

Analyse stratégique de la qualité dans l'entreprise en réseau

Sophie Renault

▶ **To cite this version:**

Sophie Renault. Analyse stratégique de la qualité dans l'entreprise en réseau. Coproduction de la Qualité, Nov 1998, Toulouse, France. pp.29. halshs-00696703

HAL Id: halshs-00696703
https://shs.hal.science/halshs-00696703

Submitted on 13 May 2012

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.

COPRODUCTION DE LA QUALITE

Colloque organisé par le LERASS à Toulouse

Les 12 et 13 novembre 1998

ANALYSE STRATEGIQUE DE LA QUALITE DANS L'ENTREPRISE EN RESEAU

RENAULT Sophie

Institut d'Administration des Entreprises,

Centre de Recherche en Gestion

Rue Claude Bloch, BP 5160,

14075 CAEN cedex

☎ 02.31.56.65.36 - fax : 02.31.56.65.65

s.renault@iae.unicaen.fr

RESUME

Le nouveau mode de relations inter-firmes dû à la généralisation des systèmes d'assurance qualité sert de support à un type particulier d'organisation : l'entreprise en réseau. L'intérêt de notre communication réside dans la mise en exergue de la « nouvelle » forme organisationnelle que constitue le réseau d'entreprises au travers d'un facteur de coordination : la normalisation des activités. Il s'agit de comprendre comment certaines formes de normalisation interviennent dans la construction de coopération et/ou de coordination au sein de l'entreprise transactionnelle.

MOTS CLES :

Qualité, normalisation, réseau, théorie des coûts de transaction, économie des conventions

ABSTRACT

The new type of inter-firms relations due to the quality insurance systems uses a particular type of organisation : the network organisation. Our communication underlines the new organisational structure made up by the organisation network through a co-ordinating factor : the standardisation of activities. It consists in understanding how certain forms of standardisation intervene in co-operation and/or co-ordination construction within the transactional organisation.

KEY WORDS

Quality, standardisation, network, transaction cost economics, theory of conventions

RESUMEN

El nuevo modo de relaciones entre firmas debido a la generalización de dispositivos normativos en el dominio de la calidad sirve de base a un tipo particular de organización: la empresa red. El interés de nuestra comunicación consiste en la puesta en valor de la nueva forma de organización que constituye la red de empresas a través de un factor de coordinación: la normalización de las actividades. Se trata de entender como ciertas formas de normalización intervienen en la construcción de la cooperación y la coordinación en la empresa red.

PALABRAS CLAVE

Calidad, normalización, red, transacción de costes economicos, teoria de las convenciones

ANALYSE STRATEGIQUE DE LA QUALITE

DANS L'ENTREPRISE EN RESEAU

Cet article a pour ambition d'analyser la mise en œuvre au sein des réseaux d'entreprise d'un mode à part entière de coordination : la qualité. Ainsi, la mise en place d'une démarche qualité s'accompagne nécessairement de changements organisationnels. Les conceptions de l'organisation, des relations client-fournisseur, des systèmes de régulation qui sous-tendent ces changements sont plurielles voire antagonistes. Dans ce contexte, le réseau d'entreprises émerge comme une nouvelle méthode de management que l'on dit indissociable de la qualité totale. Il apparaît comme un ensemble d'entreprises entretenant, de façon formelle ou non, des relations durables dont le but réside dans la réalisation de projets productifs. La qualité y apparaît en tant que résultat d'un jeu simultané d'élaboration et de soumission à des conventions et en tant qu'exercice d'une autonomie collective et individuelle des acteurs. En nous appuyant sur les paradigmes transactionnel et conventionnel, l'objet de notre réflexion portera sur la régulation des relations client-fournisseur par la démarche qualité.

Les axes que nous développons ci-après constituent les préceptes d'une réflexion sur l'impact organisationnel de la mise en œuvre du management par la qualité. Les champs théoriques abordés sont intimement reliés à la qualité et plus particulièrement à la normalisation[1]. Cette dernière a traditionnellement pour objet de fournir des normes, « documents de référence », apportant des solutions consensuelles à des problèmes techniques qui se posent dans la relation client-fournisseur. Cependant, au cours des dix dernières années, la normalisation a profondément évolué. Les normes contribuent indiscutablement aux évolutions de l'organisation industrielle. Elles seraient devenues progressivement les outils volontaires de l'organisation des marchés, de la concurrence et de la diffusion de savoir-faire techniques. Selon une étude du SESSI (CHARRE B.T., GIOACCHINO F., GNENARD A., 1998), « la certification d'entreprise s'étend de préférence dans les secteurs où se nouent des relations intensives de sous-traitance

[1] Dans son acception internationalement reconnue (Guide ISO/CEI nº 2, NF EN 45020), la norme est « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour les usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». Une autre définition figure dans le code du GATT sur les entraves techniques aux échanges (1979) et dans la directive du Conseil des Communautés européennes du 28 mars 1983. Selon ces deux textes, une norme est « la spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour application répétée ou continue dont l'observation n'est pas obligatoire ». Enfin, les textes législatifs et réglementaires fondant le statut de la normalisation française précisent de la façon suivante le contenu des normes : « La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services, qui se posent de façon répétée dans les relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux ».

élargie. En venant garantir que les entreprises possèdent bien les compétences requises, la certification selon les normes ISO 9000 rend possible de véritables situations industrielles partenariales. (…) La certification d'assurance qualité a pour fonction de garantir la fiabilité des fournisseurs et des sous-traitants. En recourant à cette procédure, les entreprises répondent d'abord aux exigences de leurs clients, mais elles répercutent également les exigences qualité de ces clients sur leurs propres fournisseurs, ce qui a pour effet de fiabiliser les relations interentreprises et de les rendre durables ». On est ainsi amené à parler de réseaux de sous-traitance (DUMOULIN R., 1998) dont le dessein est l'amélioration continue de la qualité. En accroissant le prix d'opportunité, la normalisation permet d'accroître la valeur offerte au client. Cette création de valeur passant par une relation partenariale de long terme aboutit à la coconstruction de la forme organisationnelle qu'est le réseau.

Nous aborderons dans une première partie les fondements théoriques sur lesquels s'appuie notre étude : la théorie des coûts de transaction et l'économie des conventions. Au cours de la seconde partie, nous nous pencherons sur l'objet d'étude que nous privilégierons : l'entreprise transactionnelle (FRERY, 1996).

1. APPROCHES THEORIQUES DE LA NORMALISATION

Nous avons pu établir dans la littérature contemporaine une rivalité de la théorie des coûts de transaction à l'économie des conventions. L'un des enjeux de notre démarche consiste, au contraire, à considérer ces deux approches comme complémentaires plutôt que rivales. Nous pensons que la démarche qualité, par ses implications sur les relations client-fournisseur, est pertinente pour poser nos hypothèses.

Les approches contemporaines des phénomènes de normalisation reposent sur l'hypothèse de l'absence d'une information complète sur la qualité des biens pour justifier l'émergence des normes ou des standards. Théorie des coûts de transaction et économie des conventions, par l'intérêt qu'elles suscitent quant aux systèmes d'information, sont en conséquence des supports intéressants pour étudier les phénomènes énoncés.

Cet article tente de retracer le cadre conceptuel de la théorie des coûts de transaction puis de montrer comment, dans la littérature, l'économie des conventions tente de dépasser cette dernière quant à l'interprétation des phénomènes liés à la normalisation.

1.1. La théorie des coûts de transaction

1.1.1. Le paradigme transactionnel

Le paradigme transactionnel[2] tend à justifier l'apparition de la firme. Ainsi, cette dernière se caractérise par sa capacité d'organiser et de coordonner les ressources dans les meilleures conditions du marché. Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer fortement le comportement des agents et de renforcer l'intérêt de l'internalisation (BRECHET J.P., 1996) :

- la rationalité limitée[3] des agents qui restreint leurs possibilités de calcul de coûts et plaide en faveur de l'internalisation. Celle-ci autorise une meilleure information et des procédures plus routinières ;
- l'opportunisme[4] des agents qui se caractérise par des conduites de mauvaise foi visant à réaliser des gains individuels au-delà du profit normal de l'échange. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent et donc sur l'existence d'asymétrie d'informations. Il renforce l'intérêt de l'organisation interne par les modalités de contrôle et de résolution de conflit qu'elle permet ;
- la spécificité des actifs, à savoir leur faible polyvalence d'emploi, qui renforce les possibilités de négociation des parties en présence et plaide pour l'internalisation qui réduit ainsi les risques de comportements opportunistes.

[2] En 1937, COASE pose les fondements d'une approche transactionnelle dans son article « The nature of the firm ». L'auteur cherche à comprendre « pourquoi les organisations existent-elles ? ». Si l'entreprise existe c'est parce que le recours au marché implique des coûts de transaction. Pour COASE, l'entreprise qui fonctionne en interne à partir des ordres donnés et non des transactions marchandes est, au final, plus « économique ». Initiée par COASE, la théorie des coûts de transaction est consacrée et renouvelée par WILLIAMSON.

[3] L'analyse de la décision est suggérée comme le point nodal d'une théorie des organisations dans les travaux de l'école de CARNEGIE. Les limites de la rationalité sont liées au manque d'informations et de connaissances, à la difficulté de prévoir et d'évaluer les conséquences des choix envisagés et aux problèmes liés à une pluralité d'objectifs. Ces limites expliquent l'existence d'organisations qui viennent pallier les déficits des rationalités individuelles.

Nous pouvons dès lors définir la transaction comme un échange d'informations ou de marchandises ayant une valeur économique entre deux partenaires aux différentes étapes du cycle de production. Pour COASE (1937), les coûts de marché également appelés coûts de transaction sont les suivants :

- les coûts de découverte des prix adéquats liés à l'information imparfaite ;
- les coûts de négociation et de conclusion des contrats séparés pour chaque transaction (liés aux problèmes d'ores et déjà évoqués d'asymétrie d'informations et d'opportunisme des agents).

WILLIAMSON (1985) complète cette analyse en distinguant les coûts de transaction de type *ex ante*, des coûts de transaction de type *ex post* ; les coûts de transaction du premier type sont identiques à ceux que nous venons d'évoquer. Parmi les coûts de transaction *ex post*, on relève notamment « les coûts de mauvaise adaptation occasionnés par le fait que les transactions se désajustent, (…) les coûts de marchandage occasionnés si les efforts bilatéraux sont faits pour corriger des divergences *ex post*, les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les conflits s'adressent et les coûts d'établissement d'engagements sûrs ».

L'ambition de la théorie des coûts de transaction est d'expliquer l'ensemble des configurations institutionnelles par l'interprétation de la nature et de l'origine des coûts de transaction. Nous pensons que cette théorie peut également procurer un éclairage nouveau sur les phénomènes liés à la normalisation.

1.1.2. Transaction et Normalisation

La normalisation est perçue comme une technique d'information permettant de quadriller l'entreprise, de surveiller les pratiques, de sanctionner par l'invocation des engagements contractuels à tenir. Elle « prend la forme d'un signal dont l'objectif est d'inciter le vendeur à

[4] WILLIAMSON identifie deux niveaux d'opportunisme : l'opportunisme *ex ante* relatif à une situation de sélection adverse et l'opportunisme *ex post* correspondant au risque moral.

révéler la véritable qualité de ses produits et donc à diminuer la probabilité de risque associée au contrat » (BAUDRY B., 1995). Ainsi, afin de parer les problèmes de sélection adverse, le donneur d'ordres doit mettre en place des systèmes lui permettant d'être informé sur la qualité des produits. Pour l'auteur, la certification, en tant que dispositif *ex ante* permettant de générer la confiance du client, se substituerait progressivement aux dispositifs de contrôle *ex post*.

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, la normalisation a pour fonction de réduire les problèmes d'asymétrie d'informations[5] et d'incertitude sur la qualité. En diminuant la quantité d'informations nécessaire à l'évaluation des caractéristiques et des performances d'un produit, la normalisation a ainsi pour effet de réduire les coûts de transaction sur ce produit. Force est de constater que la normalisation sécurise la transaction et valorise concomitamment le produit qui en est issu.

Le niveau de qualité est le résultat d'une série de transactions et d'échanges entre les membres du réseau. Conceptualiser le niveau de qualité en tant que résultat de l'efficacité des transactions implique l'application de la théorie des coûts de transaction à l'analyse des coûts inhérents aux programmes qualité. Le niveau de qualité dépend de la nature des relations entre clients et fournisseurs, mais également entre fournisseurs eux-mêmes. La régulation qui s'opère quelle qu'en soit la forme, devient un élément clé du contrôle qualité du processus. On postule que les coûts du contrôle qualité varient de plusieurs façons. Les aspects clés de la théorie des coûts de transaction pourraient être utilisés pour refléter et expliquer ces différences. Le paradigme transactionnel procure ainsi une structure théorique pour identifier et mesurer les coûts qualité. Les transactions entre membres du réseau impliquent la délivrance de nombreux niveaux de qualité. Nous pourrions être amenés à démontrer l'utilité de la théorie des coûts de transaction dans le contrôle qualité et relier ainsi coût de transaction et coût d'obtention de la qualité. Le paradigme transactionnel peut ainsi être employé afin d'analyser les transactions inter-organisationnelles qui aboutissent au contrôle qualité.

[5] La normalisation apparaît comme réductrice d'asymétrie informationnelle. Pourtant cette réduction se ferait le plus souvent au profit de l'entreprise *leader*.

Les difficultés posées par le modèle transactionnel sont selon les partisans de l'économie des conventions de surestimer l'opportunisme des agents dans l'entreprise, de sous-estimer le rôle des solidarités, de l'appartenance, des cultures d'entreprises.

1.2. L'économie des conventions

1.2.1. Le paradigme conventionnel

Pour GOMEZ et MARION (1997), la théorie des conventions affiche une certaine ambition de synthèse des différents courants « non contractualistes ». La théorie des conventions se veut une théorie des règles socio-économiques et, en corollaire, des changements de ces règles. Ainsi, dans l'esprit des conventionnalistes, il s'agit de repenser le lien social dans des termes différents de ceux de l'offre et de la demande. Pour promouvoir leur nouvelle approche de la coordination, les théoriciens des conventions mènent une recherche pluridisciplinaire[6], cela leur valant d'être classés dans les mouvements dits hétérodoxes. Pour LEWIS (1975), les conventions sont « des régularités dans nos actions et nos croyances qui sont certes arbitraires, mais qui se perpétuent cependant parce qu'elles servent un intérêt commun ». Une autre définition, donnée par ORLEAN (1989) nous semble également susceptible d'éclairer l'approche conventionnelle. Selon l'auteur : « la convention désigne l'organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produite par une représentation collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles ».

Le rôle de la convention se situe à trois niveaux (MARCHESNAY, 1997) :

- « s'interroger sur la nature des conventions identifiées qui influencent les choix stratégiques de l'entrepreneur ;
- se demander si ces conventions bougent ou peuvent être bougées. Si elles constituent une base d'accord utile, se substituant à une information incertaine, elles ne sont pas moins une source de résistance au changement, de conservatisme ;

[6] Leurs recherches mobilisent la sociologie, le droit, la psychologie, l'anthropologie, les sciences politiques…

- se demander quelles représentations dominent dans l'esprit du dirigeant de l'entreprise. Contraint de concilier des conventions qui ne sont pas nécessairement réductibles entre elles, la décision stratégique prend un caractère multirationnel ».

L'enjeu de notre démarche est désormais d'interpréter la qualité et les phénomènes qui lui sont associés au travers des fondements conventionnels.

1.2.2. Convention et Normalisation

La problématique des conventions se propose de rendre compte de l'émergence des normes à partir des comportements intentionnels des agents individuels. La convention est une « structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente des problèmes. Elle délivre un énoncé, information sur les comportements mimétiques clés et se réalise dans un dispositif matériel » (GOMEZ, 1994). Ainsi, pouvons-nous assimiler la norme à une convention, la norme pouvant se définir comme une « manifestation écrite [ou tacite] du résultat d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'entente pour la résolution de problèmes répétitifs » (GOMEZ, 1994).

L'approche conventionnaliste cherche à comprendre comment se construit et se partage une conviction sur la nature de la normalisation. La convention, en tant que système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils doivent effectuer un choix, permet de donner un sens aux choix individuels dans la mesure où elle se substitue aux calculs individuels. GOMEZ (1994) identifie deux types de conventions, la convention d'effort et la convention de qualification. La première décrit une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation ; elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Quant à la seconde qui retient plus particulièrement notre attention, elle est définie par l'auteur comme « une structure de coordination des comportements des agents sur un marché. Elle établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier ce qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre. Elle crée un jeu de confiance de telle sorte que, si la compétence à qualifier se partage entre les

échangeurs, elle n'a de sens que par l'autorité qu'ils lui accordent implicitement ». Nous pouvons donc énoncer que la normalisation agit comme un signal qui assure la mise à l'épreuve de la qualification, par l'adéquation entre ce que le client obtient et ce qu'il doit obtenir conventionnellement. Ainsi, « la qualité communique une information en exprimant la concordance entre la qualification et sa réalisation, entre compétence virtuelle et performance repérable. Aussi, l'appréciation de la qualité renforce l'adhésion à la convention. Plus la qualité est expérimentée, plus la qualification est vérifiée ». (GOMEZ, 1994)

L'importance donnée au consensus, notamment dans l'entreprise en réseau, la diffusion des responsabilités dans la mise en place de la démarche qualité, les enjeux de pouvoir que cette mise en œuvre implique, contribuent à forger une construction collective, impulsée et alimentée par de multiples sources. La mise en place d'une norme de qualité au sein du réseau relèverait d'une convention qui peut prendre, par exemple, la forme d'une norme de réciprocité. Tant dans le processus de création de la norme que dans son adoption, la convention se métamorphose de consensus en compromis. Ainsi, d'après une étude du Commissariat Général du Plan (1998) « le consensus est partie indissociable de la normalisation. Dans l'absolu, le consensus réalisé autour de la norme garantit que cette dernière répond aux fonctions que lui attribuent les différents acteurs participants. Dans la réalité, le consensus est plus souvent un compromis entre intérêts divergeants qu'une mise en convergence des intérêts représentés. Dès lors, la qualité de la norme peut être perçue différemment selon les partenaires ». Le résultat d'un tel consensus pouvant aboutir à l'adoption de normes de faible niveau[7].

1.3. La normalisation : entre contrat et convention

Si l'on admet que les normes de type ISO 9000 créent des phénomènes d'asservissement des fournisseurs à qui elles sont imposées, « la mise en œuvre de normes peut être assimilée à ce que les juristes désignent du nom de *contrat d'adhésion*, pour rendre compte des situations ordinaires

d'échange qui, malgré la position manifestement asymétrique des acteurs n'ont pas vocation à se conclure par la victoire du fort sur le faible. Même si l'acteur dominé est à la peine, il se soumet aux conditions de l'acteur dominant pour peu qu'il y trouve son intérêt, en l'absence d'alternative manifestement plus satisfaisante » (SEGRESTIN D., 1996). Ainsi, pour l'auteur, clients et fournisseurs trouvant un intérêt à l'usage de la norme, le principe de la rationalité limitée est là afin d'inciter à sa mise en œuvre : « une convention tacite entre en action de sorte que les exercices obligés de la rédaction des procédures et des audits qualité en viennent à revêtir les attributs d'un *artefact conventionnel* dont chacun prend sur soi de faire son affaire, sans trouver finalement d'intérêt à *pinailler* ».

SALAIS et STORPER (1993) considèrent que, contrairement au contrat « qui est un resserrement par lequel il s'agit de relier les uns aux autres les éléments d'un ensemble, la convention est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits ». Néanmoins, le contrat peut mettre en relation des agents aux intérêts opposés, alors que la convention résulte d'une élaboration en quelque sorte consensuelle sur la base d'une conviction partagée (DUHARCOURT P., 1997a).

GOMEZ (1996) suggère que l'approche conventionnaliste diffère de l'approche contractualiste, dans son analyse de l'autonomie et de la liberté. Dans la première approche, les agents ne sont pas autonomes, mais libres dans la mesure où la convention traduit une « autodiscipline » ; dans la seconde, à l'opposé, les individus sont supposés autonomes, mais l'existence de règles imposées limite leur liberté.

Pour WILLIAMSON (1985), « l'économie des coûts de transaction devrait être souvent utilisée en complément plutôt qu'en remplacement des approches alternatives. Toutes les approches ne se complètent pas de façon équivalente, et il y a parfois des rivalités plutôt que des complémentarités ». Pour l'auteur, « une science sociale de type combiné est souvent nécessaire » (WILLIAMSON O. E., 1998). Par l'intermédiaire des relations nouées autour de l'ambition partagée de développement de la qualité dans l'entreprise en réseau, il semble que nous pouvons nous appuyer sur les deux modèles exposés précédemment. Ainsi, nous postulons

[7] Les normes environnementales sur les produits détergents sont illustratrices de nos propos.

que la structure organisationnelle aurait une influence certaine sur la façon d'envisager la qualité, notamment la normalisation.

2. RESEAU D'ENTREPRISES ET DYNAMIQUE QUALITE

Le nouveau mode de relations inter-firmes dû à la généralisation des systèmes d'assurance qualité dans l'industrie sert de support à un type particulier d'organisation : l'entreprise en réseau. Pour RIZOPOULOS (1997), « le réseau définit un ensemble d'acteurs liés par des relations implicites ou explicites qui vont de la simple connaissance mutuelle à la coopération, en passant par l'échange régulier des produits, la réciprocité, la confiance mutuelle ou la loyauté et qui constituent la base d'apprentissage collectif, de valeurs, de normes de comportement ou de règles du jeu approuvées par consentement ». Ces règles qui déterminent la nature des flux, matériels ou informationnels, entre les membres du réseau peuvent prendre la forme de normes de qualité. Ainsi, l'adoption par une entreprise d'un système d'assurance qualité et sa certification aux normes ISO 9000 aurait une incidence directe à la fois sur son mode d'organisation et de fonctionnement, mais aussi sur le type de relations qu'elle est susceptible de nouer avec d'autres firmes.

La multiplication des réseaux d'entreprises, dans le contexte de la recherche de la qualité totale, nous conduit donc à privilégier ces derniers en tant qu'objets de recherche. Pour THORELLI (1986), « un réseau est constitué de deux firmes (ou davantage) liées par des relations d'échange suffisamment fortes pour créer une sorte de sous-marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimums ainsi qu'une confiance réciproque entre agents ».

2.1. La notion de réseau

Le réseau est un mode spécifique d'organisation, il « formate » des nœuds entre lesquels il étend ses lignes. Le réseau fait émerger de l'anonymat des individus qui ont entre eux certaines

affinités. Ces individus deviendront relais les uns des autres, et le réseau se constitue, réorganisant sur une base collective l'offre et la demande atomistiques (ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS, 1995). Ainsi, la conjugaison des connexions rend viable la structure du réseau. Les interactions, renforçant l'identité respective de chacun des membres, contiennent concomitamment un aspect objectif c'est à dire observable à travers les échanges réels qui s'effectuent au sein du réseau et un aspect subjectif causé par la perception par les acteurs de leurs propres actions et de celles de leurs voisins (FILIPPI M., PIERRE T., TORRE, A., 1996).

Les « arrangements » organisationnels entre marché et hiérarchie sont formulés de telle sorte que la transaction externe soit la plus performante possible. L'étude du réseau permet de comprendre la manière dont les ressources et les capacités s'agencent dans et entre les firmes pour accroître la réactivité des systèmes productifs en coordonnant de manière plus rigoureuse les activités (PACHE G., PARAPONARIS C., 1993). Pour FROEHLICHER (1992), le concept de réseau permet de rendre compte de modalités d'organisation diverses, en mettant en particulier l'accent sur le rôle de la confiance et de la coordination décentralisée, tout en montrant que les structures organisationnelles en réseau possèdent des propriétés dynamiques qui confèrent au réseau une conduite collective et un comportement propre.

Pour FRERY (1997b), l'entreprise en réseau peut bénéficier simultanément :

- « des qualités normalement réservées aux grandes structures intégrées : forte capacité de négociation avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les apporteurs de capitaux, possibilité de mobiliser des ressources plus importantes et un large éventail de compétences de haut niveau, économies d'échelle, et de champ, efficience ;
- des avantages spécifiques aux petites structures soumises aux aléas du marché ; forte capacité d'adaptation, innovativité, stimulation de la concurrence, vitesse de réaction, agilité, capacité de remise en cause. »

A contrario, les réseaux peuvent cumuler les inconvénients respectifs des marchés et des hiérarchies, c'est-à-dire, d'une part, les comportements opportunistes lorsque les actifs sont très spécifiques[8] et d'autre part, les coûts d'agence lorsqu'il y a séparation entre la possession et la responsabilité opérationnelle (FRERY, 1997b).

Afin de poser plus précisément les bases du concept de réseau, nous empruntons les termes de BRECHET (1996)[9] ; nous verrons donc au travers de cette notion trois formes distinctes quant au mode de fonctionnement :

- les réseaux intégrés ou centrés, organisés autour d'une firme pivot sont des réseaux hiérarchisés, constitués en vue de la réalisation d'un projet productif ;
- les réseaux contractuels dans lesquels le pouvoir, plutôt bilatéral et fondé sur le contrat, est distribué entre les partenaires qui se considèrent équivalents de ce point de vue ;
- les réseaux maillés dans lesquels le pouvoir peut être considéré comme polycentré.

Nous pensons qu'à chaque type de réseau correspond une forme propre de régulation par la qualité. Le principal enjeu de notre réflexion pourrait donc être de poser la qualité en tant que régulateur des relations client-fournisseur dans le cadre du réseau d'entreprises.

2.2. Forme réticulaire et management par la qualité

2.2.1. le réseau centré

Le réseau centré basique comprend un coordinateur, la firme pivot[10], autour duquel gravitent des opérateurs spécialisés selon leurs compétences distinctives :

- les fournisseurs,
- les producteurs,
- les concepteurs,
- les distributeurs.

La firme pivot domine les relations. Par ailleurs, ses « satellites » mis en concurrence avec l'extérieur rendent l'ensemble adaptable et créatif. La firme focale a pour triple fonction (FRERY, 1997b) :

---

[8] Cf. le cas SMART, p. 17

[9] Les typologies des réseaux sont multiples et des plus contrastées, chacun voulant apporter sa pierre à l'édifice résiliaire. Notre choix s'est porté sur la typologie de BRECHET pour l'opérationalité qu'elle offre eu égard à nos propos.

[10] Des dénominations diverses sont proposées pour incarne le coordinateur ; on parle donc de *broker*, d'*integrator*, de firme focale, de firme amirale, de firme pivot…

- « la conception de la chaîne de valeur, par les choix des orientations stratégiques générales et la sélection des intervenants qui maîtrisent les ressources et compétences correspondantes ;
- la coordination de la chaîne de valeur, par l'optimisation des liens opérationnels entre les partenaires, dans le but de limiter les coûts de transaction et d'assurer que la somme des *optima* locaux permet de s'approcher de l'*optimum* global ;
- le contrôle de la chaîne de valeur, par la dissuasion des comportements opportunistes qui pourraient perturber les relations entre les membres et faire naître des dissensions et des déséquilibres préjudiciables à la fluidité et à l'efficience de l'ensemble ».

Dans de nombreux cas, le partenaire se trouve relié par une sorte de « cordon ombilical » à la firme pivot qui intervient dans la planification de la production tout en proposant une assistance technique garante des standards de qualité (PACHE G., PARAPONARIS C., 1993). Le succès dépend de la capacité de la firme pivot à susciter la confiance et à développer des collaborations avec ses partenaires. La firme pivot peut ainsi inciter à l'investissement en actifs spécifiques afin de garantir la qualité ; elle peut de même exiger la mise aux normes de ses partenaires.

Chercheurs et praticiens s'accordent à reconnaître l'indispensable coopération des acteurs dans la production de la qualité. On parle désormais de coproduction de la qualité. Les relations partenariales entre donneurs d'ordres et fournisseurs, dans le but de créer un réseau de sous-traitance, constituent l'une des acceptions de ce que nous dénommons réseaux intégrés. En effet, l'impératif de la qualité a incité les entreprises à développer des relations basées sur le respect, la confiance et les avantages mutuels que l'on a appelées des relations de partenariat. Qualité et partenariat modifient[11] ainsi les rapports de force entre clients et fournisseurs. Les efforts des sous-traitants d'amélioration de la qualité et de développement de leur savoir-faire apportent une meilleure maîtrise des variables de pouvoir liées aux produits et services.

Les relations entre constructeurs, sous-traitants et équipementiers sont traditionnellement de nature rivale, mais les constructeurs promeuvent depuis quelques années l'idée de partenariat. Les grands constructeurs automobiles sont ainsi de pertinents exemples d'entreprises qui ont

[11] On assiste à une modification des rapports de force mais en aucun cas à un renversement : en effet derrière les idéaux de coopération, de partenariat ou encore d'alliance se taisent de forts instincts hiérarchiques. Ainsi pouvons-nous parler de partenarieur et de partenarié, d'allieur et d'allié… Il s'agit en fait de ce que l'on pourrait dénommer des réseaux clandestins.

adopté un mode centré de coordination. Afin d'illustrer nos propos, nous prenons l'exemple de CHRYSLER qui a établi avec ses fournisseurs clefs des relations de coopération actives.

Les fournisseurs de CHRYSLER sont souvent encouragés à installer leurs propres usines à proximité de ses chaînes d'assemblage. CHRYSLER forge également des relations de partenariat à long terme avec ses concessionnaires qui deviennent parties intégrantes de l'ensemble du système piloté par le constructeur. Toute la chaîne, du fournisseur au distributeur en passant par le fabricant, est gérée comme un système unique et son orientation stratégique vient presque uniquement du constructeur, firme focale. Dans ce type de relation, les parties font l'hypothèse que leurs relations dureront indéfiniment. Cela facilite les relations d'investissements communs très spécialisés par lesquels les deux parties cherchent à optimiser leurs opérations conjointes. L'impératif stratégique du réseau d'entreprises est édicté par le constructeur automobile. Cette volonté résulte de la nature des relations établies dans le temps entre constructeurs et équipementiers, de la structure des systèmes automobiles et de la forte affirmation du projet des constructeurs.

Adapté de RUGMAN A. et D'CRUZ J. (1997)

Depuis les années 80, les constructeurs automobiles ont donc concouru au passage du fournisseur sous-traitant au fournisseur partenaire. La durée des relations s'est intensifiée avec en corollaire le renouvellement de la confiance et de l'implication transversales. Une autre illustration se trouve au travers de la conception de la SMART.

Le projet SMART ou SWATCHMOBILE est né en 1989 sur l'initiative des ingénieurs de SWATCH. WOLKSWAGEN après avoir conclu un accord de partenariat en 1991 afin de développer et de commercialiser le véhicule a finalement retiré ses cartes du jeu au début de l'année 1992. Officiellement, WOLKSWAGEN prétexta que le projet ne serait pas suffisamment rentable. L'accord entre MERCEDES-BENZ et SMH consacre le relancement du projet. Cet accord conduit à la création, en avril 1994, de MICRO COMPACT CARS (MCC) détenue à 51% par MERCEDES-BENZ et 49% par SMH.

Dans le projet SMART, les fournisseurs s'engagent financièrement et sont présents sur les lignes de montage. Sept entreprises, fournisseurs de niveau 1, intégrées sur le site de production sont garantes de la fourniture de fonctions principales que sont la carrosserie, le cockpit tout équipé, l'essieu arrière (avec transmission), le module avant (avec éclairage et radiateur), les portes et éléments d'habillage intérieur. Les sept équipementiers « intégrés » fournissent 90 % du matériel qui arrive sur la ligne de montage. Notons que ces équipementiers rassemblent eux-mêmes une trentaine de fournisseurs de second niveau.

Présents physiquement sur le site de montage, les équipementiers effectuent directement l'assemblage des pièces sur les chaînes du constructeur. La plate-forme est cogérée par l'ensemble des intervenants. L'investissement spécifique est lié au mode de construction en chaîne. Le risque est matériel et financier, puisque les équipementiers financent eux-mêmes la réalisation des outillages, ce qui n'est pas coutume dans le secteur. La situation des partenaires de MCC peut être traduite en terme « d'otage ». L'investissement entraîné par le schéma organisationnel de MCC devrait donc amenuir sensiblement toute tentation opportuniste. L'investissement irrécupérable effectué par les équipementiers trouve sa justification en tant que gage de respect des engagements mutuels. La perte que générerait toute tentative de trahison est supérieure aux gains qui pourraient être récoltés à cette occasion. Les « partenaires » de niveau 1 n'auraient ainsi aucune perspective de redéploiement des actifs investis s'ils venaient à se brouiller avec MCC. Un spécialiste du secteur faisait d'ailleurs remarquer que « le succès de cette nouvelle organisation intégrée dans laquelle constructeurs et fournisseurs sont liés pour le meilleur et pour le pire, risque d'être fortement conditionné par l'impact commercial du futur véhicule ». Quant au système qualité, il est situé sur la plate-forme centrale, et gère communément l'ensemble du système. Cette configuration permet ainsi d'améliorer qualité, coûts et délais.

Constitué à partir d'une revue de presse : les Echos, la Tribune et le Monde

Si les dispositifs déployés par les donneurs d'ordres s'appuient invariablement sur la version 1994 des normes ISO 9000, les modalités de mise en œuvre et les objectifs poursuivis par les différentes firmes pivots n'en paraissent pas moins différents, indiquant non seulement une variété de pratiques ou d'approches, mais une conception profondément divergeante de la sphère de l'entreprise par rapport à son environnement (REPPERT E., 1997).

2.2.2. Le réseau contractuel

Le pouvoir fondé sur le contrat est ici plutôt bilatéral : les diverses formes de coopération sur certaines phases du processus de production ou fonctions communes en constituent de bons exemples.

Les franchises incarnent également une forme remarquable de réseau contractuel, qui peut s'envisager par le prisme transactionnel. KLEIN et LEFFLER (1981)[12] soutiennent qu'il est possible de demander aux franchisés de faire des investissements en capital spécifique à la transaction comme moyen de garantir le système de franchise contre la dégradation de la qualité. Les franchiseurs peuvent mieux assurer la qualité en demandant aux franchisés des investissements en actifs spécifiques, qui, en cas de résiliation, impliquent une pénalité en perte de capital supérieure à ce que ce dernier peut gagner s'il triche. Si l'offre était dirigée uniquement vers la population locale, chaque franchisé s'approprierait entièrement les bénéfices dus aux efforts de promotion et d'amélioration de la qualité. La mobilité de la population bouleverse ce schéma : parce que les économies de coût qui résultent de la baisse locale de la qualité bénéficient à l'opérateur local alors que les effets défavorables de la demande sont diffusés dans tout le système, les franchisés ont une incitation à profiter en « passager clandestin » de la réputation attachée à ce système. Le contrôle de l'opportunisme repose sur la création d'une réputation, d'une image de marque qui constitue à la fois une part importante de la valeur générée par le réseau et un otage pour ses membres. Les arguments du paradigme transactionnel sont déterminants de la dynamique qualité des réseaux contractuels, c'est notamment le cas de la franchise comme nous l'avons exposé ci-dessus.

BENETTON, avec ses 4600 magasins répartis dans plus de 40 pays est aujourd'hui le plus grand consommateur de laine du monde. Les magasins ne lui appartiennent pas et ne sont pas non plus des magasins franchisés. Ils appartiennent à des indépendants liés au groupe par un accord spécifiant qu'ils adoptent les normes de qualité de service de BENETTON. L'aménagement des magasins peut être considéré comme un actif spécifique garantissant l'un des aspects de la qualité de service. BENETTON n'autorise, ainsi, que deux cabinets d'architecture à dessiner ses vitrines et ses magasins. Pour FRERY (1997a), BENETTON fait partie des entreprises pour lesquelles la construction d'une réputation est constitutive d'un mode de gouvernance. Ainsi, la communication de cette entreprise est davantage basée sur le slogan que sur le produit. « En effet, les produits sont fabriqués à partir d'actifs industriels détenus

[12] Repris par WILLIAMSON (1985)

par des sous-traitants, alors que la marque est possédée en propre par le donneur d'ordres. Si ce dernier fait la promotion des produits, en soulignant leurs qualités intrinsèques et matérielles, il pousse en fait les sous-traitants à quitter son orbite pour les commercialiser directement sans recourir à la réputation. Si à l'inverse il fait uniquement la promotion de sa marque, il renforce son principal actif et convainc ses partenaires de se maintenir au sein de la structure ».

2.2.3. Le réseau maillé

Dans les réseaux maillés, les sources de pouvoir sont multipliées. Dans ce type de configuration, plus que le pouvoir, ce sont les liens de tous ordres tissés entre les membres qui constituent l'originalité de l'organisation. Les réseaux maillés permettent la diminution des coûts de transaction et une amélioration continue de la qualité. Dans ce schéma organisationnel, le contrôle de l'opportunisme repose sur la connivence d'acteurs. Toute propension opportuniste est limitée par le fait que l'exclusion de la communauté induit un coût social supérieur au gain économique espéré.

Pour ARCHIER (1990), trois principaux types de maillage se dessinent en fonction de leur but :

- le maillage de chaîne qui vise l'optimisation qualité-prix du produit final. Il consiste à établir de nouveaux modes de relations et d'assistance tout au long de la chaîne client-fournisseur « intra et inter-entreprise ». La franchise constitue un cas particulier évolué de ce type de maillage. Le maillage de chaîne et la qualité totale sont complémentaires et synergiques.
- Le maillage de promotion qui vise la réunion de membres et de moyens pour atteindre les objectifs définis dans le cadre d'un projet global commun. On trouve par exemple dans ce type de maillage les associations de type GIE, les joint-ventures, l'essaimage, le capital-risque…
- Le maillage de développement, que l'on pourrait aussi qualifier d'« ouvert » parce qu'à terme, on n'en connaît pas de manière précise l'aboutissement. C'est le cas du maillage pour aider au développement régional. Les aires-systèmes italiennes (JOFFRE P. et KŒNIG G., 1992) ou districts marshalliens constituent des exemples pertinents de maillage.

Nous choisissons de développer l'exemple de l'aire-système. Il s'agit d'un espace régi par des règles et des codes de conduite non formalisés, plus proches de la convention que du contrat ; d'où l'idée de « réseau conventionnel » (PLANQUE B., 1991) qui permet de développer une atmosphère de confiance entre les opérateurs économiques. Ainsi, dans le réseau maillé, la qualité apparaît des plus conventionnelles.

Le district industriel de PRATO en Italie spécialisé dans le textile est reconnu pour la qualité de ses produits au travers du monde entier. Les entreprises qui constituent la constellation sont pour la majeure partie d'entre elles indépendantes. Elles comptent souvent une vingtaine de personnes et font elles-mêmes appel à des sous-traitants pour certains composants du produit. Les entreprises du district régional sont concurrentes or elles partagent toutes un intérêt qui est celui du label PRATO. Les entreprises font front pour maintenir, par l'innovation technologique, la prééminence du label. La confiance entre les entrepreneurs est assurée par le fait que toute trahison se traduirait par l'exclusion immédiate de l'opportuniste qui ne trouverait plus d'alliés au sein du réseau pour ses futures opérations. Or du fait de la fragmentation du tissu industriel de ces districts, aucun acteur ne peut assurer seul l'intégralité des étapes de la chaîne de valeur et doit en conséquence avoir recours à la collectivité afin d'assurer sa pérennité.

Adapté de BUTERA F. (1995)

2.3. La normalisation en tant que régulateur des relations réticulaires

Les normes ISO 9000, en jouant le rôle de signal sur le marché, seraient aujourd'hui l'un des moyens adéquats à la mise en œuvre d'une stratégie de coopération. En effet, elles prescrivent une méthodologie rigoureuse de gestion de la coordination inter-firmes et constituent un outil de coordination standardisé, adéquat aux soucis des économies de transaction. Elles conditionnent non seulement les activités des entreprises mais aussi les relations qu'elles peuvent entretenir avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs concurrents ou encore leurs partenaires. Dans la phase

pré-contractuelle, les normes de type ISO 9000, permettent la réduction de l'incertitude qualitative. Procédures permettant de se substituer ou de consacrer la réputation d'un fournisseur, elles permettent de minorer les risques liés à l'engagement contractuel. Toutefois, au-delà des dispositifs d'objectivation de la qualité et de l'organisation, il ne faudrait écarter la présence de subjectivité dans la sélection des fournisseurs (NEUVILLE J. P. , 1998b).

Les relations nouvelles de travail en réseau ont pour objectif de faire autrement et mieux à plusieurs ce qui était auparavant fait seul. La forme réticulaire, par les relations de longue durée engendrées, exprime une recherche de réduction de l'incertitude. Cette recherche contribue à donner une productivité accrue à la relation client-fournisseur par l'augmentation de la fiabilité de la transaction. Organisation en réseau et qualité totale concourent à l'amélioration de l'adaptabilité de l'offre au marché et à la remontée d'informations pour parfaire de façon permanente la qualité du produit et des échanges. C'est pourquoi, les entreprises les plus développées dans le domaine de la qualité portent leur attention sur la qualité des relations dans les différentes interfaces de la relation client-fournisseur.

	Réseau centré	Réseau contractuel	Réseau maillé
Mode de fonctionnement	Organisé autour d'une firme pivot, c'est un réseau hiérarchisé organisé en vue de la réalisation d'un	Le pouvoir y est plutôt bilatéral et fondé sur le contrat, il est distribué entre les partenaires qui se considèrent comme équivalents de	Le pouvoir est considéré comme polycentré

	projet productif	ce point de vue	
Exemples	Réseau de Sous-traitance	Franchise	Aire- système
Mode de régulation de la qualité	Contrôle	Coordination	Coopération
Importance vouée à la normalisation	Forte	Moyenne	Faible
Qualité	Contrat	Contrat/Convention	Convention
Forme de coordination	Autorité	Incitation	Confiance

RESEAUX ET MODES DE COORDINATION PAR LA QUALITE

Ainsi, pourrions-nous établir un continuum à partir des démarches menées en matière de qualité, du réseau-contrôle au réseau-coopération en passant par le réseau-coordination. Si chacune des formes réticulaires peut trouver un mode de régulation des relations au travers des dispositifs *ex ante* et *ex post* d'assurance qualité. Il n'empêche que selon la configuration réticulaire, la coordination s'opérera davantage au travers de l'autorité (réseau centré) en allant vers la confiance (réseau maillé). Il est donc nécessaire de considérer ces hypothèses sous un angle linéaire.

CONCLUSION

L'introduction de l'impératif qu'est la qualité au sein des organisations conduit à la refonte des trajectoires informationnelles entre acteurs. Ainsi, le réseau, en tant que constellation des relations inter-organisationnelles « use et abuse » des moyens que lui offrent les procédures d'assurance qualité dans la coproduction d'un produit. La procédure de « régulation *ex ante* » que constitue la normalisation contribue ainsi à la sélection des satellites du réseau.

La théorie des coûts de transaction et l'économie des conventions, fréquemment proposées comme des paradigmes concurrents pour envisager la qualité, notamment la normalisation, dans les organisations résiliaires, constitueraient plutôt selon nous les pôles d'un continuum explicatif. De fait, certaines situations, à la lisibilité certaine, prônent une analyse à dominante transactionnelle (le réseau « hyper » centré), d'autres invitent au choix d'une approche exclusivement conventionnelle (l'aire-système). Toutefois, une réalité complexe et contrastée suggère la recherche d'explications intermédiaires, le développement d'approches nuancées, compromis des deux tendances. L'illusion entretenue par la forme réticulaire conforte cette perspective. En effet, l'intensité des instincts hiérarchiques contribue à se forger une vision ambiguë et contrastée des procédures de régulation tant *ex ante* qu'*ex post* dans la coproduction de la qualité.

BIBLIOGRAPHIE

ABECASSIS C., 1997, « Les coûts de transaction, Etat de la théorie » in *Réseaux*, n°84, pp.9-19

ARCHIER G., 1990, «Une méthode de management : le maillage », in *Traité de la qualité totale*, Dunod entreprises, pp. 205-213

BAUDRY B., 1993, « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4ème trimestre, pp. 51-68

BAUDRY B., 1995, *L'économie des relations interentreprises*, Collection Repères, La Découverte, Paris, 125 p.

BENEZECH D., 1996, « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.27-44

BERNY L., PEYRAT O., 1995, « La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats », in *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.99-104

BIENCOURT O., 1996, « Concurrence par la qualité dans les transports routiers de marchandises : normes ou réseaux ? », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.211-222

BLANCHOT F., 1997, « Modélisation du choix d'un partenariat », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.68-81

BONNET E., 1996, « Les visions « indigènes » de la qualité. A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.77-94

BRECHET J.P, 1996, *Gestion Stratégique*, collection « Manuel de gestion », éditions ESKA, France, 358 p.

CHARRE B.T., GIOACCHINO F., GNENARD A., 1998, « Les normes ISO 9000 et le partenariat industriel », *Le 4 pages des statistiques industrielles, SESSI*, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, n°88, mars, 4 p.

COASE R., 1937, « La nature de la firme », repris dans la *Revue Française d'Economie*, 1987, vol. II/1.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, 1998, L*e dispositif français de normalisation : évaluation et perspective*, rapport au gouvernement 1997, la documentation française, Paris, 309 p.

COYNE K.P., DYE R., 1998, « The competitive dynamics of network-based business », in *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 99-109

CROSBY P.B., 1986, *La qualité, c'est gratuit*, éd. Economica, Paris, 313 p

DELAUNAY Q., 1997, « Entre l'individuel et le collectif : le conventionnalisme, une synthèse compromise », in *Economie et Sociétés*, Théories de la régulation, Série R., n°10, 12, pp.109-133

DESCLEE de MAREDSOUS X., de WOOT P., 1984, *Le management stratégique des groupes industriels*, Paris, éd. Economica

DONADA C., 1997, « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.94-105

DRAGOMIR R., HALAIS B., 1996, « Des millénaires de qualité », in *Annales des Mines*, avril-mai, pp.7-12

DUHARCOURT P., 1997a, « Ecoles des conventions et de la régulation : modes éphémères ou programmes opératoires de recherche ? », in *Economie et Sociétés*, Théories de la régulation, Série R., n°10, décembre, pp.20-28

DUHARCOURT P., 1997b, « Introduction », in *Economie et Sociétés*, Théories de la régulation, Série R., n°10, décembre, pp. 3-5

DUMOULIN R., 1997, « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », in *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, vol. 2, septembre, pp. 45-58

DUMOULIN R., 1998, « Relation de marché et de hiérarchie au sein d'un réseau de sous-traitance », in *Marketing, Stratégie et Organisation, Actes des XIV émes Journées nationales des I.A.E.*, Nantes, Presses Académiques de l'Ouest, tome 3, pp. 321-330

DUPUIS M.C., 1996, « La qualité, un concept aux multiples facettes », in *Annales des Mines*, avril-mai, p.48-51

DUSSAUGE P., GARETTE B., 1997, « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.106-117

DUYMEDJIAN R., 1996, « De la contingence des normes : les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une « entreprise experte » », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.95-112

FILIPPI M., PIERRE E., TORRE A., 1996, « Quelles approches économiques pour la notion de réseau ? Contenus théoriques et dimensions opérationnelles », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°77, 3ème trimestre, pp.87-98

FOSS N.J., 1994, « Why transaction cost economics needs evolutionary economics », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°68, 2ème trimestre, pp.7-26

FRERY F., 1996, « L'entreprise transactionnelle », in *Gérer et Comprendre*, annales des mines, n°45, pp. 66-78

FRERY F., 1997a, « Proposition de typologie des entreprises transactionnelles » in *Colloque Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphoses des organisations*, Luxembourg et Nancy, 13 et 14 mai, pp.694-713

FRERY F., 1997b, « La chaîne et le réseau », *in Dedans, Dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert., 216 p.

FROEHLICHER T., 1992, « L'émergence des réseaux d'entreprises : du réseau de dirigeants à la coopération interentreprises », in *Perspectives en management stratégique*, pp. 309-336

GAREL G., 1998, « Externalisation d'une activité stratégique et performance du co-développement », in *Marketing, Stratégie et Organisation, Actes des XIV émes Journées nationales des I.A.E.*, Nantes, Presses Académiques de l'Ouest, tome 3, pp.349-368

GARETTE B., 1997, « Introduction : alliances et partenariat vingt ans après », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.64-67

GAULT O., LAROCHE H., 1991, *Importance stratégique de la qualité dans la relation client-fournisseur*, 72 p.

GILLIS X., 1987, « Ronald H. COASE ; La « nature de la firme » et la théorie des coûts de transaction », in *Revue Française d'économie*, hiver

GOMEZ P.Y, MARION G., 1997, « Introduction », in *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 60-63

GOMEZ P.Y., 1994, *Qualité et théorie des conventions*, éd. Economica, Paris, 270p.

GOMEZ P.Y., 1996, « Normalisation et Gestion de la firme : une approche conventionnaliste », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.113-132

GORGEU A., MATHIEU R., 1996, « L'« assurance qualité fournisseur » de l'industrie automobile française », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.223-238

GRAND L., LEYRONAS C, 1998, « Réseaux et valeurs : valeurs du réseau et réseau de valeurs », in *Marketing, Stratégie et Organisation, Actes des XIV émes Journées nationales des I.A.E.*, Nantes , Presses Académiques de l'Ouest, tome 3, pp.383-400

GRENARD A., 1996, « Normalisation, Certification : quelques éléments de définition », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.45-60

HARRINGTON H. J., 1987, *Le coût de la non-qualité*, éd. Eyrolles, Paris, 1990, 172p. ; trad. de : *Poor-quality cost*, éd. Marcel Dekker, New York,

INGHAM M., 1988, *Gestion stratégique de l'entreprise nouvelle*, Louvain-La-Neuve, Académia

JOFFRE P., KŒNIG G., 1992, *Gestion stratégique*, Litec, 201 p.

JONES C., HESTERLY W., BORGATTI S.P., 1997, « A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanism », in *Academy of Management Review*, , Vol. 22, n°4, pp. 911- 945

KLEIN. B, LEFFLER K.B., 1981, « The role of market : forces in assuring contractual performance », in *Journal of Political Economy*, august, pp. 615-641

KOLB F., 1997, « La qualité totale : entre mythe et réalité », in *Dedans, Dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 216 p.

LABOUCHEIX V., 1990, *Traité de la qualité totale*, éd. Dunod, Paris, 384 p.

LEWIS D.K., 1975, « Languages and Language », in K. GUDERSON (Ed.), *Languages, Mind and Knowledge*, Minnesota Studies in Philosophy of Sciences, Vol. 7, Minneapolis University Press, pp. 3-35

MAHE T., DALAN M., 1997, « Constructeurs, fournisseurs : même usine ! », in *Industries et Techniques*, n°788, décembre, pp. 80-83

MARCHESNAY M., 1997, « La convention : un outil de gestion ? », in *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 114-123

NEUVILLE J.P., 1998a, « Béni soit le partenariat : Les dix commandements du fournisseur performant », in *Gérer et Comprendre,* Annales des Mines, mars, pp. 55-64

NEUVILLE J.P., 1998b, « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 15-24

ORLEAN A., 1989, « Pour une approche cognitive des conventions », in *Revue Economique*, Vol. 40, n°2, mars, pp. 241-272

PACHE G., PARAPONARIS C., 1993, *L'entreprise en réseau*, Que sais-je ?, PUF, janvier, Vendôme, 127 p.

PAVIE-LATOUR B., 1985, « La compétitivité par la qualité », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.84-92

PERIGORD M., 1992, *Réussir la qualité totale*, éd. Les éditions d'organisation, Paris, 371p.

PERRIN J., VILLEVAL M.C., LECLER Y., 1997, « Conceptions de produits et coopération au Japon », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.83-93

PLANQUE B., 1991, « Note sur la notion de réseau d'innovations », in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 295-320

POUCH T., 1997, « La théorie de la régulation phagocytée par l'économie des conventions ou deux formes inconciliables d'institutionnalismes », in *Economie et Sociétés*, Théories de la régulation, Série R., n°10, décembre, pp.29-47

RAMAUX C., 1997, « Pour un dialogue sans syncrétisme entre théorie de la régulation et théorie des conventions », in *Economie et Sociétés*, Théories de la régulation, Série R., n°10, décembre, pp.87-108

RAVIX J.T, ROMANI P.M., 1996, « Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp.275-290

RENAULT M., 1997, « Economie et communication. Une approche institutionnaliste des conventions et des institutions », in *Economie et Sociétés*, Théories de la régulation, Série R., n°10, décembre, pp.49-85

REPPERT E., 1997, L*ogistique externe amont, vecteur de diffusion d'une norme de gestion : du réseau d'entreprises à la firme virtuelle*, thèse de doctorat de sciences de gestion, Université du Havre

RIZOPOULOS Y., 1997, « Marchés, organisations, réseaux : alternatives ou complémentarités ? » *in Firmes et Economie Industrielle*, Economie et Innovation, L'Harmattan, pp.369-387

RUGMAN A., D'CRUZ J., 1997, « La suprématie annoncée des réseaux », *l'Expansion Management Review*, décembre, pp. 62-69

SALAIS R., STORPER M., 1993, *Les modes de production*, Enquête sur l'identité économique de la France, Ed. de l'EHESS

SEGRESTIN D., 1996, « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1er trimestre, pp. 291-307

SERIEX H., AZOULAY H., le groupe CFC, 1996, *Face à la complexité mettez du réseau dans vos pyramides*, village mondial, France, 247 p.

THORELLI H., 1986, « Networks : between market and hierarchies », in *Strategic Management Journal*, vol 7, n°1, pp. 37-51

WILLIAMSON O.E, 1975, *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*, Free Press, New-York

WILLIAMSON O.E., 1994, *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris, 404 p., traduit de : *The Economic Institutions of Capitalism*, 1985, The Free Press, a Division of Mac Millan, Inc., New-York

WILLIAMSON O.E., 1998, « Quand Oliver WILLIAMSON et Chris ARGYRIS parlent de recherche », propos recueillis par GHERTMAN M. et JOSSERAND E., *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 58-68

ZEGHNI S., 1997, « Régulation, conventions, institutions, ou : relations tumultueuses entre individu et collectif » in *Economie et Sociétés*, Théories de la régulation, Série R., n°10, décembre, pp.135-145