

Economie des Réseaux, des Organisations et des Marchés



TD n° 6

Introduction – Réseaux et formes hybrides

- Longtemps la TCT s'est focalisé sur les « formes polaires » - le marché et la hiérarchie
- Williamson (1991) : une première caractérisation des formes hybrides – il s'agit d'un mode de coordination distinct des deux autres
- La forme hybride est « sans doute la forme dominante d'organisation des transactions dans les économies de marché » (Coase 1996)

Les formes hybrides par rapport au marché et à la hiérarchie

- Par rapport au marché :
 - Existence de relations durables

- Par rapport à la hiérarchie :
 - Les unités sont juridiquement autonomes
 - Les droits de propriété sont distincts

Quelques pistes de réflexion

1. Quels motifs peuvent expliquer l'adoption d'une forme d'organisation en réseau ?
2. Quels sont les éléments distinctifs des formes hybrides ?

Podolny et Page (1998) : la forme d'organisation en réseau

□ Définition :

- « Un ensemble d'acteurs ayant des relations d'échange **répétées** et **durables** entre eux et, en même temps, **dépourvus d'une autorité organisationnelle légitime pour arbitrer et résoudre les différends** qui peuvent apparaître pendant l'échange »

□ Une grande variété de cas :

- Joint ventures, alliances stratégiques, business groups, franchises, consortiums de recherche, contrats de type relationnel, accords d'externalisation

Podolny et Page (1998) : caractéristiques principales de la forme d'organisation en réseau

- L'esprit de bienveillance : engagement à utiliser le « voice » plutôt que « l'exit » pour résoudre les différends (Hirschman 1970)

- Un niveau élevé de confiance
 - « acheteur et vendeur souhaitent tous deux réaliser des investissements spécifiques dans la relation, sans garantie contractuelle protégeant ces investissements parce que chaque partie attend de l'autre qu'elle n'utilise pas ces investissements spécifiques à son propre avantage »

- Une norme de réciprocité

Parenthèse – la confiance (1)

- Deux visions théoriques de la confiance :
 - **Sociologie** : insiste sur les normes sociales et les liens sociaux qui ont émergé de relations précédentes
 - **Économie** : « le caractère digne de confiance d'un partenaire est conditionné par les bénéfices qui découlent de ce caractère digne de confiance au cours du temps (ex : échanges répétés) par rapport aux bénéfices qui découlent de comportements motivés par l'intérêt individuel qui conduisent à la rupture de la relation de confiance »
- Points communs :
 - Les échanges répétés **encouragent l'efficacité**
 - Les échanges répétés fournissent de **l'information sur le comportement coopératif des partenaires**
 - **Les comportements coopératifs sont récompensés** et les comportements non coopératifs sont sanctionnés

Parenthèse – la confiance (2)

- Rappel / TCT : les choix de gouvernance dans les relations inter-organisationnelles sont réalisés de manière à s'ajuster aux risques contractuels liés
 - à la présence d'**actifs spécifiques**,
 - aux **problèmes de mesure des performances** et
 - à l'**incertitude**

- Poppo et Zenger (2002) : une partie de la littérature considère que la TCT surestime la désirabilité de l'intégration ou de clauses contractuelles explicites. Ces dispositifs pourraient être remplacés (complétés ?) par des **normes relationnelles** (basées sur la **confiance**). La confiance est ici considérée comme
 - « self enforcing » (il n'y a pas besoin de mécanisme extérieur de mise en œuvre)
 - plus efficace
 - moins coûteuse

que des contrats ou que l'intégration verticale

Podolny et Page (1998) : les déterminants du choix de la forme d'organisation en réseau

- Déterminant général : le rôle de **l'apprentissage**
 - Cette forme devrait prévaloir dans les **industries où la connaissance est généralement dispersée ou rapidement renouvelée** (donc : a priori plus répandue dans l'industrie des biotechnologies que dans celle de l'acier)
- Autres déterminants (Podolny et Page 1998) :
 - Le **pouvoir**
 - **Argument écologique** : d'importantes caractéristiques d'une structure organisationnelle s'établissent dans les premiers temps de l'histoire d'une organisation et ces caractéristiques sont difficiles à modifier
 - La **nationalité** : présence d'une orientation collectiviste

Exemples de formes hybrides (1)

Les clusters (ex. des biotechnologies)

- Clusters de haute technologie : **un ensemble de firmes spécialisées dans une industrie ou une technologie particulière concentrées géographiquement sur un territoire donné**
- Caractérisés par l'existence d'organismes publics ou privés de soutien aux différentes activités de R&D, innovation, production et commercialisation et par une proximité à la recherche fondamentale
- Les avantages des clusters viennent à la fois de la **dimension horizontale** de l'interaction entre membres (apprentissage par imitation) et de la dimension **verticale** (apprentissage par interaction)

Exemples de formes hybrides : la « firme réseau » (ex. de l'automobile, de l'aéronautique) (1)

- Aux firmes verticalement intégrées se sont substituées des « firmes réseau »
 - Une firme, la « firme pivot » coordonne les actions des autres firmes
 - Une **architecture organisationnelle pyramidale** à 2 ou 3 niveaux, où la firme pivot délègue au premier niveau l'organisation des transactions avec les firmes du deuxième niveau
- L'intégration organisationnelle et logistique est forte, ce qui se manifeste en matière de
 - **Répartition des tâches** (fournisseurs chargés de la réalisation de modules entiers)
 - **Gestion de la qualité des produits** (procédures d'assurance-qualité)
 - **Livraison des produits** (juste à temps)
 - **Conception des produits** (co-conception impliquant client et fournisseurs)

réseau » (ex. de l'automobile, de l'aéronautique) (2)

- Traduction en termes d'actifs spécifiques
 - **Spécificité de site** : implantation des fournisseurs à proximité des chaînes de montage de la firme pivot, ou création de magasins intermédiaires au plus près des lignes de montage (favorisé par le juste-à-temps)
 - **Actifs dédiés** : procédures assurant la compatibilité des choix techniques adoptés, information réciproque
- Peut-on parler de quasi-intégration ?
 - « Intégration médiatique » : la firme pivot a pour rôle de créer et promouvoir une image de marque
 - « Intégration logistique » : mise en place d'une infrastructure logistique qui permet à la firme-pivot de contrôler à distance le comportement des membres du réseau

Ménard (2003)

- Une grande variété de formes hybrides
 1. Les réseaux de sous-traitance
 2. Les réseaux d'entreprises
 3. La franchise
 4. Les marques collectives
 5. Le partenariat
 6. Les alliances
- Au-delà de cette variété, des points communs

1 – les réseaux de sous-traitance

- Organisation en réseau, sous la houlette d'un donneur d'ordre
- Les entreprises sont sélectionnées par négociation
- Même si les contrats sont de court terme et spécifiques à certains projets, les relations contractuelles sont durables

2 – les réseaux d'entreprises

- Relations contractuelles récurrentes entre parties autonomes

- 1. Réseaux centrés sur la coordination de transactions associées à la production
 - Préoccupées principalement de contrôle de qualité et/ou de quantité

- 2. Réseaux portant sur des canaux de distribution
 - Axés sur l'occupation de niches ou le développement de nouveaux marchés

3 – la franchise

- Droit d'utiliser une marque ou un nom

- Contrats comportant :
 - Critères de qualité
 - Éléments de signalisation (visibilité du bien ou du service)
 - Capacités de pilotage et de sanction (car fortes incitations à l'opportunisme des participants)d'où des mécanismes qui dépassent des dispositifs portant sur les seuls prix (centralisation de certaines fonctions)

- Utilisation de procédures formalisées, de la standardisation des inputs ou des outputs, centralisation de certaines fonctions (comptabilité, formation du personnel, systèmes d'information)

4 – les marques collectives

- ❑ Marketing « joint » : permet une réduction des coûts de recherche des consommateurs
- ❑ Beaucoup de partenaires (groupes de pairs) : risque d'opportunisme élevé et difficulté de la surveillance des participants
- ❑ Formes organisationnelles conduisant à une coordination verticale étroite

5 – le partenariat

- Les partenaires s'associent et se coordonnent étroitement pour tirer parti d'une réputation (liée au nom des fondateurs) pour
 - mettre en commun des services
 - garantir la complémentarité des compétences

- Rôle important de la spécificité de l'actif humain

- Mixte de décentralisation et de hiérarchie

- Exemples :
 - cabinets d'avocats anglo-saxons,
 - groupes de chercheurs organisés sous forme d'entreprises qui entretiennent des liens très perméables avec d'autres firmes et avec des universités dans le secteur des biotechnologies

6 – les alliances

- Exemple des compagnies aériennes
 - coordination des horaires,
 - des vols,
 - de l'entretien des appareils,
 - de la réservation,
 - des programmes de fidélité,
 - et même des tarifs

- Rôle des coûts anticipés de coordination et des risques contractuels

Des points communs aux différentes formes hybrides (1)

1. La mise en commun de ressources (« pooling »)

- Par rapport aux formes extrêmes
 - Marché : considéré inapte à assurer la combinaison des ressources
 - Hiérarchie : trop grande perte de flexibilité
- Rôle de la sélection des partenaires

1. L'existence d'une concurrence

- Rôle de la sélection des partenaires
- Fortes barrières à l'entrée

2. La planification des ressources mises en commun

- Qualité, quantités, formation des personnels

3. La mise en commun de dispositifs assurant un flux régulier d'informations

- Matériels (comptabilité commune) ou
- Intangibles (personnes chargés de la coordination)

Des points communs aux différentes formes hybrides (2)

2. La contractualisation

- Contrats bien définis entre les partenaires pour créer une « réciprocité transactionnelle »
- Existence de relations de long terme
- Contrats relationnels (l'identité des parties importe)
- Contrats délibérément incomplets
 - Ajustement
 - Renégociations
- Rôle des mécanismes de coordination complémentaires aux contrats

Des points communs aux différentes formes hybrides (3)

3. Le rôle de la concurrence

- Interne : les partenaires sont simultanément des compétiteurs
 - Remise en concurrence périodique (ex : sous-traitance)
 - Concurrence pour attirer les clients d'un pool commun (ex : marque collective)
 - Coopération sur certaines décisions et concurrence sur d'autres (ex : alliances aériennes)

- Externe (avec d'autres arrangements)

Les déterminants des formes hybrides

1. L'investissement dans la dépendance mutuelle

- Soit chacun développe des actifs spécifiques, soit les partenaires mettent en place des investissements joints
- Plus les investissements mutuels sont spécifiques, plus les risques de comportements opportunistes sont élevés et plus la coordination tend à être centralisée

2. L'incertitude

- une fois les investissements spécifiques réalisés, l'incertitude influence le degré de mise en commun de ressources
 - Incertitude sur les inputs (ex : qualité, free riding)
 - Incertitude sur les outputs (l'output remplit-il un standard ? Flexibilité par rapport aux demandes changeantes des clients)
 - Incertitude lié au processus de transformation (car les partenaires ne partagent qu'une partie de leurs ressources)
- Plus l'incertitude est élevée, plus le risque d'opportunisme est élevé et plus la coordination tend à être centralisée

Conclusion sur les formes hybrides

- Recherche de pouvoir de marché ? Pas seulement
- Objectif : assurer, dans un environnement fortement concurrentiel, la survie et si possible la croissance des partenaires **par le biais d'investissements spécifiques conjoints**
- D'où mise en place d'**institutions de coordination ad hoc**, avec une **autorité** plus ou moins étendue, visant à
 - Contrôler les partenaires
 - Stabiliser l'arrangement organisationnel

Conclusion dossier 2 (1)

- La coordination économique peut se faire par différents moyens alternatifs
- TCT : **des structures de gouvernance différentes apparaissent en réponse à des caractéristiques des transactions différentes**
- Dans le choix de la structure de gouvernance la plus adaptée, les agents prennent en compte les **coûts de production et les coûts de transaction**

Conclusion dossier 2 (2)

- Les déterminants du CdT sont de deux types
 - Déterminants liés aux **comportements des agents**
 - Rationalité limitée
 - Opportunisme
 - Déterminants liés aux **attributs des transactions**
 - Spécificité des actifs
 - Incertitude
 - Fréquence des transactions