

Christophe ASSENS

# Le management des réseaux

Tisser du lien social pour  
le bien-être économique

Préface de Michel Berry

Postface d'Alain Bouvier



Compléments en ligne sur  
le site web de l'auteur :

- Articles et interviews
- Module d'autoformation
- Vidéos et Quizz

[assens.perso.neuf.fr](http://assens.perso.neuf.fr)



# Le management des réseaux

---

Tisser du lien social pour  
le bien-être économique

La collection **Méthodes & Recherches** poursuit un double objectif :

- présenter en langue française des états de l'art complets sur des thèmes de recherches contemporains mais également pratiques, d'intérêt et de niveau international.
- réunir des auteurs et des lecteurs de divers champs disciplinaires (économistes, gestionnaires, psychologues et sociologues...) et les aider à communiquer entre eux.

**Christophe Assens**, *Le management des réseaux. Tisser du lien social pour le bien-être économique*

**Rémi Barré, Bastiaan de Laat, Jacques Theys (sous la direction de)**, *Management de la recherche. Enjeux et perspectives*

**Nicole Barthe, Jean-Jacques Rosé (sous la direction de)**, *RSE. Entre globalisation et développement durable*

**Emmanuel Bayle, Jean-Claude Dupuis (sous la direction de)**, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*

**Maxime Bellego, Patrick Légeron, Hubert Ribéreau-Gayon (sous la direction de)**, *Les risques psychosociaux au travail. Les difficultés des entreprises à mettre en place des actions de prévention*

**Michelle Bergadaà, Marine Le Gall-Ely, Bertrand Urien (sous la direction de)**, *Don et pratiques caritatives*

**Jean-Pierre Bouchez**, *L'économie du savoir. Construction, enjeux et perspectives*

**Denis Cristol, Catherine Laizé, Miruna Radu Lefebvre (sous la direction de)**, *Leadership et management. Être leader, ça s'apprend !*

**Nathalie Delobbe, Olivier Herrbach, Delphine Lacaze, Karim Mignonac (sous la direction de)**, *Comportement organisationnel - Vol. 1. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*

**Xavier Deroy (sous la direction de)**, *Formes de l'agir stratégique*

**Michel Dion (sous la direction de)**, *La criminalité financière. Prévention, gouvernance et influences culturelles*

**Assâad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu (sous la direction de)**, *Comportement organisationnel - Vol. 2. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*

**Alain Finet (sous la direction de)**, *Gouvernance d'entreprise. Nouveaux défis financiers et non financiers*

**Anne Gratacap, Alice Le Flanchec (sous la direction de)**, *La confiance en gestion. Un regard pluridisciplinaire*

**Denis Guiot, Bertrand Urien (sous la direction de)**, *Comprendre le consommateur âgé. Nouveaux enjeux et perspectives*

**Alain Maes**, *Le management intégrateur. Fondements, méthodes et applications*

**Denis Monneuse**, *Le surprésentéisme. Travailler malgré la maladie*

**Jean-Jacques Rosé (sous la direction de)**, *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*

**Jacques Rojot, Patrice Roussel, Christian Vandenberghe (sous la direction de)**, *Comportement organisationnel - Vol. 3. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*

**Patrice Roussel, Frédéric Wacheux (sous la direction de)**, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*

**Sylvie Saint-Onge, Victor Haines (sous la direction de)**, *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*

**Laurent Taskin et Matthieu de Nanteuil (sous la direction de)**, *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*

**Sylvie Trosa**, *La crise du management public. Comment conduire le changement ?*

**Bénédicte Vidaillet, Véronique d'Estaintot, Philippe Abecassis (sous la direction de)**, *La décision. Une approche pluridisciplinaire des processus de choix*

**Saïd Yami, Frédéric Le Roy (sous la direction de)**, *Stratégies de coopération. Rivaliser et coopérer simultanément*

*Christophe ASSENS*

# Le management des réseaux

---

**Tisser du lien social pour  
le bien-être économique**

Préface de Michel Berry

Postface d'Alain Bouvier



**de boeck**

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : [www.deboeck.com](http://www.deboeck.com)

© De Boeck Supérieur s.a, 2013  
Rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles

1<sup>re</sup> édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

*Imprimé en Belgique*

Dépôt légal:  
Bibliothèque nationale, Paris: août 2013  
Bibliothèque royale de Belgique: 2013/0074/087

ISSN 1781-4944  
ISBN 978-2-8041-8034-8

À la mémoire de Luc Marmonier





# Remerciements

Un ouvrage se nourrit du hasard des rencontres, et d'influences multiples ! Par certains côtés, il suit le même chemin de création qu'une oeuvre artistique, au gré des méandres de l'inspiration. De ce point de vue, je souhaite remercier tous ceux qui ont contribué volontairement ou sans le savoir, à enrichir le contenu de cet ouvrage. La liste des rencontres précieuses dans l'élaboration de ce livre serait trop longue à établir sans prendre le risque d'omettre quelqu'un ; je laisse donc le soin à chacun de se reconnaître dans cet hommage anonyme !

Au-delà de cette formule d'usage, je souhaite exprimer ma gratitude à tous les membres de l'équipe au sein de l'Institut Supérieur de Management à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, sous la direction de Philippe Hermel et Annie Bartoli, dont le soutien amical a été décisif pour concrétiser ce projet. Que les collègues soient ainsi remerciés pour leurs remarques constructives lors du travail d'écriture, durant une période au cours de laquelle ma disponibilité d'esprit n'était pas toujours optimale à leur égard...

Par ailleurs, je souhaite remercier Dominique De Raedt et Mireille Raskin, des Éditions de Boeck, pour leur confiance et leur professionnalisme dans l'accompagnement pour la réalisation de cet ouvrage. Sans leur précieux concours, l'ouvrage n'aurait jamais vu le jour.

Enfin, ma reconnaissance est destinée à plusieurs personnes en particulier : Jean-Pierre Bouchez pour ses conseils avisés en qualité d'auteur à succès ; Alain Bouvier qui, au-delà des liens d'amitié, m'a fait l'honneur de rédiger la postface avec un souci d'ouverture au management public ; Michel Berry rédacteur de la préface qui a fondé l'École de Paris du Management, lieu privilégié pour mener des débats entre le monde académique et l'univers des dirigeants éclairés. J'adresse aussi un grand merci, à Real Jacob pour avoir consacré du temps à la rédaction des commentaires positifs figurant sur la quatrième de couverture de l'ouvrage.

Pour clore ce volet consacré aux remerciements, je souhaite exprimer ma gratitude à tous les membres de ma famille qui m'ont soutenu sans réserve dans ce projet, malgré le manque de disponibilité que je leur accordais en retour...



# Préface

En 1989, j'invite deux jeunes ingénieurs des mines à présenter leur travail lors d'une des premières séances du séminaire Vie des affaires, que je venais de créer avec Jean-Marc Oury. Le mémoire qu'ils viennent de réaliser sent le soufre : non seulement, ils avancent que la part de la fabrication dans la valeur ajoutée décroît irrésistiblement, mais surtout que l'avenir est aux réseaux, car les frontières bien tracées entre les entreprises s'effacent<sup>1</sup>. Nombre de bons esprits autour du ministère de l'Industrie et de l'École des mines disent alors que les jeunes passent les bornes : comment peut-on vanter les réseaux, qui sont régis par des règles informelles et permettent si souvent à des personnes troubles de prospérer ? Bref, on sort de la belle organisation des jardins à la française pour entrer dans le monde incertain des structures floues, et, de plus, la frontière serait ténue entre réseaux et mafias.

Quelques années plus tard, j'invite à l'École de Paris du management récemment créée des chercheurs de l'université de Bologne qui travaillent depuis plusieurs années sur les organisations en réseaux<sup>2</sup>. C'est naturel, vu l'importance des districts italiens dans leur proche environnement, mais ils sont préoccupés par le fait qu'ils n'arrivent guère à intéresser les milieux académiques américains à leur sujet, ce qui nuit à la reconnaissance internationale de leurs travaux. En effet, les approches académiques dominantes de l'époque analysent les réseaux comme des relations contractuelles et temporaires entre les entreprises et leurs sous-traitants, selon la grille de lecture de l'économie des contrats popularisée par Oliver Williamson, alors que, pour les chercheurs italiens, les bons réseaux sont multipolaires, durables et fondés sur des relations de confiance informelles. Et, parce que la reconnaissance internationale importe à nos amis italiens, ils se sont organisés pour faire le siège des colloques et congrès américains et pour faire comprendre cette importance des réseaux.

---

1 Jean-Christophe BARBANT et Philippe CHANUT, « Les réseaux d'entreprises », Séminaire Vie des affaires, séance du 8 septembre 1989, publication École polytechnique.

2 Gianni LORENZONI, « Les réseaux d'entreprises, étoiles éphémères ou tribus pérennes ? », *Annales de l'École de Paris du management* volume 2, octobre 1996.

Moins de vingt ans plus tard, on voit des réseaux partout, et la notion est même galvaudée dans une littérature qui part dans tous les sens. On voit même des entreprises accumuler des richesses colossales en développant des « réseaux sociaux ». Que s'est-il donc passé pour qu'on passe en si peu de temps du déni à la banalisation ? Nos Italiens ont-ils converti le monde, ainsi que nos jeunes pionniers ? Non bien sûr, un aussi important basculement résulte du jeu de forces autrement plus puissantes.

Christophe Assens en résume très bien les raisons. La vie des affaires a remis en cause les principes d'unité de lieu, de temps et d'action de la tragédie classique. La globalisation remet en cause l'unité de lieu pour les entreprises qui cherchent à acquérir une dimension mondiale par des coopérations avec des partenaires variés ; elles se nomadisent et s'organisent pour cela en réseaux. L'unité de temps vole en éclats avec des outils permettant de s'affranchir des barrières horaires dans la coordination des activités ; les dirigeants ne maîtrisent plus comme avant le tempo, et ils s'efforcent d'intervenir au mieux sur des flux d'information dont ils sont assaillis. Enfin, l'unité d'action n'a plus guère de raison d'être, car l'enjeu d'aujourd'hui consiste à partager des tâches avec des entités plus ou moins indépendantes qui ne sont pas soumises à la même hiérarchie.

Tout cela a fait éclater les frontières et les hiérarchies claires, et a poussé les acteurs à développer *volens volens* des réseaux, la technologie les accompagnant dans cette évolution.

Il y a donc du réseau partout. Cela veut-il dire qu'on y voit clair ? Certainement pas. Qu'on a repéré les vertus et les dangers des organisations en réseaux ? Non plus : si l'on vante aujourd'hui souvent leurs vertus, on a tendance à en sous-estimer les dangers.

C'est pourquoi l'ouvrage de Christophe Assens est bien venu. Non seulement il propose de nous clarifier les idées sur un sujet souvent traité de façon paresseuse, mais encore il donne des illustrations détaillées et parlantes de ses idées sur différentes formes de réseaux qu'on peut observer, de la vie des affaires jusqu'à l'exercice quotidien de la citoyenneté. Il intéressera donc non seulement les chercheurs qui y verront l'occasion de faire le point sur les multiples travaux académiques traitant de réseaux, mais aussi les dirigeants et les managers pour voir ce qui se fait ailleurs que dans leur organisation et clarifier leur propre approche de la mobilisation de réseaux.

Cela fait longtemps que je connais sa persévérance à étudier les réseaux, et même son ingéniosité à mener ses recherches. Cet ouvrage est en effet le fruit de vingt ans de travail sur le management des réseaux : Christophe Assens avait senti l'intérêt du sujet dès les années que j'évoquais ci-dessus, où le thème n'était pas pris au sérieux. Il a ainsi tiré parti du travail fondateur de Jean-Marc Oury, qui montrait l'importance d'un facteur oublié par l'économie classique aussi bien que l'économie marxiste : la vigilance<sup>1</sup>.

---

1 J.M. OURY : *Économie politique de la vigilance*, Calmann-Levy, 1983.

Une originalité de cet ouvrage réside dans l'examen de formes hybrides de création de richesses entre l'État et le marché. La forme de capitalisme relationnel, dominante dans l'économie sociale et solidaire, tend ainsi à se généraliser dans les partenariats public-privé, les externalisations des multinationales, la distribution en franchise, les regroupements coopératifs des PME, les pôles de compétitivité, etc., tous exemples utiles pour nous détacher des idées reçues. Parmi ces idées reçues figure celle des réseaux sociaux comme Facebook, Twitter ou Viadeo qui seraient créatrices de richesses par la force des liens faibles créés par les interactions virtuelles. Pour Christophe Assens, ces « réseaux communautaires » sont surtout des plateformes techniques de communication à distance qui ne sont pas douées de conscience collective. Certes, ces plateformes connaissent un engouement au point de devenir un phénomène de société au *xxi*<sup>e</sup> siècle, et elles permettent de s'affranchir de l'espace et du temps pour communiquer avec autrui, mais elles sont incapables de créer *ex nihilo* de la solidarité entre les membres : l'absence tacite d'obligation de réciprocité entre les membres d'une plateforme ne favorise pas les échanges du don et du contre don et ne sont donc pas à l'origine de construction de la confiance.

Je ferais enfin une dernière remarque. Il est difficile pour tout chercheur en gestion de pénétrer dans les entreprises pour fonder leurs analyses sur des observations détaillées : les acteurs n'aiment pas les observateurs curieux de ce qu'ils font, surtout quand ceux-ci prétendent publier ce qu'ils ont observé. Pour l'étude de certains réseaux, c'est peut-être encore plus difficile quand on veut pénétrer dans l'intimité des relations dont ils sont le siège. Or j'ai été plusieurs fois émerveillé par la façon dont il a pu pénétrer certains d'entre eux.

Cet ouvrage est donc le fruit d'une clairvoyance, d'une persévérance et même d'un rare savoir-faire de... mobilisation des réseaux de la part de Christophe Assens.

**Michel Berry**

Fondateur et responsable  
de l'École de Paris du management



# Introduction

Au siècle dernier, les principes d'unité de lieu, de temps et d'action propres à la tragédie grecque servaient encore de cadre de référence à des entreprises de profil sédentaire, évoluant localement dans des circuits courts pour répondre à une demande locale, sous l'égide d'une unité de commandement. Aujourd'hui, la vie des affaires obéit à des règles multiples et parfois contradictoires, dont les contours sont flous et incertains.

En premier lieu, la globalisation des marchés remet en question **l'unité de lieu**, et incite les entreprises à se comporter comme des « citoyens du monde », en cherchant à acquérir une dimension mondiale par des coopérations avec des intermédiaires et partenaires locaux. L'externalisation et la délocalisation des activités sont au cœur de cette forme de nomadisme propre au <sup>XXI</sup><sup>e</sup> siècle, qui tire parti des avantages comparatifs par pays : le choix de l'implantation ou du type de partenariat découle des avantages économiques procurés par le territoire comme le taux d'imposition, la croissance de la demande locale, la couverture des infrastructures de transports, la stabilité géopolitique, etc. Face à cette ouverture des marchés, principalement en direction des anciens pays du bloc communiste (Brésil, Russie, Inde, Chine), le territoire national n'est plus un refuge pour compenser les faiblesses compétitives des firmes trop sédentaires au niveau local.

En deuxième lieu, **l'unité de temps** n'est plus respectée en raison des procédés de communication à distance procurés par Internet, le Web 2.0 et tous les outils nomades permettant de s'affranchir des barrières horaires, dans la coordination d'activités disséminées entre différents territoires. Les flux d'informations sont alors placés au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprises, en charge de l'acquisition des savoirs et du partage des connaissances dans des organisations apprenantes. Placée au carrefour des « autoroutes de communication », l'entreprise n'est plus seulement un nœud de contrat, elle devient un nœud de connaissance qui apprend, mémorise et restitue des informations avec son environnement. À ce titre, le management des connaissances devient fondamental dans la stratégie des entreprises.

En troisième lieu, **l'unité d'action** n'a plus de raison d'être comme au <sup>xx</sup>e siècle, car l'enjeu stratégique consiste aujourd'hui à partager des tâches entre plusieurs entreprises indépendantes, qui ne sont pas soumises à la même hiérarchie. En conséquence, cette distribution du pouvoir de décision introduit de nouveaux problèmes de gouvernance dans une organisation aux frontières étendues, où les étapes de création de valeur sont confiées à divers intervenants autonomes.

Avec l'ouverture des frontières, l'essor des télécommunications et la multiplication des alliances d'entreprises, nous portons notre attention sur le management des relations, qui devient aussi prédominant que le management des ressources ou des compétences. Or, la gestion des relations est certainement l'activité la plus difficile à maîtriser, car il n'est pas simple de prévoir ou de contrôler les réactions d'autrui. Pour réduire les risques d'incertitude dans le rapprochement des firmes émerge une forme d'organisation au sein de laquelle les principes de confiance et de réciprocité vont prévaloir : le réseau.

Sous l'angle de la théorie des organisations, un réseau est une structure collaborative, dont les conventions d'échanges ne sont tributaires ni du marché ni de la hiérarchie, selon Powell (1990) et Williamson (1991). L'organisation en réseau est constituée de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, juridique, et/ou managérial, mais mutuellement dépendants pour atteindre des objectifs communs.

Sur le plan managérial, le réseau est une réponse apportée à la complexité grandissante des relations d'affaires depuis plus d'un siècle : un îlot de cohésion sociale dans un océan d'incertitudes économiques et politiques. Alors que la rétention d'information formait le socle du pouvoir dans les entreprises hiérarchiques de l'ère industrielle, il convient aujourd'hui pour les acteurs de mutualiser leurs actions, d'échanger des informations, de valoriser des ressources par d'autres ressources, de croiser leurs expériences, de combiner leurs compétences. Dans cette mesure, une information n'acquiert de la valeur qu'à partir du moment où elle est partagée et reprise par d'autres acteurs. Elle confère à l'émetteur de l'information de la notoriété. Dès lors, le pouvoir d'un acteur n'est plus uniquement lié à sa position dans un organigramme hiérarchique. Le pouvoir ne dépend plus de la capacité de l'acteur à superviser des tâches et à contrôler les informations en un point unique de l'organisation, mais dans sa capacité de rendre l'organisation plus souple afin de conduire des projets transversaux, entre plusieurs fonctions ou plusieurs départements.

Le fonctionnement réticulaire oblige ainsi à changer de mode de pensée en management et à ne pas concevoir l'acteur comme un *homo economicus* focalisé uniquement sur son bien-être économique de façon égoïste, car il ne parvient pas à exercer une influence en dehors de lui. Il ne s'agit pas non plus de concevoir l'acteur comme un *homo sociologicus* enfermé dans le conformisme des normes sociales définies en dehors de lui, qui le privent de son indépendance. Il s'agit plutôt d'imaginer l'acteur comme un *homo reticulus*, dont le rôle social s'étoffe en fonction des relations privilégiées qu'il noue avec d'autres acteurs, de manière à incarner un pouvoir d'influence collectif, sans perdre toutefois l'indépendance individuelle.

Cette analyse peut être étendue à un niveau plus agrégé, dans les collaborations réciproques entre entreprises, et dans les coalitions de pays à l'échelle internationale. Avant d'approfondir notre réflexion dans ce domaine, nous allons revenir sur les origines sémantiques et historiques du terme réseau.



# 1. La sémantique des réseaux

Sur le plan étymologique, le mot « réseau » vient du latin « retis » qui signifie « filet », et dont le sens correspond plus précisément à la notion de maillage. Au *xix<sup>e</sup>* siècle, l'apparition de la notion de réseau fait suite aux découvertes de topographes. Ces ingénieurs-géographes ont mis en évidence un moyen d'observer l'économie spatiale (les routes, les voies navigables, les villes) grâce au concept de réseau. Le découpage des territoires correspond alors au principe de triangulation de l'espace entre 3 points distants. Le réseau représente à cette époque une structure en forme de triangle dans laquelle 3 points (villes, gares, etc.) sont reliés ; de façon plus étendue, on peut élargir le concept dans d'autres disciplines scientifiques par l'image d'un ensemble de triangles ou d'alvéoles reliés entre eux.

Dans le domaine économique, les premiers exemples de maillage entre artisans remontent au Moyen Âge selon Braudel (1980). À cette époque, les échanges marchands étaient animés par des entrepreneurs à la tête d'un ensemble disséminé de fabriques d'artisans. La chaîne de ces ateliers formait une communauté productive, dont l'avantage compétitif reposait sur la confiance et la notoriété de ses membres. Dans un univers marchand fondé sur le troc, ou sur l'absence de stabilité monétaire, la valeur des biens est surtout révélée par les relations de confiance entre marchands. Dans ces conditions, pendant plusieurs siècles, le réseau restera le modèle dominant pour réguler les transactions commerciales en Europe, avant l'avènement de l'économie de marché à partir de la révolution industrielle au *xix<sup>e</sup>* siècle.

Aujourd'hui, le concept de réseau est transposé sur différents registres : dans l'ingénierie (mines, transport, énergie, télécommunication), en mathématique (la théorie des graphes), en biologie (le réseau de neurones, les branches d'un arbre, le système nerveux, le réseau sanguin), en chimie organique (un réseau cristallin : la disposition régulière des atomes au sein du cristal), en sociologie (le sociogramme, la sociométrie), en gestion (un réseau de distribution, un réseau d'innovation collaborative), en histoire politique (un réseau de résistants), en géographie (un réseau hydrographique, un réseau territorial, un réseau urbain). D'après le recensement effectué par Bakis (1993), le réseau recouvre différents phénomènes. Cette notion évoque la construction matérielle d'un maillage à partir de tissus cellulaires, de routes, de cours d'eau, d'atomes. Elle met aussi l'accent sur une construction immatérielle d'un maillage, à partir des relations sociales, pour mettre en œuvre simultanément, en plusieurs endroits, des collaborations.

À ce sujet, les sociologues comme Bourqui (1990) mettent l'accent sur le principe d'intermédiation dans l'étude des phénomènes sociaux. Ils ne parlent de réseau entre acteurs qu'à partir du moment où il existe de véritables relais de communication et d'échange entre eux. Par exemple, si l'on considère trois acteurs A, B et C, le seul fait que deux relations d'échange, A-B et B-C, se partagent le même acteur B n'est pas suffisant pour dire que les deux relations forment le réseau A, B, C. Ainsi, deux relations d'échanges A-B et B-C seront dites « connectées » à B pour former le réseau A-B-C si et seulement si l'échange entre A et B affecte d'une certaine façon l'échange entre B et C, et inversement. Dans cet exemple, l'intermédiation de B n'est pas neutre contrairement à l'univers technique des « réseaux sociaux » du Web 2.0 sur Internet, où le jeu consiste à étendre le carnet d'adresses virtuel, sans se soucier

de la proximité cognitive ou affective avec les intermédiaires. À l'inverse, dans l'univers de la sociologie, l'intermédiation joue un rôle fondamental, car le réseau est conçu, non pas comme un simple agrégat de nœuds de connexion, mais comme une structure où les événements intervenant entre deux nœuds de connexion ont des conséquences indirectes sur les autres nœuds.

C'est la raison pour laquelle, il ne suffit pas d'utiliser des plateformes communautaires comme Facebook, Viadeo, LinkedIn, Twitter, pour relier de façon solidaire des personnes. La plupart du temps, la cooptation sur ces plateformes s'effectue par des mécanismes d'intermédiation artificielle, sans connaissance réelle d'autrui, sans engagement sur la loyauté réciproque, sans prérequis sur les valeurs à partager. Autrement dit, les outils de communication à distance sur Internet ne sont pas suffisants, en soi, pour générer de la confiance, et donner naissance à un maillage durable. À ce titre, parler de réseau social pour une « plateforme communautaire » comportant 400 millions de membres est un abus de langage ! Une « plateforme communautaire » dans le Web 2.0, sert de vitrine aux annonceurs publicitaires, en fonction d'une segmentation de marché établie par le regroupement d'internautes partageant les mêmes préoccupations de consommation : ces segments de marché sont donc construits de façon ad hoc par les moteurs de recherche de la plateforme, sans prendre en considération la proximité affective ou cognitive. La « plateforme communautaire » n'est donc pas un outil capable de fédérer autour du lien social, la mosaïque des tribus, des clans, et des catégories de personnes qui gravitent par centaines de millions sur Internet. Elle représente par contre un outil fédérateur efficace autour des enjeux publicitaires, qui découlent de l'analyse des bases de données issues du croisement des informations sur la vie privée des utilisateurs. En conséquence, pour éviter tout contresens sur la notion de réseau, nous allons mettre l'accent sur les éléments de définition que nous retenons dans cet ouvrage.

Qu'il soit d'origine sociale ou technique, le réseau sert à décrire un mode d'organisation basé sur des relations d'échange entre des entités autonomes, qui sont connectées entre elles malgré l'éloignement physique ou cognitif, pour valoriser leurs complémentarités. Le concept de réseau repose ainsi sur des principes immuables – c'est-à-dire l'autonomie, l'interdépendance, l'éloignement – qui affectent le comportement des membres et confèrent de la modularité à la structure :

- **L'autonomie** : les membres d'un réseau conservent un degré d'indépendance. Ils ont la liberté d'ajuster leurs comportements, leurs décisions ; ils peuvent prendre des initiatives dans le réseau et en dehors du réseau. Cette marge de manœuvre, dont ils disposent, est plus ou moins importante si l'on se situe dans un réseau piloté ou non piloté. Cette propriété confère à la structure en réseau des vertus « plastiques ». Le réseau est une organisation modulaire, flexible. Sa configuration s'adapte aux contraintes de l'environnement et à la politique des membres qui le composent. Autonomie, signifie que les entités du réseau se suffisent à elles-mêmes. Mais, il ne faut pas confondre autonomie et isolement. Le besoin d'autonomie ne doit pas s'exercer au détriment des relations de collaboration à long terme avec les autres membres, sinon le réseau perd sa raison d'être.

- **L'interdépendance** : dans un réseau, autonomie ne signifie donc pas cloisonnement. Le réseau est l'inverse d'une organisation en silo pour prendre une expression imagée. Les membres d'un réseau sont fédérés au sein du même maillage,

même si ce maillage est constitué d'une mosaïque d'identités. Pour un membre, l'appartenance au réseau signifie qu'il adhère à des valeurs communes, et qu'il partage un lien solide avec les autres, soit de façon tacite, soit à travers une charte des bonnes pratiques, sur les droits et les devoirs. Dans tout réseau, il existe donc un dénominateur commun qui fédère les membres, permet de pérenniser les relations, et confère à la structure une stabilité. Les membres ne sont jamais isolés. Ils ont intérêt à nouer des relations avec les autres pour valoriser de façon complémentaire leurs compétences ou ressources avec celles des autres. Par exemple, sur le plan économique, Allee (2000) met en évidence trois sources d'interdépendances procurant collectivement de la richesse :

- le réseau structure des transactions marchandes, techniques ou financières, au sein d'une chaîne de valeur traditionnelle, où chaque membre forme un maillon complémentaire avec les autres membres pour concevoir, produire, distribuer collectivement un bien ou un service ;
  - le réseau structure des échanges de connaissance entre membres, facilitant l'innovation collective, le partage et le transfert de compétences, la veille collective d'informations, l'apprentissage de connaissances au sein d'une chaîne de valeur cognitive ;
  - le réseau structure le tissu des liens sociaux procurant des « bénéfiques intangibles », comme un accès privilégié à des marchés complémentaires, la fidélisation croisée des clients, les échanges mutualisés d'information sur le produit ou ses suggestions réciproques d'amélioration, au sein d'une chaîne de valeur essentiellement relationnelle.
- **L'éloignement** : les membres d'un réseau ne sont pas toujours positionnés sur le même territoire, et ils ne s'activent pas toujours au même moment. Ils peuvent être séparés par des distances matérielles (espace, géographie, territoire, relief) et des distances immatérielles (temps, identité, histoire). Ce décalage confère au réseau la possibilité d'opérer des échanges, des communications et des transactions à distance, lorsqu'il est nécessaire de mener une action collective en différents points, simultanément ou séquentiellement.

## 2. Le réseau : un espace de solidarité

Dans un réseau, les membres vont valoriser leurs compétences et leurs ressources de façon complémentaire avec d'autres membres formant ainsi des ramifications, dont les règles d'interaction émergent par ajustement mutuel. Ce processus de ramification repose sur la combinaison de deux facteurs : la fréquence des relations d'une part, et la récurrence de ces relations d'autre part. De cette manière, la répétition des échanges transforme une relation initialement fondée sur la méfiance, en une relation fondée sur la confiance.

Les échanges perdurent ensuite, parce que des mécanismes de socialisation prennent le relais afin d'encastrent (*embeddedness*) la connivence des membres dans des représentations partagées, dans des rites de socialisation comme le parrainage et dans l'harmonisation de comportements collaboratifs visant la solidarité (Granovetter, 1985).

Compte tenu de ces principes, le réseau favorise la circulation et la mutualisation de l'information, ce qui est particulièrement utile dans des secteurs fondés sur la connaissance tacite difficile à codifier ou à transmettre, ou dans des domaines où il est nécessaire de capitaliser sur la connaissance collective comme dans l'innovation ouverte entre pairs<sup>1</sup> (Chesbrough, 2007). Le réseau possède ainsi une structure flexible particulièrement utile pour développer des activités, sans formalisme excessif et sans investissements supplémentaires, grâce à la modularité du maillage et à la polyvalence des rôles. Le manque de formalisme dans le déroulement des relations peut être utile dans la vie des affaires, en particulier, mais pas uniquement, lorsqu'il faut réagir vite et saisir des opportunités dans un univers turbulent. Par exemple, des contrats peuvent être validés par téléphone ou par une poignée de main, faisant la force des réseaux issus de la diaspora chinoise, indienne ou israélienne.

Comprendre le fonctionnement de ces réseaux consiste alors à traquer la plupart du temps des solidarités invisibles, fondées sur le non-dit et les conventions. En effet, la solidarité au sein d'un réseau repose sur des liens de connivence, en dehors des contrats juridiques. Observer ce maillage relève alors de la gageure, car il faut dépasser les analyses focalisées traditionnellement sur le contenu tangible de la relation comme les ressources et compétences, pour étudier la dimension cachée de la relation, comme la loyauté ou la confiance.

Par souci de simplification, le réseau est alors le plus souvent assimilé à une « organisation virtuelle », dont le modèle économique repose sur l'opacité et la robustesse de relations exclusives dans la cooptation entre membres. Sans personnalité morale dans la majorité des cas, le réseau n'est pas tributaire des mécanismes de gouvernance qui émanent traditionnellement des « *shareholders* », dans la mesure où la création de valeur se déroule à l'intersection des frontières de propriété de l'une ou l'autre des firmes membres. De même, lorsque les frontières du réseau dépassent le cadre d'un État, le réseau ne subit plus de pression institutionnelle nationale, mais il tend au contraire à structurer l'environnement national à son image, poussant les pays à organiser eux-mêmes leurs activités dans des coalitions supranationales mieux adaptées à la mondialisation de l'économie, comme dans le cadre de l'Union européenne : un réseau de pays qui échappe d'une part à une conception anti-fédérale des souverainistes attachés à une simple zone de libre-échange et, d'autre part, à une conception fédérale des eurocrates attachés à une Europe dont les pouvoirs seraient confiés à des institutions supranationales

---

1 L'innovation ouverte est l'idée défendue par Chesbrough (2003) selon laquelle une entreprise peut innover autant par le biais de collaborations, que par ses efforts internes. Pour une entreprise, il peut s'agir d'acheter ou de partager des solutions développées en externe qui intéressent le cœur de son métier, ou de vendre ou de partager des solutions technologiques développées en interne qui ne concernent pas le cœur de son métier. Une communauté d'entreprises est alors fédérée autour d'une technologie, dont les développements successifs proviennent de la sérendipité. La sérendipité est un néologisme issu du terme anglais « *serendipity* ». Ce terme a plusieurs significations. Dans l'innovation scientifique, il met en exergue le rôle fondamental du hasard dans la mise à jour accidentelle de nouvelles connaissances scientifiques, à l'exemple de la découverte de la pénicilline par Alexandre Fleming lors d'une erreur de manipulation. Dans le monde des affaires, la sérendipité met l'accent sur la capacité à valoriser les intuitions subjectives des acteurs et les règles tacites d'organisation pour innover avant les concurrents : le réseau est propice à ce mode de fonctionnement informel et collaboratif qui tolère l'incertitude et laisse la place au hasard.

dirigeants les États fédérés. Enfin dans le jeu marchand, le réseau modifie les points de repère classiques en poussant des entreprises isolées, ou des acteurs à collaborer entre eux pour survivre face à d'autres coalitions.

En conséquence, la terminologie du réseau sert le plus souvent à masquer l'ignorance sur des phénomènes qui se déroulent en dehors des grands points de repères traditionnels : le marché, l'État, la hiérarchie. Par rapport aux schémas de pensée dominants, il est particulièrement difficile de concevoir une solidarité d'entreprises ou d'acteurs qui ne soit pas soumise *stricto sensu* à la tutelle des pouvoirs publics ou à l'influence des marchés. Le concept de réseau devient ainsi un formidable révélateur de l'idéologie dominante et des traits identitaires d'une société. Par exemple, il n'est pas rare d'assister à une forme d'incompréhension des entreprises occidentales qui souhaitent pénétrer les marchés asiatiques en appliquant les procédures classiques d'exportation avec des intermédiaires officiels, et qui se heurtent le plus souvent à l'opacité des *guanxiwangs*, les « filets de relations » comportant des intermédiaires non officiels, mais incontournables, pour réaliser des affaires en Chine par exemple.

La notion de réseau agit ainsi comme un formidable révélateur des prismes identitaires ou culturels véhiculés dans les écoles de management. Plus le réseau est difficile à cerner par son caractère intangible, et plus les enseignants, consultants ou chercheurs se raccrochent à des représentations idéologiques voire à des croyances nationales, pour en fournir une explication. Pour comprendre cet effet de prisme, nous allons examiner les représentations sociales au sujet du réseau, aux États-Unis, en Italie et en France.

### 3. Les États-Unis : la solidarité dans l'économie de marché

---

Aux États-Unis, le libéralisme, prônant la liberté individuelle d'entreprendre, est inscrit dans la constitution. Cette idéologie figure au cœur des croyances sociales, à tel point que même dans le domaine public, l'État transfère une grande partie de ses missions de service public au marché : le marché devenant le meilleur garant de l'intérêt général en favorisant des initiatives privées dans des domaines comme l'éducation ou la santé par exemple. La recherche du bien-être individuel contribue alors efficacement au bien-être collectif de la société, à condition que le marché ne rencontre pas de dysfonctionnement technique ou de crise morale. Dans ce contexte idéologique, le marché sert de toile de fond à la plupart des recherches en management d'inspiration anglo-saxonne (Coase, 1937 ; Williamson, 1983) : les défaillances du marché servant à légitimer l'apparition de l'entreprise bureaucratique, et les besoins de flexibilité et d'ajustement de l'entreprise bureaucratique servant à légitimer l'existence éphémère des réseaux.

Aux États-Unis, le réseau est alors souvent présenté comme une variable d'ajustement par rapport au marché, car les arrangements économiques sont souvent imparfaits, asymétriques, élaborés avec des contrats incomplets. En cas de dysfonctionnement du marché, les transactions économiques peuvent alors devenir plus efficaces, si elles se déroulent hiérarchiquement au sein d'une seule et même entreprise, ou si elles font l'objet d'une action socialement concertée entre plusieurs firmes partenaires. Dans

cette dernière éventualité, la coopération fonctionne mieux lorsque les acteurs sont encadrés socialement, selon Granovetter (1985), pour limiter le risque d'aléa moral, en l'absence de contrat formel et à défaut d'autorité collective.

En conséquence, l'idéologie aux USA vise essentiellement à préserver le dogme de l'économie libérale, en montrant comment les anomalies du marché peuvent être corrigées de façon exceptionnelle par des mécanismes sociaux, au sein des réseaux de firmes. À aucun moment, le réseau de firmes n'est considéré comme une alternative crédible face aux mécanismes de marché pour allouer les ressources de façon équitable, à l'exception des points de vue contraires adoptés par une minorité de chercheurs américains comme Powell (1990) ou Ring (1997). Le réseau demeure donc une curiosité dans la recherche académique aux États-Unis, mettant en lumière un mode d'organisation atypique, pour ne pas dire anarchique, qui n'a pas vocation à durer en dehors des stratégies patrimoniales relevant du droit de propriété sur un marché. Dans ces circonstances, la figure de l'entrepreneur assumant des risques à titre individuel, demeure une représentation plus crédible de la réussite, au sein de l'inconscient collectif américain, que le recours à l'assistanat dans un réseau.

## 4. L'Italie : la solidarité dans le cercle familial

Par comparaison, la société italienne a une identité nationale beaucoup plus fragmentée que la société américaine, avec un clivage historique marqué entre l'Italie du Nord, fortement industrialisée, et l'Italie du Sud, ancrée dans des traditions séculaires de vie à la campagne. Dans ce pays aux identités multiples, la structure sociale de production est fondée traditionnellement sur un tissu de PME artisanales, à l'échelle régionale.

Pour régir les échanges économiques entre ces PME, les Italiens n'ont pas confiance dans l'économie de marché classique, car ils considèrent que les transactions comportent trop d'incertitude en raison de l'incomplétude des contrats, ou du risque d'opportunisme des acteurs. En outre, ils ne pensent pas que l'État ou la justice les protègent des défaillances contractuelles en cas de risque opportuniste, car le pouvoir politique ne dépend pas du pouvoir de marché et dans ces conditions, l'arbitrage qui en découle peut être soumis au risque de favoritisme par calcul électoral et non par justice économique. Par prudence et par habitude séculaire, ils préfèrent raisonner en dehors des institutions comme l'État ou le marché, à un niveau interpersonnel, en valorisant le contrat moral, par le lien du sang au sein de la cellule familiale, ou par le lien d'amitié entre familles partenaires. L'économie italienne est ainsi profondément marquée par des collaborations *ad hoc* entre entreprises familiales.

Dans ce contexte très particulier, les chercheurs italiens en gestion comme Butera (1991) se sont focalisés sur l'étude des arrangements économiques en marge du marché et en dehors de l'intervention de l'État : des PME italiennes formant un tissu industriel à l'échelle d'un territoire régional. Il s'agit des districts industriels, dont la réactivité confère un avantage compétitif au sein des secteurs *high-tech* ou *low-tech*, pour lesquels le cycle réduit de la demande impose un renouvellement rapide de l'offre. À l'intérieur de ces districts, le modèle économique italien repose sur la solidarité familiale par le lien du sang, offrant le gage d'une confiance

interpersonnelle, plus robuste qu'une confiance imposée artificiellement par des décisions politiques ou construite aléatoirement en fonction de l'expérience des relations passées avec autrui sur un marché. En se regroupant à l'échelle d'un territoire, les PME italiennes bénéficient d'un effet de taille qu'elles n'ont pas besoin d'acquiescer par le rachat de droits de propriété, tout en préservant une grande flexibilité à travers des relations sociales de proximité qui échappent aux rigidités bureaucratiques prévalant dans les groupes industriels de grande taille. Au cœur de la société italienne, le contrat « moral » à l'intérieur de la famille, remplace ainsi le contrat juridique examiné aux USA, ou la figure d'autorité bureaucratique qui caractérise la société française. Le schéma social en Italie, et plus généralement dans les pays latins, repose sur des réseaux fédérés par l'entraide familiale, conduisant parfois à des dérives regrettables comme le crime organisé au sein de « mafias régionales » incarnant un État dans l'État, ou comme les circuits économiques clandestins se substituant au marché officiel !

## 5. La France : la solidarité dans l'État providence

En France, le phénomène des réseaux a pris une tout autre signification qu'en Italie ou aux États-Unis, non pas parce que le phénomène d'entraide sociale change radicalement de nature, mais parce que ce phénomène est soumis au prisme idéologique d'un « État providence », porteur de sens et d'espoir pour toute la population.

En France, le centre de gravité de la société n'est donc ni fondé sur l'économie de marché au sens libéral du terme, ni fondé de façon prédominante sur le noyau familial, mais centré sur l'État dont le rôle vise à défendre une certaine idée de l'équité et de l'intérêt général : l'unité de la République et la continuité du territoire national, face au risque de fracture sociale incarnée par le « communautarisme » ethnique ou religieux, et face aux effets déstabilisants pour l'industrie et pour l'emploi du « libéralisme mondial des marchés ». Face à la globalisation des marchés, l'État français revendique une forme de patriotisme économique, dont le rôle protecteur ne peut pas être assimilé cependant à du protectionnisme. À ce titre, les pouvoirs publics n'hésitent pas à investir régulièrement dans l'économie nationale, notamment dans les activités d'avenir à forte valeur ajoutée (nanotechnologies, biotechnologies, télécommunications, énergie nucléaire et alternative, etc.), dans les activités stratégiques sur le plan régalien comme l'industrie de la défense, la santé, l'éducation, les transports, ou l'industrie des jeux pour des raisons fiscales. Ces activités sont susceptibles soit de créer de nouveaux emplois grâce à l'exportation, soit de préserver des emplois existants, menacés par les importations.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que de nombreux chercheurs français comme Roqueplo (1990) ou Cotta (2001) aient abordé la notion de réseau, sous l'angle politique, en considérant que le maillage relationnel dans un réseau ne pouvait être conditionné, ni par le marché, ni par la famille, mais par les institutions. Ils ont alors travaillé sur l'interprétation des phénomènes de réseautage en France, à partir des théories néo-institutionnelles. La théorie sur les conventions est l'une de ces théories. Elle met en évidence des codes de conduite tacites, soit pour contourner la pesanteur bureaucratique instaurée par les pouvoirs publics, soit pour accéder au pouvoir de majorité dans les instances de décision publique, ou à défaut, pour résister

dans l'opposition à travers le lobbying. Dans le « pacte social » à la française d'après d'Iribarne (1985), les comportements dérogeant aux règles officielles sont tolérés, à partir du moment où ils conservent de la modération pour éviter de remettre en question la situation d'autrui. Par rapport aux États-Unis, la frontière entre le licite et l'illicite, l'arbitraire, le bon vouloir et l'objectivable devient plus floue.

Dans cette perspective, le réseau est souvent perçu comme un mécanisme occulte de conquête du pouvoir, voire comme une forme clandestine de contre pouvoir, à l'image des réseaux de résistants mobilisés durant la Seconde Guerre mondiale. L'une des illustrations contemporaines porte sur les réseaux de la « Françafrique » noués par des émissaires occultes de l'État français depuis plus de trente ans pour soutenir des régimes politiques controversés dans les anciennes colonies françaises comme au Tchad, au Gabon, au Congo ou au Niger, en échange d'un accès privilégié aux matières premières énergétiques pour les compagnies françaises comme Elf, Total, ou Areva. À la fin du <sup>xx</sup>e siècle, ces réseaux de la « Françafrique » représentent, dans cette région du globe, une diplomatie parallèle active et mieux renseignée que les services officiels de la République.

Au-delà des jeux d'influence en géopolitique, l'ordre social en France repose sur l'entraide tacite entre des acteurs qui fraternisent à cause d'un sentiment d'appartenance à une communauté de pensée, à une école, à une élite, etc. À ce sujet, Cotta (2001) introduit d'ailleurs la notion de « réseaucratie » pour évoquer une nouvelle forme d'aristocratie des temps modernes, considérant que les privilèges dans la société française ne sont plus déterminés par le rang social ou par le lien du sang, mais par l'exclusivité des relations nouées à la sortie d'une grande école par exemple. Néanmoins, cette « réseaucratie » est sujette à caution selon Crozier et Tilliette (1995), car elle tend à renforcer les conservatismes dans la société française. Figurer les relations dans des corporatismes est l'une des faiblesses du corps social français, car il tend à institutionnaliser le « clonage reproductif » des élites du monde des affaires et de la politique, dans des réseaux où la diversité est absente. Cela peut créer un préjudice, à une époque où la complexité du monde nécessite d'imaginer des réponses non formatées à des problèmes déconcertants. De ce point de vue, les réseaux économiques et sociaux « franco-français » fournissent parfois un sentiment faussement sécurisant aux membres, par exemple lorsqu'il existe une connivence réciproque entre les régulateurs politiques et les acteurs de marché, en raison de l'appartenance commune aux mêmes réseaux corporatistes. Cette connivence, que l'on retrouve au cœur des stratégies de lobbying, permet aux entreprises de se soustraire ponctuellement à des règles trop contraignantes, en les remplaçant par des conventions sociales plus stimulantes pour la croissance et l'entrepreneuriat. Pour autant, cette logique de réseau franco-française n'enlève rien aux défis de la compétition mondiale, et risque au contraire de retarder les investissements structurels pour les entreprises nationales « artificiellement » protégées par patriotisme économique.

Au terme de cette réflexion, la notion de réseau évoquée en France n'est pas forcément plus « politique » qu'en Italie, ou moins économique qu'aux États-Unis. Il n'est pas forcément clandestin et nécessairement au service d'un pouvoir dont la légitimité serait institutionnelle. Il existe un pan entier de la société française, animé par des réseaux au service de l'économie sociale et solidaire, à travers le tissu



associatif, dans les coopératives agricoles ou dans les mutuelles d'assurance par exemple : un capitalisme de réseau dissocié du capitalisme d'État que nous évoquerons plus longuement dans cet ouvrage. En l'occurrence, le réseau échappe aux grilles de lecture dans lesquelles l'idéologie nationale souhaite régulièrement l'enfermer : ce n'est pas uniquement le marché qui légitime l'existence du réseau (USA), ce n'est pas forcément l'État le garant institutionnel d'un réseau (la France), ce n'est pas le cercle familial qui suffit à encadrer la confiance dans les réseaux (l'Italie).

Au terme de cette courte introduction, nous allons maintenant préciser les ambitions de l'ouvrage. Celui-ci vise à mieux comprendre la manière dont les réseaux modifient notre perception du management de l'entreprise, concernant les mécanismes de création de richesse à partir du lien social. Pour répondre à cette ambition, l'ouvrage est structuré en trois grands chapitres.

Le premier chapitre aborde la thématique « réseau et capitalisme ». Il est consacré aux mécanismes de production de richesse à partir de la connivence entre acteurs, sous trois formes : le réseau distribué où la création de richesse découle des relations tacites de connivence entre acteurs traités d'égal à égal, le réseau piloté où la création de richesse s'articule autour des besoins économiques d'un acteur central en position de commanditaire, le réseau administré, qui est la forme dominante dans l'économie sociale et solidaire, et dont la création de richesse repose sur une structure de gouvernance animée par tête de réseaux. Ce capitalisme de réseau fonctionne suivant des principes proches de la démocratie participative, avec transparence et soucis d'équité. Dans ce cadre, nous cherchons à savoir si ce type de capitalisme, fondé sur la valeur du lien, peut servir de réponse aux crises : à la crise systémique du capitalisme de marché fondé sur la valeur du bien, ou à la crise de légitimité du capitalisme d'État fondé sur la redistribution des richesses.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons la thématique « réseau et entreprise ». Dans un premier temps, cette thématique nous conduit à comparer le réseau à une quasi-firme et à un quasi-marché. Nous montrons à cette occasion que le réseau se distingue durablement du marché et de la hiérarchie. Il n'est pas assimilé à une variable d'ajustement transitoire ou hybride, mais à un mode d'organisation à part entière fondé sur la confiance. Dans un second temps, nous mettons justement en évidence les caractéristiques d'un réseau d'entreprises fédéré par la confiance. Parmi les illustrations proposées sur le sujet, nous prenons l'exemple du réseau Benetton adossé au district industriel des PME italiennes, dont les dirigeants partagent une confiance *intuitu personae*. Nous évoquons également le cas du Technopark de Casablanca au Maroc pour souligner les limites en matière d'innovation collaborative, lorsque la confiance est gérée de façon institutionnelle. Enfin, nous abordons la question de la sélection et de la fidélisation des partenaires au sein d'un réseau, avec les exemples d'Ikea ou de Ford, lorsque la confiance se construit au gré d'un processus d'apprentissage mutuel.

Dans le troisième chapitre de l'ouvrage, nous discutons de la dimension territoriale du réseau, pour savoir dans quelle mesure un réseau peut être fédéré par la proximité géographique de ses membres. Par exemple, il reste à savoir si la proximité géographique favorise ou non la proximité cognitive avec la confiance. Pour répondre à cette interrogation, nous commençons par analyser un réseau de taille supranationale formé par les 27 pays de l'Union européenne. La discussion s'oriente

de cette manière sur les différentes étapes du cycle de vie d'un réseau. Ensuite, nous abordons la question des réseaux à plus petite échelle, de taille régionale, comme les écosystèmes d'affaires, à l'image des clusters ou des pôles de compétitivité, fondés sur le partenariat public-privé de proximité. Ce type de partenariat nous conduit à examiner les avantages compétitifs provenant de la collaboration de proximité, notamment en matière d'innovation technologique. À la suite de cette réflexion, nous portons notre réflexion sur les réseaux de taille humaine à l'échelle locale. Nous présentons la structure réseau d'une entreprise familiale enracinée localement : Hervé Thermique. En effet, dans cette entreprise, le maillage librement consenti par les salariés remplace l'organigramme. Néanmoins, cette liberté est trompeuse. En effet, le management en réseau ne peut pas être efficace dans cette « entreprise sans chef », sans être combiné aux mécanismes de marché, et à une forme de hiérarchie alternative. Dans le prolongement de cette étude, nous abordons ensuite la question de la démocratie participative au sein de la ville de Parthenay, en étudiant les incidences de la mise en réseau des citoyens, sans recours aux intermédiaires habituels : élus, syndicats, fonctionnaires territoriaux, etc. Ce travail d'enquête nous permet de lutter contre un dogme : le réseau des citoyens ne peut pas remplacer le rôle des acteurs politiques ! Au sein d'une ville, la dimension sociale du management en réseau ne peut pas se substituer à la dimension économique ouverte sur le marché, et à la gouvernance politique incarnée par le maire.

## Chapitre 1

# Réseau et capitalisme

*« L'homme n'est qu'un nœud de relations.  
Les relations comptent seules pour l'homme.  
Quel est le secret des échanges ?  
D'où vient qu'en d'autres circonstances,  
ce qui m'est maintenant abstrait  
et lointain me puisse bouleverser ?  
D'où vient qu'une parole, un geste,  
puissent faire des ronds à n'en plus finir,  
dans une destinée ? »*

**Antoine de Saint-Exupéry**  
– Pilote de Guerre

### Sommaire

1	Les origines de la crise du capitalisme	27
2	Les mécanismes de régulation de la crise du capitalisme	32
3	Le capitalisme de réseau	37
4	Le réseau : remède à la crise du capitalisme ?	52
5	Les perspectives de sortie de crise	55

Depuis la fin 2007, le monde traverse la crise économique la plus inquiétante après celle de 1929. Entre 2007 et 2009, le Bureau international du Travail (BIT)<sup>1</sup> estime que le nombre de travailleurs pauvres vivant avec moins d'un dollar par jour a augmenté de 40 millions – et celui des personnes disposant de deux dollars par jour de 100 millions. Dans un registre similaire, le Fonds Monétaire international (FMI)<sup>2</sup> établit des prévisions pessimistes de quasi-décroissance économique au niveau mondial pour l'année 2009 : 0,1 % pour les États-Unis, 0,2 % pour la zone euro, – 0,1 % pour le Royaume-Uni, 0,5 % pour le Japon et 1,2 % pour le Canada. Sur la période 2007-2009, la capitalisation boursière mondiale a perdu les 2/3 de sa valeur, soit 40 000 milliards de dollars. Enfin, pour pallier la défection des investisseurs privés, les plans de relance soumis à l'intervention de l'État, dans l'Union européenne et aux États-Unis, dépassent les 2 500 milliards de dollars. Néanmoins, cette politique interventionniste aggrave les déficits publics en transposant la crise des marchés financiers en crise de la dette souveraine ! À titre d'illustration, en France la dette publique s'élève fin 2009 à 1 500 milliards d'euros, soit l'équivalent de 70 % du produit intérieur brut sur une année entière. Ces déficits publics menacent de provoquer une crise sociale à « retardement », avec une rupture du lien de solidarité entre les générations. D'ailleurs depuis 2010, nous percevons plus tôt que prévu les effets négatifs de la dette souveraine non maîtrisée, avec l'incertitude des plans de relance conjoints proposés par le FMI et l'Union européenne afin de stabiliser la zone euro.

Dans la première partie de ce chapitre, nous commençons par présenter les origines de la crise pour comprendre pourquoi le capitalisme est en mauvaise santé. La crise économique repose au départ sur un problème structurel que rencontrent les entreprises depuis les trente dernières années. Durant cette période, les entreprises recherchent une taille critique par croissance externe sur des marchés de taille mondiale, en recourant à l'effet de levier de l'endettement par l'augmentation de capital. De fait, ce phénomène provoque une concentration de l'offre dans des secteurs en phase de maturité qui deviennent oligopolitistiques, où la ressource financière tend

---

1 Le BIT est le bureau d'étude de l'Organisation internationale du travail : OIT. L'OIT est une agence rattachée à l'ONU qui rassemble sous la forme d'une gouvernance tripartite, gouvernements, employeurs et travailleurs des 178 États membres, pour mieux promouvoir le travail décent à travers le monde, c'est-à-dire dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. Or, l'OIT estime que deux milliards de personnes dans le monde vivent actuellement avec moins de deux dollars par jour. Pour l'OIT-International Labor Organization (2004), le travail constitue néanmoins le principal moyen de sortir de la pauvreté et la meilleure manière de réduire les inégalités sociales entre les pays dans la globalisation.

2 Le FMI est une institution multilatérale créée en 1944, regroupant 186 pays, dont le rôle est de promouvoir la stabilité économique mondiale (Chavagneux, 2008). Il intervient lors des crises monétaires pour aider financièrement les pays en défaut de paiement à rembourser leurs créanciers, en contrepartie de l'instauration d'une politique de rigueur budgétaire. Le FMI a été décrié par plusieurs économistes célèbres, comme Paul Krugman, Alan Blinder, Paul Samuelson et surtout le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz (2003), pour son rôle controversé dans les années 1980 et 1990, lorsqu'il préconisait à un pays en difficulté d'abaisser totalement ses barrières de protection non tarifaires et douanières tout en étant obligé d'indexer sa monnaie par rapport au dollar suivant un taux de change fixe, phénomène ayant pour conséquence de rendre l'économie de ce pays dépendante de celle des États-Unis. Le FMI était alors perçu comme un instrument du rapport de force exercé par les États-Unis sur le reste du monde, notamment en Amérique du Sud. Aujourd'hui encore, les États-Unis occupent le rôle de premier actionnaire du FMI et disposent à ce titre d'un droit de veto sur toutes les décisions importantes.

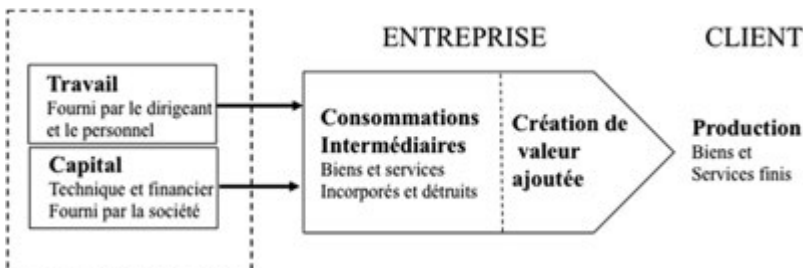
à se substituer à la ressource humaine pour détenir des avantages compétitifs. On retrouve ce déséquilibre dans la répartition des fruits de la croissance entre les facteurs de production : le capital et le travail.

D'un côté, les salariés fournissent des efforts constants pour gagner en productivité et améliorer la performance, sans constater d'amélioration de revenu sous forme d'intéressement. D'un autre côté, les actionnaires sont rémunérés de façon supérieure à leur contribution dans la répartition de la valeur ajoutée. Ce manque d'équité entre la contribution et la rétribution génère un sentiment de frustration pour de nombreux salariés, mais surtout il expose le capital de l'entreprise à la spéculation sur les marchés financiers. À partir de ce moment, la performance de l'entreprise devient non durable, car progressivement déconnectée de la sphère de l'économie réelle.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous examinons les mécanismes de régulation en vigueur dans le capitalisme suivant une grille de lecture comportant trois points : le marché, les réseaux, l'État. Au sein du marché, l'autorégulation montre ses limites, car l'anonymat des acteurs est source d'opportunisme dans les transactions. Une fois généralisé, l'opportunisme individuel conduit à des effets systèmes que personne ne contrôle collectivement (Lepetit, 2010). Dénué de conscience collective, le marché démontre ainsi son incapacité à s'auto réguler. Pour corriger l'aléa moral et l'incertitude dans les transactions, les acteurs tendent alors à ajuster leurs comportements par des mécanismes sociaux dans une forme de capitalisme relationnel au sein de réseaux. Dans cette situation, les mécanismes d'ajustement sociaux valorisent l'entre-soi ou la préférence territoriale, au détriment de l'intérêt général. Dernier rempart contre la crise, le capitalisme d'État montre aussi ses limites, car l'État n'est ni providentiel pour suppléer aux forces du marché, ni protecteur en raison de la dimension internationale des problèmes de régulation qui se situent bien au-delà des frontières de sa souveraineté.

## 1. Les origines de la crise du capitalisme

La vocation d'une entreprise vise à répondre aux attentes des clients qui expriment un besoin de produits ou de service sur un marché. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise utilise principalement deux facteurs de production (le travail et le capital) qu'elle combine pour créer de la valeur ajoutée : cf. figure 1 ci-dessous.



**Figure 1.** – La création de richesse dans une entreprise

Cette valeur ajoutée fait l'objet d'une grande attention de la part des pouvoirs publics, puisqu'elle détermine à l'échelle d'un pays, la prospérité économique, le niveau de l'emploi, et la capacité d'action de l'État par la pression fiscale. Or, d'après le rapport Cotis (2009), dans la contribution à la valeur ajoutée, la proportion entre les facteurs de production est relativement stable en France depuis les 30 dernières années (1975-2004) ; elle est de 2/3 pour la part des salaires et de 1/3 pour la part de capital.

Suivant la théorie de l'équité prônée par Adams (1964), l'apporteur de capitaux et le salarié doivent percevoir dans l'entreprise une rétribution à la hauteur de leur contribution, au risque de démotiver l'un ou l'autre des contributeurs. En l'occurrence, il ne s'agit pas d'obtenir un ratio<sup>1</sup> contribution/rétribution sur un pied de stricte égalité, mais une rémunération proportionnelle à la contribution : 2/3 pour le salarié, 1/3 pour l'apporteur de capitaux. À défaut, la situation inéquitable peut déboucher sur une forme de démotivation préjudiciable à l'entreprise, dans sa capacité à créer de la valeur ajoutée : soit par une pénurie de financement, soit par une défaillance des ressources humaines. Par voie de conséquence, elle peut menacer les finances publiques avec une croissance économique en berne.

Or, il apparaît que ce principe d'équité dans le ratio contribution/rétribution n'est pas respecté. En effet, d'après une enquête réalisée en France par Montaut (2004) dans le cadre de l'Insee pour examiner l'évolution du coût de la main-d'œuvre sur une période de trente ans (1975-2004), il apparaît que le coût horaire du travail (total payé par l'employeur) mesuré en euro constant sur la base de 2004 a doublé, passant de 13,1 € à 28,7 €. Ce phénomène s'explique par la hausse des charges sociales pour l'entreprise, l'essor de l'épargne salariale ainsi que l'augmentation du niveau de qualification des salariés. Pour compenser la hausse du coût du travail et maintenir le taux de marge, les entreprises ont investi dans la recherche de gains de productivité, par des politiques de mécanisation, d'automatisation, de formation, et d'informatisation. Sur la période concernée (1975-2004), la productivité mesurée par l'Insee, en comparant le total de la valeur ajoutée produite par les entreprises au total des heures travaillées pour y parvenir, a été multipliée par 2,3. En conséquence, l'augmentation du coût du travail a été largement compensée par l'augmentation de la productivité. Les entreprises sont devenues plus performantes et plus rentables avec un outil de production plus moderne.

Cependant, cette mutation s'est déroulée dans un contexte défavorable aux salariés, avec une réduction du temps de travail et une augmentation endémique du chômage. L'étude de l'Insee montre à ce sujet une baisse du salaire net des salariés de - 0,2 % pour l'ensemble du secteur marchand sur la période 1992-2004, et une baisse encore plus prononcée, pour la deuxième partie de la période d'enquête entre 1975-1992, dans les seuls secteurs de l'industrie, du commerce de la construction et de la finance. Cette baisse des salaires dans un contexte de hausse de la productivité

---

1 Les ratios (contribution/rétribution) sont équilibrés : il y a un sentiment d'équité pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. La gestion est alors harmonieuse dans l'utilisation du capital et du travail. Les ratios (contribution/rétribution) sont déséquilibrés : il y a alors un sentiment d'iniquité qui entraîne une forte démotivation de la part de l'une des parties prenantes avec une baisse de la contribution, difficile à compenser par un surcroît de contribution de la part de l'autre partie prenante. La gestion devient inefficace en opposant capital et travail.

témoigne d'un déséquilibre dans la redistribution des richesses créées par l'entreprise. En effet, durant cette période, la valeur ajoutée est redistribuée prioritairement aux apporteurs de capitaux plutôt qu'aux salariés de l'entreprise. Déduction faite des impôts, les salariés perçoivent 1/3 de la valeur ajoutée en prime d'intéressement, lorsque les actionnaires perçoivent 2/3 de la valeur ajoutée en dividende.

À ce niveau d'analyse, le rapport contribution/rétribution est totalement inversé entre les salariés et les actionnaires : la performance de l'entreprise durant cette période de trente ans s'établit donc au détriment de l'équité de traitement entre les compétences humaines et les ressources financières de l'entreprise. Ce phénomène est d'ailleurs souligné par Dupuy (2005) : « Pendant les "trente glorieuses", les produits étaient rares et convoités par les acheteurs. L'actionnaire avait fait alliance avec le salarié contre le client. Avec la mondialisation, les produits sont plus disponibles : l'actionnaire a donc décidé de faire alliance avec le client contre le salarié. » Il témoigne d'une pratique visant à substituer une part grandissante de la masse salariale par des investissements financiers, en compensant la réduction de l'emploi salarié par la recherche de gain de productivité, ou par un emploi moins coûteux : mécanisation, automatisation, informatisation, numérisation, délocalisation, etc.

En conséquence, le pouvoir des investisseurs financiers dans l'entreprise ne fait que croître au détriment du pouvoir des salariés, toute strate hiérarchique confondue, y compris au niveau des dirigeants eux-mêmes dont le « turn-over » prend de l'ampleur. En outre, ce phénomène de « financiarisation » de l'entreprise industrielle est accentué par l'augmentation de la pression fiscale exercée par les pouvoirs publics, dont l'endettement structurel pénalise les dépenses publiques et les prestations sociales. Durant les trente dernières années, les États sont ainsi devenus dépendants fiscalement des efforts de croissance financière des entreprises, même si ces efforts n'ont pas été équitables pour toutes les parties prenantes.

Sur le plan théorique, cette iniquité de traitement entre les salariés et les actionnaires se justifie d'après Jensen et Meckling (1976), car c'est le seul moyen de garantir la performance, en considérant que le capital peut se substituer aux autres facteurs de production, mais non l'inverse. Dans ces conditions, il est donc légitime de rémunérer les actionnaires en priorité avant de redistribuer la valeur restante vers les salariés, ou les pouvoirs publics. Si les actionnaires sont satisfaits, le système économique est alimenté en capitaux, et toutes les autres parties prenantes, dont l'État, doivent être satisfaites en retour.

Suivant cette perspective, le dirigeant peut décider de mener une stratégie de croissance interne en utilisant les ressources capitalistiques dont il dispose pour développer de nouvelles capacités de production. L'utopie de cette démarche consiste à croire que les frontières de la firme peuvent progressivement se confondre avec celles de la demande sur son marché, en développant en interne des ressources et des compétences, qui au fur et à mesure ne seraient plus disponibles pour les autres acteurs engagés dans la compétition. Cette démarche, visant à intégrer tous les maillons d'une chaîne de valeur, est contestable dans la mesure où l'entreprise risque de se développer moins vite et moins efficacement que les autres firmes spécialisées sur certains maillons de la chaîne de valeur (Quélin, 2003). En outre, il n'est pas toujours possible de recréer en interne les conditions de souplesse et d'adaptation économique d'un marché pour obtenir les ressources ou compétences au meilleur prix, pour stimuler

la compétitivité des salariés, ou pour apprécier au mieux les besoins des clients. Enfin, le développement de capacités en interne est complexe, car il passe nécessairement par les étapes d'un processus d'apprentissage long et coûteux, dont l'évolution demeure imprévisible et incertaine. De surcroît, la croissance de l'entreprise repose sur des actifs immatériels et invisibles liés à la culture, à l'histoire et aux conventions (Granovetter, Swedberg, 1992) qui ne se transmettent pas avec la même efficacité, entre différents maillons d'une même chaîne de valeur, ou entre différents métiers.

Il semble donc utopique de vouloir construire pas à pas un empire industriel avec des ressources propres, notamment lorsque les concurrents utilisent l'effet de levier de l'endettement ou l'ouverture de capital pour augmenter leur taille par croissance externe. Dans cette perspective, un phénomène de mimétisme se produit qui conduit la plupart des dirigeants à adopter un mode de croissance externe, visant à acquérir de nouvelles capacités de production par le rachat des droits de propriété auprès des fournisseurs, partenaires ou concurrents. Cette démarche ambitionne de repousser les frontières juridiques et financières de l'entreprise au gré des opportunités de fusions-acquisitions, en contribuant de ce fait à accentuer un mouvement de concentration de l'offre dans tous les secteurs d'activité, entraînant une baisse de satisfaction des clients qui perdent la diversité du choix et le désenchantement des salariés dont les opportunités de carrières tendent à se modifier et parfois à se réduire.

Ce raisonnement n'est pas sans incidence sur l'évolution du capitalisme mondial. Lorsque la gouvernance des actionnaires devient prédominante dans l'entreprise, le champ d'action d'un dirigeant se focalise sur le court terme, à l'horizon des comptes rendus trimestriels et du bilan annuel. En l'occurrence, les décisions imposées par les marchés financiers se révèlent souvent discutables sur le plan stratégique, en ne respectant pas le cycle naturel du renouvellement des biens et services. Par ailleurs, cette « corporate governance » (gouvernance actionnariale) renforce le mimétisme dans la stratégie des entreprises, notamment multinationales, pour des raisons techniques, à travers l'influence des intermédiaires financiers comme les agences de notation ou les banques d'affaires, qui introduisent un benchmark dans la compétition mondiale, à partir de normes financières, avec un alignement sur les règles comptables américaines. Or, ces règles sont particulièrement complexes et sujettes à interprétation<sup>1</sup> (Riveline, 2005). Elles favorisent parfois la dérive « morale » de certains dirigeants malmenés par la conjoncture, qui souhaitent conserver leur prérogative, en utilisant toutes les subtilités des montages financiers et des règles comptables, soit pour masquer les errements de la stratégie, soit pour maquiller les contre-performances (Assens, 2002).

Atteindre des résultats chiffrés en hausse constante par rapport à un étalonnage de la compétition mondiale, même s'ils sont inaccessibles en raison des cycles

---

1 Étayé par de nombreux exemples pratiques, Riveline (2005) souligne que le coût économique d'un bien n'existe pas dans l'absolu, mais qu'il relève d'une construction sociale effectuée en fonction du cadre de référence de l'évaluateur et des conventions auxquelles il est attaché sur le plan cognitif, institutionnel, culturel ou technique. En d'autres termes, même s'il est utile de débattre des limites et des biais dans le calcul de la rentabilité comme le fait avec justesse Riveline (2005), l'évaluation des coûts demeure une activité subjective, source d'incohérence pour la décision qui lui est adossée. Pour Riveline (2005), les données comptables fournissent au mieux un éclairage pour contrôler les actions passées, mais induisent surtout des critères erronés de jugement pour les décisions futures du dirigeant et donc de l'actionnaire.



économiques, devient la priorité à court terme, au risque d'oublier chemin faisant les critères de performance durable, par défaut de vigilance (Hocquard, Oury, 1988), comme la qualité de la relation client ou la paix sociale dans l'entreprise. Aucun secteur de l'économie n'est épargné par ces bouleversements, du secteur public surendetté évoluant vers une culture de résultat dans des partenariats public-privé, jusqu'au secteur privé voué aux turbulences des marchés financiers.

En effet, ce modèle de performance financière recherché par l'entreprise est risqué, car il tend progressivement à déconnecter la sphère économique liée aux véritables besoins des clients, de la sphère financière liée aux anticipations des actionnaires, favorisant ainsi l'apparition de bulles spéculatives à l'origine de la crise mondiale.

L'économie mondiale est ainsi alimentée par un aveuglement collectif conduisant à une crise systémique de grande ampleur à partir de la fin 2007, principalement en raison de l'arrogance et de la cupidité des acteurs de marché (Bourguinat, Briys, 2009). Au départ, cette crise découle de la vente de crédit immobilier hypothécaire à taux variable aux États-Unis (« subprime mortgage ») et de la titrisation de ces crédits sous la forme d'obligation spéculative vendue à la plupart des banques mondiales. Suite à l'augmentation des taux d'intérêt, lorsque les ménages américains se sont retrouvés dans l'incapacité de rembourser leur dette, et que les biens saisis ont été mis en vente, le marché immobilier américain s'est effondré structurellement, provoquant par effet de domino la faillite des organismes de crédit immobilier aux États-Unis. Les obligations (« subprime mortgage ») ont alors perdu de la valeur, ce qui a affecté le compte de résultat des grandes banques d'investissement à travers le monde, provoquant par voie de conséquence un assèchement du crédit interbancaire et un manque de liquidités au niveau des entreprises. La crise financière s'est ainsi propagée à la sphère économique, provoquant une grave récession mondiale, dont les principaux rouages sont les suivants :

- le poids grandissant des fonds spéculatifs dans la structure de capital des entreprises et dans la gouvernance des États à partir des produits dérivés sur la dette publique. Ces fonds spéculatifs attendent des retours sur investissement entre 8 % et 10 %, disproportionnés par rapport à la croissance réelle des marchés ou de l'évolution du PIB des États concernés, entre 3 % et 4 %. Cette gouvernance incite les entreprises à prendre des risques inconsidérés, comme les organismes de crédits immobiliers américains en 2008, risques qui ne sont pas justifiés sur le plan de la performance industrielle ou commerciale. Certains États, comme la Grèce en 2010, peuvent également présenter un bilan trompeur des finances publiques, pour éviter le renchérissement de leur dette souveraine.

- les fonds spéculatifs pratiquent l'évasion fiscale des bénéfices récoltés dans des paradis fiscaux. Ils échappent de la sorte à toute forme de contrôle ou de régulation sur la gestion des risques. Par leur opacité, les paradis fiscaux légitiment la prise de risque excessive des fonds spéculatifs.

- les fonds spéculatifs fondent leurs décisions d'investissement à partir des recommandations fournies par des agences de notation comme Standard & Poors ou les banques d'affaires comme Goldman Sachs, qui sont soumises à des conflits d'intérêts dans une position de juge et partie : position d'évaluateur et de conseil auprès des entreprises, position de fournisseur et de client auprès d'investisseurs, position de concurrent et de partenaire auprès d'autres banques. Dans ces conditions,

les évaluations fournies par les agences de notation ne permettent pas d'évaluer de façon objective le risque.

– les fonds spéculatifs raisonnent par rapport aux normes comptables « en juste valeur » qui contraignent les entreprises à enregistrer les différents actifs qu'elles possèdent à la valeur de vente sur les marchés financiers. Ce principe amplifie les effets des variations boursières et alimente la crise financière consécutive au phénomène de spéculation.

En résumé, la crise mondiale est fondée au départ sur un déséquilibre structurel dans la répartition de la valeur entre le capital et le travail. Ce déséquilibre accroît l'intérêt pour les placements financiers à risque, de nature spéculative. Cet attrait est alimenté par le pouvoir des intermédiaires en position de juge et partie sur les marchés financiers, tels que les fonds de placement spéculatifs, dont les revenus échappent en grande partie à la régulation des États à l'intérieur de paradis fiscaux.

## 2. Les mécanismes de régulation de la crise du capitalisme

---

Est-ce que la crise économique mondiale peut être endiguée, et par quels mécanismes ? Est-il possible de préserver la défense de l'intérêt général au sein du capitalisme ? L'intérêt général peut être régulé de différentes manières, en premier lieu par l'État lorsqu'il s'agit de prendre en charge des biens publics comme la défense nationale, les infrastructures, la protection de l'environnement, l'ordre social, etc. (Hardin, 1968). Dans le capitalisme d'État, l'intervention des pouvoirs publics vise à préserver une forme d'universalité dans l'accès et la consommation du bien public, sans rivalité et sans exclusion entre les acteurs. Lorsque le bien concerné n'est pas collectif, mais d'ordre privé, la régulation relève alors d'une logique de marché fondé sur le transfert de droit de propriété par contrat. Ce transfert de droit de propriété tend à introduire de l'exclusion et de la rivalité entre acteurs dans l'accès aux ressources que procure le marché. Dans ce type de capitalisme, les acteurs cherchent à détenir des ressources de production, et notamment financières, avant les autres, provoquant une raréfaction de ces ressources et une anticipation spéculative sur la valeur de ces ressources.

La question est de savoir si l'intérêt général et l'intérêt particulier peuvent converger, tout comme la performance et l'éthique dans les affaires. Or, la crise mondiale démontre l'incapacité actuelle du marché à prendre en charge le bien-être individuel et l'incapacité de l'État à réguler efficacement le marché pour préserver le bien public. Nous allons examiner cette question.

### 2.1. LE CAPITALISME DE MARCHÉ

La crise mondiale révèle une contradiction dans l'économie de marché entre le souci de performance et le respect de valeurs éthiques, contradiction évoquée par Villette et Vuillermot (2004) dans l'enrichissement soudain des plus célèbres entrepreneurs, grâce à l'aléa moral. Par la liberté des échanges en « spot contracting », le marché incite en effet les acteurs publics ou privés à agir dans leur propre intérêt

sans se soucier de l'intérêt général, le comportement des entreprises ne devenant vraiment répréhensible que lorsqu'il met en péril le marché lui-même ! De ce point de vue, le marché est une « main invisible » pour reprendre les termes d'Adam Smith, dénuée de conscience collective. Sur un marché, les entreprises cherchent le plus souvent à obtenir une rente de situation en se protégeant de la compétition des autres firmes soit par le contrôle de ressources rares ou de compétences clés conférant une domination par les coûts, soit par la construction d'une image de marque, source de haute valeur ajoutée pour le produit. Dans le même esprit, les administrations publiques cherchent à maîtriser leurs coûts de structure ou la qualité des prestations de service, en externalisant sur un marché les tâches non stratégiques sur le plan politique, de manière à bénéficier des effets d'expérience des fournisseurs et des partenaires. Le marché fonctionne sur cette quête d'une performance immédiate et permanente.

Néanmoins, cette performance ne peut pas être obtenue dans des conditions identiques pour toute entreprise publique ou privée, en raison des imperfections du marché : l'asymétrie des informations, l'aléa moral dans le transfert de propriété par contrat, la concurrence biaisée par les abus de position dominante, etc.

Le mythe de « la main invisible » du marché au sens d'Adam Smith, régulant avec justesse l'offre et la demande pour produire de la richesse dans l'intérêt général, présente une image tronquée de la réalité. Les marchés produisent trop (nuisances écologiques sur l'environnement) ou pas assez (déficit d'investissement dans les biens publics comme l'éducation, la santé ou la recherche). La crise financière mondiale le démontre actuellement, dans un contexte où la « moralisation » des marchés est au cœur du problème économique. Il n'est donc pas surprenant que les marchés puissent conduire certains acteurs à manipuler les informations ou à abuser de leur position. Dans ces conditions, l'équilibre de marché reflète rarement l'efficacité économique au service de l'intérêt général.

D'après Stiglitz (2003), ex-conseiller économique du président Bill Clinton (1995-1997) et ex-chef économiste de la Banque mondiale (1997-2000), il convient effectivement d'abandonner une conception angélique du marché, animé par des règles déontologiques comme le libre échange, la transparence des prix, l'équité de traitement, le respect des contrats. Au contraire, de nombreuses situations<sup>1</sup> témoignent

---

1 En 1995, à l'insu de la direction générale, le courtier Nick Leeson, provoque la faillite de la banque d'affaires Barings après avoir parié à partir d'un compte clandestin hors bilan, sur le rebond de l'indice boursier de Tokyo lorsque celui-ci baissait. La perte est estimée à 1,2 milliard de dollars. La liste n'inclut pas Enron et Worldcom aux États-Unis, Parmalat en Italie, Adecco en Suisse et Mannesmann en Allemagne, mais, depuis, d'autres affaires ont fait la une des journaux, sans arrêt jusqu'en janvier 2008, quand le trader Jérôme Kerviel est accusé d'avoir fait perdre à la Société Générale 5,3 milliards de dollars, après avoir misé jusqu'à 67 milliards de dollars à l'insu de la banque et de ses multiples systèmes de contrôle. En décembre 2008, Bernard Madoff, ancien dirigeant de la SEC et du Nasdaq aux USA, est arrêté par le FBI. Il est accusé d'avoir monté pendant plus de vingt ans, dans un fonds d'investissement qu'il dirigeait, une gigantesque fraude pyramidale de 50 milliards de dollars, payant les intérêts de ses clients, avec les fonds apportés par les nouveaux, tout en dilapidant le capital pour ses propres besoins. En 2010, Goldman Sachs, la plus grande banque d'affaires américaine, est suspectée à son tour de conflit d'intérêts dans la crise des « subprimes » avec une enquête criminelle ouverte par la SEC le 28 avril 2010 : cette banque d'affaires apparaît comme juge et partie dans l'émission et la vente d'obligation spéculative comme ABACUS, adossée aux crédits immobiliers hypothécaires à risque aux USA.

d'une concurrence imparfaite, voire déloyale, c'est-à-dire de la tendance de certaines entreprises à s'engager dans des pratiques anticoncurrentielles grâce aux asymétries d'information, soit par des ententes illicites, soit en refusant le libre accès à de nouveaux entrants, soit en cherchant à rendre le marché captif par des barrières à la sortie pour le consommateur : d'ordre juridique (contrat d'abonnement), technique (incompatibilité des technologies) ou commercial (exclusivité de l'offre). Au-delà de cette concurrence imparfaite perturbant la création de richesse, le marché produit également des externalités négatives, source de destruction de richesse.

Ainsi, l'équilibre par les prix ne parvient pas à résoudre auprès des clients, des usagers et des citoyens, le désenchantement issu de la production de masse et de ses effets sur la pollution, comme la dégradation atmosphérique, la disparition de la biodiversité, le réchauffement climatique. La recherche du bien-être d'une entreprise peut alors affecter négativement le bien-être collectif, sans que le marché puisse réguler ce phénomène à lui seul. Cet exemple est d'ailleurs révélateur des contradictions entre les parties prenantes, avec une opinion publique faisant pression pour que la firme polluante intègre dans le prix une taxe écologique, lorsque le consommateur exige une baisse des prix et donc une réduction des taxes, au moment où l'actionnaire réclame au contraire une abolition des taxes en se réfugiant dans des paradis fiscaux.

Enfin, il n'existe pas de contrat juridique infaillible pour prévenir de ces risques d'aléa moral<sup>1</sup> sur le marché, face à des entreprises qui cherchent parfois à créer de la valeur en fraudant, c'est-à-dire en déformant les faits, ou en divulguant des informations non fiables aux autres. Dans ces conditions, il devient nécessaire de trouver d'autres mécanismes de régulation pour encadrer les dérives du marché. C'est le rôle des pouvoirs publics.

## 2.2. LE CAPITALISME D'ÉTAT

Pour contrôler les risques de comportement déviant sur le marché, pour éviter la collusion d'intérêts ou le délit d'initié, pour éviter les risques systémiques et de spéculation, l'État exerce une forme « d'autorité morale » à travers le conseil de la concurrence ou l'autorité de régulation des marchés, en obligeant les entreprises à adopter un comportement socialement responsable. Dans la crise spéculative, l'État intervient comme un dernier recours lorsque les autres mécanismes de régulation propres au marché ont échoué.

L'arbitrage de l'État comporte toutefois le risque d'entraîner un dilemme d'ordre moral, sous prétexte de restaurer la performance économique. En période de crise économique, lorsque l'État nationalise des pans entiers de l'économie, ou lorsqu'il

---

1 La fraude entre entreprises est l'une des manifestations les plus évidentes de l'opportunisme et de l'aléa moral dans les affaires, phénomène de plus en plus répandu si l'on en croit une étude réalisée par le cabinet Ernst & Young auprès de 400 professionnels dans trente pays. Cette étude dévoile que la moitié des entreprises figurant dans l'échantillon ont été victimes de fraude ou de malveillance (détournements d'actifs) au cours de l'année 2002 ! Financièrement parlant, dans plus de 40 % des cas, le montant de la perte est supérieur à 100 000 euros. Ces fraudes ont certes des effets financiers très importants, mais nuisent également à l'image de l'entreprise, au moral et à la confiance des équipes, et surtout à l'efficacité du marché pour résoudre ces dysfonctionnements.

recapitalise les intermédiaires financiers avec l'argent public, l'État mutualise les pertes générées par des investisseurs privés<sup>1</sup>. Bien malgré lui, le citoyen se porte alors au secours du spéculateur. Dans ces circonstances, le bien public devient l'instrument des groupes de pression financiers. En effet, l'État étant lui-même endetté sur les marchés financiers, il lui est difficile de ne pas aider ses créanciers en difficulté, au risque de devoir rembourser prématurément la dette publique, par une politique de rigueur impopulaire.

Autrement dit, les pouvoirs publics sont eux-mêmes soumis aux pressions partisans des groupes d'influences économiques et des lobbys financiers, dans la mesure où les variations de marché ont des incidences sur leur capacité de redistribution des richesses à partir de l'assiette fiscale. Autrement dit, la tutelle institutionnelle de l'État est étroitement liée aux autres formes de régulation socio-économiques : les mécanismes d'ajustement contractuel, les conventions entre investisseurs et créanciers. Si l'un de ces mécanismes est défaillant, les autres mécanismes doivent compenser les dysfonctionnements pour ramener la stabilité et l'équilibre dans l'économie, sinon tout l'édifice s'écroule. Dans ce contexte, le capitalisme d'État n'est pas placé au-dessus des autres mécanismes de régulation, car il est lui-même dépendant dans sa capacité d'action du capitalisme de marché.

Par ailleurs, l'État ne peut pas agir seul, surtout lorsque la crise prend une dimension internationale. La régulation multilatérale s'impose alors dans la mesure où l'intervention publique unilatérale a peu d'impact sur une crise de nature mondiale, dont les incidences s'étendent au-delà des frontières de la souveraineté nationale.

Cette régulation multilatérale est complexe, car il est difficile d'obtenir un consensus sur l'intérêt général à l'échelle mondiale entre différents pays, voire d'aligner un intérêt général sur un intérêt national, car aucun pays n'accepte d'être dominé par un autre dans ses décisions souveraines. La notion de l'intérêt général est une notion complexe, examinée sous plusieurs angles. Dans les pays anglo-saxons de culture protestante et au sein de l'Europe : l'intérêt général est l'expression d'un consensus politique en dépit des conflits d'intérêts partisans. À l'inverse, dans la conception française, l'intérêt général se place au-dessus des intérêts particuliers de façon arbitraire, comme l'émanation d'une volonté collective incarnée par l'État. Pour illustrer notre propos, nous allons évoquer l'exemple de l'Europe face à la crise.

En mai 2010, 16 pays de la zone euro instaurent la mise en place d'une FSE (« facilité européenne de stabilité »). Il s'agit d'un fonds de solidarité portant sur 750 milliards d'euros, visant à réguler les effets de la crise spéculative, en intervenant de façon concertée sur les marchés financiers, pour porter secours à des pays en difficulté comme la Grèce. Cette FSE est surtout destinée à défendre les

---

1 Par exemple, les deux principales sociétés de refinancement hypothécaires des crédits immobiliers aux USA, Fannie Mae et Freddie Mac, nationalisées en 2008, sont recapitalisées sans limites par le trésor américain jusqu'en 2019. L'État fédéral, et donc le contribuable américain, a investi 140 milliards de dollars entre 2008 et 2010 pour renflouer ces deux entreprises en se portant garant pour 5 000 milliards de dollars de crédits immobiliers. Les pertes financières dans l'immobilier sont mutualisées par l'intermédiaire de ces deux organismes et donc par l'État, à la place des banques d'affaires américaines pourtant à l'origine de la crise spéculative lorsqu'elles pratiquaient des activités de *trading* sur compte propre comme Lehman Brothers.

intérêts spécifiques des différents pays membres à travers la stabilisation de la monnaie européenne, plutôt qu'un élan de solidarité dans l'intérêt général. Tout d'abord, la FSE n'est solidaire que par le nom, car elle implique en fait un comité réduit à 16 membres au lieu d'impliquer l'unanimité des 27 partenaires de l'Union européenne. Par ailleurs, cette solidarité est toute relative, lorsque l'Allemagne décide de manière unilatérale, en dépit du bouclier de la FSE, d'interdire toute vente à découvert sur les emprunts d'État de la zone euro à partir de son territoire, sans concertation avec les autres pays partenaires. Cette manière de réguler la crise en Europe témoigne d'un profond clivage dans la solidarité entre les pays.

La crise révèle ainsi un profond clivage idéologique au sein de l'Europe entre les pays du Nord et les pays latins. Au nord de l'Europe, comme en Angleterre sous influence protestante, l'asymétrie économique ne pose pas de problème idéologique. L'inégalité est stimulante pour la performance économique, et donc moralement acceptable pour la population. Elle relève d'une forme de justice sociale qui récompense les plus méritants et sanctionne le manque d'effort. Par comparaison, au sud de l'Europe comme en France, l'influence catholique imprègne la pensée dominante contre la tentation de possession, la volonté de puissance. Elle place sur un pied d'égalité l'ensemble des acteurs, et cherche par tous les moyens à gommer les différences sociales. Dans la crise économique, deux morales s'opposent alors pour restaurer la performance : la morale des pays comme l'Allemagne qui considère par exemple que le surendettement public grec est le reflet d'une mauvaise gestion et ne nécessite pas d'aide par souci d'équité vis-à-vis des pays qui font des efforts de rigueur budgétaire ; la morale des pays comme la France qui considère au contraire que son devoir est d'aider la Grèce, par solidarité envers tous les pays membres de l'Union européenne. De fait, les dogmes idéologiques de l'équité libérale et de la morale égalitariste s'opposent en Europe, empêchant d'atteindre un consensus dans l'intérêt général.

Dans ces conditions, pour réduire l'incertitude politique ou l'aléa moral sur le plan économique, il n'est pas rare d'assister à des mécanismes d'ajustement social entre acteurs. Par exemple, sur les marchés financiers, les analystes et les entreprises s'échangent des informations privilégiées sur le registre de l'échange de données. Ainsi, en contrepartie d'un rapport favorable sur l'entreprise, l'analyste financier a accès à des informations qui ne sont pas révélées au grand public. De fait, lorsque la régulation ne peut pas s'effectuer sur le registre politique ou marchand, il existe de multiples arrangements socio-économiques entre les acteurs de marché pour ajuster leurs positions. Face à l'immobilisme des pouvoirs publics, le marché ne pourrait pas se réguler sans les réseaux informels et tacites que nous venons d'évoquer.

Pour autant, ces mécanismes tacites d'ajustement introduisent d'autres problèmes déontologiques, qui ne rendent pas le réseau nécessairement plus vertueux que le marché, ou plus démocratique que l'État. Nous allons examiner le capitalisme de réseau, c'est-à-dire la création de richesse à partir des liens de connivence, pour savoir si cette forme de capitalisme relationnel est plus éthique, plus démocratique dans la prise de décision, plus soucieuse de l'intérêt général, plus respectueuse des parties prenantes. Est-ce que le capitalisme de réseau permet par exemple de concilier les attentes contradictoires, des clients, des financiers et des salariés ?

### 3. Le capitalisme de réseau

L'entreprise, le marché et l'État sont souvent régulés de l'extérieur par des instances neutres et désengagées de l'action, qui établissent des règles à partir de critères relevant soit de l'intérêt général pour l'État, soit d'un enjeu corporatiste sur le marché, soit d'une forme de lobbying pour l'entreprise. Il n'est pas rare qu'un acteur soit soumis dans ses conditions à formuler des arbitrages en fonction des conflits d'intérêts auxquels il est soumis. En qualité de citoyen, il cherchera à défendre des positions proches de l'intérêt général et à revendiquer la responsabilité sociale de l'entreprise. En qualité de salarié, il cherchera au contraire à défendre la puissance commerciale de l'entreprise face aux concurrents, même s'il faut déroger aux principes de responsabilité sociale. En qualité de consommateur, il cherchera au contraire à défendre le pouvoir d'achat en dépit de la conscience morale du citoyen, ou des revendications économiques du salarié.

Autrement dit, l'acteur est soumis en permanence à une représentation contradictoire des enjeux : le bien-être économique, une ambition politique avec les enjeux de pouvoir et la reconnaissance sociale par l'estime de soi. Face à cette complexité, l'entreprise est fondée la plupart du temps sur une formalisation excessive des règles et des outils de gestion autour des enjeux économiques comme nous l'avons examiné dans les origines de la crise du capitalisme. Cette focalisation sur les enjeux purement économiques s'effectue au détriment de la dimension politique et sociale, provoquant la disparition des valeurs et une perte de sens dans le management (Bartoli, 2009). En réaction, l'excès de rationalisation économique incite les acteurs à réduire leur vigilance<sup>1</sup> et à renoncer à toute forme d'initiative individuelle (Hocquard, Oury, 1988). Elle les incite à contourner les règles économiques pour retrouver une liberté d'action dans un univers social plus proche de leurs préoccupations : la reconnaissance sociale, le partage de valeurs, l'implication dans les décisions. La constitution d'un réseau fondé sur la solidarité entre acteurs devient alors une variable d'ajustement pour lutter contre le manque de reconnaissance sociale dans l'entreprise, et pour faire face dans la crise du capitalisme, aux rigidités bureaucratiques de l'État, ou à la dérive financière de l'économie de marché.

Néanmoins, il s'agit de savoir si ce capitalisme de réseau qui consiste à développer des richesses, non pas par l'acquisition exclusive des droits de propriété sur des ressources, mais par le partage de ces ressources avec des droits de

---

1 Piloter une entreprise à travers quelques indicateurs de gestion (la rémunération variable des vendeurs, l'obsession du benchmark pour les dirigeants, les délais sur un chantier de BTP) ou à l'aide de quelques grands principes économiques (les marchés parfaits) relève de la gageure, en raison des aléas et des spécificités propres à chaque secteur d'activité. Selon Hocquard et Oury (1987), l'identité des acteurs se construit néanmoins au regard des outils standards à partir desquels ils sont évalués dans leur carrière. La vigilance des acteurs s'exerce alors de deux manières, soit en cherchant à maintenir à sa valeur minimum un paramètre de contrôle (respect d'une marge minimale pour le vendeur), soit en cherchant à maximiser la valeur d'un paramètre considéré comme stratégique (élargir la clientèle et les parts de marché). En cas de crise économique, l'acteur est incité à résister au changement pour préserver le système de valeurs, soit en faisant plus de la même chose (stratégie de préservation), soit en évoluant légèrement (stratégie d'adaptation). Dans les deux cas, le comportement s'avère contre-productif pour l'entreprise.

propriété collectifs<sup>1</sup>, s'effectue de manière plus efficace que dans une logique de marché classique, et de manière plus démocratique que dans des structures hiérarchiques traditionnelles.

Cette question n'est pas simple à examiner, dans la mesure où les théories traditionnelles sur la gouvernance<sup>2</sup> comme le contrôle exercé par le conseil d'administration dans l'entreprise privée ou le contrôle exercé par la tutelle de l'État sur les organismes publics ne peuvent pas s'appliquer au réseau. Les théories sur la gouvernance développées par Freeman (1984) mettent ainsi en évidence le poids des actionnaires (*shareholders*) et celui des parties prenantes (*stakeholders*), dont l'entreprise dépend dans ses activités. Avec les parties prenantes, les travaux sur la gouvernance prennent en compte l'élargissement du champ des responsabilités de l'entreprise, dans la protection de l'environnement, dans le respect des normes éthiques, dans la responsabilité sociale et citoyenne. Dans un réseau, il est aussi nécessaire d'élargir la réflexion aux parties liées (*netholders*), dont l'activité influence de façon indirecte, voire périphérique, le développement de l'entreprise. Malgré les apparences, le rôle des parties liées (*netholders*) peut se révéler hautement stratégique dans

1 Le droit de propriété, proclamé depuis 1804 et la promulgation de l'article 544 du Code civil, régit le droit d'user et d'abuser « de la manière la plus absolue » d'un bien ou d'un actif. Dans la théorie sur les droits de propriété, Alchian, Demsetz (1972) et Parrat (2003) distinguent trois types de propriété : l'usus qui représente le droit d'utiliser un bien à partir du moment où on en détient les droits de propriété ; le fructus qui correspond au droit de percevoir une rémunération à partir du bien dont on détient les droits de propriété ; l'abusus qui correspond à la possibilité de céder les droits de propriétés du bien dans le cadre d'une vente par exemple. Dans le capitalisme de marché, il y a deux situations possibles. D'une part, il existe la situation d'une entreprise de type PME familiale dans laquelle l'entrepreneur est également propriétaire des parts sociales, et pour laquelle l'usus, l'abusus et le fructus sont regroupés entre les mains d'une seule et même personne. D'autre part, il existe la situation de l'entreprise de grande taille, dont le capital social est ouvert sur les marchés financiers. Dans ce dernier cas, il y a une séparation des droits de propriété entre les actionnaires qui détiennent le fructus et l'abusus (avec la capacité de percevoir tout ou partie des dividendes sur bénéfices et la capacité de vendre les titres de propriété), et les gestionnaires qui possèdent l'usus c'est-à-dire la capacité de gérer l'entreprise au quotidien. Dans le capitalisme d'État relatif à l'entreprise publique, l'usus est détenu collectivement par les fonctionnaires-salariés alors que le fructus et l'abusus sont possédés par les citoyens-contribuables. Dans le capitalisme de réseau qui regroupe au sein d'une même association plusieurs entreprises partenaires pour gérer une rente relationnelle. La propriété de cette association est collective et n'est pas cessible en dehors des membres du réseau. Il n'y a donc pas de propriétaire individuel susceptible de s'approprier à lui seul le bénéfice de la rente relationnelle avec les autres partenaires. Le fructus, l'usus et l'abusus appartiennent collectivement, et de façon démocratique aux membres du réseau.

2 Historiquement, la gouvernance est un terme utilisé à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle en Allemagne en sciences politiques pour désigner le bon gouvernement, dans le but d'optimiser les ressources de l'État, afin de mieux satisfaire les besoins sociaux de la population, et dans la perspective d'assurer pour cela une prospérité économique. À partir de 1930, la gouvernance est introduite dans l'univers des entreprises, lorsque la répartition des rôles doit être établie entre les bailleurs (actionnaires) et les mandataires sociaux (dirigeants). On parle alors de *corporate governance*, plus précisément du pouvoir de contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants, qui se traduit par une restructuration progressive des conseils d'administration visant à remplacer les administrateurs non exécutifs par des administrateurs plus expérimentés, des « executive officers » en retraite, dont la proportion dans les conseils est passée de 75 % en 1995 à 91 % en 2001. (Source : « *Designed by committee* », *The Economist*, 363 (8 277), 15 juin 2002, p. 76). Dès 1981, le sens moderne du concept de gouvernance reconnaît l'existence de multiples groupes d'intérêts coresponsables de la conduite de la société, les parties prenantes, qui dépassent la sphère de l'État et celle des entreprises.





# Table des matières

REMERCIEMENTS.....	7
PRÉFACE.....	9
INTRODUCTION.....	13
1. La sémantique des réseaux .....	15
2. Le réseau : un espace de solidarité .....	17
3. Les États-Unis : la solidarité dans l'économie de marché.....	19
4. L'Italie : la solidarité dans le cercle familial.....	20
5. La France : la solidarité dans l'État providence .....	21
<b>CHAPITRE 1</b>	
RÉSEAU ET CAPITALISME.....	25
1. Les origines de la crise du capitalisme.....	27
2. Les mécanismes de régulation de la crise du capitalisme.....	32
3. Le capitalisme de réseau .....	37
4. Le réseau : remède à la crise du capitalisme ? .....	52
5. Les perspectives de sortie de crise .....	55
<b>CHAPITRE 2</b>	
RÉSEAU ET ENTREPRISE .....	59
1. L'organisation en réseau : nouveau Graal pour l'entreprise ? .....	62
2. Le réseau d'entreprises.....	72
3. Le management d'un réseau d'entreprises.....	77
4. Synthèse sur le management par la confiance.....	95

**CHAPITRE 3**

RÉSEAU ET TERRITOIRE .....	99
1. Le réseau d'États-nations : l'Union européenne .....	101
2. Le réseau à l'échelle régionale : les écosystèmes d'affaires .....	111
3. Le réseau à l'échelle d'une entreprise locale .....	117
4. Le réseau à l'échelle d'une ville.....	129
CONCLUSION .....	141
1. Réconcilier l'aspiration sociale avec la compétitivité.....	143
2. Réduire la complexité du monde .....	144
3. De la richesse économique à partir du lien social.....	146
POSTFACE.....	151
BIBLIOGRAPHIE.....	157





# Le management des réseaux

## Tisser du lien social pour le bien-être économique

Comment sortir de la crise politique, morale et économique, qui sème le doute sur la pérennité du capitalisme ? À une période de grands bouleversements où la finance sert de dogme pour la performance, où l'entreprise perd ses points de repère, où les pouvoirs publics n'ont plus de marge de manœuvre, il est temps de réfléchir à un **nouveau pacte social dans l'économie de marché**. Est-il possible d'adopter des comportements moins individualistes, pour produire des richesses ? Est-ce que la **cohésion sociale** est préservée dans l'entreprise par une gouvernance plus démocratique, dans des territoires à taille humaine, en multipliant les collaborations de proximité ?

Consacré au **management des réseaux**, cet ouvrage apporte des éclairages sur ces questions. Il établit les contours d'un **nouveau modèle de capitalisme plus respectueux de l'aspiration sociale**, sans sombrer dans l'utopie communautariste. Il explique comment **entretenir la croissance économique**, en réconciliant les enjeux financiers avec le besoin de reconnaissance sociale.

**Rédigé dans une forme accessible, l'ouvrage est destiné à un large public de managers, de professionnels, de consultants, d'enseignants-chercheurs et d'étudiants.**

*Un « nouvel esprit du capitalisme » prend forme dans cet ouvrage, avec la figure du capitalisme de réseau, au-delà du marché déshumanisé, sans pour autant tomber dans une posture idéologique. **Jean-Pierre Bouchez**, Directeur de la Recherche et de l'Innovation au sein du cabinet IDRH, Chercheur au sein du laboratoire LAREQUOI / ISM (Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines).*

*Gérer la complexité des organisations contemporaines ne peut plus être un acte solitaire. L'ouvrage répond à cette préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises en offrant une synthèse théorique et empirique solide. **Réal Jacob**, Professeur titulaire de management, Directeur de la valorisation des connaissances et de la formation des cadres HEC Montréal.*

*Voici un ouvrage de recherche ambitieux et stimulant où les réseaux apparaissent comme autant de formes alternatives au Marché, à l'Etat, à l'Entreprise hiérarchique classique. Un ouvrage à lire sans plus attendre. **Françoise Chevalier**, Professeur Permanent HEC Paris, Coordinateur du Département Management et Ressources Humaines.*



**Christophe Assens** est Maître de conférences à l'Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines. Dans cet établissement, il occupe les fonctions de Directeur adjoint du laboratoire de recherche en management Larequoï, au sein de l'Institut Supérieur de Management. Il est l'auteur d'un grand nombre de publications académiques sur les stratégies de coopération, la gouvernance des réseaux, les conflits d'intérêts dans la gestion d'un bien commun. Il intervient comme conférencier dans des entreprises (Oxylane, InVivo, Crédit Mutuel...) et encadre des thèses de doctorat en sciences de gestion, sur ces thématiques.

Le site internet [assens.perso.neuf.fr](http://assens.perso.neuf.fr) est sous l'entière responsabilité de son auteur.

MANRES

ISBN 978-2-8041-8034-8

ISSN 1781-4944

[www.deboeck.com](http://www.deboeck.com)



9 782804 180348