «Incomplete Contracts and Renegotiations», *Econometrica*, vol. 56, n°4, pp. 755-785.
- **Hart O.D et Moore J.M**, (1990), « Property Rights and the Nature of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 6, pp. 1119-1158.
- **Hart O.D**, (1988), «Incomplete contracts and the theory of the firm», *The Journal of Law, Economics, and Organization*, vol.4, n°1, pp. 119-141.
- **Hart O.D**, (1990), «Is “Bounded Rationality” an Important Element of a Theory of Institutions? », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 146, n°4, pp. 696-702.
- **Hasrouri L**, (2007), « Une synthèse des travaux sur le contrôle des Réseaux Inter Organisationnels (RIO) en France : état des lieux et voies de recherche » Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l’AFC, du 22 au 25 mai, Poitiers, France.
- **Hatchuel A**, (1999), « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations-De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 88, n° 88, 2<sup>ème</sup> trimestre, pp. 187-209.
- **Heckman J.J, Ichimura H et Todd P.E**, (1997), «Matching as an Econometric Evaluation Estimator: Evidence from Evaluating a Job Training Programme», *Review of Economic Studies*, vol. 64, n°4, pp. 605-654.
- **Heckman J.J, Ichimura H et Todd P.E**, (1998), «Matching as an Econometric Evaluation Estimator», *Review of Economic Studies*, vol. 65, n°2, pp. 261-294.
- **Hiesse V**, (2009), « La coopétition au sein de chaînes logistiques: l’intermédiation des prestataires de service logistique dans la dynamique des relations industrie-commerce », Acte des 2<sup>èmes</sup> Journées de Recherche Relation entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, le 2 avril, Montpellier, France.
- **Hiesse V, Fernandez A.S et Dari L**, (2009), « Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopétitifs: une étude multi-cas », Communication à la 18<sup>ème</sup> Conférence de l’AIMS, du 28 au 31 mai, Grenoble.
- **Hodgson G.M**, (2009), « Qu’est ce qu’une firme », dans Baudry B et Durbion B, *Analyses et transformations de la firme : une approche pluridisciplinaire*, Edition La Découverte.
- **Holland P.W**, (1986), «Statistics and Causal Inference», *Journal of the American Statistical Association*, vol. 81, n° 396, pp. 945–960.

- **Holmstrom B et Roberts J**, (1998), «The Boundaries of the Firm Revisited », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n° 4, pp. 73-94.
- **Hopwood A.G**, (1996), « Looking across rather up and down: on the need to explore the lateral processing of information», *Accounting Organizations and Society*, vol. 21, n°6, pp. 589-590.
- **Houkoku E**, (2011), « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 9, n°1, pp. 17-40.
- **Huet F et Lazaric N**, (2008), « Capacités d'absorption et d'interaction : une étude de la coopération dans les PME françaises », *Revue d'Economie Industrielle*, n°121, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 65-84.
- **Humeau N**, (2005), *Intranet-Management*, Economica.
- **Huselid M.A**, (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3, pp. 635-672.
- **Ichniowski C, Shaw K et Prennushi G**, (1997), «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines», *The American Economic Review*, vol. 87, n°3, pp. 291–313.
- **Igalens J**, (2006), « La qualité », dans Allouche J, *encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, pp. 1051-1057.
- **Isaac H**, (2002), « L'entreprise numérique, les réalités en France » dans Bellier S, Isaac H, Josserand E, Kalika M et Leroy I, *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle?*, Edition Liaisons, pp. 33-50.
- **Isckia T et Ermine J.L**, (2008), « Une vision stratégique de l'entreprise pour la gestion des connaissances : de la Resources-Based View à la Knowledge-Based View », dans Ermine J-L, *Management et ingénierie des connaissances: modèles et méthodes*, Lavoisier, Paris, pp. 91-132.
- **Isckia T**, (2008), « De la "Resource-Based View" à la "Knowledge-Based View": quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management ? », Document de Travail, CEMANTIC, Ecole de Management, juin.
- **Jacquemin A**, (1985), *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Economica, Paris et Cabay, Louvain-la-Neuve.

- **Jalette P et Bergeron J.G**, (2002), «L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle», *Relations Industrielles*, vol. 57, n° 3, pp. 542-568.
- **Janod V et Saint-Martin A**, (2003), « Impact des Réorganisations du Travail sur les Performances des Entreprises Manufacturières: une Analyse sur Données Françaises 1997-1999 », *Revue Économique*, vol. 54, n° 3, pp. 637-648.
- **Janod V**, (2002), *Changement Organisationnel, Qualifications et Croissance*, Thèse de Doctorat en Science Economiques, Université de Paris 1 Pantheon-Sorbonne, décembre.
- **Jarillo J.C**, (1988), «On strategic network», *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°1 pp.31- 41.
- **Jaussaud J et Kageyama T**, (1991), « Comment mettre en ouvre le Juste-à-temps », *Revue Française de Gestion*, n°85, Septembre-Octobre, pp. 30-43.
- **Jaussaud J, Mizoguchi S, Nakamura H et Schaaper J**, (2012), « Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine», *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n°1&2, pp. 1-25.
- **Jeanblanc P et Meschi P.X**, (1994), «le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur (le cas Benetton) », Actes du 1<sup>er</sup> Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises (CIMRE), du 24 au 27 mai, Ajaccio en Corse, France.
- **Jeanblanc P et Verdie F**, (1997), « Des stratégies de rupture à l'hypercompétition. Une analyse de groupe André dans l'industrie des biens d'équipement de la personne », Communication à la 6<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal.
- **Jebabli I et Zaiem H.Z**, (2010), « Estimation par la méthode d'appariement de l'impact de l'utilisation des moyens de contraception sur la fécondité », Actes des 27<sup>èmes</sup> Journées de Microéconomie Appliquée, les 5 et 6 juin, Angers.
- **Jensen M.C et Meckling W.H**, (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.
- **Josserand E**, (1998a), *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 9 Dauphine, janvier.
- **Josserand E**, (1998b), « Le réseau comme mode d'organisation interne », Communication à la 7<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 27 au 29 mai, Louvain la Neuve.
- **Josserand E et De Saint Leger B**, (2004), « Les difficultés pratiques des communes de pratiques», Communication à la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Le Havre.

- **Josserand E**, (2007), « Le pilotage des réseaux: fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 170, pp. 94-102.
- **Jouirou N et Kalika M**, (2004), « L'alignement stratégique: déterminant de la performance (étude empirique sur les PME) », Communication à la 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, du 01 au 04 Juin, Le Havre.
- **Kaplan R.S et Norton D.P**, (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*, Les Éditions d'Organisation.
- **Karâa M et Morana J**, (2008), « L'utilisation de la traçabilité en Tunisie : le cas de la filière dattes et huile d'olive », Actes du 7<sup>ème</sup> Colloque International de la Recherche en Sciences de Gestion, du 13 au 15 mars, Hammamet, Tunisie.
- **Karray-Driss Z**, (2001), *Coopération technologique des firmes et compétences pour innover : une modélisation des choix appliquée à l'industrie française*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université des sciences Sociales Toulouse 1.
- **Karray-Driss Z**, (2003), « Compétences pour innover et coopérations technologiques : une analyse multivariée de l'industrie française », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 102, n°102, 1er trimestre, pp. 29-53.
- **Katia A et Urlike M**, (2008), « Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération : une analyse de secteur européen des biotechnologiques », Communication à la 17<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Nice.
- **Kawasaki S et McMillan J**, (1987), «The Design of Contracts: Evidence From Japanese Subcontracting», *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 1 n°3, pp. 327-349.
- **Kechidi M**, (2008), « Modularité, firme pivot et innovations : quels impacts sur l'organisation de la supply chain chez Airbus ? », Actes des 7<sup>ème</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, du 24 au 26 septembre, Avignon.
- **Kendrick J.W**, (1994), « Total capital and economic growth », *Atlantic Economic Journal*, vol.22, n°1, pp. 1-18.
- **Khelif W**, (2002), « Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion », *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*, vol. 7, pp. 2-14.
- **Klein T**, (2012), « L'évolution des TIC dans les entreprises », dans Klein T et Ratier D, *L'impact des TIC sur les conditions du travail*, Centre d'Analyse Stratégique, Rapports et Documents, n°49, février, pp. 19-40.

- **Kocoglu Y et Moatty F**, (2010), « Diffusion et combinaison des TIC. Les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP », *Réseaux*, vol. 4, n° 162, pp. 33-71.
- **Koeing G**, (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », dans Koeing G, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica, pp. 199-239.
- **Koeing G**, (2006), « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°160, pp. 293-306.
- **Kogut B et Zander U**, (1992), « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, pp. 383-397.
- **Koubaâ S**, (2009), « Management stratégique des connaissances et capacité d'absorption des organisations dans le contexte des relations inter-entreprises », Acte de la 1<sup>ère</sup> journée de recherche de l'Atelier « Ressources, compétences et capacités dynamiques » de L'AIMS, le 27 novembre, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.
- **Krafft J**, (2004), « Frontières de la firme et de l'industrie : les perspectives récentes issues de la rencontre entre histoire industrielle et économie industrielle », *L'Actualité Économique*, vol.80, n°1, pp. 109-135.
- **Lachmann J**, (2010), « Le développement des pôles de compétitivité : quelle implication des universités? », *Innovations*, vol.3, n° 33, pp. 105-135.
- **Lacoursière R**, (2002), *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, février.
- **Laigle L**, (1996), *La coopération interfirmes. Approches théoriques et application au cas des relations constructeurs-fournisseurs dans l'industrie automobile*, Thèse de Doctorat en Science Economiques, Université Paris 13-Villetaneuse, décembre.
- **Lainé F**, (2005), « Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était », *Premières Synthèses et Informations*, n°16.2, DARES, avril.
- **Lambert G et Loos-Baroin J**, (2004), « Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles: une étude de cas », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.7, n°1, pp. 53-79.
- **Lambert G et Ouédraogo N**, (2006), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des Processus », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°166, pp. 15-32.
- **Lambourdière E et Corbin E**, (2010), « Les PSL et la construction d'actifs stratégiques dans une chaîne d'approvisionnement "verdissante" : un éclairage à partir de la théorie des

ressources », Communication à la 8<sup>ème</sup> Conférence Internationale dans le logistique et la Recherche SCM, les 29 septembre et 30 octobre, Bordeaux Management School.

- **Lamraque E**, (2001), « Avantages concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°1, pp. 63-88.
- **Lanciano E et Lanciano C**, (2012), «Evaluation, gestion de la main d'œuvre et restructurations industrielles permanentes», Actes des 13<sup>èmes</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, du 25-27 janvier, Bruxelles, Belgique.
- **Langfield-Smith K et Smith D**, (2003), « Management control systems and trust in outsourcing relationships», *Management Accounting Research*, vol. 14, n°3, pp. 281-307.
- **Langlois R.N**, (2003), «The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism », *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n° 2, pp. 351-385.
- **Larré F, Dauty F, Dupuy Y, Ferries S, Haas J et Morin M.L**, (2003), «De la flexibilité de la sous-traitance à la réactivité industrielle», *Les Cahiers du LIRHE, DARES*, n° 11, mars.
- **Lasnier G**, (2008), *Management des processus de la chaîne logistique*, Lavoisier, Paris.
- **Laudoyer G**, (1996), *La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité*, Les Editions d'Organisation.
- **Lavastre O**, (2001), « Les Coûts de Transaction et Olivier E.Williamson: Retour sur les fondements», Communication à la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 juin, Québec.
- **Lavastre O, Ageron B et Spalanzani A**, (2011), « De l'organisation industrielle au Supply chain mangement : un siècle d'innovations continues. Vers quelles pratiques des entreprises françaises en 2009 ? », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 30, n°3, pp.9-36.
- **Lawrence P et Lorsch J**, (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- **Lazaric N**, (2000), « Le rôle des compétences, des règles et des routines », dans Voisin C, Plunket A et Bellon B, *La Coopération Industrielle*, Economica, pp. 69-93.
- **Lazaric N**, (2010), *Les théories économiques évolutionniste*, Edition La Découverte Paris.
- **Lazega E**, (1994), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n°2, pp. 293-320.
- **Leborgne D et Lipietz A**, (1992), « L'après-fordisme: idées fausses et questions ouvertes », *Problème Économique*, n°2260, janvier, pp 13-24.

- **Lebrument N et De La Robertie C**, (2011), « Les capacités d'absorption ont-elles une influence sur le développement des pratiques d'intelligence économique ? Le cas des PME françaises », Communication à la 20<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 06 au 08 juin, Nantes.
- **Leducq D et Lusso B**. (2011), « Le cluster innovant: conceptualisation et application territoriale », *European Journal of Geography*, n°7, mars.
- **Lee S.H, Phan P.H et Chan E**, (2005), “The impact of HR configuration on firm performance in Singapore: a resource-based explanation” *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n°9, pp. 1740–1758.
- **Lefaix-Durand A, Poulin D, Beauregard R et Kozak R**, (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse et perspectives», *Revue Française de Gestion*, vol 5, n° 164, pp. 205-227.
- **Lérat-Pytlak J**, (2002), *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse I, décembre.
- **Leroy F**, (1998), « L'apprentissage organisationnelle: une revue critique de la littérature », Communication à la 17<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 27 au 29, Louvain-La-Neuve.
- **Leverick F et Cooper R**, (1998), « Partnerships in the Motor Industry: opportunities and risks for suppliers», *Long Range Planning*, vol. 31, n°1, pp 72-81.
- **Linhart D et Linhart R**, (1995), « Les ambiguïtés de la modernisation. Le cas du juste-à-temps », *Réseaux*, vol.13 n°69. pp. 45-69.
- **Liu M**, (1981), « Technologie, organisation du travail et comportement des salariés », *Revue française de sociologie*, vol. 22, n°22-2, pp. 205-221.
- **Livian Y.F**, (2008), *Organisation, Théories et Pratiques*, Dunod, Paris.
- **Loufrani-Fedida S**, (2006), *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, décembre.
- **Loukil F**, (2005), « Normalisation, certification et coordination, un survey », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 111, n°111, pp. 97-122.
- **Louppe P**, (1999), « Le management de la qualité dans l'industrie automobile : figure de la coordination clients-fournisseurs », *Sciences de la Société*, n°46, février, pp.135-152.

- **Lucas O et Piron P**, (1998), « La conception en Alliance intégrée. Le cas de l'alliance européenne des missiles tactiques », Actes du séminaire Ressources Technologiques et Innovation, Ecole de Paris du Management, le 21 octobre, Paris.
- **Luo X, Slotegraaf R.J et Pan X**, (2006), «Cross-Functional"Coopetition": The Simultaneous Role Of cooperation and Competition Within Firms», *Journal of Marketing*, vol. 70, n°2, pp. 67-80.
- **Machlup F**, (1983), *knowledge, its creation, distribution and economic significance*, Princeton University Press.
- **Macneil I.R**, (1974), « The many futures of contract », *Southern California Law Review*, vol.47, n°5, pp. 691-816.
- **Macneil I.R**, (1978), « Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, vol.72, n°6, pp.854-905.
- **Madani W.E**, (2009), « Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : apports et limites », Actes du 30<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, du 27 au 29 mai, Strasbourg, France.
- **Maoti P**, (2001), « Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 97, n°97, pp. 123-138.
- **March J.G**, (1991), « Réflexions sur le changement dans les organisations », dans March J G, *Décision et organisation*, Les Editions d'Organisation, pp. 87-107.
- **Mariotti F, Reverdy T et Segrestin D**, (2001), « Du gouvernement de l'entreprise au gouvernement du réseau », Rapport au Commissariat Général du Plan, avril.
- **Marlow S et Patton D**, (1993), «Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management», *International Small Business Journal*, vol.11, n°4, pp. 57-64.
- **Marsal C et Travailé D**, (2006) « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord », dans Akoka J et Comyn-Wattiau I, *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*, Vuibert, Paris, pp 1350-1362
- **Martinez-Costa M et Martinez-Lorente A**, (2007) «A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance», *Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 56, n°5-6, pp. 484-499.
- **Marty C**, (1997), *Le Juste à temps : produire autrement*, Hermès, Paris.

- **Maskin E et Tirole J**, (1999), «Unforeseen Contingencies, Property Rights and Incomplete Contracts», *Review of Economic Studies*, vol. 66, n°1, pp. 83-114.
- **Maybe C, Gooderham P et Klarsfeld A**, (2004), «L'efficacité du développement managérial : son impact sur la performance organisationnelle en Europe», Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, du 01 au 04 Septembre, Montréal, Canada.
- **Mayer M et Whittington R**, (2003), «Après le défi américain: la structure multidivisionnelle dans l'Europe post-McKinsey», *Entreprise et histoire*, vol.2, n°33, pp. 41-56.
- **Mazaud F et Lagasse M**, (2009), « Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance », dans Baudry B et Dubrion B, *analyses et transformations de la firme : une approche pluridisciplinaire*, Edition La découverte, Paris, pp.153-168.
- **Mazaud F**, (2006), « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : une mutation de l'organisation du système productif « Airbus » », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 1, n°113, pp. 45-60.
- **Mazaud F**, (2007), *De la firme sous-traitance de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Science Sociale-Toulouse 1, juillet.
- **Ménard C**, (1997), « Les pilotages des formes organisationnelles hybrides », *Revue Économique*, vol 48, n°3, pp. 741-750.
- **Mercier S**, (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Edition, La Découverte, Paris.
- **Mercier S**, (2000), « La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3, pp. 101-123, Septembre.
- **Meschi P.X**, (1997), «Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites », Communication à la 6<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal, Canada.
- **Messeghem K et Varraut N**, (1997), « Pour une approche cognitive du processus d'adoption d'une démarche d'assurance de la qualité de type ISO9000 par le Dirigeant-Propriétaire de Petites Entreprises », Communication à la 6<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal, Canada.
- **Messeghem K, Naro G et Sammut S**, (2010), « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apports du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000*, vol. 27, n°2, pp .95-112.
- **Mignon S**, (2009), «La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction», *Revue Française de gestion*, vol 2, n° 192, p. 73-89.

- **Miles R.E et Snow C.C**, (1986), «Organizations: new concepts for new forms», *California Management Review*, vol.28, n°3, pp. 62-73.
- **Milgate M**, (2004), *Partenariats, externalisation et lean organisation: l'alliance des performances*, Maxima, Paris.
- **Millot M et Roulleau J.P**, (1991), *Transformer l'organisation du travail : l'autonomie créatrice*, Les Editions de l'Organisation.
- **Mills D.Q**, (1994), *L'entreprise post-hiérarchique*, InterEdition, Paris.
- **Mintzberg H**, (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- **Moati et Mouhoud E.H**, (1994), « Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail », *Économie Appliqué*, Tome XLVI, n°1, pp. 47-73.
- **Mockers J.P**, (1996), *Pas d'équilibre sans croissance : approche systémique pour une nouvelle théorie et une nouvelle politique économiques*, Économie et Société, Cahier de l'ISMEA Série Débat, n°1, août.
- **Molet H**, (1998), *Comment maîtriser sa productivité industriel ?*, Les Presses de l'Ecole des Mines de Paris.
- **Monchatre S**, (2004), «De l'ouvrier à l'opérateur: chronique d'une conversion», *Revue Française de Sociologie*, vol. 45, n°1, pp. 69-102.
- **Moreau A**, (2005), «Mondialisation dans le textile. Les atouts français : les textiles techniques, la conception et le marketing», dans Robin Y, *l'industrie en France et la mondialisation*, SESSI, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, pp. 369-389.
- **Morin E.M, Savoie A et Beaudin G**, (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Editeur ltée, Montréal.
- **Morvan T et Mevel O**, (2011), « Le système d'information est-il toujours reconnu comme un avantage concurrentiel permanent et autonome pour le PSL? Le cas des outils de traçabilité dans les filières agroalimentaires fraîches et ultra-fraîches », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 30, n°4, pp. 47-74.
- **Mounir C**, (1999), « Gestion de la qualité, redéfinition des identités professionnelles et maîtrise du temps », *Sciences de la Société*, n°46, février pp. 119-133.
- **Munier F**, (1999), «L'entreprise fondée sur les compétences : définition et axiomatique. Les apports évolutionnistes et institutionnalistes », dans Basle M, Robert D, Lemoigne J.L

et Paulré B, *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie : théories et analyses empiriques*, L'Harmatta.

- **Naffakhi H et El Andoulsi S**, (2009), « L'autonomie des membres d'une équipe entrepreneuriale construit-elle un nouveau processus de prise de décision? », Communication à la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Grenoble.
- **Nalebuff B et Brandenburger A**, (1996), *La co-opétition: une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Edition, Village Mondiale, Paris.
- **Narçon J et Righi N**, (2001), « L'entreprise en réseau : un mode d'organisation obligé ? », Les 5<sup>èmes</sup> journées IUP Ingénieries Économique de Grenoble, mars.
- **Nelson R.R et Winter S.G**, (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, President and Fellows of Harvard College.
- **Neuville J.P**, (1997), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Economica.
- **Ngo-Mai S et Rochhia S**, (2001), « La création de connaissance et de compétence au sein de la firme : une approche évolutionniste », dans De Bandt J et Gourdet G, *Immatériel : nouveaux concepts*, Economica, pp. 167-186.
- **Nguyen V.H**, (2010), *La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : une approche appliquée au Vietnam*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, décembre.
- **Nogatchewsky G**, (2009), « Contrôle inter-organisationnel », dans Colasse B, *encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit*, Economica, pp. 625-633.
- **Nonaka I et Takeuchi H**, (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press.
- **Nonaka I, Takeuchi H et Ingham M**, (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck & Larcier.
- **OFCE**, (2010), *L'industrie manufacturière française*, Edition, La Découverte, Paris.
- **Ohno T et Mito S**, (1992), *Présent et avenir du toyotisme*, Masson, Paris.
- **Osterman P**, (1994), « How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n°2, pp.173–188 P212
- **Osterman P**, (200), « Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.53, n°2, pp. 179-196.
- **Ouchi W.G**, (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.

- **Paché G et Bacus-Montfort I**, (2003), « Le management logistique intégré », *Problèmes Économiques*, n°2792, janvier, pp. 8-13.
- **Paché G et Parponaris C**, (1993), *L'entreprise en réseau*, Presses Universitaires de France
- **Paché G**, (1992), «Croissance en réseau et réseaux logistiques de la firme de distribution», Actes du Colloque de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications (ENSPTT) sur "le Management des entreprises de réseau", les 20 et 21 janvier, Paris.
- **Paché G**, (2009), « Quel impact de la crise sur la logistique? », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 193, pp. 51-57.
- **Paget E et Mounet J.P**, (2010), « Flexibilité de l'entreprise et implication des employés : étude de cas d'un prestataire de sport et de tourisme », *Travail et Emploi*, vol. 2, n°122, avril-juin, pp. 5-14.
- **Paulin M.H**, (1998), « Sous-traitance confiée, sous-traitance reçue », *Le 4 pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, n°120, décembre.
- **Pellegrin-Boucher E et Fennteau H**, (2007), « Le management de la coopération. Le cas des ERP », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°176, pp. 111-133.
- **Pellegrin-Boucher E et Gueguen G**, (2004), «Constitution d'un écosystème d'affaires sur la base des dynamiques de coopérations et de coopération: le cas de SAP, leader sur le marché des ERP », Communication à la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Le Havre.
- **Pellegrin-Boucher E**, (2006), *La coopération : enjeux et stratégie*, Lavoisier, Paris
- **Penrose E**, (1959), *The Theory of The Growth of the Firm*, University Press, Oxford.
- **Peretti J.M**, (2006), *Ressources humaines*. Editions, Vuibert Paris.
- **Peters T**, (1993), *L'entreprise libérée*, DUNOD.
- **Petit P**, (1998), « L'économe de l'information en question ? », dans Petit P, *L'économie de l'information: les enseignements des théories économiques*, La Découverte et Syros, Paris, pp. 15-35.
- **Petitjean J.L**, (2001), « Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration de mécanisme de contrôle », Actes du 22<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, du 17 au 19 mai, Metz.
- **Pévoit F**, (2007), « Coopération et management des compétences », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°176, pp. 183-202.

- **Pichault F**, (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, De Boeck & Larcier.
- **Plociniczak S**, (2002), « Forme hybride et réseau : une relecture structurale de la thèse williamsonienne de la transaction fondamentale », Document de travail du Centre d'Economie de l'Université Paris Nord (CEPN), n°2002-08, octobre.
- **Ponce S, Landry S et Roy J**, (2007), « De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement: les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique », *Gestion*, vol. 32, n°3, pp. 52-65.
- **Poppo L et Zenger T**, (2002), « Do formal and contracts and relation governance function as substitutes or comportements? », *Strategic Management Journal*, vol 23, n°8, pp. 707-725.
- **Porter M.E**, (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter Editions, Paris.
- **Poulin D, Montreuil B et Gauvin S**, (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Realais, Montréal.
- **Puthod D et Thévenard-Puthod C**, (2006), «Coopération, tension et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°164, pp. 181-204
- **Quélin B**, (1996), « Coopération interentreprises et création de ressources », dans Ravix J L, *Coopération interentreprises et Coordination*, CNRS, Paris, pp. 111-139.
- **Quélin B**, (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?», *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n°143, pp. 13-26.
- **Quélin B**, (2007), «L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique», *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 177, p. 113-128.
- **Quenisset C**, (2002), « Principes et évolution de l'assurance de qualité », dans Cherfi Z, *La qualité : démarche, méthodes et outils*, Lavoisier.
- **Quéré M et Ravix J.L**, (1996), « Les relations recherche industrie : une analyse des procédures d'accès à des activités nouvelles », dans Ravix J-L, *Coopération entre les entreprises et réorganisation industrielle*, CNRS, Edition, Paris, pp.267-284.
- **Quéré M, Ravix J.L, Ravix J.T et Romani P.M**, (1997), « Frontière de la firme division institutionnelle du travail et processus de concurrence », dans Garrouste P, *Les frontières de la firme*, Economica, pp. 105-133.

- **Quivaux R**, (1992), « Le recours à la sous-traitance industrielle : bonne tenue de la spécialité face aux aléas de la conjoncture », *Le 4 pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, n°12, novembre.
- **Ramonjy D**, (2009), « Ethique et Responsabilité Sociale des Organisations du Commerce Equitable », *Management & Avenir*, vol.9, n° 29, pp. 208-227.
- **Raveleau G**, (1989), *Les cercles de qualité français*, Les Editions ESF.
- **Ravix J.L**, (1990), «L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle: Coase et Richardson », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 51, n°51, 1er trimestre, pp. 202-225.
- **Ravix J.L et Romani P.M**, (1995), «Kiosque compétences et institutions dans l'organisation de l'industrie : l'actualité de Georges B. Richardson », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 72, n°72, pp. 119-228.
- **Ravix J.T**, (2009), « Mieux comprendre l'organisation de l'industrie pour mieux comprendre la firme », dans Baudry R et Dubrion B, *Analyse et transformations de la firme : une approche pluridisciplinaire*, Edition La Découverte, pp. 333-348.
- **Rejeb N et Ghorbel A**, (2004), « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants: application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie », Communication à la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Le Havre.
- **Renard L, St-Amant G et Dahou S.B**, (2007), « Présentation critique de l'approche basée sur les ressources », Document de travail, Groupes de Recherche sur les Capacités Organisationnelles, ACFAS.
- **Renou Y**, (2003), « Entreprise-réseau, plateau de conception et compétences : de la notion de "compétences distribuées" à celle d'acteur compétent », Actes des 2<sup>èmes</sup> Journées d'Etude sur la Compétence, le 27 mai, Grenoble.
- **Renou Y**, (2004), *La coopération en conception à l'intérieur de l'entreprise-réseau: une condition essentielle de l'efficacité productive au sein d'une Economie Fondée sur la Connaissance*, Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université Pierre Mendès France Grenoble 2, octobre.
- **Renou Y**, (2006), « L'espace de coordination » : une nouvelle modalité d'intégration des activités au sein de l'entreprise-réseau. Théorie et illustration des pratiques de co-conception au sein des configurations modernes », Communication à la Semaine de la Connaissance, Faculté des Sciences, les 26-30 juin, Nantes.

- **Reverdy T**, (2000), « Les formats de la gestion des rejets industriels : instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale », *Sociologie du Travail*, vol. 42, n°2, pp. 225-243.
- **Reverdy T**, (2005), « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°158, pp. 187-205.
- **Reynaud J.D**, (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n°1, pp. 5-18.
- **Reynaud J.D**, (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, vol.43, n°1, pp. 7-31.
- **Ribette R**, (1990), « Structure hiérarchique et motivation », *Revue Française de Gestion*, n°77, janvier-février, pp. 88-99.
- **Richardson G.B**, (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, vol. 82, n°327, pp. 883-896.
- **Rigaud E**, (2007), « Le concept des dynamic capabilities: voie de recherche féconde ou impasse théorique ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n°5, pp. 13-16.
- **Rogers E.W et Wright M**, (1998), « Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°3, pp. 311-331.
- **Rolland S et Tran S**, (2006), « La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001 », Acte de la 5<sup>ème</sup> édition du colloque métamorphose des Organisations Nouvelles régulations, les 23 et 24 novembre, Nancy.
- **Rolland S**, (2009), « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », *Management & Avenir*, vol .9, n° 29, pp. 31-51.
- **Romani P.M**, (1994), *Sous-traitance et organisation de l'industrie: une contribution théorique*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- **Romani P.M**, (1996), « L'économie des relations industrielle », *INSEE-Méthode*, n°67-68, pp. 61-86.
- **Romeyer C**, (2004), « Obstacles à la mise en œuvre d'un système de traçabilité dans une supply chain: apports de l'expérience hospitalière », Actes des 5<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL), les 23 et 25 août, Fortaleza, Brésil.

- **Ronteau S**, (2009), « Embarrasser la condition de firme-pivot : dynamique d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires », *Revue Management & Avenir*, vol. 8, n°28, pp. 196-215.
- **Roques T et Michrafy M**, (2003), « La prestation de service logistique en France en 2002: perception des acteurs et évolution des pratiques », *Logistique & Management*, vol. 11, n°2, pp. 7-26.
- **Rorive B**, (2005), « L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation », *Gréer et Comprendre*, n°79, mars, pp. 63-75.
- **Rorive B**, (2005), « L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation », *Gréer et Comprendre*, n°79, mars, pp. 63-75.
- **Rosenbaum P.R et Rubin D.B**, (1983), « The central role of the propensity score in observational studies for causal effects », *Biometrika*, vol. 70, n°1, pp. 41-55.
- **Rothschild M et Stiglitz J**, (1976), « Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the economics of imperfect information », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 90, n°4, pp. 629-649.
- **Roy M et Audet M**, (2002), « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence », *Gestion*, vol.4, n°2, pp. 43-49.
- **Roy M et St-Jacques D**, (2003). « Équipes semi-autonomes en santé et sécurité du travail : Mise à jour de la recension des écrits et du modèle organisationnel du travail en équipes semi-autonomes », Bilan de connaissances n°065, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST), mai.
- **Roy M, Guindon J.C, Bergeron J.L, Fortier L, et Giroux D**, (1998), « Équipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. Bilans de connaissances », Rapport n° B-052, Institut de Recherche en Santé et en Sécurité du Travail du Québec (IRSST), juin.
- **Rubin D.B**, (2006), *Matched Sampling for Causal Effects*, Cambridge University Press.
- **Rubin D**, (1974), « Estimating causal effects of treatments in randomized and non-randomized studies », *Journal of Educational Psychology*, vol.66, n°5, pp. 688-701
- **Rubin D.B**, (1977), « Assignment to Treatment Group on the Basis of a Covariate », *Journal of Educational Statistics*, vol. 2, n°1, pp.1-26.
- **Saillard Y**, (2007), « Rationalité (s) et coordination (s): une analyse microéconomie de la coordination par les normes », dans Bensaid M., Aoufi El et Hollard M, *Economie des organisations : tendances actuelles*, L'Harmattan, Paris, pp. 89-123.

- **Salanie B**, (1994), *Théories des contrats*, Edition, Economica.
- **Sanchez R**, (2000), « Une comparaison des apports de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique », dans Arrègle J.L et Quélin B, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses Editions Marketing, pp. 55-76.
- **Sanou F.H et Le Roy F**, (2010), « Agressivité, coopération ou coopération: quelle stratégie performante dans les industries de réseaux? », Communication à la 19<sup>ème</sup> Conférence de l' AISM, du 01 au 04 juin, Luxembourg.
- **Saussier S et Garrouste P**, (2005), « Looking for a theory of the firm: Future Challenges », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 58, n°2, pp. 178-99.
- **Sautel O**, (2006), *Dé-intégration verticale et théorie de la firme*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Nice Sophia-Antipolis, décembre.
- **Sautel O**, (2007), « L'évolution de la théorie des contrats incomplets face à la dé-intégration verticale », *Revue d'économie industrielle*, n°117, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 93-110.
- **Sboui S, Rabenasolo B et Jolly-Desodt A.M**, (2003), « Vers un partenariat synergique : une nouvelle méthodologie de mise en place de partenariat », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 22, n°1, pp.55-75.
- **Schmitt C**, (2005), « Le chercheur et le praticien en management : quel(s) lien(s) pour quelle(s) relation(s) ? », Actes du 6<sup>ème</sup> Congrès Européen de Science de Système, du 19 au 22 Septembre, Paris.
- **Sebai J**, (2006), *Coopération interfirmes et innovation dans le secteur de l'industrie pharmaceutique : Une appréhension par les compétences*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Versailles saint Quentin en Yvelines.
- **Segrestin B**, (2005), « Partnering to explore: The Renault-Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns », *Research Policy*, vol. 34, n°5, pp. 657-672.
- **Sherer P.D et Leblevici H**, (2001), « Bringing variety and change into strategic human resource management research », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.20, n°20, pp. 199-230.
- **Simon H. A**, (1991), *Sciences des systèmes Sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.
- **Simons R, Shadur M et Kienzle R**, (1999), « Explanations for the Relationship Between Human Resource Practices and Organisational Strategy in the Australian Mining Industry », *International Journal of Employment Studies*, vol. 7, n°1, pp. 17-32.

- **Smith J et Todd P**, (2005), «Does matching overcome lalonde's critique of nonexperimental estimators? » *Journal of Econometrics*, vol.125, n°1-2, pp. 305-353.
- **Snow C.C, Miles R.E et Coleman H.J**, (1992), « Managing 21<sup>st</sup> century network organizations », *Organizational Dynamics*, vol.20, n°3, pp. 4-20.
- **Soparnot R**, (2009), «Vers une gestion stratégique du changement: une perspective par la capacité organisationnelle de changement», *Management & Avenir*, vol. 8 n° 28, pp. 104-122.
- **Spender J.C et Grant R.M**, (1996), « Knowledge and the Firm: Overview”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), pp. 5-9.
- **Stiglitz J.E**, (1977), « Monopoly, Non-linear Pricing and Imperfect Information: the Insurance Market », *Review of Economic Studies*, vol. 44, n°3, pp. 407-430.
- **Straub T, Touali M et Borzillo S**, (2009), « Les communautés de pratique inter organisationnelle pour l'échange de bonne pratique entre les multinationales Le cas des pratiques IT », *Revue Économique Sociale*, vol. 67, n° 3, 109-119.
- **Svensson G.M**, (2001), « Le JAT-Une nouvelle réinvention de la route !» *Revue Française de Gestion industrielle*, vol 20, n°4, pp.5-14.
- **Tangut C**, (1996), *Apprentissage et innovation dans la firme: la question de la modification des routines organisationnelles*, Thèse de Doctorat en Science Economiques, Université de Renne I, décembre.
- **Tarondeau J.C**, (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, Presses Universitaires de France, Paris.
- **Tebourbi N et Said K**, (2010), Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil», *Management & Avenir*, vol. 6, n° 36, pp. 54-76.
- **Teece D.J et Pisano G**, (1994), «The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction», *Industrial & Corporate Change*, vol. 3, n°3, pp. 537-556.
- **Teece D.J**, (1986), «Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy», *Research Policy*, vol. 15, n°6, pp. 285-305.
- **Teece D.J**, (2007), «Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance», *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°13, pp. 1319-1350.

- **Teece D.J, Pisano G et Shuen A**, (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp 509-533.
- **Thévenet M**, (2009), « Crise et GRH », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n°193, pp. 37-41.
- **Thiétart R.A**, (1992), « Contrôle des dirigeants et pouvoir des gestionnaires: comment assurer l'équilibre? », *Revue Française de Gestion*, n°87, janvier-février, pp. 58-62.
- **Thomas C**, (1997), *Déterminants et évolution au sein des organisations*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Nice Sophia-Antipolis, décembre.
- **Thomas R**, (2005), « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue Française de Gestion*, vol.5, n°158, pp. 187-205.
- **Thorelli H.B**, (1986), « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol.7, n°1, pp. 37-51.
- **Tran S**, (2012), « Le pilotage des entreprises étendues : le rôle du SI dans le dispositif de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n°1&2, pp. 31-52.
- **Tremblay G**, (2003), « Les partenariats: stratégies pour une économie du savoir », *Distances et savoirs*, vol. 1, n°2, pp. 191-208.
- **Trépanier M et Ippersiel M.P**, (2003), « Hiérarchie de la crédibilité et autonomie de la recherche. L'impensé des analyses des relations universités-entreprises », *Revue Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 148, n°148, pp. 74-82.
- **Trognon A et Dessagne L**, (2006), « Les équipes de travail », dans Allouche J (coord), Bernoux P, Gazier B, Huault I, Louart P, Schmidt G, Trognon A, *Encyclopédie des ressources humaines*, Librairie Vuibert, pp. 378-388.
- **Tywoniak S.A**, (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » dans Laroche H et Nioche J-P, *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 166-204.
- **Urbain S**, (2005), « Développement durable et partenariat industriel : vers un modèle stratégique renouvelé », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.8, n°3, pp. 177-200.
- **Vaast E**, (2008), « Travail en réseau et réalités hiérarchiques », *Informations Sociales*, vol. 3, n° 147, pp. 48-57.
- **Vadeboncoeur M**, (2008), *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des coopératives financières du Québec et de la France*, Mémoire de le Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

- **Veltz P et Zarifian P**, (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du Travail*, vol. 35, n°1, pp. 3-25.
- **Veltz P**, (1988), « Rationalisation, organisation et modèles d'organisation dans l'industrie : orientation de recherche », dans Cohendet P, Malsch T, Hollard M et Veltz P, *L'après-taylorisme*, Paris, Economica, pp. 33-46.
- **Venkatraman N**, (1989), «The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence», *Academy of Management Review*, vol. 14, n°3, pp. 423-444.
- **Verma R et Pullma M.E**, (1998), «An analysis of the supplier selection process», *Omega, The International Journal of Management Science*, vol. 26, n°6, pp.739-750.
- **Viginier P, Paillard S, Lallement R, Harfi M, Mouhoud E.M et Simonin B**, (2002), « La France dans l'économie du savoir: pour une dynamique collective», Rapport du Commissariat général du plan, la Documentation française, Paris.
- **Walton R.A.**, (1985), «From control to commitment in the workplace », *Harvard Business Review*, vol.63, n°2, pp. 77-85.
- **Weinstein O**, (2000), « Comment la théorie économique tente d'appriivoiser l'entreprise», *Alternatives Économiques*, hors-série n° 43, 1<sup>er</sup> trimestre.
- **Weppe X**, (2008), « Coordination et Création de connaissances: Quelles relations? Analyse par la théorie de l'acteur-réseau », Communication à la 17<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 28 au 31 mai, Nice.
- **Weppe X**, (2010), « Dépasser les controverses dans la littérature sur la connaissance organisationnelle. Apport de la théorie de l'Acteur-réseau ?», Communication à la 19<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du 01 au 04 juin, Luxembourg.
- **Wernerfelt B**, (1984), «A Resource Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.
- **Wilkins A.L et Ouchi W.O**, (1983), « Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n°3, pp. 468-481.
- **Williamson O.E**, (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press. Traduction française, *Les institutions de l'économie*, Inter Edition, 1994.
- **Williamson O.E**, (1999), «Strategy research: governance and competence perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°12, pp. 1087-1108.
- **Williamson O.E**, (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

- **Zacklad M et Grundstein M**, (2001), *Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications*, HERMES Science Europe Ltd.
- **Zaheer A et Venkatraman N**, (1995), « Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n°5, pp. 373-392.
- **Zahra S.A et George G**, (2002), « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, pp. 185-203.
- **Zannad H**, (2009), « L'individu et l'organisation projet. Quelles difficultés pour quelles réponses ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n°196, pp. 49-66.
- **Zarifian P**, (1990), « Hiérarchisation, réseaux et système de décision dans les grandes entreprises industrielles », *Réseaux*, vol. 8, n°41, pp. 93-103.
- **Zarifian P**, (2001), *Objectif compétence*, Edition Liasons.
- **Zéghal D et Anis M**, (2010), « Le traitement comptable des intangibles, ses conséquences et les solutions envisagées: une revue de littérature », Actes de la Journée du Capital Immatériel : état de lieu et perspectives, le 18 juin, Montpellier.

# ANNEXES

## Annexes I: Questionnaire "Employeur" de l'enquête COI 2006

### ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE COI-TIC 2006



Enquête conduite, dans le cadre de la Statistique publique, par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), la Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES), le Centre d'études de l'emploi (CEE)

Merci d'adresser votre réponse à :

CACHET DE L'ENTREPRISE

Merci de retourner le questionnaire avant le :

Nom et coordonnées de la personne ayant répondu à ce questionnaire, et susceptible de fournir des renseignements complémentaires :

Mme/M/M  
 Fonction  
 Téléphone  
 Site Web : http://  
 Courriel : @

NOM DE L'ENTREPRISE :

Code APE (activité principale de l'entreprise) :

Siren de l'entreprise :

Pour plus de renseignements vous pouvez contacter à l'INSEE :

- tél. : - fax :

Cette enquête a pour objectif d'évaluer les liens entre l'organisation de votre entreprise et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Menée dans le cadre d'une investigation européenne, elle permettra de recueillir des points de repère importants pour l'orientation de l'action publique.

Ce questionnaire s'adresse à votre **Entreprise en tant qu'unité juridiquement définie, à l'exclusion de toute autre entité** (groupe ou établissement). Il peut concerner **plusieurs responsables**, particulièrement au sein de la Direction Générale, mais aussi du Service Informatique. La **notice explicative** annexée peut vous aider dans votre réponse.

*Vu l'avis favorable du Conseil National de l'Information Statistique, cette enquête, reconnue d'intérêt général et de qualité statistique, est obligatoire, visa n°2005X106EC du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie valable pour les années 2005 et 2006. Aux termes de l'article 6 de la loi n°51-711 du 7 juin 1951 modifiée sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistique, les renseignements transmis en réponse au présent questionnaire ne sauraient en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle fiscal ou de répression économique. L'article 7 de la loi précitée stipule d'autre part que tout défaut de réponse ou réponse sciemment inexacte peut entraîner l'application d'une amende administrative. La loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, s'applique aux réponses faites à la présente enquête par les entreprises individuelles. Elle leur garantit un droit d'accès et de rectification pour les données les concernant. Ce droit peut être exercé auprès de l'INSEE.*

Merci d'apporter une réponse, pour chaque question, à TOUTES les lignes présentées.  
 Les rubriques signalées d'un astérisque (\*) sont commentées dans la notice (dernière page détachable).

#### A Stratégie, marchés et environnement de votre entreprise

1 Quelle est l'importance stratégique des caractéristiques suivantes de vos produits, prestations ou services ?

	1	2	3	4	5
1 La variété	<input type="checkbox"/>				
2 La nouveauté	<input type="checkbox"/>				
3 La qualité	<input type="checkbox"/>				
4 Des prix compétitifs	<input type="checkbox"/>				
5 La personnalisation	<input type="checkbox"/>				



**B**

**L'informatique et les systèmes d'information de votre entreprise**

**11** Votre entreprise dispose-t-elle / disposait-elle des technologies de l'information et de la communication suivantes ?

- 1 Ordinateur(s) .....
- 2 Accès Internet .....
- 3 Site Web (en propre ou partagé\*) .....
- 4 Réseau local d'entreprise\* .....
- 5 Intranet\* .....
- 6 Extranet\* .....
- 7 EDI\* (hors Internet) et autres liaisons informatiques spécifiques\* .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12** Votre entreprise dispose-t-elle / disposait-elle de bases de données centrales ( ou locales mais interconnectées) dans les domaines suivants ?

- 1 La conception (études, création, R&D) .....
- 2 La vente, la distribution .....
- 3 Les ressources humaines, la formation .....
- 4 La comptabilité, la finance, le contrôle de gestion .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13** Votre entreprise dispose-t-elle / disposait-elle...

- 1 d'outils d'archivage / recherche automatisée des données (ex : GED\*, outils de gestion des connaissances\*, etc.) ? .....
- 2 d'outils d'analyse des données (ex : analyse statistique\*, outils décisionnels\*, etc.) ? .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14** Quels types d'applications informatiques votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle pour les fonctions suivantes ?

plusieurs réponses possibles

- 1 La conception (études, création, R&D) .....
- 2 Les achats, l'approvisionnement .....
- 3 La vente, la distribution .....
- 4 La production, l'exploitation .....
- 5 Les ressources humaines, la formation .....
- 6 La comptabilité, la finance, le contrôle de gestion .....

	Aujourd'hui				En 2003			
	PGI* ERP	Autre application progiciel* maison* du marché	Fonction non informatisée ou absente		PGI* ERP	Autre application progiciel* maison* du marché	Fonction non informatisée ou absente	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15** Votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle les outils informatiques suivants ?

- 1 Outils de travail collaboratif (ex : groupware\*, vidéoconférence\*, etc.) .....
- 2 Outils d'interfaçage de bases de données et d'applications (ex : EAI\*, SOA\*, service Web\*, etc.) .....
- 3 Outils de modélisation et d'automatisation des processus (ex : Workflow\*, BPMS\*, etc.) .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C**

**Relations de votre entreprise avec ses clients**

**16** Votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle, avec certains de ses clients, les dispositifs suivants ?

- 1 Labellisation des biens et services (NF, QUALICERT, etc.) .....
- 2 Engagement contractuel à livrer ou fournir des biens ou services dans un délai limité .....
- 3 Engagement contractuel à répondre à une réclamation ou à fournir un service après-vente dans un délai limité .....
- 4 Centre de contact ou d'appel destiné aux clients .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17** Votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle, avec certains de ses clients, les dispositifs informatiques suivants ?

- 1 Gestion informatique intégrée de la relation client (CRM\*) .....
- 2 Catalogues et listes de prix de biens ou services sur le site Web .....
- 3 Vente en ligne via le site Web, l'EDI ou d'autres liaisons .....
- 4 Vente de biens ou services via une place de marché électronique\* .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18** Les trois principaux clients de votre entreprise représentent-ils / représentaient-ils plus de 50% de votre chiffre d'affaires ?

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19** Le plus gros\* client de votre entreprise a-t-il / avait-il les caractéristiques suivantes ?

- 1 Il appartient au même groupe ou réseau que votre entreprise ? .....
- 2 Il est localisé à proximité d'un de vos sites (dans un rayon de 30 kilomètres) ? .....
- 3 Il achète à votre entreprise des biens ou services non standard\*, sur spécification ou sur cahier des charges ? .....
- 4 Il exige que votre entreprise se conforme à une norme de qualité ou à une procédure de contrôle de qualité ? .....
- 5 Il dispose d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise (commandes, facturation) ? .....
- 6 Sans objet : votre entreprise ne vend (ne vendait) qu'à des particuliers .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Document communiqué en vertu de la loi n° 62-1292 du 6 novembre 2003 relative à l'accès à l'information

**D**

**Relations de votre entreprise avec ses fournisseurs**

**20** Votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle, avec certains de ses fournisseurs les modes d'organisation suivants ?

- 1 Sélection de fournisseur(s) par appel d'offres formalisé (cahier des charges, questionnaires).....
- 2 Contrat cadre ou relations de long terme avec certains fournisseurs .....
- 3 Obligation contractuelle pour certains fournisseurs de fournir le produit ou la prestation dans des délais limités .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21** Les trois principaux fournisseurs de votre entreprise représentent-ils / représentaient-ils plus de 50 % du montant de vos achats ?

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22** Le plus gros\* fournisseur de votre entreprise a-t-il / avait-il les caractéristiques suivantes ?

- 1 Il appartient au même groupe ou au même réseau que votre entreprise.....
- 2 Il est localisé à proximité d'un des sites de votre entreprise (dans un rayon de 30 kilomètres).....
- 3 Il est localisé à l'étranger .....
- 4 Il vend à votre entreprise des biens ou services non standard, sur spécification ou sur cahier des charges .....
- 5 Il se conforme, à la demande de votre entreprise, à des normes ou à une procédure de contrôle de qualité .....
- 6 Il dispose d'un système informatique couplé avec celui de votre entreprise (commandes, facturation) .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E**

**Production, conception, marketing**

**23** Dans son activité de production ou de prestation de services, votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle, les dispositifs suivants ?

- 1 Certification ou accréditation portant sur le système qualité, les compétences techniques ou la sécurité (ex : ISO9001\*, EAQF\*, etc.).....
- 2 Certification portant sur l'environnement ou label éthique (ex : ISO 14001\*, AB, commerce équitable, etc.).....
- 3 Méthodes formalisées de résolution de problèmes, analyse de la valeur\*, analyse fonctionnelle\*.....
- 4 Equipes ou groupes de travail autonomes\* .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24** Votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle, les dispositifs logistiques suivants ?

- 1 Flux tendu\*, juste à temps.....
- 2 Outils de traçabilité\* (des produits, des processus, RFID\*, etc.).....
- 3 Outil / logiciel d'optimisation de la chaîne logistique\*.....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25** Qui, dans votre entreprise, ...

*plusieurs réponses possibles* →

- 1 définit / définissait les procédures et les modes opératoires ?.....
- 2 détermine / déterminait les horaires et le temps de travail ?.....
- 3 répartit / répartissait le travail au sein des équipes ?.....
- 4 effectue / effectuait la maintenance des machines et des outils ?.....
- 5 forme / formait les salariés ?.....
- 6 contrôle / contrôlait les résultats du travail ?.....

Aujourd'hui				En 2003			
La hiérarchie	Les opérateurs ou agents eux-mêmes	Un spécialiste*	Des clients	La hiérarchie	Les opérateurs ou agents eux-mêmes	Un spécialiste*	Des clients
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26** Dans son activité de conception (étude, création, R&D) ou de marketing, votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle les dispositifs organisationnels suivants ?

- 1 Partenariat de recherche et ou développement avec des entreprises ou des laboratoires privés .....
- 2 Partenariat de recherche et ou développement avec le CNRS, des universités ou autres organismes publics .....
- 3 Etude des attentes, du comportement ou de la satisfaction des clients .....

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 27 Votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle Internet pour des actions d'enseignement ou de formation de ses personnels.....

Aujourd'hui			En 2003		
Oui	Non	Sans objet	Oui	Non	Sans objet
<input type="checkbox"/>					

Sans objet : pas d'actions de formation

- 28 Votre entreprise utilise-t-elle / utilisait-elle pour le recrutement (diffusion des offres, réception des candidatures, présélection des candidats, etc.)...

- 1 l'ANPE ou d'autres services publics (ex : missions locales, CIO, etc.) ?
- 2 les agences d'intérim ?
- 3 le réseau des relations personnelles et professionnelles de l'entreprise ?
- 4 le site Internet de l'entreprise ?
- 5 les sites emploi du Web ?
- 6 Sans objet : l'entreprise ne cherche pas / ne cherchait pas à recruter

Aujourd'hui		En 2003	
Oui	Non	Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 29 Votre entreprise éprouve-t-elle aujourd'hui des difficultés de recrutement de...

- 1 spécialistes en informatique (systèmes informatiques, télécommunications) ?
- 2 salariés non informaticiens ayant des compétences dans l'utilisation des applications informatiques ?
- 3 personnels qualifiés (autres qu'informaticiens) ?
- 4 personnels non qualifiés ?

Non pas de difficultés	Oui des difficultés			Sans objet pas de recrutement
	faibles	fortes	très fortes	
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

- 30 Depuis 2003, votre entreprise a-t-elle eu recours ..... à des prestations de conseil externes ? ..... à un groupe de projet interne ? ..... pour améliorer...

- 1 la conception (études, création, R&D) .....
- 2 la production, l'exploitation, la maintenance, la qualité .....
- 3 la relation client .....
- 4 le système d'information, l'informatique .....
- 5 les ressources humaines et la formation .....
- 6 un autre domaine (environnement, sécurité, comptabilité) .....

Oui		Non	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 31 Pouvez-vous indiquer quel a été le changement d'organisation le plus important qu'a connu votre entreprise depuis 2003 ?

Si votre entreprise n'a pas connu de changement : indiquer RAS et passer à 34

- 32 Est-ce que ce changement d'organisation

- 1 intègre - ou s'appuie sur - un projet informatique ?
- 2 a fait l'objet d'une consultation des représentants du personnel (CE, CHSCT, organisations syndicales)?  
(S'il n'y a pas d'instances représentatives du personnel : indiquer "sans objet")

Oui	Non	Sans objet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 33 Dans quelle mesure ce changement a-t-il été perturbé par les difficultés suivantes ?

- 1 Mauvaise définition préalable des besoins ou des objectifs .....
- 2 Moyens (humains ou financiers) insuffisants ; délais trop justes .....
- 3 Problèmes techniques .....
- 4 Difficulté d'adaptation, d'appropriation ou d'utilisation par les salariés .....
- 5 Conflit interne .....
- 6 Conflit avec l'extérieur (clients, fournisseurs, prestataires, actionnaires, administrations, etc.) .....

Nulle ou très faible	faible	forte	très forte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 34 Votre entreprise avait-elle connu un changement d'organisation important en 2000, 2001 ou 2002 ?  
Si votre entreprise a été créée après 2002 : indiquer "sans objet"

Oui	Non	Sans objet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Précisions sur les TIC et leurs usages relatifs à la seule période actuelle

*Dans les questions qui suivent, et sauf précision contraire, la période de référence est le mois qui précède l'enquête.*

**35** Votre entreprise dispose-t-elle des types de connexion à Internet suivants ?

	Oui	Non
1 Connexion RNIS/ISDN *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 DSL* (ADSL, SDSL, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Autres connexions* fixes (ex. câble etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Connexion sans fil (ex. satellite, Internet sur téléphone mobile)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**36** A quelle vitesse cette connexion est-elle contractuellement fournie (connexion Internet principale en téléchargement) ?

Moins de 144 Kbit/s	Entre 144 et 2000 Kbit/s	2 Mbit/s ou plus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**37** Votre entreprise utilise-t-elle les outils de sécurité suivants ?

	Oui	Non
1 Logiciel de contrôle ou de protection contre les virus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Pare-feu* matériel ou logiciel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Serveurs sécurisés* (utilisant des protocoles sécurisés tels https)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Sauvegarde de données hors site	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Mécanisme d'authentification* (signature numérisée*, code PIN*, cryptage des données...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**38** Votre entreprise a-t-elle rencontré des problèmes de sécurité liés aux TIC (virus, ver\*, cheval de Troie\*, logiciel espion\*, accès non autorisé, etc....) (période de référence : dans les 12 derniers mois)

	Oui	Non
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**39** Votre entreprise utilise-t-elle un système informatisé de gestion des ventes ou des achats ?

SI OUI, est-il couplé avec les systèmes informatiques internes suivants ?

	Oui	Non
1 Le système de gestion de l'approvisionnement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Le système de gestion de la production, de l'exploitation ou de la livraison ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Le système de gestion de la facturation et des paiements ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**40** Votre entreprise a-t-elle utilisé Internet dans ses relations avec les autorités publiques\* en 2005 ?

SI OUI, pourquoi ?

	Oui	Non
1 Pour obtenir de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Pour obtenir des formulaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Pour renseigner des formulaires en ligne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Pour soumettre une proposition dans un système d'appels d'offres publics électronique (e-achats publics)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pas de réponse à des appels d'offres publics

**41** Votre entreprise utilise-t-elle Internet pour accéder à des services bancaires ou des services d'assurance en ligne ?

	Oui	Non
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**42** Votre entreprise reçoit-elle des commandes de biens ou services par voie électronique\*...

1 via Internet : commandes déposées sur votre site Internet à l'exclusion des messages électroniques ?

2 via l'EDI ou d'autres réseaux\* informatiques (n'utilisant pas Internet comme support) ?

	Oui	Non
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SI OUI, quelle a été en 2005 la part des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires total...

3 réalisée via Internet ?	%	
4 réalisée via l'EDI ou d'autres réseaux* informatiques (n'utilisant pas Internet comme support) ?	%	

Si le chiffre exact n'est pas connu  
**donner une estimation**

**43** Votre entreprise passe-t-elle des commandes de biens ou services par voie électronique\*...

1 via Internet : commandes passées par votre site Internet à l'exclusion des messages électroniques ?

2 via l'EDI ou d'autres réseaux\* informatiques (n'utilisant pas Internet comme support) ?

	Oui	Non
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SI OUI, quelle a été en 2005 la part des achats en pourcentage du montant total des achats...

3 réalisée via Internet ?	%	
4 réalisée via l'EDI ou d'autres réseaux* informatiques (n'utilisant pas Internet comme support) ?	%	

Si le chiffre exact n'est pas connu  
**donner une estimation**

**44** A quel service appartient le répondant au questionnaire ?

	Direction générale	Ressources humaines	Production logistique qualité	Informatique Télécom.	Finance Comptabilité	Autre
1 Répondant principal (une réponse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Autres services éventuellement consultés (plusieurs réponses possibles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La Statistique Publique vous remercie de votre participation à cette enquête

## Annexes II. Les résultats sortis du logiciel SPSS

Tableau II-1. Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,583
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approché	2625,022
	ddl	276
	Signification	,000

Tableau II-2. Résultats du test

M de Box		1174,076
F	Approximativement	3,269
	ddl1	351
	ddl2	3777829,258
	Signification	,000

Teste l'hypothèse nulle de matrices de covariance à égales populations

Tableau II-3. Tests d'égalité des moyennes des groupes

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
VAR00002	,980	25,200	1	1211	,000
VAR00003	1,000	,248	1	1211	,618
VAR00004	,997	3,785	1	1211	,052
VAR00005	1,000	,465	1	1211	,496
VAR00006	1,000	,169	1	1211	,681
VAR00007	1,000	,545	1	1211	,460
VAR00008	1,000	,549	1	1211	,459
VAR00009	,994	7,760	1	1211	,005
VAR00010	,999	1,263	1	1211	,261
VAR00011	,990	12,354	1	1211	,000
VAR00012	,999	,881	1	1211	,348
VAR00013	,995	5,514	1	1211	,019
VAR00014	,985	17,985	1	1211	,000
VAR00015	,995	6,037	1	1211	,014
VAR00016	,997	3,264	1	1211	,071
VAR00017	,991	10,511	1	1211	,001
VAR00018	,998	2,009	1	1211	,157
VAR00019	,991	10,588	1	1211	,001
VAR00020	,999	,710	1	1211	,400
VAR00021	1,000	,017	1	1211	,897
VAR00022	,999	1,383	1	1211	,240
VAR00023	,995	5,606	1	1211	,018
VAR00024	,998	2,786	1	1211	,095
VAR00025	1,000	,203	1	1211	,653
VAR00026	,990	12,103	1	1211	,001
VAR00027	,998	2,116	1	1211	,146

## Annexes III. Les résultats sortis du logiciel Stata

### III-1. Régression logistique :

```

Logistic regression                Number of obs   =          591
                                   LR chi2(21)        =          148.23
                                   Prob > chi2         =           0.0000
Log likelihood = -290.80029        Pseudo R2       =           0.2031

```

y	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
cdepa	.0821447	.2963037	0.28	0.782	-.4985998 .6628892
ciens	.0720382	.2517803	0.29	0.775	-.4214422 .5655186
ie	.0460619	.3675501	0.13	0.900	-.674323 .7664468
itn	.3563785	.3082259	1.16	0.248	-.2477332 .9604901
pgclps	1.329856	.4056757	3.28	0.001	.5347457 2.124965
pgcabsns	.0561429	.2331243	0.24	0.810	-.4007724 .5130582
pgcecnqp	1.011725	.2800627	3.61	0.000	.4628123 1.560638
pgcdsic	.3858747	.2282042	1.69	0.091	-.0613973 .8331467
pgfamr	.8206604	.3275643	2.51	0.012	.178646 1.462675
pgfle	.0921188	.2320416	0.40	0.691	-.3626745 .546912
pgfvbsns	-.025919	.2306993	-0.11	0.911	-.4780813 .4262434
pgfcnpcq	.4936342	.3147092	1.57	0.117	-.1231844 1.110453
pgfdisc	.0808912	.3162887	0.26	0.798	-.5390234 .7008057
ifeee	.6613379	.3484325	1.90	0.058	-.0215772 1.344253
aim	-.8582062	.6096973	-1.41	0.159	-2.053191 .3367786
aaetpd	.1570201	.1592897	0.99	0.324	-.1551821 .4692222
aavtccmp	.7716259	.1274965	6.05	0.000	.5217374 1.021514
aaanc	-.0883596	.12915	-0.68	0.494	-.341489 .1647697
emcap	.1064492	.14768	0.72	0.471	-.1829983 .3958967
txva05_06	.8887507	.5446184	1.63	0.103	-.1786818 1.956183
txva06_09	1.057717	.3217056	3.29	0.001	.4271854 1.688248
_cons	-3.861846	.6873348	-5.62	0.000	-5.208998 -2.514695

### III-2. Test de la propriété d'équilibrage :

pstest pgclps pgcecnqp pgcdsic pgfamr ifeee aavtccmp txva06\_09, both

Variable		Mean		%reduct	bias	t-test	
		Unmatched	Matched			t	p> t
pgclps	Unmatched	.13936	.07143	22.2		2.37	0.018
	Matched	.07463	.06716	2.4	89.0	0.23	0.816
pgcecnqp	Unmatched	.87775	.63736	58.3		7.06	0.000
	Matched	.85821	.86567	-1.8	96.9	-0.78	0.436
pgcdsic	Unmatched	.43276	.2967	28.5		3.15	0.002
	Matched	.36567	.35075	3.1	89.0	-0.61	0.543
pgfamr	Unmatched	.24694	.12637	31.3		3.35	0.001
	Matched	.23134	.1791	13.5	56.7	0.07	0.944
ifeee	Unmatched	.18093	.07692	31.4		3.30	0.001
	Matched	.1194	.14925	-9.0	71.3	-0.20	0.843
aavtccmp	Unmatched	3.11	2.5495	63.3		7.24	0.000
	Matched	3.0224	2.9328	10.1	84.0	0.12	0.906
txva06_09	Unmatched	.05307	-.04825	24.9		2.80	0.005
	Matched	-.02069	.07011	-22.3	10.4	-2.11	0.036

### III-3. Résultats par la méthode du plus proche voisin :

```
. psmatch2 y, outcome( txva06_09 txca06_09 txpp06_09 txpcf06_09) pscore(ps) neighbor(1) ate
```

Variable	Sample	Treated	Controls	Difference	S.E.	T-stat
txva06_09	Unmatched	.053066749	-.04825466	.101321409	.036179512	2.80
	ATT	.053066749	.086813287	-.033746539	.054841976	-0.62
	ATU	-.04825466	-.063979337	-.015724677	.	.
	ATE			-.028196659	.	.
txca06_09	Unmatched	.00834995	-.018646128	.026996079	.024763988	1.09
	ATT	.00834995	.019104668	-.010754718	.05005835	-0.21
	ATU	-.018646128	-.032056251	-.013410123	.	.
	ATE			-.011572456	.	.
txpp06_09	Unmatched	.172343458	.049228885	.123114573	.087120893	1.41
	ATT	.172343458	.125447365	.046896093	.162786302	0.29
	ATU	.049228885	.061171564	.011942679	.	.
	ATE			.036132097	.	.
txpcf06_09	Unmatched	.150139838	.059109919	.091029919	.054021669	1.69
	ATT	.150139838	.199324871	-.049185034	.084618555	-0.58
	ATU	.059109919	.116739949	.05763003	.	.
	ATE			-.016291055	.	.

Note: S.E. does not take into account that the propensity score is estimated.

```
. psmatch2 y, outcome( txva06_09 txca06_09 txpp06_09 txpcf06_09) pscore(ps) neighbor(5) ate
```

Variable	Sample	Treated	Controls	Difference	S.E.	T-stat
txva06_09	Unmatched	.053066749	-.04825466	.101321409	.036179512	2.80
	ATT	.053066749	.026226207	.026840542	.052968455	0.51

		ATU		-.04825466	-.052300812	-.004046152	.	.
		ATE				.017328904	.	.
-----+-----								
txca06_09	Unmatched			.00834995	-.018646128	.026996079	.024763988	1.09
		ATT		.00834995	-.020081055	.028431006	.038199632	0.74
		ATU		-.018646128	-.009266325	.009379804	.	.
		ATE				.022564138	.	.
-----+-----								
txpp06_09	Unmatched			.172343458	.049228885	.123114573	.087120893	1.41
		ATT		.172343458	.088379006	.083964452	.107189274	0.78
		ATU		.049228885	.036114873	-.013114012	.	.
		ATE				.054068885	.	.
-----+-----								
txpcf06_09	Unmatched			.150139838	.059109919	.091029919	.054021669	1.69
		ATT		.150139838	.164925299	-.014785462	.062653537	-0.24
		ATU		.059109919	.079110259	.02000034	.	.
		ATE				-.004073083	.	.
-----+-----								

Note: S.E. does not take into account that the propensity score is estimated.

### III-4. Résultats par la méthode de Rdius (*Caliper Matching*) :

```
psmatch2 y, outcome( txva06_09 txca06_09 txpp06_09 txpcf06_09) pscore(ps) common
caliper(0.05) ate
```

Variable	Sample	Treated	Controls	Difference	S.E.	T-stat
txva06_09	Unmatched	.053066749	-.04825466	.101321409	.036179512	2.80
	ATT	-.001435471	.098725656	-.100161127	.044301139	-2.26
	ATU	-.038974597	-.022631765	.016342832	.	.
	ATE			-.064105743	.	.
txca06_09	Unmatched	.00834995	-.018646128	.026996079	.024763988	1.09
	ATT	-.003136532	.025812874	-.028949406	.041851306	-0.69
	ATU	-.001854375	.005645761	.007500137	.	.
	ATE			-.017669083	.	.
txpp06_09	Unmatched	.172343458	.049228885	.123114573	.087120893	1.41
	ATT	.130078466	.150010174	-.019931708	.138775044	-0.14
	ATU	.06088699	.099203454	.038316464	.	.
	ATE			-.001905195	.	.
txpcf06_09	Unmatched	.150139838	.059109919	.091029919	.054021669	1.69
	ATT	.106314199	.300010216	-.193696017	.068569187	-2.82
	ATU	.073410264	.133520473	.06011021	.	.
	ATE			-.115148635	.	.

Note: S.E. does not take into account that the propensity score is estimated.

```
. psmatch2 y, outcome( txva06_09 txca06_09 txpp06_09 txpcf06_09) pscore(ps) common
caliper(0.05) ate
```

Variable	Sample	Treated	Controls	Difference	S.E.	T-stat
----------	--------	---------	----------	------------	------	--------

txva06_09	Unmatched		.053066749	-.04825466	.101321409	.036179512	2.80
	ATT		.001428667	.098475971	-.097047304	.045002214	-2.16
	ATU		-.043514647	-.030284506	.013230141	.	.
	ATE				-.061856728	.	.
-----+-----							
txca06_09	Unmatched		.00834995	-.018646128	.026996079	.024763988	1.09
	ATT		-.000356975	.028412521	-.028769495	.042506398	-0.68
	ATU		-.013860312	.003011589	.016871901	.	.
	ATE				-.014204894	.	.
-----+-----							
txpp06_09	Unmatched		.172343458	.049228885	.123114573	.087120893	1.41
	ATT		.128541235	.145381858	-.016840623	.140347152	-0.12
	ATU		.055678226	.087263138	.031584913	.	.
	ATE				-.001387576	.	.
-----+-----							
txpcf06_09	Unmatched		.150139838	.059109919	.091029919	.054021669	1.69
	ATT		.104927541	.296368159	-.191440619	.069543764	-2.75
	ATU		.073830364	.127755485	.05392512	.	.
	ATE				-.11314209	.	.

Note: S.E. does not take into account that the propensity score is estimated.

```
. psmatch2 y, outcome( txva06_09 txca06_09 txpp06_09 txpcf06_09) pscore(ps) kernel ate
```

Variable	Sample		Treated	Controls	Difference	S.E.	T-stat
txva06_09	Unmatched		.053066749	-.04825466	.101321409	.036179512	2.80
	ATT		.053066749	.022852681	.030214068	.050353812	0.60
	ATU		-.048786634	-.053600585	-.004813951	.	.
	ATE				.019550777	.	.
-----+-----							
txca06_09	Unmatched		.00834995	-.018646128	.026996079	.024763988	1.09
	ATT		.00834995	-.024248422	.032598372	.036359372	0.90
	ATU		-.01857582	-.01553133	.003044489	.	.

	ATE				.023601527		.	.
-----+-----								
txpp06_09	Unmatched		.172343458	.049228885	.123114573	.087120893		1.41
	ATT		.172343458	.072114112	.100229346	.101303007		0.99
	ATU		.049492346	.049486442	-5.9033e-06		.	.
	ATE				.069715554		.	.
-----+-----								
txpcf06_09	Unmatched		.150139838	.059109919	.091029919	.054021669		1.69
	ATT		.150139838	.151194082	-.001054244	.060747157		-0.02
	ATU		.06252249	.093404119	.030881629		.	.
	ATE				.008667731		.	.
-----+-----								

Note: S.E. does not take into account that the propensity score is estimated.

### III-5. Résultats par la méthode *Kernel* :

```
. psmatch2 y, outcome( txva06_09 txca06_09 txpp06_09 txpcf06_09) pscore(ps) kernel k(normal)
ate
```

Variable	Sample		Treated	Controls	Difference	S.E.	T-stat
-----+-----							
txva06_09	Unmatched		.053066749	-.04825466	.101321409	.036179512	2.80
	ATT		.053066749	.025004775	.028061974	.046922827	0.60
	ATU		-.04825466	-.03864228	.00961238		.
	ATE				.022380373		.
-----+-----							
txca06_09	Unmatched		.00834995	-.018646128	.026996079	.024763988	1.09
	ATT		.00834995	-.019992508	.028342458	.033802831	0.84
	ATU		-.018646128	-.006623344	.012022784		.
	ATE				.023316772		.
-----+-----							
txpp06_09	Unmatched		.172343458	.049228885	.123114573	.087120893	1.41
	ATT		.172343458	.074897419	.097446039	.095312689	1.02

	ATU		.049228885		.060723689		.011494804		.		.
	ATE						.070977131		.		.
-----+-----											
txpcf06_09	Unmatched		.150139838		.059109919		.091029919		.054021669		1.69
	ATT		.150139838		.148507438		.001632399		.057347486		0.03
	ATU		.059109919		.096761421		.037651502		.		.
	ATE						.012724577		.		.
-----+-----											

Note: S.E. does not take into account that the propensity score is estimated.

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1: Composition de l'échantillon de travail</b> .....	89
Tableau 2: Proportion des entreprises ayant changé la refonte de l'organigramme selon leur secteur d'activité.....	90
Tableau 3: Evolution de l'implantation des innovations organisationnelles dans les entreprises françaises .....	97
Tableau 4: Evaluation de la fonction discriminante .....	101
Tableau 5: Tests d'égalité des moyennes des groupes et des coefficients standardisés .....	101
Tableau 6: L'efficacité des formes de gouvernance .....	125
Tableau 7 : Une schématisation des différentes approches contractuelles .....	150
Tableau 8 : Lieux et mécanismes de coordination des activités économiques.....	160
Tableau 9 : Le poids de la valeur ajoutée de la production des industries de l'activité à la production manufacturière.....	220
Tableau 10 : La part salariale de l'industrie manufacturière française dans la part salariale totale ....	225
Tableau 11 : L'évolution moyenne de la part relative salariale en (%).....	226
Tableau 12 : L'évolution de répartition des salariés dans les entreprises manufacturières par tranche de taille .....	227
Tableau 13 : Les choix entre les données primaires et les données secondaires d'après .....	228
Tableau 14 : L'évolution de chiffre d'affaire et d'effectif de groupe Orolia .....	234
Tableau 15 : Typologies les innovations organisationnelles .....	238
Tableau 16 : Les nombres des innovations organisationnelles adoptées par les entreprises françaises .....	239
Tableau 17 : Choix organisationnels, modification de l'environnement et évolution des marchés ....	261
Tableau 18 : Les caractéristiques individuels des entreprises réorganisées et non réorganisées.....	264
Tableau 19 : Les performances économiques.....	268
Tableau 20 : L'évolution de taux de croissance de la demande intérieure en France .....	268
Tableau 21 : Test d'interdépendance Khi-deux Person entre la réorganisation et les variables des conditionnements.....	271
Tableau 22 : Test d'interdépendance ANOVA entre la réorganisation et les variables des conditionnements.....	273

Tableau 23 : Estimation de modèle logistique sur les déterminants de réorganisation .....	275
Tableau 24 : Tests de la propriété d'équilibrage .....	276
Tableau 25 : Distribution du score de propension des entreprises à l'intérieur des blocs.....	278
Tableau 26 : Effet de réorganisation sur les performances des entreprises par la méthode de l'estimation du plus proche voisin.....	279
Tableau 27 : Effet de réorganisation sur les performances des entreprises par la méthode de radius ( <i>Écart des taux de croissance entre 2006 et 2009</i> ) .....	281
Tableau 28 : Effet de réorganisation sur les performances des entreprises par la méthode de <i>Kernel</i> ( <i>Écart des taux de croissance entre 2006 et 2009</i> ) .....	282
Tableau 29 : L'impact de la réorganisation sur les performances des entreprises .....	285

## LISTE DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES

---

Figure 1: La relation entre les pratiques managériales et la refonte de l'organigramme.....	95
Figure 2: Sélection adverse versus Aléas moral.....	132
Figure 3: Les relations d'échange selon l'approche des contrats incomplets.....	145
Figure 4: Quatre modes de conversation de connaissance pour Nonaka et Takeuchi (1995, p. 62) ...	186
Figure 5 : Les innovations organisationnelles et les performances économiques .....	217
<b>Graphique 1 : Les relations interentreprises : une influence sectorielle .....</b>	<b>54</b>
Graphique 2: Part de valeur ajoutée de l'industrie manufacturière dans l'économie totale (en%) .....	219
Graphique 3: Evolution de part de l'investissement de l'industrie manufacturière dans l'économie totale .....	221
Graphique 4: Solde commerciale de l'industrie manufacturière en million de dollars.....	222
Graphique 5: La solde commerciale de la production manufacturière par grande branche en million de dollars .....	223
Graphique 6: Part de l'emploi de l'industrie manufacturière français dans l'emploi totale (en%)....	224
Graphique 7: Evolution de taux de croissance de productivité du travail dans l'industrie manufacturière .....	224
Graphique 8: Distribution du score de propension pour le groupe des entreprises réorganisées et le groupe des entreprises non réorganisées .....	277

# TABLES DES MATIÈRES

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Transformations des variables contingents : un déclenchement vers des changements organisationnels.....</b>	<b>8</b>
<b>2. L'émergence de l'entreprise réseau : présentation et définition .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Les avantages et les caractéristiques de l'entreprise réseau .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Mutation organisationnelle dans les entreprises françaises: vers un nouveau paysage industriel .....</b>	<b>16</b>
<b>5. La théorie de la firme dans la revue littérature .....</b>	<b>17</b>
<b>6. La gestion des ressources humaines et la performance.....</b>	<b>19</b>
<b>7. Problématique.....</b>	<b>19</b>
<b>8. L'objet de la thèse.....</b>	<b>22</b>
<b>9. Plan de thèse .....</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 1- LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE RÉSEAU : ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES .....</b>	<b>25</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>26</b>
<b>Section 1: Le fonctionnement interne de l'entreprise réseau : des nouvelles configurations organisationnelles.....</b>	<b>27</b>
<b>1.1. Les structures de l'entreprise réseau : vers un nouveau modèle d'ajustement.....</b>	<b>28</b>
<i>1.1.1. La mutation de la forme hiérarchique : de la rigidité à la flexibilité.....</i>	<i>29</i>
<i>1.1.1.1. L'entreprise Multidivisionnelle : une structure hiérarchique rigide .....</i>	<i>29</i>
<i>1.1.1.2. L'entreprise réseau : raccourcissement et flexibilité hiérarchique .....</i>	<i>30</i>
<i>1.1.1.3. Le rôle de la hiérarchie en question .....</i>	<i>31</i>
<i>1.1.2. L'autonomie des salariés comme un outil pertinent pour une nouvelle forme hiérarchique .....</i>	<i>32</i>
<i>1.1.2.1. L'élargissement du pouvoir du salarié : une nouvelle technique de travail.....</i>	<i>33</i>
<i>1.1.2.2. Les avantages de l'autonomie .....</i>	<i>33</i>
<b>1.2. La rationalisation du processus de production.....</b>	<b>35</b>
<i>1.2.1. Les équipes de travail semi-autonomes : des nouvelles règles de production collective .....</i>	<i>35</i>
<i>1.2.1.1. Présentation et définition des équipes de travail semi-autonomes .....</i>	<i>36</i>
<i>1.2.1.2. Les performances économiques et organisationnelles des équipes de travail semi-autonome.....</i>	<i>37</i>
<i>1.2.1.3. Les enjeux et les conditions de la mise en place des ESA.....</i>	<i>38</i>
<i>1.2.2. La production et la livraison en Juste-à-Temps: une méthode dynamique de gestion des flux ..</i>	<i>39</i>
<i>1.2.2.1. L'historique et définition de la JAT.....</i>	<i>40</i>
<i>1.2.2.2. Les gains apportés par le JAT .....</i>	<i>41</i>

1.2.2.3.	<i>La réussite du processus d'adoption du système JAT</i> .....	42
1.3.	L'amélioration « de la qualité unicisite »: les normes de qualité comme une compétence de formalisation.....	43
1.3.1.	<i>Présentation du système d'assurance de qualité</i> .....	44
1.3.2.	<i>Les normes de qualité : ISO 9000 comme une référence et moteur de qualité organisationnelle</i> 45	
1.3.3.	<i>Les normes de mangement environnemental et éthique comme des catalyseurs de changements organisationnels</i> .....	46
1.3.4.	<i>Les atouts de la certification ISO</i> .....	47
1.3.4.1.	<i>La dimension opérationnelle</i> .....	47
1.3.4.2.	<i>La dimension financière</i> .....	48
1.3.4.3.	<i>La dimension organisationnelle</i> .....	48
1.3.5.	<i>Les enjeux et les conditions de la réussite de la normalisation</i> .....	49
1.3.5.1.	<i>Les enjeux de la certification</i> .....	49
1.3.5.2.	<i>La norme: un mécanisme collectif et dynamique</i> .....	50
 <b>Section 2- Le partenariat interorganisationnel: émergence des nouvelles formes de coordination ....</b>		<b>51</b>
2.1.	Le partenariat: une nouvelle configuration de coordination industriel .....	52
2.1.1.	<i>Partenariat : panorama de définition et évolution dans l'économie française</i> .....	52
2.1.2.	<i>Les avantages du phénomène de partenariat</i> .....	54
2.1.3.	<i>Les conditions de réussite de partenariat</i> .....	56
2.2.	Les relations entre l'entreprise réseau et ses sous-traitants: évolution dynamique et complexe.....	58
2.2.1.	<i>Définition du sous-traitant</i> .....	59
2.2.2.	<i>L'évolution des différentes configurations des rôles des sous-traitants</i> .....	60
2.2.2.1.	<i>La sous-traitance fordienne</i> .....	60
2.2.2.2.	<i>Le partenariat comme une nouvelle forme organisationnelle entre les ST et l'entreprise réseau</i> 61	
2.2.2.3.	<i>Le phénomène de la sous-traitance en chaîne</i> .....	62
2.3.	Les liens entre les prestataires des services logistiques et l'entreprise réseau : évolution et nature ....	63
2.3.1.	<i>Présentation des PSL</i> .....	64
2.3.2.	<i>Les compétences acquises par les PSL</i> .....	65
2.3.3.	<i>L'évolution du rôle et de la nature des relations entre les PSL et l'entreprise réseau</i> .....	66
2.3.3.1.	<i>Le rôle des PSL : une évolution dynamique</i> .....	66
2.3.3.2.	<i>Les différentes déterminantes des relations entre les PSL et l'entreprise réseau</i> .....	67
 <b>Section 3- La fonction de pilotage : une nouvelle modalité de gouvernance .....</b>		<b>69</b>
3.1.	Le comité de pilotage: promoteur de coalition et de compétitivité.....	70
3.1.1.	<i>L'intégrateur: enjeux de définition et de rôle</i> .....	70
3.1.2.	<i>Les caractéristiques de l'intégrateur : « un bouquet des compétences »</i> .....	72
3.2.	La création de l'entreprise réseau: un processus d'interaction complexe .....	73
3.2.1.	<i>Clarification des activités</i> .....	74
3.2.2.	<i>Les choix des partenaires: une modélisation multicritères</i> .....	75
3.2.2.1.	<i>Les principaux critères formels de sélection</i> .....	76
3.2.2.2.	<i>Les critères informels</i> .....	76
3.3.	Les modes de coordination de l'entreprise réseau: une clarification et de nouvelles formes de régulation.....	77
3.3.1.	<i>La gestion des informations et des connaissances comme un moyen stratégique pour une coordination efficace</i> .....	78
3.3.1.1.	<i>TIC : un support nécessaire et efficace pour la coordination de réseau</i> .....	78
3.3.1.2.	<i>Les dispositifs formels</i> .....	78
3.3.1.3.	<i>Les dispositifs sociaux</i> .....	79
3.3.2.	<i>La coopération : un outil de stabilité et une vectrice de compétitivité</i> .....	80

3.3.2.1.	<i>Présentation et définition</i> .....	81
3.3.2.2.	<i>Les avantages de coopération</i> .....	81
3.3.2.3.	<i>L'articulation entre la coopération et la compétition</i> .....	82
3.4.	Le contrôle de l'entreprise réseau : une différenciation et complémentarité des configurations .....	83
3.4.1.	<i>Le contrôle formel</i> .....	84
3.4.2.	<i>Le contrôle informel</i> .....	85
3.4.2.1.	<i>La confiance et le contrôle : deux mécanismes opposés</i> .....	86
3.4.2.2.	<i>La confiance et le contrôle : deux mécanismes complémentaires</i> .....	87
<b>Section 4- Les rôles des pratiques managériales dans le développement de la stratégie de modernisation des entreprises : une étude empirique sur les entreprises manufacturières françaises .....</b>		
4.1.	Présentation et description de l'échantillon et des variables.....	88
4.1.1.	<i>Analyse descriptive de l'échantillon</i> .....	88
4.1.2.	<i>Présentation et description des variables</i> .....	89
4.1.2.1.	<i>La variable dépendante</i> .....	89
4.1.2.2.	<i>Les variables indépendantes</i> .....	90
4.1.2.3.	<i>Les variables de contrôle</i> .....	98
4.2.	La méthode de traitement des données : l'analyse discriminante .....	99
4.2.1.	<i>La vérification du respect des conditions de la méthode</i> .....	99
4.2.2.	<i>Résultats</i> .....	100
4.2.3.	<i>Interprétation des résultats</i> .....	102
<b>Conclusion .....</b>		<b>108</b>
<b>CHAPITRE 2- L'ENTREPRISE RÉSEAU : UNE SYNTHÈSE DES APPORTS ET DES LIMITES DES THÉORIES DE LA FIRME.....</b>		
<b>111</b>		
<b>Introduction.....</b>		<b>112</b>
<b>Section 1- Les théories des contrats : une lecture par la coordination d'échange .....</b>		
<b>114</b>		
1.1.	La Théorie de coûts des transactions .....	116
1.1.1.	<i>Le travail précurseur de Coase (1937)</i> .....	116
1.1.1.1.	<i>L'approche néo-classique : la firme est une boîte noire</i> .....	117
1.1.1.2.	<i>L'existence de la firme dans l'analyse Coasienne</i> .....	118
1.1.1.3.	<i>Alternative firme-marché chez Coase</i> .....	120
1.1.2.	<i>L'apport de Williamson O E</i> .....	121
1.1.2.1.	<i>Williamson 1975 : la dichotomie firme-marché comme un modèle transactionnel</i> .....	122
1.1.2.2.	<i>Williamson 1985 : les formes de gouvernance</i> .....	123
1.1.3.	<i>Les limites de l'approche transactionnelle</i> .....	127
1.2.	La théorie d'incitation (la théorie de l'agence).....	128
1.2.1.	<i>Présentation de la théorie de l'agence</i> .....	129
1.2.1.1.	<i>Les origines de la théorie de l'agence</i> .....	129
1.2.1.2.	<i>Définition et présentation de la relation de l'agence</i> .....	132
1.2.2.	<i>La nature de la firme dans la théorie de l'agence</i> .....	134
1.2.3.	<i>Les relations interentreprises : une approche par la théorie d'incitation</i> .....	135
1.2.4.	<i>Les limites de la théorie de l'agence</i> .....	137
1.3.	La Théorie des contrats incomplets .....	140
1.3.1.	<i>L'ancienne théorie des droits des propriétés</i> .....	140
1.3.2.	<i>La nouvelle théorie des droits des propriétés (la théorie des contrats incomplets)</i> .....	142
1.3.3.	<i>L'intégration verticale dans le paradigme de la théorie des contrats incomplets</i> .....	144
1.3.4.	<i>Les limites de la théorie des contrats incomplets</i> .....	148

1.4.	Les limites des approches contractuelle.....	151
------	--	-----

<b>Section 2- L'approche par l'économie fondée sur les compétences et les connaissances : une lecture par la coordination productive .....</b>		<b>153</b>
2.1.	L'approche de l'organisation industrielle: l'apport de Richardson G B .....	154
2.1.1.	<i>Les critiques de Richardson vis-à-vis des théories standards.....</i>	155
2.1.2.	<i>L'objet d'analyse de Richardson 1972 .....</i>	156
2.1.3.	<i>La division du travail dans l'analyse de Richardson .....</i>	158
2.1.4.	<i>Les limites de l'organisation industrielle.....</i>	160
2.2.	Les théories de l'économie fondée sur les compétences : l'entreprise un nœud de compétences .....	161
2.2.1.	<i>Présentation des approches des compétences.....</i>	162
2.2.1.1.	<i>L'approche behaviouriste : la firme est une collection politique et collective .....</i>	163
2.2.1.2.	<i>Les théories des ressources : la firme comme lieu de création et de gestion des ressources et des compétences.....</i>	165
2.2.1.3.	<i>La théorie évolutionniste : la firme comme dépositaire des routines .....</i>	168
2.2.2.	<i>La coopération interfirmes et la question de frontières de la firme .....</i>	170
2.2.2.1.	<i>La place de la coopération interfirmes dans l'économie de compétence .....</i>	171
2.2.2.2.	<i>La question des frontières des firmes .....</i>	174
2.2.3.	<i>Les limites des approches par les compétences .....</i>	176
2.3.	L'Économie fondée sur les connaissances : la firme un processus des connaissances .....	179
2.3.1.	<i>L'Économie des connaissances: ancienneté ou une nouveauté .....</i>	180
2.3.1.1.	<i>Quelques faits témoignent l'émergence de l'économie de savoir .....</i>	181
2.3.1.2.	<i>La distinction entre l'information et la connaissance .....</i>	183
2.3.2.	<i>La nature de la firme dans l'approche d'économie des connaissances .....</i>	185
2.3.3.	<i>La discussion de la frontière de la firme: une explication renouvelée et un intérêt moins important dans le comité scientifique .....</i>	188
2.3.3.1.	<i>La focalisation sur le cœur de métier : une explication fondée sur l'aspect cognitif .....</i>	189
2.3.3.2.	<i>L'externalisation des activités et les interdépendances entre les entreprises : une explication renouvelée par la combinaison des approches contractuelles et l'approche des connaissances .....</i>	191
<b>Conclusion.....</b>		<b>195</b>

### **CHAPITRE 3- L'IMPACT DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES SUR LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES FRANÇAISES RÉSEAUX: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER 197**

<b>Introduction .....</b>	<b>198</b>
---------------------------	------------

#### **Section 1- Réorganisation et performance dans les entreprises manufacturières : quelle relation ? 199**

1.1.	Exploration des liens entre les changements organisationnels et les performances des entreprises: une revue de multiplicités des approches empiriques.....	200
1.1.1.	<i>L'approche universaliste .....</i>	200
1.1.1.1.	<i>Présentation et fondement théorique .....</i>	201
1.1.1.2.	<i>Les travaux empiriques et les limites de cette approche.....</i>	203
1.1.2.	<i>L'approche contingente .....</i>	205
1.1.2.1.	<i>Présentation de l'approche contingente .....</i>	205
1.1.2.2.	<i>Les variables contingents .....</i>	206
1.1.2.3.	<i>Les fondements théoriques de l'approche contingente .....</i>	207
1.1.2.4.	<i>La validation empirique .....</i>	207
1.1.3.	<i>L'approche configurationnelle .....</i>	209
1.1.3.1.	<i>Présentation de l'approche configurationnelle .....</i>	210

1.1.3.2.	<i>Les fondements théoriques de l'approche configurationnelle</i> .....	212
1.1.3.3.	<i>Les travaux empiriques et les limites de l'approche configurationnelle</i> .....	212
1.1.4.	<i>Choix de méthodologie et hypothèse de la recherche</i> .....	214
1.2.	<i>Données empiriques : quelle démarche de recueil pour l'étude ?</i> .....	217
1.2.1.	<i>Les mutations des secteurs manufacturiers dans l'économie française</i> .....	217
1.2.1.1.	<i>La part de la production manufacturière dans l'économie totale</i> .....	218
1.2.1.2.	<i>L'évolution de la part de l'investissement et de solde commerciale</i> .....	220
1.2.1.3.	<i>Part de l'emploi de l'industrie manufacturière dans l'emploi totale</i> .....	223
1.2.1.4.	<i>La propension salariale de l'industrie manufacturière française dans la part salariale totale</i> 225	
1.2.1.5.	<i>Les typologies des tailles des entreprises manufacturières françaises</i> .....	226
1.2.2.	<i>Les ressources empiriques</i> .....	227
1.2.2.1.	<i>Présentation de l'enquête COI 2006</i> .....	229
1.2.2.2.	<i>La base des données Diane et l'appariement des données</i> .....	235
1.2.3.	<i>L'ampleur de réorganisation dans les entreprises : de quoi s'agit-il ?</i> .....	236
1.2.3.1.	<i>Présentation des innovations organisationnelles : renforcement de l'implantation par les entreprises françaises</i> .....	236
1.2.3.2.	<i>Construction d'un indicateur de réorganisation</i> .....	239
<b>Section 2- Méthodes d'évaluation de l'effet des choix organisationnels sur les performances économiques et financières des entreprises françaises</b> ..... <b>243</b>		
2.1.	<i>Les méthodologies d'évaluation de l'effet de réorganisation</i> .....	244
2.1.1.	<i>Le modèle de Rubin (1974)</i> .....	245
2.1.1.1.	<i>Le principe de modèle</i> .....	245
2.1.1.2.	<i>Les hypothèses conditionnelles de modèle</i> .....	248
2.1.2.	<i>Illustrations des différentes méthodes et des étapes d'estimation</i> .....	252
2.1.2.1.	<i>Présentation des différentes estimations</i> .....	252
2.1.2.2.	<i>Les étapes des estimations</i> .....	256
2.1.3.	<i>Les spécificités statistiques des entreprises réorganisées et non réorganisées :</i> .....	259
2.1.3.1.	<i>L'influence de l'environnement économique</i> .....	260
2.1.3.2.	<i>L'influence des caractéristiques individuelles des entreprises</i> .....	262
2.1.3.3.	<i>Réorganisation et performance : une analyse descriptive</i> .....	266
2.2.	<i>Résultats et commentaires</i> .....	268
2.2.1.	<i>Test d'interdépendance : analyse bivariée</i> .....	269
2.2.1.1.	<i>Test d'interdépendance de Khi-deux Pearson</i> .....	269
2.2.1.2.	<i>Test d'ANOVA (Analyse de la Variance)</i> .....	272
2.2.2.	<i>La régression logistique</i> .....	274
2.2.3.	<i>Estimation du score de propension</i> .....	276
2.2.3.1.	<i>Les résultats du test de balancing</i> .....	276
2.2.3.2.	<i>Le calcul du score de propension et la détermination du support commun</i> .....	277
2.2.4.	<i>Les résultats de l'estimation de l'impact de la réorganisation des entreprises sur leurs performances</i> .....	278
2.2.4.1.	<i>Les résultats par l'estimation par le plus proche voisin</i> .....	278
2.2.4.2.	<i>Les résultats par l'estimation par radius</i> .....	280
2.2.4.3.	<i>L'estimation par kernel</i> .....	282
2.2.5.	<i>Discussion des résultats</i> .....	283
<b>Conclusion</b> .....		<b>286</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....		<b>289</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>295</b>

<b>ANNEXES</b> .....	<b>345</b>
<b>Annexes I: Questionnaire “Employeur” de l’enquête COI 2006</b> .....	<b>345</b>
<b>Annexes II. Les résultats sortis du logiciel SPSS</b> .....	<b>351</b>
<b>Annexes III. Les résultats sortis du logiciel Stata</b> .....	<b>353</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>360</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES</b> .....	<b>363</b>
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	<b>364</b>

## **RÉSUMÉ**

---

Dans un contexte où les coordinations productives gagnent constamment en complexité, la question du fonctionnement de l'organisation réseau et son impact sur les performances des entreprises devient aujourd'hui un enjeu majeur aussi bien pour les entreprises que pour la recherche en sciences économiques. Cela nous a amené, à proposer, dans une première étape, une méthode d'analyse des transformations et de la gestion de l'entreprise réseau. On adhère à l'hypothèse selon laquelle la réussite et la cohésion de cette organisation contemporaine repose sur la mobilisation des différents modes de coordination. Dans une deuxième étape, nous cherchons à contribuer à une meilleure compréhension théorique de l'entreprise réseau. Nous montrons que, si les approches des contrats et les approches des compétences offrent de nouvelles formes analytiques par rapport à la théorie classique, elles sont encore incapables de prendre en compte la complexité de l'entreprise réseau. Nous suggérons, par ailleurs, que l'approche des connaissances apporte une synthèse novatrice et satisfaisante. Dans une troisième étape, nous étudions, sur un plan micro-économétrique et en se basant sur la méthode de matching, la causalité entre l'organisation réseau caractérisée par l'implantation de certaines innovations organisationnelles et la performance des entreprises. Les données disponibles sont issues des données appariées de l'enquête COI de 2006 et de la base des données DIANE. Nous montrons que la mise en œuvre des nouvelles pratiques managériales induit des effets négatifs sur la valeur ajoutée et la rentabilité du capital financier et n'induit aucun effet sur le chiffre d'affaires et la productivité du travail.

## **MOTS CLÉS**

---

Réseau, modernisation, complexité, échange, production, connaissance, performance, méthode de matching.

## **ABSTRACT**

---

In a context where productive coordination is constantly becoming complex, the issue of the function of the network organization and its impact on business performance is now becoming a major issue for both: companies and Economic researches. This led us to propose, as a first step, a method for analyzing the transformations and the management of this network company. We adhere to the hypothesis that success and cohesion of this contemporary organization are based on the mobilization of different modes of coordination. In a second step, we will seek to contribute to a better theoretical understanding of a network company. We will show that if approaches of contact and approaches that are based on skills offer new analytical forms compared to the classical theory, they are still unable to take into account the complexity of a company network. We suggest, moreover, that the approach of knowledge brings an innovative and satisfying synthesis. In a third step, we will study from a micro- econometric point of view and based on the method of matching, the causality between a network organization characterized by the implementation of certain organizational innovations and the performance of companies. The available data are from matched survey data IOC 2006 and based DIANE data. We will show that the application of new management practices induce negative effects on the value added and profitability of financial capital and induce no effect on turnover and labor productivity

## **KEYWORDS**

---

Network, modernization, complexity, exchange, production, knowledge, performance, method of matching.