

# **La globalisation et l'émergence de la firme réseau**

**Par : Mr. ALLAOUAT Farid**  
Enseignant - chercheur EHEC

139

|

## **La globalisation et l'émergence de la firme réseau**

**Par : Mr. ALLAOUAT Farid**

**Enseignant - chercheur EHEC**

### **Introduction :**

S'il est vrai que le regard porté sur la firme n'est pas nouveau, il n'en reste pas moins vrai que celle-ci fait actuellement l'objet d'une attention croissante dans différentes disciplines des sciences sociales voire des sciences de l'ingénieur. Particulièrement en économie industrielle, un certain nombre de travaux portant sur la firme lui ont été consacrés, et une connaissance plus fine de cette organisation a conduit à l'émergence de nouveaux modèles de représentation de la firme à travers le phénomène réseau.

La firme réseau est désormais devenue une catégorie d'analyse incontournable pour rendre compte des relations d'échanges entre les différents acteurs de l'activité économique. Depuis une vingtaine d'années, elle est largement étudiée par les chercheurs en gestion, en économie industrielle, en management ou encore en sociologie économique.

Le champ d'investigation s'est également ouvert au marketing industriel notamment avec les travaux de l'IMP (industriel marketing purchasing).<sup>1</sup>

Cet intérêt foisonnant résulte d'une double évolution :

D'une part, de nombreuses transformations à l'échelle mondiale ont déstabilisé la firme fordiste, modèle de firme dominant pendant le XX<sup>e</sup> siècle.

D'autre part, la théorie standard dominante dite néoclassique de la firme a été progressivement amendée par de nouvelles approches plus en phase avec la réalité de la globalisation des marchés.

L'abondante littérature qui s'est développée autour du phénomène des firmes réseaux implique à la fois les grandes firmes globalisées (alliances stratégiques, externalisation), les PME des pays industrialisés ainsi que des firmes locales et/ou globales des pays émergents.

---

<sup>1</sup> H. HÅKANSSON (1982) ; International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an Interaction Approach  
IMP Project Group Université d'Uppsala, Suède 415 pages.

L'importance prise par ce phénomène est à la mesure des bouleversements provoqués par la dynamique de la mondialisation.

On assiste partout à une remise en cause des stratégies de pénétration des marchés et des pratiques traditionnelles de l'échange international en même temps qu'à un profond changement dans les systèmes de production devenus plus flexibles et parfaitement modulables et mobiles (délocalisation /relocalisation)<sup>2</sup>.

Le développement et l'extension des technologies de l'information et de la communication ont constitué, à leur tour, de puissants facteurs structurants ayant contribué à la configuration de l'économie des réseaux.

L'impératif d'adaptation, d'ajustement et d'intégration au mouvement de la mondialisation devient, dès lors, un choix stratégique incontournable pour toute organisation ouverte à l'extérieur (Etat, entreprises, Ong etc.)

La puissante vague d'ouverture des marchés et le décloisonnement des territoires a sensiblement influencé les modes de gouvernance des pouvoirs publics, le comportement managérial des entreprises ainsi que leur forme organisationnelle.

Les mutations du contexte économique et social à l'échelle mondiale remettent en question le paradigme de l'entreprise du xx<sup>e</sup> siècle aussi bien dans son organisation que dans son fonctionnement, ce que Dunning qualifie de passage du capitalisme hiérarchique au capitalisme d'alliances.<sup>3</sup>

Face à un environnement fortement marqué par l'imprévisibilité, la complexité et l'incertitude, l'entreprise se trouve confrontée à une concurrence dont la nature et l'évolution échappent aux schémas classiques de la théorie de l'organisation et aux analyses orthodoxes du marché.

Du point de vue du management, il est devenu de plus en plus aléatoire pour le manager d'entreprise d'orienter sa stratégie sur le long terme en se basant uniquement sur les points de repère traditionnels fournis par les modèles d'aide à la décision managériale de type hiérarchique de la firme intégrée.

Depuis le début des années 80, de nombreuses grandes entreprises ont procédé à une révision des principes organisationnels de la structure hiérarchique et pyramidale.

On assiste, ainsi, au recul progressif du modèle d'organisation vertical de type Taylorien, ou plus encore de type fordien, du fait que ces entreprises

---

2 C.A.MICHALET (2007) ; - Mondialisation, la grande rupture, éditions La Découverte Paris. 167 pages (2002) ; - Qu'est-ce que la mondialisation ? éditions La découverte Paris.

(2005) ; - Les nouvelles Régulations de l'économie Mondiale, éditions Karthala Paris.

3 DUNNING J.H. (1995) ; « The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », dans Journal of Business Studies—third quarter, p.463.

s'orientent de plus en plus vers une grande flexibilité de management en adoptant une politique progressive de décentralisation (externalisation) et de dé-hiérarchisation (transversalisation).

C'est ce qui semble expliquer qu'un grand nombre de firmes multinationales ont adopté, particulièrement au cours des années 90, des stratégies d'externalisation, pendant que les PME-PMI ont de plus en plus tendance à se regrouper en tissant des partenariats pour atteindre rapidement une capacité critique face à la globalisation des marchés et à l'interdépendance croissante de l'industrie et des services.

Le mode d'organisation, vers lequel s'orientent à la fois les grands groupes industriels et les petites et moyennes entreprises, est vu comme une réponse adaptée au contexte concurrentiel de l'économie globale mais aussi comme une restructuration systémique induite par la numérisation croissante de l'économie, notamment à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans tous les actes de gestion de l'entreprise.

Cette restructuration systémique repose sur une révision de la représentation traditionnelle de la firme devenue inapte à rendre compte des tendances actuelles du comportement de la firme aussi bien du point de vue de ses capacités de réponse que de sa vulnérabilité face à la globalisation.

## **L'ENVIRONNEMENT MONDIAL ET L'EMERGENCE DE LA FIRME RESEAU**

Dans une période marquée par l'ouverture planétaire des économies, où les mécanismes à l'oeuvre interfèrent constamment et directement sur l'organisation des entreprises et des sociétés<sup>4</sup>, la prise en compte de ces évolutions est aujourd'hui incontournable pour comprendre le contexte qui guide notre compréhension du phénomène de réseautage des entreprises.

Rapportée à l'économie, la mondialisation obéit à deux approches complémentaires :

**Première approche** «La mondialisation, c'est quand ce qui bouge met en concurrence ce qui ne bouge pas » : (Deleuze 1991)<sup>5</sup>

Ce qui bouge : les produits et le capital (entreprises, finances)

Ce qui ne bouge pas ou bouge moins : le travail (les salariés) et les territoires (Etats).

---

4 (S/D) Daniel Parrochia - « Penser les réseaux » Editions Champ Vallon, 2001 ;265 pages

5 G. Deleuze et F. Guattari - « qu'est-ce que la philosophie ? » Editions de Minuit Paris 1991 p. 82/108

D'où une pression concurrentielle qui s'exerce sur les individus et les institutions les moins flexibles. <sup>6</sup>

### **Deuxième approche**

(A. Alesina – 2000) <sup>7</sup>: la mondialisation comme processus « d'intégration économique qui avance main dans la main avec l'intégration politique ».

Intégration économique : disparition des frontières économiques et de leurs effets.

Intégration politique : recomposition des territoires. Des Etats qui se fractionnent (séparatisme). d'autres ou les mêmes qui se rapprochent ou s'agrègent (régionalisation).

Approches qui peuvent être complétées par une troisième définition « la mondialisation, c'est la compétition globale entre firmes et la mise en compétition par les firmes globales de l'ensemble des territoires »<sup>8</sup>.

Au-delà du foisonnement des grilles d'interprétation, la description des nouvelles caractéristiques de l'économie mondiale permet de donner un éclairage sur les facteurs prégnants à partir desquels a émergé le phénomène de la firme réseau <sup>9</sup>.

Parmi ces caractéristiques marquantes, qui seront développées par la suite, on retiendra les faits suivants :

- Une accélération du phénomène de concentration et de mobilité des capitaux à une échelle mondiale poussant ainsi à une interdépendance de plus en plus forte entre les économies industrialisées impliquant dans leur passage les économies émergentes des pays en développement.
- Un déplacement des luttes concurrentielles vers des marchés mondialisés autour de ce qu'on appelle « la Triade » dont les politiques de déréglementation des années 80 constituent un facteur décisif du mouvement de libéralisation des marchés qui touche tous les pays
- Un développement des stratégies d'alliance et de coopération entre les plus grandes firmes en matière de Recherche- Développement (R.D) voire de production.
- Une forte concentration des ressources technologiques et financière marquée particulièrement par des flux immatériels (autoroute de l'information, bureautique,

6 (A. Brender : 1998 - « La France et la Mondialisation ») :

7 A. Alesina et E. Spolaore- « the size of Nations » Cambridge 2003 MIT Press

8 Pierre-Noël Giraud –chercheur au Cerna – « Mondialisation et dynamique des inégalités »

9 La mondialisation favorise ce que R.Reich a appelé « la nouvelle entreprise-réseau, ces nouvelles entreprises sont adaptées au marché planétaire car elles reposent sur une nouvelle organisation distincte des structures hiérarchiques traditionnelles » / in l'Economie mondialisée Editions Dunod Paris 1993.

informatique etc...) et des flux financiers au service des stratégies de croissance externes des grandes firmes (fusions, rachats, absorption, acquisition etc.).

- Une nouvelle organisation du travail dans l'industrie qui rompt progressivement avec le modèle de l'économie fordiste et qui se développe à travers les différentes formes de flexibilité des activités productives inspirées du modèle «Toyotiste»

Cette forme d'organisation fondée sur " la production modulaire" a tendance à se substituer au mode de production de masse et s'exerce plus précisément comme suit:

- Une logistique de distribution des produits à l'échelle mondiale exploitant les technologies de communication et de transport<sup>10</sup>.

- Une tendance continue vers la formation d'espaces économiques régionaux visant à la fois l'amplification de la globalisation des firmes et les tentatives d'en maîtriser le processus à travers des politiques régionales consensuelles (A.L.E.N.A., A.S.E.A.N., MERCUSOR etc...) ou institutionnelles (Union Européenne). C'est ce que certains analystes interprètent sous le vocable de " triade " pour désigner le champ de compétition de la globalisation des grandes firmes.<sup>11</sup>

En effet, la mondialisation a transformé et diversifié le comportement des sociétés et des entreprises, laissant toujours place à une flexibilité de choix en matière de stratégie. Le manager des années 2000 est en permanence à l'écoute de ce qui change dans le monde à travers les systèmes d'intelligence économique et de veille devenus des outils de gestion au service de la prise de décision.

L'évolution des marchés et de la concurrence ainsi que les changements technologiques lui imposent une réflexion permanente, particulièrement sur ce qu'il doit modifier pour se maintenir sur le marché. Le changement dans l'organisation du travail s'accélère sous l'effet de mutations de grande ampleur qui interagissent sous l'effet de la flexibilité et du juste à temps

Dans cet environnement marqué par le « up to date » et le « just at time » la réactivité doit être de plus en plus rapide, sous peine de perdre des parts de marché qu'il sera difficile de récupérer.

Les entreprises sont confrontées à des mutations désormais incontournables et sources d'incertitude permanente. Ces mutations, qu'elles soient d'ordre économique, technologique, informationnel, financier ou organisationnel, ont des conséquences profondes sur l'organisation, sur le contenu des activités et sur les stratégies et les compétences requises au sein de l'entreprise.

---

10 G.PACHE : La Logistique : Enjeux Stratégiques Ed.vuibert Entreprise Paris 1994.

11 F.SACHWALD : Les défis de la mondialisation/ Innovation et concurrence, IFRI/ MASSON Paris1994.

Dès lors, la capacité des entreprises à identifier les changements et à développer en conséquence leurs compétences humaines ainsi que l'allocation de leurs ressources productives devient plus que jamais un défi majeur d'adaptation, voire un avantage compétitif.

Le terme « mutations » cache toutefois une grande variété de réalités qui dépasse le cadre de cet article, mais nous décrirons cinq dimensions pour les besoins de notre analyse :

- ▶ une dimension économique
- ▶ une dimension informationnelle
- ▶ une dimension financière
- ▶ une dimension industrielle
- ▶ une dimension organisationnelle

#### **Les mutations économiques**

##### ▶ **Les dynamiques des firmes multinationales à l'intérieur de la Triade**

Il résulte de cette conception, largement dominante à l'heure actuelle, que la remise en cause du principe de l'internalisation comme fondement du phénomène de multinationalisation correspondrait, du même coup, à une remise en cause de l'existence des multinationales traditionnelles elles-mêmes (concentration verticale vs réseautage).

**La prépondérance des investissements croisés au sein des trois grands pôles de l'économie mondiale (Triade)** reflète l'homogénéisation et l'intégration croissante de l'espace économique des pays industrialisés.

A l'uniformisation des comportements de consommation et des normes techniques s'ajoute la résorption rapide des obstacles territoriaux et réglementaires aux mouvements de capitaux. Les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix (80-90) ont été marquées, de ce point de vue, par une réduction massive des coûts de communication, par une libéralisation généralisée des marchés financiers et par une vague importante de déréglementations et de privatisations. Ces deux derniers phénomènes offrent de multiples opportunités aux grands groupes internationaux de pénétrer de nouveaux marchés par acquisition d'actifs, par alliance ou encore par fusions, plutôt que par la création, toujours plus risquée, de nouvelles unités de production.

L'un des effets les plus spectaculaires des politiques de déréglementation menées dans les pays industrialisés a été l'essor des investissements directs étrangers (IDE) dans les services, progressivement ouverts à la concurrence.



Au total, la part des services dans le stock mondial d'IDE approchait 50 % à la fin des années quatre-vingt-dix, contre 40 % pour l'industrie et un dixième pour les activités primaires.

L'accélération des IDE traduit, par ailleurs, une transformation de la nature du commerce mondial, qui est de plus en plus un commerce interne aux firmes et à leurs réseaux. En effet, on estime qu'un tiers du commerce mondial de biens et services correspond à des échanges « intra firmes » entre filiales des firmes multinationales. Un autre tiers correspond aux ventes « extra firmes » de ces firmes et de leurs filiales avec leurs fournisseurs <sup>12</sup>.

### ► Les pays émergents

L'émergence de grands pays comme la Chine, l'Inde et le Brésil<sup>13</sup> sur la scène économique mondiale ont transformé rapidement la nature de la concurrence internationale.

En effet, il est reconnu, aujourd'hui, que la concurrence de ces pays, s'exerce non seulement dans les industries traditionnelles intensives en travail non qualifié, mais de plus en plus dans les secteurs des nouvelles technologies, les industries et les services qui exigent une main-d'oeuvre qualifiée. La Chine est le premier exportateur d'équipements en technologies de l'information et de la communication (TIC), et l'Inde est l'un des plus grands exportateurs de services liés aux TIC. Les deux pays accueillent de plus en plus de centres de R & D créés par les entreprises multinationales à travers les « **alliances stratégiques** ».

En fait, les partenariats stratégiques entre firmes émergentes et firmes globales plus anciennes se sont multipliés. Ces dernières utilisent la Chine, mais aussi l'Inde et d'autres pays émergents, comme des « plates-formes de réexportation », ce que leurs partenaires « locaux » négocient pour l'accès au marché mondial.

Certaines firmes occidentales dépêchent, d'ailleurs, dans ces pays leurs meilleurs cadres pour y faire de la veille de rachat stratégique d'entreprises émergentes prometteuses ou créer des relations inter firmes sous forme de firmes réseau.

### Les mutations informationnelles

Le développement rapide de la mondialisation n'aurait pas été possible sans l'accélération des échanges d'information, tant dans le domaine de la finance que sur les nouveaux produits et les nouveaux procédés, se traduisant par la

12 MICHALET. C.A. op cité page 51

13 Certains analystes parlent de BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) d'autres de BRICSAM (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud, Argentine, Malaisie).

réduction du temps de protection des innovations et une synchronisation croissante des cycles d'apparition des nouveautés à l'échelle mondiale.

Ces nouvelles technologies ont profondément transformé les conditions de la concurrence, en imposant une course permanente à l'innovation et en rendant largement caduque le passage relativement lent des nouveaux procédés d'un pays à l'autre. Les mutations informationnelles ont engendré de profonds bouleversements, qui placent les entreprises dans l'obligation de s'adapter pour survivre.

### **Les TIC : vecteur de la mondialisation**

La révolution industrielle provoquée par la diffusion des technologies de l'information et de la communication est récente. Elle a procédé par vagues successives, le plus souvent à partir des Etats-Unis, avec l'invention du microprocesseur et de la micro-informatique dans les années soixante-dix (1970), leur diffusion rapide en réseaux locaux dans les années quatre-vingt (1980), l'Internet comme réseau des réseaux et les téléphones mobiles, dans les années quatre-vingt-dix (1990), le haut débit et le multimédia interactif dans les années deux mille (2000).

148

Les TIC ont été un outil majeur de l'accélération des processus de la mondialisation et la révolution des communications a aboli la notion de frontière en transformant le vaste monde en un village planétaire.<sup>14</sup>

La notion de proximité géographique a été bouleversée et s'applique désormais en tout point du globe, puisque l'on peut maintenant dialoguer en temps réel avec le monde entier. En libérant l'accès à l'information, en permettant de communiquer partout en temps réel, en accélérant la globalisation financière, en contribuant à l'essor et à la diffusion des technologies et en modifiant en profondeur l'organisation des entreprises, les TIC ont largement contribué à faire de la mondialisation un champ de compétitivité où la concurrence et la coopération interentreprises ne sont plus antinomiques.

### **Les TIC moteur d'un nouveau contexte technico-économique**

Cette révolution des technologies de l'information a contribué à faire émerger une nouvelle économie à l'échelle de la planète, dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

- Une nouvelle économie informationnelle.

14 Mc CULLOCH and POWERS, B (1988) « The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century », Editions Oxford University Press

## ..... La globalisation et l'émergence de la firme réseau .....

Dans cette nouvelle économie, la productivité et la compétitivité des firmes sont désormais conditionnées essentiellement par leur capacité à générer, traiter et appliquer une information efficace et utile fondée sur la connaissance.

En effet, la circulation des informations procède de plus en plus par échanges de données et d'octets, sans qu'il y ait forcément création de valeur matérielle – il n'est pas nécessaire, par exemple, d'imprimer une thèse électronique pour pouvoir la lire.

Plus largement, l'ensemble des échanges d'informations et de documents tend à se dématérialiser : les flux se dématérialisent, les biens et les produits se changent en information, les voies de communication en réseaux, les stocks en banques de données et les magasins en sites internet. Les technologies de l'information sont ainsi à l'origine d'un transfert de source de valeur ajoutée, du traitement de la matière vers celui de l'immatériel – connaissances et savoirs – que reflète la part croissante des services dans l'économie.

- Internet, vecteur d'intégration et force motrice de cette nouvelle économie

Réseau libéré des contraintes physiques, spatiales et temporelles, Internet est devenu depuis 1995, à la fois une puissante force motrice du mouvement de globalisation et un fantastique vecteur d'intégration des nouveaux procédés de collecte, de traitement et de transmission de l'information.

L'évènement majeur est qu'Internet constitue, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix (1990), la plate-forme universelle de la convergence entre l'informatique, l'électronique et les télécommunications.

Il revêt, de ce fait, une importance déterminante pour le développement du secteur des technologies de l'information qui constituent de nouveaux bassins d'emplois dans des activités nouvelles. Aussi, grâce au développement des réseaux de transmission haut débit, Internet est capable aujourd'hui d'acheminer toutes les formes d'informations (voix, données, images, vidéo) instantanément où que ce soit sur la planète.

Avec Internet et ses attributs, prend réellement forme, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, le concept de réseau de communication et d'interconnexion universelle.

Ces attributs et ces caractéristiques ont été déterminants dans le développement de la nouvelle économie numérique car ils offrent, au moindre coût, une accessibilité à toutes les entreprises (et à toute personne), quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur localisation.

Internet, associé aux nouveaux réseaux (Wi-Fi, Wi-Max, GPRS, UMTS...) et outils de la mobilité (PDA, Smartphones, tablettes PC, PC Portables...) permet désormais aux entreprises de s'intégrer dans tous les types de réseaux

d'affaires à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale.

Les possibilités accrues de collaboration qu'offrent ces nouvelles technologies leur permettent de créer plus de valeur au cours des différentes étapes de transformation, de fabrication, de stockage, de transport et de commercialisation de leurs produits et services, dans le but ultime de fournir une valeur supérieure au client final.

Dans l'histoire de l'économie industrielle, peu de technologies ont davantage révolutionné l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

### **Les TIC: des armes stratégiques**

« En même temps, l'accès à l'information, et surtout la capacité à traiter et à analyser rapidement et efficacement cette information pour prendre les bonnes décisions, sont devenus des armes stratégiques pour toutes les entreprises »<sup>15</sup>.

La productivité et la croissance naissent de la création de savoir, étendue à tous les domaines de l'activité économique par le traitement de l'information. Dans cette perspective, les entreprises sont considérées comme informationnelles lorsqu'elles organisent leur système de production autour des principes de la maximisation de la productivité fondée sur le savoir, tout en développant et diffusant des technologies de l'information et en remplissant les conditions de leur utilisation (essentiellement les ressources humaines et les infrastructures de télécommunication).

La nouvelle économie accroît donc l'importance des métiers à fort contenu de savoir et d'information.

### **L'intelligence économique**

La mondialisation de l'économie, la diffusion accélérée et mondiale des technologies de l'information et de la communication, l'émergence de réseaux formels ou informels, l'accélération des échanges des services, l'évolution des relations entre le donneur d'ordre et ses prestataires, le développement du marketing orienté client (CRM: Customer Relationship Management), la réduction des cycles d'innovation des produits... conduisent les entreprises à adapter en permanence leur activité, leur ressource et leur stratégie pour faire face à la complexité et à l'incertitude..

La plupart des entreprises et des organisations non marchandes se sont adaptées à ce nouveau contexte en développant, en conséquence, la démarche

15 TAPSCOTT Don et CASTON Art (1994), « L'entreprise de la deuxième ère, la révolution des technologies de l'information », Editions Dunod, Paris.

d'Intelligence économique répondant à leurs propres besoins ou objectifs.

C'est une démarche qui consiste à rechercher des informations pertinentes qui permettent « une compréhension permanente des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leur intention et de leur capacité à la mettre en œuvre...elle se définit comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement...et pouvant servir à la prise de décision ». <sup>16</sup>

Par ailleurs, Intelligence économique est aujourd'hui rattachée à d'autres concepts comme le knowledge management (travail collaboratif à l'intérieur de la firme), le business intelligence qui réside dans l'utilisation des logiciels appropriés pour gérer de l'information quantitative ou le benchmarking qui permet une meilleure approche de la concurrence.

### **La mutation financière**

#### **la globalisation financière**

Si la mondialisation est l'aboutissement de l'internationalisation croissante des entreprises et des marchés de biens et de services, elle est également marquée par l'ouverture et l'intégration croissante des marchés de capitaux, liée à la fois à une déréglementation générale des échanges de capitaux et aux technologies électroniques. A partir des années quatre-vingt, des pays de plus en plus nombreux se sont en effet ouverts aux capitaux internationaux par la suppression du contrôle des changes, par la libéralisation définitive des mouvements boursiers et par la création de nombreux instruments financiers visant à coter les risques (marchés à terme, marchés d'options).

La finance est un domaine où le capitalisme a pu s'affranchir totalement des contraintes et des pesanteurs du temps et de l'espace. La globalité du monde a atteint son summum dans la sphère financière où la liberté des échanges est presque totale et s'est déployée pratiquement dans toute la planète.

Par ailleurs, la mondialisation a développé les échanges mais a aussi fragilisé les économies nationales en favorisant les délocalisations qui désindustrialisent les pays développés.

L'interconnexion grandissante des systèmes monétaires, financiers et des assurances a fragilisé le système financier mondial aboutissant ainsi à une crise économique qui touche tous les pays de la Triade et de nombreux pays émergents. <sup>17</sup>

#### Reléguant l'action des Etats dans un rôle secondaire cette mobilité du capital

<sup>16</sup> « Intelligence économique et stratégie des entreprises » Rapport du commissariat au plan 1993 FRANCE

<sup>17</sup> Commission Européenne : FIN-FOCUS DG, Lettre d'information sur les services financiers Juin 2008 – N° 5 voir : markt-fin-focus-newsletter@ec.europa.eu.

sous sa forme monétaire est devenue autonome par rapport à la sphère productive marchande conduisant à une situation où 95 % de la valeur des transactions réalisées sur les marchés des changes correspondent à des mouvements financiers indépendants des opérations sur biens et services <sup>18</sup>.

### **L'autonomisation de la sphère financière spéculative**

Le phénomène de bulle spéculative peut ainsi être expliqué par la déconnexion croissante entre la sphère financière et l'économie réelle.

L'effondrement du système de financement multilatéral public géré par les institutions de Bretton Woods (contrôle des mouvements de capitaux, parités fixes...) au lendemain de la Seconde Guerre mondiale a entraîné la formation d'un marché international de capitaux privés qui s'est progressivement affranchi des résistances à une libéralisation complète des mouvements de capitaux.

L'émergence d'un réseau financier global, fonctionnant en continu sur la quasi-totalité des fuseaux horaires a progressivement dépossédé les Etats de la plupart de leurs prérogatives dans ces domaines.

En ce sens, la globalisation financière peut s'analyser comme un processus de déclin des règles instaurées par les Etats-Nations les plus développés dans le cadre d'un système multilatéral de régulation de « **l'économie internationale** »<sup>19</sup>.

Toutefois, l'importance de la circulation des capitaux de court terme favorise la formation de bulles spéculatives et les mécanismes de sur-tension des marchés. De fait, la libéralisation des mouvements de capitaux a eu pour conséquence la multiplication des crises financières depuis les années quatre-vingt-dix en Amérique Latine (Mexique 1994), en Asie (1997/1998) et avec la crise des subprimes aux USA (2008/2009).

### **Les mutations industrielles**

#### **du système de production de masse au just at time**

Dans un contexte postfordiste, plusieurs paramètres du système industriel antérieur ont été considérablement modifiés. Les concepts du flux tendu et

<sup>18</sup> En principe, les marchés financiers sont sensés être au service de l'économie réelle mais depuis ces dernières années, c'est l'inverse qui s'est produit notamment à travers la financiarisation exponentielle de l'économie, facilitée par l'effacement des frontières financières des Etats et le développement accéléré des technologies de l'information et de la communication.

<sup>19</sup> Cette globalisation financière n'aurait pas été possible sans le mouvement de déréglementation des marchés financiers. Engagée à partir des Etats-Unis (R. Reagan) et du Royaume-Uni (M. Thatcher), celle-ci s'est propagée à l'ensemble du monde industrialisé dans les années quatre-vingt. Ce processus consiste au niveau national à libérer la concurrence entre les institutions financières. Au niveau international, la déréglementation vise principalement le démantèlement progressif des entraves aux mouvements de capitaux et aux opérations en devises pour permettre à ceux-ci de circuler librement d'une place financière à l'autre en fonction des rendements offerts.

La libéralisation des mouvements de capitaux a eu, selon certains analystes, des effets positifs en permettant d'orienter l'investissement des pays les plus développés, qui disposent d'une importante épargne, vers les pays émergents qui manquent de capitaux.

du juste-à-temps tendent à réduire la fonction d'entreposage et accroître l'intégration des éléments du système de production dans un réseau d'interactions très complexes.

Ce système se trouve davantage orienté vers la demande et voit chacune de ses composantes s'adapter rapidement à ses fluctuations.

Parmi les principaux fondements du post-fordisme, la spécialisation flexible où l'adaptation rapide de la production face à la versatilité de la demande devient prioritaire.

Elle demande à la fois une architecture industrielle<sup>20</sup> et des services efficaces où les processus de sous traitance sont davantage intégrés parallèlement à une flexibilité du travail.

Il en résulte un système de production à flux tendus. Ce système tire aussi sa productivité du principe du juste à temps qui réduit les besoins d'inventaires en acheminant les matières premières, les pièces et la production seulement lorsque le plan de charges l'exige.

Le système productif est ainsi mieux adapté en souplesse pour répondre aux demandes du marché et de changer plus rapidement le plan production.

Au juste à temps s'ajoute une tendance orientée qualité dans les techniques de production visant à atteindre un seuil minimal de pannes, de défauts dans les produits et pièces, de délai, d'inventaire, d'activités administratives, de transport et de surproduction.<sup>21</sup>

On ne peut, cependant, affirmer que ces mutations touchent l'ensemble des secteurs industriels ou l'ensembles des économies nationales dans la mesure où le système fordiste reste dominant dans de nombreuses industries même si la tendance va vers ce nouveau mode de produire pour les firmes qui cherchent un ancrage dans l'économie mondialisée.

### **L'innovation facteur clé de compétitivité**

Dans ce système postfordiste, la croissance économique est basée sur l'innovation qui vise à faire baisser les coûts de production pour maintenir tout de même une consommation de masse hyper segmentée.

La firme qui réussit à mettre sur le marché une innovation avant les autres s'assure ainsi d'importantes retombées qui lui assurent un avantage compétitif.

---

20 Le concept d'Architecture Industrielle apparaît et se définit comme le regroupement d'entreprises dont les relations ont un caractère durable.

21 Le kaizen, qui en japonais signifie littéralement « amélioration continue », est un modèle d'organisation du travail qui ne repose pas sur la chaîne de montage, mais plutôt sur des équipes de travail évoluant le long d'une chaîne de production. Ces équipes ont la responsabilité d'éléments spécifiques de la chaîne de production, le contrôle de la qualité et l'entretien des équipements. Il en résulte l'élimination de plusieurs tâches intermédiaires et la réduction des délais de livraison, notamment si cette structure de production s'intègre avec des stratégies « juste-à-temps » à la fois sur la chaîne de production et avec les sous traitants. Un des effets sur l'organisation du travail est d'accroître le niveau d'implication des ouvriers puisque ces derniers évoluent au sein d'une équipe et non à titre individuel.

Les économies d'échelle sont toujours recherchées, mais on remarquera que les économies d'agglomération ont moins d'importance face à une diminution des coûts de transport et au réseautage des firmes.

Aujourd'hui, l'économie mondiale est principalement dominée par des corporations multinationales dont la principale tendance réside dans l'association entre firmes de diverses tailles afin de répondre aux impératifs de la spécialisation flexible (fusions et ententes stratégiques).

Seules les entreprises capables de se doter des nouvelles compétences pourront résister : développements progiciels, mécatroniques ou « supply chain » ; mais aussi nouvelles compétences sociales et culturelles engendrées par la mondialisation (réseaux sociaux avec le Web.2.0.)

Sous la pression des marchés financiers et grâce aux opportunités offertes à la fois par la mondialisation et la nouvelle grappe d'innovations dans les technologies de l'information, une mutation économique de fond s'est opérée : le passage de la production fordiste à une économie de complexité, de qualité et d'innovation adaptée à la diversité des besoins des consommateurs sans passage de frontières.

### Les mutations organisationnelles

#### les options stratégiques des firmes

A partir de 1990, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, l'adaptation des produits et des services à la diversité des besoins des clients se développe non seulement dans les industries de biens de consommation, mais aussi dans les industries de base et les activités de services aux entreprises et aux personnes.

Pour répondre à cette évolution, les grandes entreprises ont opéré, durant ces vingt dernières années, un triple mouvement stratégique<sup>22</sup>:

- Le « refocusing », ou encore déconglomération et repli sur l'activité de base. Ce mouvement généré par une stratégie de financiarisation à partir de 1980 s'est traduit par une vague de filialisations, de cessions et de fusions-acquisitions. Il s'agit pour les grands groupes de se recentrer sur l'activité cœur pour dégager un maximum de valeur ajoutée pour l'actionnariat:

- l'« outsourcing », <sup>23</sup> ou encore **externalisation**, relève d'une autre logique

22 COHEN. E ; directeur de recherche au CNRS – « Le nouvel âge du capitalisme » Editions Fayard Paris 2005

23 Pour assurer son avantage concurrentiel, l'entreprise adopte une stratégie qui lui permet de réaliser ce qu'elle sait faire le mieux ; elle se concentre à la fois sur son ou ses métiers, puis sur son ou ses cœur(s) de métier.

Il s'agit d'une tendance qui s'est imposée dès la fin des années 80 conduisant ainsi les entreprises à externaliser les fonctions pour lesquelles elles peuvent trouver une entreprise partenaire plus compétente de façon à se concentrer sur les pôles extrêmes de la chaîne de valeur du métier choisi : la commercialisation (vente mais aussi attentes de la clientèle) et la conception/fabrication des produits. Cette forme de recours à des tiers dans le cadre d'accords de partenariat apparaît comme l'un des outils largement mobilisés au service de la compétitivité des entreprises, du fait de ses avantages en terme de flexibilité, de réactivité, d'abaissement des coûts mais également de qualité de service. Ceci explique en grande partie la montée en puissance de la servuction.



appliquée à l'entreprise. Ce mouvement cherche à substituer le marché à la hiérarchie comme mode de coordination interne. L'entreprise applique alors à sa chaîne de valeur le raisonnement développé sur son portefeuille d'activités : elle est plus efficace et plus rentable quand elle réalise par elle-même uniquement ce qu'elle sait le mieux faire. Ce mouvement est à l'origine des vagues successives d'externalisation. Il se traduit par un recentrage sur le cœur manufacturier et un double redéploiement: en amont, vers la R&D et l'innovation, et, en aval, vers les services aux entreprises.

« l'externalisation peut être définie comme étant le recours à un prestataire externe pour une activité jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise ; elle s'accompagne le plus souvent d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines ; elle requiert un cadre contractuel, définissant dans un cahier des charges les prestations et les obligations réciproques, de façon globale et plus étoffée que pour la sous-traitance ; enfin, elle s'inscrit dans la durée avec un engagement à long terme de l'entreprise et de son prestataire »<sup>24</sup> .

On est dès lors amené à retenir que la stratégie d'externalisation consiste pour une entreprise à confier à un prestataire externe spécialisé l'entière responsabilité de la fonction ou du service, et s'accompagne souvent d'un transfert des équipements nécessaires à la production des biens ou des services ainsi que des personnels.

Pour de nombreux auteurs, la « vraie nature » de la multinationale se confond avec la recherche de la minimisation des coûts de transaction, particulièrement élevés dans le domaine des activités internationales.

On assiste, selon Delapierre et Michalet, à un changement structurel des multinationales qui remet en cause le principe d'internalisation.<sup>25</sup>

- l'«offshoring» ou encore délocalisation correspond au mouvement de recherche de la meilleure localisation géographique de chaque segment d'activité de l'entreprise réseau.

Ce triple mouvement impose de profonds changements dans l'organisation des entreprises en recherche permanente d'adaptation dans un environnement qui devient plus compétitif, plus complexe, interdépendant, imprévisible, plus technologique et plus uniformisant.

Il oblige, parallèlement, les PME, en particulier, à s'adapter de plus en plus vite pour conserver ou développer leur compétitivité dans la globalisation par le biais du réseautage.

---

24 Conseil Economique et Social « Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités » France -mars 2005),

25 Michel DELAPIERRE et Charles-Albert MICHALET: le principe d'internalisation en question / LAREA-CEREM (CNRS) Université NANTERRES Paris X. Revue d'Economie Industrielle Année 1989; Volume 47 Numéro 47 pp.27-43

### Le besoin du réseautage

Pour reprendre les termes de Butera (1991), on est passé graduellement d'un comportement appelé **château**, c'est-à-dire de firmes qui essayent d'intégrer et de contrôler toute la chaîne de valeur pour mieux faire face à la concurrence, à un comportement de réseau pour partager non seulement les risques du changement mais aussi, et surtout, le savoir et les capacités d'apprentissage qui permettent ainsi d'enrichir systématiquement les connaissances et faire face à la complexité.

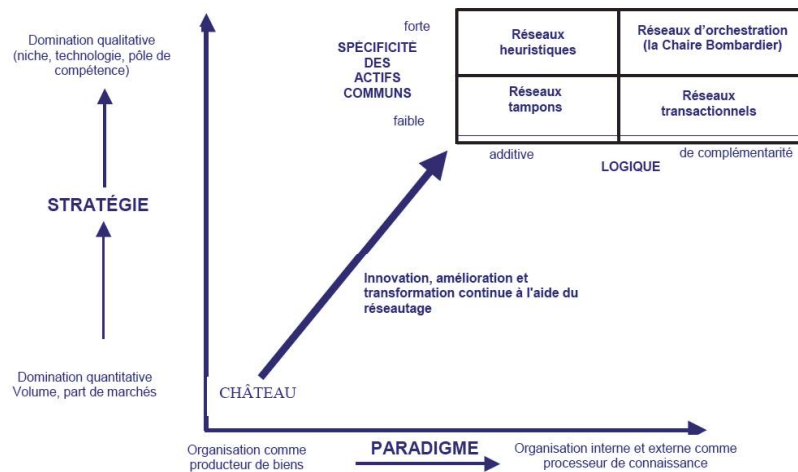


Schéma tiré de Butera: « métamorphose de l'organisation : du château au réseau ».

D'après ce schéma, nous nous trouvons devant un autre paradigme de production qui indique que la stratégie orientée vers les économies de volume de type fordiste et vers le contrôle des parts de marché est révolue avec le déploiement d'une nouvelle stratégie de type réticulaire qui impose aux firmes la nécessité de s'intégrer dans un réseau pour faire face aux incertitudes et à la complexité de la nouvelle économie des connaissances et du savoir.

## CONCLUSION

L'ensemble des mutations que nous venons d'exposer ont conduit un nombre important de firmes à modifier leur stratégie, leur organisation et leur mode de fonctionnement en se rapprochant progressivement du modèle que l'on désigne aujourd'hui sous le vocable d'organisations réticulaires.

Ces changements profonds qui accompagnent ces mutations sont liés à l'accélération de l'innovation, la mondialisation des échanges et de la production, la financiarisation de l'économie, la restriction du champ économique de l'Etat, la volatilité de la demande, la fin du plein emploi avec la segmentation du marché du travail et la flexibilisation du système de production.

Parallèlement, la conception du temps et celle de la rationalité des agents économiques se sont complexifiées.

Les marchés imparfaits des biens et services, encore marqués par la recherche d'économies d'échelle et une concurrence par les prix, ont vu le rythme de renouvellement et la diversification des produits nouveaux s'accélérer entraînant une recomposition de la structure et des formes de marchés. Cela est dû à la concurrence globale ainsi qu'à un relatif « tassement » des marchés traditionnels, soumis à des incertitudes accrues – volatilité des prix, de la demande, ouverture croissante (OMC) – et marqués par les économies de l'immatériel.

Les progrès technologiques et les innovations ont été marqués à un point tel qu'il a été question, avec le passage de l'âge de la machine à celui de l'information [J. -C. Spender, 1996], d'une quatrième révolution technologique fondée sur les technologies de l'information et de la communication [R. Boyer, 2002].

Tous ces faits montrent à l'évidence que les paradigmes construits au XX<sup>e</sup> Siècle à travers les schémas de représentation de la firme et des marchés sont graduellement remis en cause. Mais tout n'a pas totalement disparu et tout n'est pas totalement né car la globalisation n'est pas un phénomène spontané.

## Bibliographie :

AGERON, B. ET I. HUAULT (2002), Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste, *Management International*, vol. 6, n°2, pp.43-53.

ANSOFF, I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

ARREGLE, J.-L. ET B. QUELIN (2001), L'approche fondée sur les ressources, in *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, coordonné par Alain-Charles Martinet et Alain-Raymond Thiétart, Vuibert (éds).

ATAMÉR, T. ET R. CALORI (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod (eds).

ASSENS, C. (1998), *La régulation de l'autonomie et de l'interdépendance dans un réseau d'entreprises : le cas Compagnie Générale des Eaux*. – Thèse de doctorat en Sciences de Gestion : Université Paris IX, DMSP.

ASSENS, C. ET A. BARONCELLI (2004), *Marché – Réseau – Hiérarchie: à la recherche de l'organisation idéale*, *Direction et Gestion*, n°207, pp.43-55.

BAKIS, H. (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, PUF, collection Que sais-je ?

BALMISSE, G. (2002), *Gestion des connaissances, Outils et applications du*

Knowledge Management, Editions Vuibert, 266 pages.

BARONCELLI, A. ET T. FROELICHER (1997), L'enchevêtrement des formes organisationnelles : marchés, hiérarchies et réseau, actes de la 7ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS Louvian

BARTLETT, C.A. ET S. GHOSHAL (1989), Le management sans frontières, Les Editions d'Organisation, Paris.

B.AUDRY, P.Y. ET P. BOUVIER PATRON (1994), De la sous-traitance traditionnelle à la sous-traitance partenariale : une application de la théorie de l'agence, In : Génie industriel : les enjeux économiques, Presses Universitaires de Grenoble.

BAUMARD, P. (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris, Masson.

BENCHEMOL, G. (1993), L'entreprise étendue, Hermès (eds).

BLOCH, A. (1999), L'intelligence économique, Economica (eds), Paris (2ème édition), 112 pages.

BUTERA, F. (1991), La métamorphose de l'organisation : du château au réseau, Arnoville, Editions d'organisations.

CALLON, M. ET B. LATOUR (1991), La science telle qu'elle se fait, La Découverte (eds)

CASTELLS, M. (1998), La société en réseau : l'ère de l'information, Tome 1, 2ème édition.

COEURDEROY, R. ET M. INGHAM (2004), Le concept de réseau en management stratégique : de l'exclusion à la centralité, In Les réseaux : Dimensions stratégiques et organisationnelles, Economica, Paris.

DEGENNE, A. ET M. FORSE (1994), Les réseaux sociaux, Armand Collin, Paris.

FRERY, F. (1996), L'entreprise transactionnelle, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, n°45, pp.66-78.

FULCONIS, F. (1998), De la communication dans les réseaux d'entreprises : quelques éléments de recherche.

HÄKANSSON, H. (1982), International marketing and purchasing of industrial goods, an interaction approach, Chichester, Wiley, 556 pages.

HÄKANSSON, H. ET J. JOHANSON (1993), The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. – In : The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. – Edited by G. GRABHER, Londres, Routledge, pp.35-51.

HUAULT, I. (1998), Le management international, Repères (éds).

JORION P. [2008], L'implosion, la finance contre l'économie, Fayard, Paris.

JOFFRE, P. (1994), Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Editions Economica.

LEMAIRE, J.-P. (2003), Stratégies d'Internationalisation, Dunod (eds), Paris, 2ème Edition, 370 pages.

LESCA, H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion SG, vol.20, n°5, pp.31-50.

LESCA, H. (2003), Veille stratégique : la méthode L.E..S.Canning, Colombelles, EMS (eds).

PACHE, G. ET C. PARAPONARIS (1993), L'entreprise en réseau, Collection Que sais-je ? (eds).

TARONDEAU, J.-C. (1998), Le management des savoirs, Paris, Collection Que sais-je ?, Presse Universitaire de France.