HAL
open science

Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques

Foued Cheriet

To cite this version:

Foued Cheriet. Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques. 2010. hal-02814430

HAL Id: hal-02814430

https://hal.inrae.fr/hal-02814430v1

Preprint submitted on 6 Jun 2020

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.

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques

Cheriet, F.

WORKING PAPER MOISA 2010-3

WORKING-PAPER – UMR MOISA

Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques

F. Cheriet

INRA, UMR MOISA, Montpellier F-34000, France
Tél : 04 99 61 23 28 - Télécopie : 04 67 63 54 09
cheriet@supagro.inra.fr

2010

Résumé
Nous examinons dans cet article, les relations entre d'une part le management de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques par une firme multinationale- pivot et d'autre part la performance et la dynamique du réseau en termes de création et de répartition de la valeur. Nous avons ainsi proposé un cadre d'analyse de la performance du réseau comprenant à la fois des variables « issues » (valeur créée et répartition) et des variables « processus » (dynamique d'évolution et management). Une telle construction renforce les analyses globales et dynamiques de la performance des organisations réticulaires.

Mots clefs
Performance, dynamique, réseau, asymétrie, alliance

Performance and dynamics of asymmetric alliances networks

Abstract
Our work aims to examine the relationship between the instability management of asymmetric strategic alliances by a multinational hub firm, and network performance and dynamics. An integrated framework is proposed to appreciate network performance. It includes issues determinants and process variables. Our model enhance global and dynamic analysis of networks' performance.

Keywords
Performance, dynamic, network, asymmetry, alliance

JEL: D21, L22, L24, L25

Introduction

Les réseaux inter-organisationnels prennent de plus en plus d'ampleur aussi bien dans les réalités stratégiques des firmes que dans les recherches académiques en économie, gestion et organisation industrielle. En 1996 déjà, 8 entreprises sur 10 appartenaient à un réseau en France, 30% étaient à la fois donneurs et preneurs d'ordre dans les relations verticales, 1/3 du chiffres d'affaires des PME et près du cinquième de celui des firmes multinationales (FMN) provenaient directement de relations collaboratives (Narçon et Righi, 2001).

Ainsi, les firmes globales abordent les réseaux non pas comme un ensemble passif d'interconnexions, mais de plus en plus comme des outils stratégiques permettant l'atteinte d'avantages compétitifs à travers les échanges de flux, de ressources, d'informations et de positions–statuts concurrentiels (Jarillo, 1988 ; Gnyawali, Madhavan, 2001). Ces firmes développent de véritables outils de management des réseaux (Gulati et al, 2000) dans une optique à la fois relationnelle (Dyer et Singh, 1998) et stratégique (coalitions, blocs et verrous stratégiques) (Nohria, Garcia-pont, 1991 ; Hamdouch, Depret 2000, Dumoulin et al, 2000).

Cet état des faits, ajouté à la complexité et au dynamisme de telles structures rendent difficile l'appréciation de leur performance (Osborn, Hagedoorn, 1997) et imposent un changement de paradigme dans l'analyse de la compétition inter-firmes. Un dépassement des explications exclusives en termes de structures industrielles, de coûts de transactions ou de ressources internes (Gulati 1999, Gulati et al, 2000) est donc nécessaire. Le réseau apparaît ainsi comme une structure organisationnelle possédant sa propre logique qui ne peut être la résultante d'un simple compromis entre marché et hiérarchie ou une quelconque forme hybride ou biaisée de l'un ou de l'autre. De même, un niveau additionnel de la compétition inter-firmes semble émerger : La concurrence inter-réseaux.

Deux questions essentielles émergent de ce constat : celle des déterminants de la performance des réseaux d'alliances asymétriques, et celle de la gestion dynamique et proactive de l'instabilité des relations dyadiques avec les petits partenaires par la multinationale –pivot. Existerait-il dans ce sens des déterminants « réseau » de l'instabilité des alliances asymétriques? Que peut impliquer une telle gestion dynamique d'un réseau d'alliances asymétriques de la part de la multinationale (insertion, reprise, positionnement et exclusion) sur la performance du réseau ?

Pour tenter d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions, nous proposons dans cet article d'examiner dans une première partie un schéma « renouvelé » de la compétition inter firmes multinationales à travers le management de leurs alliances asymétriques et la gestion des structures réticulaires. La seconde partie sera consacrée à la discussion des déterminants de la performance des réseaux. En conclusion nous présenterons quelques pistes de recherche et des recommandations méthodologiques pour tester notre modèle et approfondir les notions théoriques proposées.

1. Firmes multinationales et réseaux d'alliances asymétriques

1.1. Les réseaux d'alliances asymétriques

Le réseau est perçu comme « un mode d'organisation des échanges entre firmes juridiquement indépendantes mais liées par des formes de complémentarités diverses et variées : territoriales et industrielles dans le cas des districts, commerciales et géographiques dans le cas des franchises et financières dans le cas des coopératives » (Assens, Bouteiller, 2006, p.3). Dans une optique de réseau social, une telle structure peut s'apparenter à un marché interne de partenaires potentiels et un ensemble de liens inter-organisationnels enchâssés (Meschi 2006).

Le réseau d'alliances stratégiques peut donc être considéré comme un troisième mode d'organisation au delà du marché et de la firme-hiérarchie (Jarillo 1988). Il constitue un mode d'organisation *efficace* dans la mesure ou il permet l'acquisition de ressources externes tout en augmentant la possibilité de combinaison–recomposition des ressources existantes. Cet ensemble contractuel organisé et articulé, fondé sur des relations à plus ou moins long terme, se traduit souvent par des actions spécifiques d'organisation et de régulation, fondées sur des modes plus ou moins formalisés et élaborés de contrôle (Dumoulin et al, 2000).

Pour notre part, nous retiendrons la définition suivante du réseau, empruntée à Gnyawali, Madhavan (2001, p.433) : « *Le réseau est un ensemble de relations coopératives formalisées qui implique des flux d'échanges d'actifs, d'informations et de statuts* ». Le statut est apprécié en termes de légitimité, de pouvoir et de reconnaissance. Il peut aussi être appréhendé par la position stratégique de la firme au sein du réseau. Cette dynamique des flux et des positions structurelles différenciées des firmes dans un réseau, influencent les comportements compétitifs vis à vis des autres membres.

Le réseau d'alliances apparaît comme une forme intégrée d'organisation, avec à la fois des relations verticales et horizontales. Un tel réseau serait de type V+H[1] : « *ensemble de relations conjointes d'échanges verticaux et horizontaux combinant logique de partage et celle de mise en commun de ressources identiques avec celle du transfert de ressources complémentaires et régi par une firme-pivot* » (Dumoulin et al, 2000, p.86).

Ainsi, **un réseau d'alliances stratégiques asymétriques** serait *un ensemble de relations formalisées, horizontales ou verticales, visant un échange ou une addition de ressources, un accès à l'information et aux technologies avec des modifications permanentes des positions stratégiques structurelles de « petits » partenaires relativement à une grande firme –pivot.*

D'après Powell (1990) (in Assens, Bouteiller, 2006), les réseaux naissent d'une volonté partagée des entreprises qui traduit un besoin de coordonner des relations fréquentes et durables. D'autres auteurs (Hamdouch, Depret, 2000) signalent que l'engagement des firmes dans des relations de coopération et de réseaux ne relève plus du domaine du choix mais de celui de la contrainte et cela pour plusieurs raisons : la généralisation d'une concurrence globalisée, un « stock » limité de partenaires potentiels, une substitution des systèmes d'interdépendances multilatérales aux relations dyadiques, une accentuation des interconnexions avec les mouvements de globalisation /fragmentation des marchés.

La littérature traitant des réseaux semble converger sur les deux points suivants :

- Un réseau d'alliances stratégiques n'est pas la résultante d'une addition mécanique de plusieurs alliances dyadiques. Les avantages tirés d'un tel réseau sont plus importants que la somme des avantages des différentes alliances (Gomes-Casseres 1994). « Dans une approche réseau, l'alliance est vue non pas comme une simple rencontre entre deux partenaires, mais plutôt comme une tentative de construction ou de renforcement d'une relation, qui est elle même intégrée dans un réseau sur une base soutenue d'échange de ressources » (Chen, Chen 2002, p.1008). Dans ce sens, il faut distinguer la perspective des parties du réseau de celle du réseau pris comme un tout (Miles, Snow ,1992). Ces effets de

[1] Cette classification désormais « classique » fait référence aux deux types principaux de coordination des réseaux : V, pour Vertical et H pour Horizontale. D'autres typologies existent et portent sur la nature des liens, leurs densité, l'existence d'une firme pivot, etc. (Miles, Snow, 1992, Heitz Douard, 2000)

synergies du réseau d'alliances sont plus le résultat d'une incrémentation et d'un enrichissement mutuel que d'une simple addition (Dumoulin et al, p. 87).

- Même si on assiste à une forte diversité des formes réticulaires, il semblerait que l'articulation d'un réseau autour d'une firme-pivot, soit un élément important à la fois pour la stabilité des relations collaboratives, l'efficacité de leur coordination et la pérennité de la collaboration. Des tentatives de vérification empirique ont cependant présenté des résultats contrastés sur la question. Dumoulin et al, (2000) ont étudié 55 réseaux d'alliances en France et en Allemagne et ont abouti à une neutralité du choix du pivot (vertical, horizontal ou conjoint) sur la performance des membres. Miles et Snow, (1992) soutiennent quant à eux, une efficacité des constellations d'alliances asymétriques organisées autour d'une firme multinationale leader.

Même s'ils peuvent constituer des outils stratégiques et des modes organisationnels efficaces, les réseaux d'alliances asymétriques ne sont pas sans risques notamment pour les petits partenaires. Dans une revue de littérature sur la création de valeur collaborative, Alliouat et Taghzouti, (2007), avaient identifié plusieurs types de risques: risque d'amenuisement de la position concurrentielle de certains membres périphériques, risque de concentration et de comportement collusif, risque de dépendance accrue vis à vis des autres membres du réseau, risque de spécialisation dans un segment de la chaîne de valeur à faible valeur ajoutée (notion de firme creuses « *Hollow corporations* ») et risque de vulnérabilité globale du réseau.

Malgré ces risques importants, les firmes semblent de plus en plus utiliser les réseaux, non pas comme de simples interconnexions pour minimiser des coûts de transaction ou accéder à une information fiable, mais comme de véritables outils stratégiques permettant de gagner ou de pérenniser un avantage concurrentiel.

Ainsi, les firmes peuvent à travers le développement de ressources « réseaux », accéder à des avantages en termes d'adaptation à la structure de leur industrie, d'un meilleur positionnement à l'intérieur du secteur et des adaptations évolutives face aux changements dans leur environnement, d'une exploitation synergique des compétences et d'une diminution des coûts de coordination (Gulati et al, 2000). D'autres auteurs, associent au réseau des avantages de flexibilité et une efficacité liée au maintien du « test du marché » (Jarillo, 1988). Le réseau constitue ainsi non pas un moyen de coordination mais un outil stratégique à part entière.

1.2. Le réseau d'alliances asymétriques comme stratégie compétitive

Un réseau d'alliance asymétriques peut être perçu soit comme un mode de coordination et d'organisation des activités, soit comme une entité collective spécifique et organisée ou une forme d'interactions caractérisée par une « *création institutionnelle nouvelle* » (Hamdouch, Depret, 2000). L'analyse des réseaux stratégiques des firmes devient une question centrale et non plus périphérique pour apprécier à la fois les mouvements stratégiques et les résultats en termes de performance de ces firmes (Gulati et al, 2000).

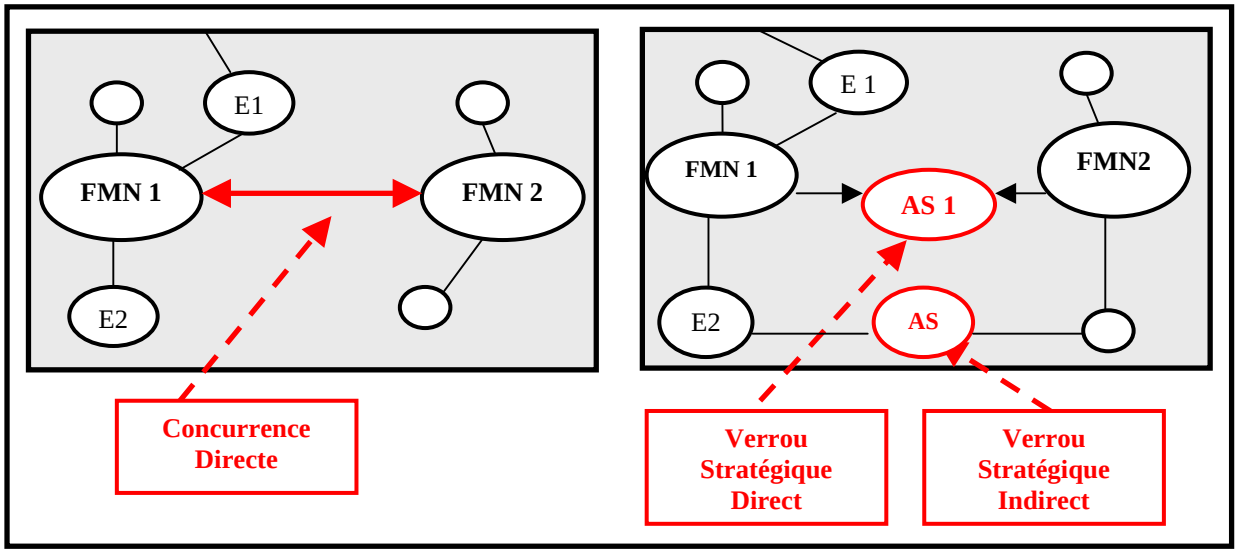
Jarillo (1988) avait mis l'accent sur le fait que les réseaux peuvent constituer des moyens permettant de soutenir ou de gagner un avantage compétitif vis à vis des concurrents en dehors du réseau (p. 32). Selon cet auteur, le concept de réseau permet d'analyser les comportements coopératifs comme outils stratégiques de la firme, mais qu'il est difficilement lié au paradigme basique de la stratégie compétitive. D'autres auteurs ont analysé les comportements stratégiques des firmes impliquées en termes d'action/ réponse stratégique par rapport à la structure du réseau, la position des firmes et leurs caractéristiques intrinsèques (Gnyawali, Madhavan, 2001).

Les travaux antérieurs en stratégie ont souvent considéré les firmes comme des entités autonomes susceptibles d'atteindre des positions compétitives soit *via* des sources externes dans leur secteur (vision Portérienne du positionnement), soit de leurs ressources internes et compétences (vision *resource based view*) (Gulati et al, 2000). Contrairement à la vision exclusivement coordinatrice des réseaux, ces derniers peuvent être à la fois « *des cadres d'action et des prises d'initiatives propres* » (Osborn, Hagedoorn, 1997, p. 274).

Un changement de paradigme semble ainsi s'amorcer dans l'analyse stratégique des réseaux. Il est dû à trois facteurs essentiels: la diversité et la multidimensionnalité des modes d'interaction, le caractère évolutif et dynamique des interactions, et l'imbrication généralisée de ces relations (Hamdouch et Depret 2000). Ces trois facteurs ont permis l'émergence de combinaisons concurrentielles et coopératives originales : coalitions bilatérales et multilatérales, réseaux variés et jeux intra (cliques et bloques) et inter réticulaires (concurrence et coalitions) (Figure 1).

Figure 1. : Concurrence et coopération entre multinationales:

Les alliances stratégiques asymétriques dans les réseaux et les verrous stratégiques



Ainsi, les notions de cliques (Scott 1991) (In Cimon et al, 2007) ou de blocs stratégiques (Nohria, Garcia-Pont, 1991) traduisent des relations privilégiées entre un petit nombre de partenaires au sein même des réseaux. Ils permettent aux firmes –pivot de se prémunir d'une éventuelle concurrence directe et de cristalliser la compétition dans un élément organisationnel plus ou moins mobile, dont elles pourront plus facilement assurer le contrôle. La compétition inter-firmes est ainsi « délocalisée » aux niveaux de leurs alliances.

Hamdouch et Depret (2000) ont identifié quatre nouvelles formes de la dynamique concurrentielle généralisée : la formation des coalitions et des réseaux, la consolidation des relations avec les partenaires, la rivalité au sein des coalitions et la compétition inter-réseaux. Ce glissement de paradigme peut être schématiquement explicité par un des effets les plus manifestes dans le comportement « proactif » des firmes multinationales : l'utilisation des verrous stratégiques comme nouvelle « *interface compétitive*» (Figure 1). Pour notre part, le dépassement du schéma classique d'une concurrence duale est une conséquence des mouvements suivants :

- Coexistence de la coopération et de la compétition à la fois au sein des relations dyadiques et multiples: la coopétition semble être la pratique la plus courante avec des dosages variables des deux extrêmes du continuum « compétition- collaboration ».

- Glissement vertical de la compétition: **intra firme** (entre équipes et membres du personnel), **inter firmes** (mais de manière non exclusive), **intra coalition** (notion de partenaires potentiels et renforcement des périmètres), **inter coalitions** (au sein du même réseau mais entre groupes de firmes), **intra réseau** (notion de position, de «trous structurels» ou compétition entre les filiales d'un groupe) et **inter réseaux** (compétition pour imposer une norme technique ou entre groupement de producteurs par exemple).
- Mutation stratégique (généralisation de la compétition, coopération et réseautage) accélérée par les changements dans l'environnement institutionnel, concurrentiel et technologique des firmes et émergence de mouvements d'intégration, désintégration et coalitions inter-réseaux.
- Emergence des outils de gestion dynamique des réseaux comme stratégie compétitive, encouragée par le développement des moyens techniques de gestion de l'information.

Les multiples combinaisons de formes variées de concurrence aux différents niveaux des structures organisationnelles aboutissent, *in fine*, à un dépassement du schéma classique de concurrence dyadique. Les rapports actuels d'une organisation aux autres s'établissent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ses frontières, sous des formes variées et à des niveaux de plus en plus globaux. Dans ce sens, il est légitime de s'interroger sur les mécanismes de compétition intergroupes (Gomes-Casseres, 1994) et sur la performance des réseaux comme structure organisationnelle à part entière.

2. Avantage compétitif des firmes et performance des réseaux

Nous avons déjà signalé que la performance d'un réseau ne pouvait traduire de manière exclusive la performance de ses membres ou des relations d'alliances qui les lient. Cette « création institutionnelle » est une entité organisationnelle spécifique. Dans ce sens, il faudrait lier les déterminants de la performance du réseau d'une multinationale et l'instabilité/ mobilité des alliances asymétriques qui le composent.

2.1. Performance des réseaux d'alliances : Quels déterminants ?

Selon certains auteurs, l'évaluation de la performance des réseaux intègre deux dimensions (Capiez, 2007). La première, objective, combine l'aspect économique d'efficience et l'aspect systémique de pérennité de l'organisation –réseau. La seconde dimension est subjective. Elle

relève d'une composante sociale de la valeur des ressources humaines, et d'une composante sociétale de légitimité de l'organisation.

D'autres auteurs ont proposé une grille multicritères pour apprécier la performance du réseau (Heitz, Douard, 2000). Celle- ci intègre les objectifs et les stratégies des partenaires, les actifs du réseau, les risques perçus, le degré d'implication des partenaires, la logique de fonctionnement (additivité, intégration), l'équilibre de la coopération et l'exploitation des produits et des ressources fournis par le réseau.

Dans leur analyse empirique portant sur 55 réseaux d'alliances en France et en Allemagne et visant à évaluer les effets du mode de contrôle, de la nature du pivot et des mécanismes de socialisation sur la performance des entreprises membres, Dumoulin et al, (2000), avaient mesuré la performance par un indicateur proche de celui du succès des partenariats. Ils ont ainsi combiné des mesures objectives (réduction des coûts, amélioration de la qualité et augmentation de la rentabilité des actifs) et une mesure subjective (critère de satisfaction perçue de la relation collaborative).

Ces auteurs ont alors explicité leur démarche en indiquant que « *la performance du réseau d'alliances est mesurée par sa capacité à réduire les coûts logistiques, à améliorer la qualité du service, et à optimiser la gestion de l'actif circulant et immobilisé des partenaire*s » (p. 91).

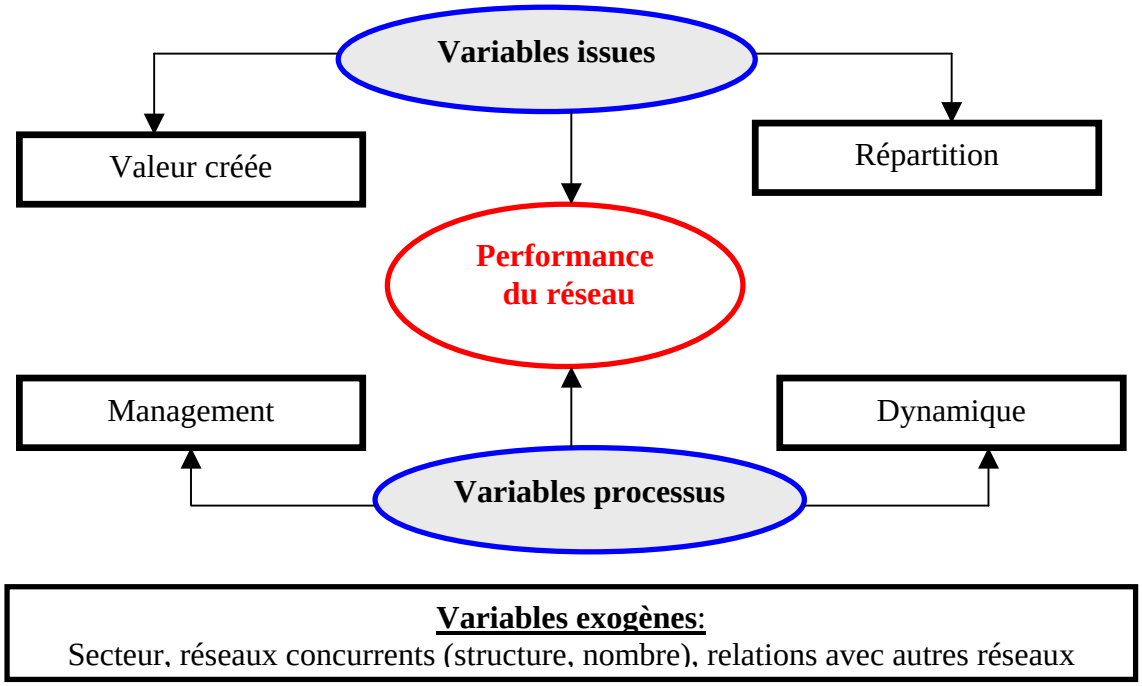
Cette démarche assimile implicitement la performance du réseau à un cumul de la performance des partenaires- membres ou celle des relations dyadiques. Or, il a été démontré que le réseau permet de soutenir et de gagner des avantages compétitifs via la création et l'exploitation de ses ressources propres : confiance et réputation entre autres. Ainsi, « *les entreprises créent des réseaux d'alliances afin d'obtenir des avantages compétitifs que les entreprises individuellement ou les alliances conventionnelles bipartites ne pouvaient produire* ». (Gomes-Casseres, 1994, p. 64)

D'autres approches, plus réalistes, ont appréhendé la performance du réseau par sa capacité à créer un capital relationnel (Dyer, Singh, 1998) ou intellectuel (Assens, 2003). Dans une perspective comparatiste ou normative, il nous faudrait imaginer un modèle de référence susceptible de répondre à deux questions essentielles : Entre un réseau A et un réseau B,

lequel est le plus performant ? Si A est plus performant que B, quelles sont les actions stratégiques qui pourraient améliorer la performance de ce dernier ?

Il nous parait important dans ce sens d'adopter une démarche par la création de valeur propre au réseau (Alliouat, Taghzouti, 2007). Selon certains auteurs (Assens, Bouteiller, 2006), « *l'analyse de la création de valeur dans un réseau doit mettre l'accent sur la valorisation d'actifs extra financiers, sur la capacité de renouvellement des membres du réseau, sur la compétence interactive des acteurs, sur le degré de connectivité au sein de la trame et sur le niveau de multiplexité des nœuds* ». Ainsi, une telle approche devrait intégrer à la fois des indicateurs de résultats et des mesures de la dynamique de l'organisation réticulaire.

Figure 2. : Les déterminants de la « performance- Réseau »



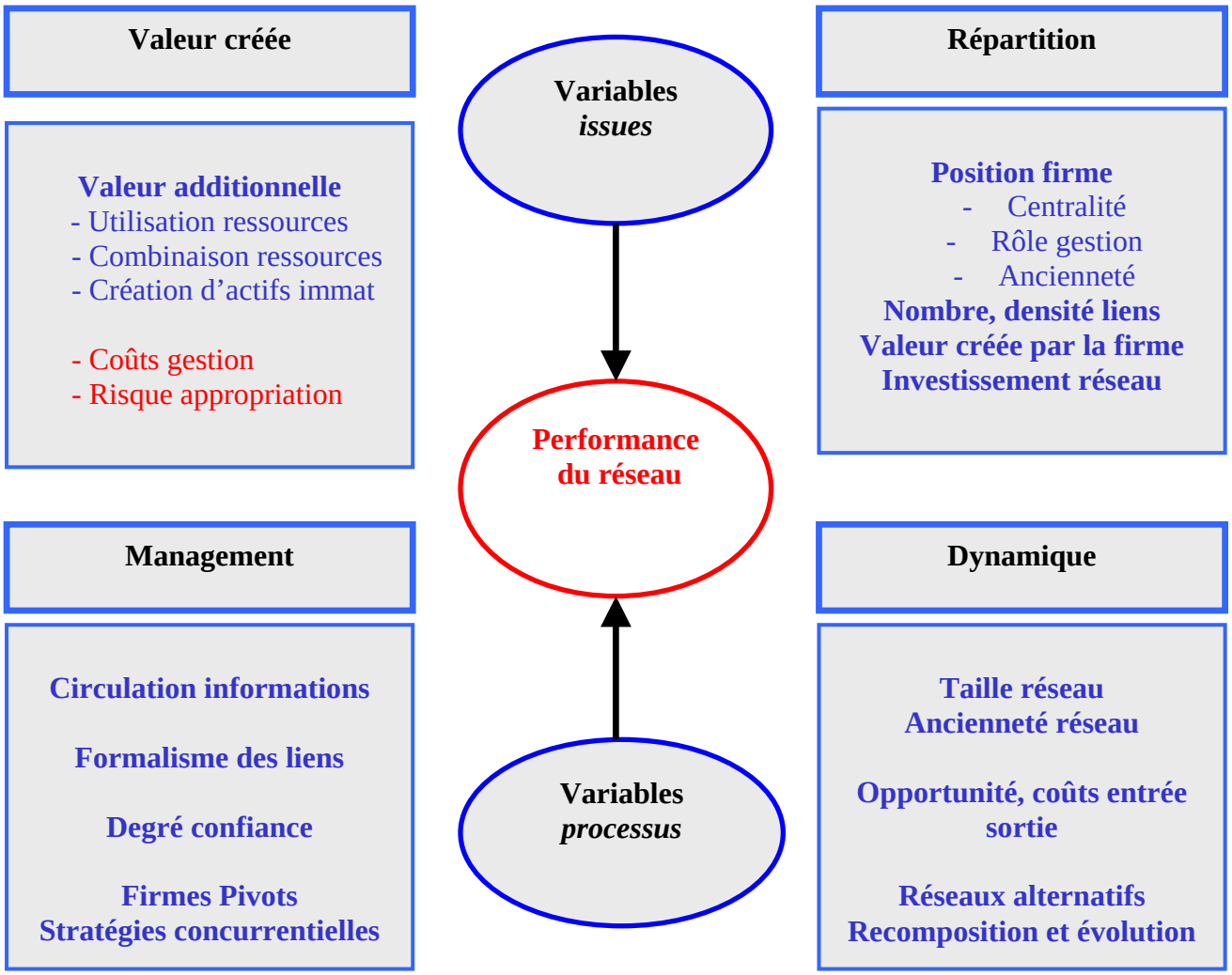
2.2. Performance des réseaux : Une approche *dynamique* de la création de valeur

La performance des réseaux a souvent été appréciée (et de manière exclusive) à partir de sa structure interne. Elle serait fonction de la densité et de l'hétérogénéité du réseau pour Reagans et Zuckermann (2001) et dépendrait de la distance moyenne entre les nœuds et la condensation de la structure pour Pyka et Saviotti (2001) (in Cimon et al, 2007). Assens et Bouteiller (2006) ajoutent aux variables de structure interne, celles du rayonnement externe du réseau, en référence à la capacité de la structure à devenir un pôle d'attraction par des effets de *halo* et des effets de *club*.

Une approche de la performance du réseau par la création de valeur permet à la fois d'intégrer les éléments dynamiques des réseaux et leur caractère évolutif, et de contourner les écueils stratégiques désormais classiques des interactions entre variables. Notre modèle est explicité dans les figures 2 et 3. Nous distinguons deux groupes de variables : Les variables « issues » et les variables « processus ». A ces deux groupes de variables, nous devons ajouter une série de variables exogènes: les caractéristiques du secteur d'appartenance, la structure, le nombre et la taille des réseaux concurrents, et enfin les relations développées avec ces réseaux: intensité compétitive, nature des liens, présence d'interface et risques perçus.

Les variables « issues » font référence à la valeur créée par le réseau d'une part, et aux déterminants de sa répartition entre ses membres d'autre part. Les variables « processus » quant à elles, font référence au management du réseau et à sa dynamique d'évolution.

Figure 3. : Déterminants de la performance du réseau : Les variables *issues* et *processus*



a. La valeur créée par le réseau

Les réseaux développent des actifs spécifiques matériels et immatériels qui naissent et sont entretenus par les interactions entre les membres et la combinaison de leurs ressources. Heitz et Douard (2000) avaient illustré cette création combinatoire de valeur additionnelle à travers l'exemple du réseau de transport aérien *Sky Team* et la coopération entre Delta Airlines et Air France. Ce réseau a produit un effet multiplicateur permettant 14 978 trajets possibles au départ des aéroports d'Atlanta et de Paris- Roissy au lieu d'environ 2000 trajets si les compagnies étaient restées isolées. Le réseau a permis en outre, une augmentation des taux de remplissage en période creuse et de plus grandes possibilités de tri en période de pointe.

Cette valeur additionnelle propre au réseau provient à la fois d'un accès élargi et facilité aux ressources des partenaires, d'une optimisation de l'utilisation des ressources de chaque membre et enfin d'une multiplication des possibilités de combinaison. Par ressources, il faudrait comprendre les actifs matériels mais surtout immatériels. Le réseau permet ainsi de créer des actifs nouveaux : la réputation, la confiance et des capacités de gestion des relations collaboratives. Cette dimension immatérielle *« continue à échapper aux logiques monétaires d'évaluation de la création de valeur dans un réseau alors qu'elle en constitue la dimension la plus importante* » (Assens, Bouteiller, 2006, p.6).

Il faudrait néanmoins amputer cette valeur additionnelle de ses coûts de création. Il s'agit des coûts de gestion et de coordination du réseau, et d'une évaluation des risques de transferts non désirés ou d'externalités négatives (informationnelle, réputationnelle, et de diffusion précoce et non désirée de l'innovation).

b. *La répartition de la valeur créée*

Une seconde composante des variables « issues » de notre modèle concerne la répartition de la valeur créée par le réseau. A ce stade, nous pouvons intégrer les variables utilisées dans les approches par le réseau social: la position/ centralité de la firme, la structure interne/ densité du réseau, la part de la firme dans la valeur créée et son engagement dans le réseau.

- La position d'un partenaire dans un réseau est souvent mesuré par un indicateur de centralité, déclinée en centralité de degré (implication), d'intermédiarité (présence de chemins courts) ou de proximité (liens directs et indirects) (Meschi, 2006 ; M'Chirgui, Chanel, 2006). Cette centralité de la position a des effets significatifs sur l'évolution

des réseaux et sur les gains retirés par un partenaire. Ces derniers se traduisent par des accès facilités aux ressources et à l'information et déterminent en retour sa part de la valeur créée par le réseau dans son ensemble.

- La structure interne du réseau est appréciée par la fréquence et la densité des liens (nombre de liens réels/ liens possibles) (Dumoulin et al, 2000 ; Assens, 2003). Cette densité permet une généralisation de l'information et une répétition du « jeu de répartition » et prévient ainsi des éventuels comportements déviants et opportunistes. Les effets réputationnels et les mécanismes de confiance sont des éléments importants dans ce sens.

- Le degré d'implication et d'engagement d'un partenaire conditionne sa part relative. Il est influencé par sa taille relative, son apport, la spécificité de son savoir-faire, sa réputation et le degré d'interdépendance de ses relations (Hamdouch, Depret, 2000). D'autre part, l'implication est appréciée par le rôle du partenaire dans la coordination du réseau et son investissement spécifique dans l'organisation réticulaire.

A ces trois variables principales, il faudrait ajouter des facteurs structurels : la taille du réseau, l'ancienneté de l'organisation et de ses membres et l'appréciation par chacun de sa contribution dans la création de la valeur par le réseau.

c. Le management du réseau

Si nous admettons qu'un réseau d'alliances peut être assimilé à un « *système d'échanges capable de planifier et de réagir comme une grande entreprise intégré et dont l'efficacité interne serait comparable aux mécanismes de marché* » (Assens, 2003, p. 54), il ne faudrait pas négliger la complexité de son management (Osborn, Hagedoorn, 1997).

Le management du réseau est probablement la variable « processus » la plus importante en termes de performance réticulaire. Elle procède à la fois de la nature et de la vitesse de circulation de l'information, du formalise des liens (degré de rigidité), du degré de confiance, de l'attitude proactive des firmes-pivot dans leur gestion des relations entre les membres (Goerzen, Beamish, 2005) ; et des stratégies concurrentielles développées à l'intérieur du réseau, qu'elles soient inter-membres ou inter-groupes.

En contre partie, le management du réseau et l'influence des stratégies compétitives sur sa structure conditionnent la dynamique de son évolution. Ainsi, certains auteurs ont mis en avant la notion de « ***gestion réticulaire optimale*** », en considérant ce type de structure comme un levier stratégique supplémentaire (Gnyawali, Madhavan, 2001).

La gestion du réseau comprend deux composantes: le management interne de la structure réticulaire et sa gestion externe qui consiste à déterminer les orientations stratégiques face aux manœuvres concurrentielles des autres réseaux ou groupes (Gomes-Casseres, 1994). Cette dualité dans le management implique un engagement supplémentaire de la part de la firme-pivot, dans ses relations avec ses petits partenaires.

d. *La dynamique du réseau*

La perspective organisationnelle s'intéresse aux spécificités collectives des réseaux permettant leur survie, leur croissance et leur durabilité. La littérature est unanime sur la nécessité d'intégrer la dimension dynamique dans l'analyse des réseaux (Gulati et al, 2000 ; Osborn, Hagedoorn, 1997). Cette dynamique peut être appréciée à travers des indicateurs d'évolution de la taille, d'hétérogénéité/ diversité du réseau, d'opportunités et de coûts d'entrée/ sortie des membres, et de reconfiguration permanente de la structure. Ces quatre indicateurs ont un effet direct sur la performance réticulaire.

Concernant la taille, elle influence la stabilité du réseau à la fois en diminuant les risques de « dé-construction » (Assens, Bouteiller, 2006) et en créant les effets de complémentarité-flexibilité recherchés. La diversité des réseaux peut se mesurer par la nature croisée des liens (Goerzen, Beamish, 2005), même si les auteurs aboutissent à un effet contrasté sur la performance de la multinationale- pivot. Il y aurait ainsi une courbe en cloche (U inversé) ou une « *diversité réticulaire optimale* » au delà de laquelle, la valeur additionnelle créée tendrait à diminuer. Une diversité excessive du réseau poserait, selon les mêmes auteurs, des problèmes d'intégration, de distance culturelle et d'absorption des transferts.

Enfin, l'existence d'alternatives ou de barrières à la mobilité des partenaires (Gulati et al, 2000) conditionne l'évolution du réseau et la recomposition de sa structure qui, *in fine*, déterminera sa performance.

Pour des raisons de simplification de notre présentation, nous n'avons pas intégré dans notre modèle intégrateur d'appréciation de la performance des réseaux, toutes les boucles de rétroaction entre d'une part les variables « issue » et les variables « processus » (effet du management du réseau sur la valeur créée) et d'autre part, entre les composantes internes de ces deux groupes de variables (effet de la part d'un membre de la valeur créée à un moment *t* sur sa contribution en ressources à un moment *t+1*).

Notre modèle intégrateur permet néanmoins une appréciation globale (issue) et dynamique (processus) de la performance des réseaux d'alliances. D'autres questions liées à la gestion des réseaux par rapport à l'instabilité des alliances asymétriques le composant peuvent être soulevées: Quelles sont les variables liées au réseau qui peuvent influencer l'instabilité d'une alliance asymétrique entre une multinationale-pivot et un partenaire- membre de son réseau ?

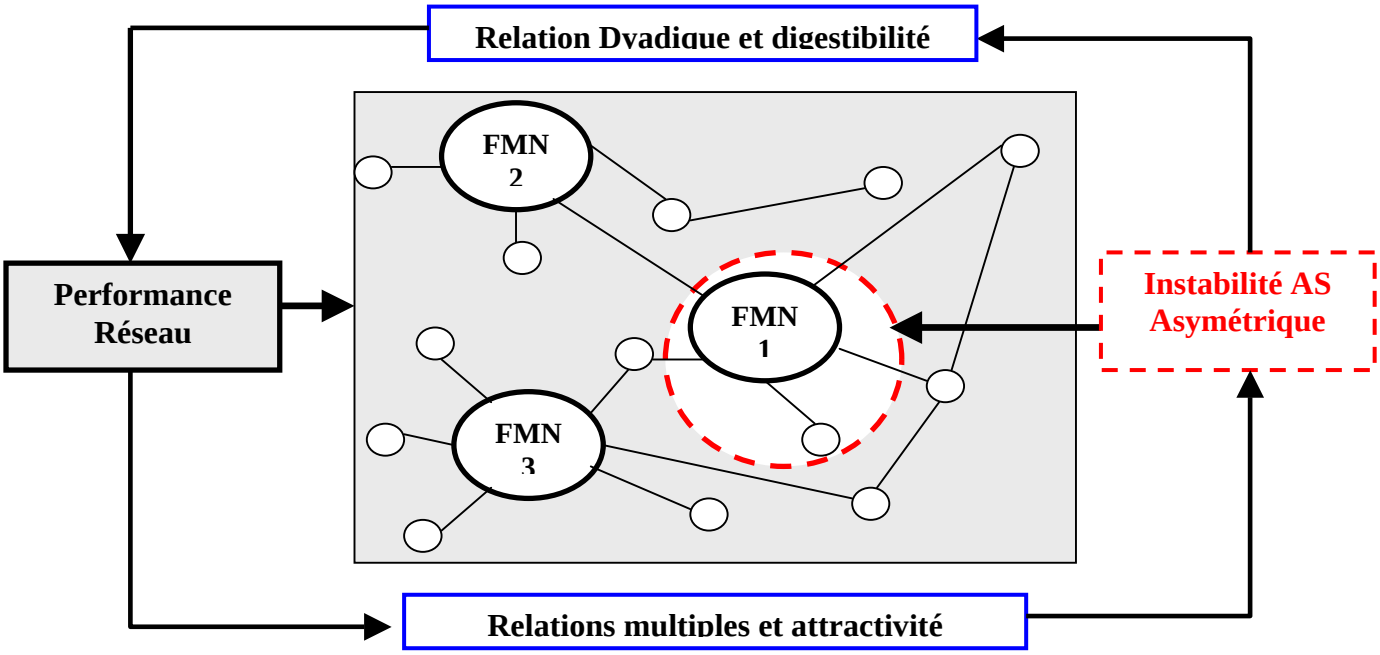
Conclusion

Notre travail avait pour objectif de développer un modèle intégrateur et original pour apprécier la performance « réseau » en combinant des variables « issues » (création et répartition de la valeur créée) et des variables « processus » (management et dynamique d'évolution du réseau).

Un tel modèle nous semble nécessaire si nous espérons dépasser le schéma réducteur d'une compétition inter-firmes individuelles ou formuler des prescriptions normatives pour améliorer la performance des réseaux. Cette nouvelle approche multi-niveaux de la concurrence intègre à la fois les stratégies de compétition intra-réseau (entre blocs et coalitions) (Nohria, Garcia-Pont, 1991) et inter-réseaux (Gomes-Caseress 1994).

La performance du réseau d'alliances asymétriques est aussi liée à l'attitude proactive de la firme multinationale-pivot (Jarillo, 1988). Dans cette optique, nous nous sommes penchés sur la gestion dynamique par la multinationale de l'instabilité de ses alliances asymétriques.. Cette gestion dynamique de l'instabilité asymétrique influence la performance du réseau dans son ensemble.

Figure 7. : Relation entre performance du réseau et instabilité des alliances asymétriques



Notre travail comporte certaines limites qui constituent des pistes de recherches futures :

- Même s'il apparaît indéniable que le schéma classique de la concurrence inter-firmes doit être dépassé, l'exercice est rendu difficile par la complexité et la dynamique des réseaux, la multidimensionnalité et l'imbrication des interconnexions ainsi que la généralisation et la coexistence de nombreuses formes de compétition- collaboration à différents niveaux.

- Notre modèle intégrateur d'appréciation de la performance des réseaux semble intégrer les principales variables explicatives. Cependant, la finalité d'une telle appréciation demeure relativement limitée (comparaison), ponctuelle et fortement dépendante de la nature et de la qualité des mesures employées.

- Enfin, des construits de l'explication de l'instabilité « réseau » des alliances asymétriques peuvent être suggérés pour de futures recherches. Cependant, leur combinaison avec d'autres facteurs d'instabilité rendrait le problème de l'analyse des sorties d'alliances encore plus complexe. L'enjeu serait alors de pouvoir distinguer les facteurs propres à la relation commune, à son environnement externe, aux relations dyadiques entre les parents et à l'insertion de la relation commune dans le réseau du parent dominant et de la firme multinationale-pivot..

Ces quelques pistes de recherche ainsi esquissées, renseignent sur les défis en termes de portées analytiques des travaux à mener, notamment dans la recherche francophone en stratégie. Celle –ci s'appuie –et à juste titre- essentiellement sur une lecture socio-économique des réseaux (Iturria, et al 2003). La combinaison d'une approche par les processus des réseaux sociaux et d'une approche en psychologie des organisations avec une analyse stratégique est probablement une voie prometteuse pour cerner toute la complexité des réseaux.

Références bibliographiques

- Aliouat B., Taghzouti A., (2007), « Alliances stratégiques et création de valeur : Rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.* Montréal. 6-9 Juin.
- C. Assens , C. Bouteiller, « Mesurer la création de valeur réticulaire ». In Azan W., Bares F., Cornotti C., (Eds), Logiques de création : Enjeux théoriques et management. Editions l'Harmattan, , Paris. 2006.
- C. Assens, « Le réseau d'entreprises : Vers une synthèse des connaissances », *Revue Management International*, Vol 7, N° 4, p. 49-59. 2003.
- A.Capiez, «Réseaux d'entreprises et performance», *Revue Internationale PME*, Vol 20, N° 1, p. 41-67. 2007.
- H. Chen, T. J. Chen, "Asymmetric strategic alliances, a network view", *Journal of Business Research*, Vol 55, p. 1007- 1013. 2002.
- Y. Cimon, L. Hebert, A. Papadopoulos, «Les capacités des organisations comme moteur de la collaboration en contexte de réseau social inter-organisationnel». *XVIème Conférence AIMS.* Montréal. 6-9 juin. 2007.
- R. Dumoulin, P.X. Meschi, T. Uhlig, « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: Etude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Revue Finance-Contrôle – Stratégie*, Vol 3, N° 2, p. 81-112. 2000.
- J. Dyer, H. Singh, "The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage". *The Academy of Management Review*, Vol 23, N° 4, p. 660-679. 1998.
- D.R. Gnyawali R. Madhavan, "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective", *The Academy of Management Review*, Vol 26, N° 3, p. 431-445. 2001.
- A. Goerzen, P.W. Beamish, "The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance", *Strategic Management Journal*. Vol 26, N° 4, p. 333-354. 2005.
- B. Gomes- Caseress, "Group versus group: How alliance networks compete", *Harvard Business Review*, Vol 72, N° 4, p. 62-74. 1994.
- R.Gulati, "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, Vol 20, N°5, p. 297-420. 1999.
- R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 3, p. 203-211. 2000.
- A. Hamdouch, M.H. Depret, «Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence- coopération dans les secteurs en cours de globalisation : Le cas de l'industrie

pharmaceutique », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques* (MSE), Université Paris I, mars. 2000.
- M. Heitz, J.P. Douard, « Les coopérations interentreprises : Une grille de lecture des différentes formes et évolutions », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol 3, N° 4, p. 57-81. 2000.
- M.Iturria, G.Pinoteau, G.Gieu, « Les réseaux interentreprises : Comparaison bibliométrique Franco-américaine », *Facef Pesquisa*, Vol 6, N° 3, p. 86-95. 2003.
- J.C. Jarillo, "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol 9, N°1, p. 31-41. 1988.
- Z. M'Chirgui, O. Chanel, «La dynamique des alliances et des acquisition dans l'industrie de la carte à puce ». *XVème conférence AIMS*, Annecy/ Genève, juin. 2006.
- P.X. Meschi, « Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances », *XVème conférence internationale de l'AIMS*, Annecy/ Genève, juin. 2006.
- R.E. Miles, C.C. Snow, "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, summer, p. 53-72. 1992.
- J. Narçon N. Righi, « L'entreprise en réseau : un mode d'organisation obligé. », *Working paper*, IUP économique, Grenoble. 2001.
- N. Nohria, C. Garcia-Pont, "Global strategic linkages and industry structure", *Strategic Management Journal*, Vol 12, Special issue, p. 105-124. 1991.
- R.N. Osborn, J. Hagedoorn, "The institutionalisation and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks", *The Academy of Management Journal*, Vol 40, N° 2, p. 261- 278. 1997.