

Le réseau a été l'objet, depuis une douzaine d'années, d'une attention renouvelée, dans la mesure où il semblait pouvoir répondre aux nouvelles conditions de l'activité économique et, en particulier, au déplacement d'une concurrence par les coûts et les prix vers une concurrence par l'innovation.

**PIERRE HUARD**

Directeur du Centre  
d'Economie de la Santé

**JEAN PAUL MOATTI**

Directeur de l'Unité 379 Inserm

Professeurs à l'Université de la  
Méditerranée (Aix-Marseille 2)

# Introduction à la notion de réseau

Le réseau est l'une des principales formes de l'activité productive organisée. Produire consiste, en effet, à combiner des composants (compétences, outils et équipements, consommations intermédiaires, énergie, etc...) ce qui suppose de l'organisation. Pour rendre compte de l'organisation on peut, en première approximation, considérer quelques dimensions fondamentales comme la différenciation, la coordination et la régulation. A la différenciation, qui se manifeste par la variété des composants, est associée la coordination grâce à laquelle ces composantes sont combinées de façon à donner naissance aux biens et services qui sont la raison d'être de l'activité, la régulation régit les échanges entre l'activité et son environnement, et notamment la façon dont elle se procure les ressources nécessaires à son fonctionnement.

Ainsi, les activités productives peuvent être analysées à partir des modalités particulières de leur organisation ; pour une activité donnée, on peut aussi chercher à identifier la forme organisationnelle la plus pertinente.

Pour présenter le réseau de façon un peu complète, on examinera successivement :

- les caractéristiques du réseau, en le comparant à d'autres modalités d'organisation ;

- les mécanismes de coordination qu'il mobilise ;
- les types de réseaux ;
- les critères de choix de la forme réseau ;
- les applications au secteur de la santé ;
- les conditions de mise en place d'un réseau.

## Définition du réseau

Le réseau peut être commodément défini en le distinguant des deux formes organisationnelles les plus courantes : le marché et la hiérarchie.

La hiérarchie correspond à une coordination fondée sur l'autorité ; l'illustration principale est l'entreprise. Les relations entre les participants sont centralisées et durables, elles prennent la forme de contrats de travail. Une des caractéristiques de cette configuration est la stabilité.

Le marché coordonne des décisions nombreuses et dispersées, par le biais du système de prix. Les prix contribuent à informer et à inciter les agents sur ce qui est le plus intéressant pour chacun d'eux. Les relations sont décentralisées, chaque agent étant légalement autonome vis à vis des autres ; elles sont ponctuelles, c'est-à-dire qu'elles concernent une transaction particulière et n'entraînent pas d'enga-

gement ultérieur. Une des caractéristiques du marché est la flexibilité, chaque agent peut changer de cocontractant à tout moment.

Ces deux dispositifs organisationnels sont fréquemment des solutions alternatives, comme le montre le fait qu'une même activité de production peut être « internalisée » (une entreprise réalise elle-même un bien ou un service qu'elle se procurait jusque là sur le marché), ou « externalisée ».

Le réseau quant à lui établit des relations de coopération entre des unités de production autonomes. La coopération ne se limite pas à des transactions ponctuelles et anonymes, elle s'inscrit dans une certaine durée et concerne des entreprises spécifiques. Mais cette stabilité peut s'accompagner de flexibilité, parce que l'activité commune à laquelle collaborent des unités de production n'est pas nécessairement leur seule activité, elles peuvent donc absorber des fluctuations de l'activité commune en modulant leurs activités propres. De plus, la composition des unités dans le dispositif de coopération est stable sans être rigide ce qui signifie, qu'en fonction des besoins, des unités puissent entrer et sortir du réseau sans difficulté, ce qui permet de regrouper un ensemble de compétences véritablement adapté aux problèmes.

## Mécanismes de coordination des réseaux

La coopération repose sur des relations spécifiques entre des unités bien identifiées qui coordonnent les activités à l'aide de deux principaux mécanismes : des arrangements formels se concrétisant par des contrats, et des conventions informelles qui conditionnent les comportements.

Les conventions sociales - normes, valeurs, représentations collectives -, introduisent une certaine régularité dans les comportements des agents qui y adhèrent : elles permettent ainsi de réduire très sensiblement l'incertitude et notamment celle liée aux comportements opportunistes. L'opportunisme étant cette attitude qui conduit les individus ou les organisations à ne viser que leur intérêt personnel à court terme, et à exploiter toutes les situations pour l'atteindre. En conséquence, les agents peuvent plus facilement s'engager dans des relations de confiance et de réciprocité lorsqu'ils sont sous la protection de conventions sociales. Quant à l'adoption de normes favorables à la coopération, elle peut s'expliquer par des processus de socialisation qui passent souvent par des relations de proximité. Les acteurs coopèrent parce qu'ils se font confiance, et ils se font confiance parce qu'ils se connaissent à travers leur formation, à travers la proximité géographique, professionnelle, culturelle, etc..., et plus généralement à travers des relations personnelles. Ainsi, la proximité, la socialisation, les expériences communes, favorisent l'adoption de comportements coopératifs qui sont à la base des réseaux.

## Le réseau établit des relations de coopération entre des unités de production autonomes.

Mais les réseaux fondent aussi leur stabilité sur des arrangements contractuels. En explicitant leurs engagements dans des contrats, les participants à un réseau donnent à ces engagements un cadre formel et les moyens de les faire respecter.

Par ailleurs, ces engagements contractuels peuvent être complétés par des engagements financiers qui peuvent contribuer à renforcer la coopération.

En bref, la coopération qui est la raison d'être des réseaux, s'appuie sur de la confiance qui se renforce par l'usage et par la réputation, c'est-à-dire par l'expérience de comportements véritablement coopératifs des partenaires. Il y a donc des processus cumulatifs possibles, le moment sensible étant celui de la création, et du démarrage.

Ces mécanismes conventionnels et contractuels qui assurent la cohésion dans les réseaux se présentent concrètement sous des formes et combinaisons variées, correspondant à des types de réseaux différents.

## Les types de réseau

Pour commencer par les réseaux les plus formalisés qui sont aussi les plus faciles à appréhender, on peut citer les dispositifs de sous-traitance qui font collaborer des unités autonomes et constituent donc bien des réseaux.

Dans le cas de la sous-traitance traditionnelle, l'autonomie peut n'être qu'apparente, le donneur d'ordre ayant, en fait, une influence très étendue sur le sous-traitant exclusif ; on est donc en présence d'une situation qui n'est pas très éloignée de la hiérarchie.

Les réseaux d'agents, de licenciés, de concessionnaires, de franchisés, ne sont pas seulement des contrats commerciaux portant des droits, notamment celui d'utiliser une marque ; ces réseaux supposent la standardisation et le transfert de certains composants de l'activité ; procédures, résultats, niveau de qualité, contrôle, qualification du personnel, etc...

Les consortiums d'entreprises, constitués autour de grands projets afin d'en partager les coûts et les risques, nécessitent la mise en place de fonctions communes relatives à la planification, aux contributions respectives, au système de contrôle, au partage des résultats, mais nécessitent aussi et surtout un niveau suffisant de coordination sociale.

Les fédérations d'entreprises, les associations professionnelles ont souvent pour objectif de promouvoir des actions communes en faveur du secteur, et d'y harmoniser les comportements et les stratégies. Elles créent des organismes qui les représentent et interviennent à des niveaux plus normatifs et institutionnels qu'exclusivement techniques.

Sur un versant plus informel des rapprochements, il faut évoquer ce qu'il est convenu d'appeler les « districts industriels » et la « spécialisation flexible ». Il s'agit généralement de petites entreprises très spécialisées qui collaborent de manière flexible, en fonction de la spécificité des demandes qui leur sont adressées. La coordination se réalise sur la base d'habitudes, de traditions, de relations qui renvoient à de la proximité, de la familiarité, à l'existence d'une communauté de producteurs. Certaines de ces activités localisées relèvent de traditions anciennes, d'autres, comme les technopoles par exemple, d'initiatives plus récentes.

A l'extrémité informelle de cette énumération se trouvent les réseaux de relations personnelles. Cette catégorie peut être illustrée par les échanges d'administrateurs entre sociétés et plus largement par tous les dispositifs et opportunités qui conduisent des individus appartenant à des entreprises différentes (mais aussi à d'autres types d'organisation : recherche universitaire, administrations publiques, associations d'usagers,...), à se rencontrer. Ces relations personnelles forment des réseaux que l'on peut qualifier de potentiels, et que les entreprises et les organisations peuvent solliciter, si le besoin s'en fait sentir, pour élaborer de vrais réseaux de collaboration autour d'un projet particulier.

## Les critères de choix de la forme réseau

Les ensembles productifs adoptent telle ou telle forme organisationnelle en fonction des problèmes auxquels ils sont confrontés, ce qui suppose que les différentes formes ne sont pas équivalentes, ou encore que l'efficacité d'une activité particulière sera sensible à la forme particulière retenue.

Dans ces conditions, quelle est la situation de production sous laquelle le réseau constitue la solution la plus appropriée ?

De manière très générale, une activité de production peut être confrontée à des problèmes de complexité, d'interdépendance et d'incertitude. La complexité renvoie à une dimension de variété ou de diversité des questions à traiter, des opérations à réaliser. La solution organisationnelle correspondante est la différenciation ; l'activité se décompose en sous-activités spécialisées. La différenciation peut revêtir deux principales modalités : une spécialisation - simplification comme dans le cas de l'ouvrier spécialisé, et une spécialisation - approfondissement comme dans celui du médecin spécialiste.

L'interdépendance renvoie aux exigences d'articulation entre les tâches différenciées constitutives d'une activité. La solution organisationnelle correspondante est la coordination qui prend deux

**Les acteurs coopèrent parce qu'ils se font confiance, et ils se font confiance parce qu'ils se connaissent.**

formes principales : la coordination - standardisation qui prédétermine les combinaisons et fixe des règles et routines et la coordination - rétroaction qui ajuste les agencements en fonction des circonstances et des résultats obtenus.

L'incertitude renvoie à l'impossibilité de prévoir avec précision les problèmes que l'activité va devoir résoudre et donc de préparer la réponse nécessaire. La solution organisationnelle correspondante est la flexibilité qui prend également deux formes principales : la flexibilité de réponses qui consiste à disposer d'un répertoire aussi étendu que possible de réponses, et la flexibilité d'initiatives qui repose sur les capacités de créer des solutions nouvelles adaptées aux problèmes au moment où ces derniers se posent.

Ainsi, une activité stabilisée, même complexe par sa variété et ses interdépendances, pourra être prise en charge avec efficacité, par les règles et procédures formalisées et routinières d'une structure hiérarchique.

Le réseau apparaît, dans cette perspective, comme approprié pour des activités complexes, mais surtout soumises à de l'incertitude, c'est-à-dire à des fluctuations et des changements difficilement prévisibles.

En effet, parce qu'il permet des configurations à géométrie variable entre des participants spécialisés, le réseau possède de la flexibilité d'initiatives, c'est-à-dire la capacité d'élaborer des réponses qui suivent d'assez près l'évolution des problèmes.

## Les réseaux dans le système de santé

L'activité du secteur sanitaire semble marquée par des déséquilibres parmi lesquels on peut évoquer les suivants :

- Un déséquilibre entre une différenciation forte et continue et une coordination qui reste modeste. La forte différenciation résulte sans doute de la variété des problèmes que la médecine a à traiter, mais aussi du fait que la spécialisation relative constitue un critère de classement social ; les producteurs de soins les plus spécialisés sont réputés les plus efficaces et tirent quelques avantages de cette position. La faible coordination tient à une tradition de cloisonnement par laquelle les médecins protègent leur autonomie. Cette autonomie peut être présentée comme une condition de la qualité des soins, dans la mesure où l'on considère chaque patient comme un cas particulier requérant une décision particulière qui ne peut être prise que par le médecin praticien qui s'occupe de lui. La combinaison de ces deux tendances - forte spécialisation, faible coordination - induit des difficultés ne serait-ce qu'au niveau de l'orientation des patients et de l'appariement entre besoins particuliers des malades et capacités spécialisées du système de santé. En l'absence d'un dispositif spécifique de mise en correspondance, on peut craindre une utilisation très sous-optimale de ces capacités.

- Un second déséquilibre est lié au mouvement continu du progrès de la connaissance, des techniques, des pratiques et des équipements médicaux, ce progrès apparaissant comme une des caractéristiques majeures de l'activité du secteur. D'une manière générale, l'innovation perturbe et déforme les espaces productifs au sein desquels elle se déploie ; c'est le cas pour l'activité médicale où les changements se réalisent dans des directions, à des rythmes qui ne sont pas toujours harmonisés. De plus, ces changements ne correspondent pas non plus forcément à l'évolution des besoins. Enfin leur efficacité, c'est-à-dire le rapport entre l'utilité supplémentaire produite et le coût supplémentaire, n'est pas nécessairement le critère de choix prédominant.

- Un troisième déséquilibre concerne la divergence entre la tendance traditionnelle à une expansion spontanée du système, et les exigences de modération de la croissance des dépenses, ainsi que d'efficacité, issues des transformations du contexte économique général.

Par rapport à ces perturbations, il apparaît nécessaire d'introduire divers rééquilibrages dont certains pourraient être utilement portés par des réseaux. L'option réseau pose cependant une double question : relative à la nature et à la forme, d'une part des unités qui y participent c'est-à-dire la différenciation, et d'autre part, des relations qui les unissent, c'est-à-dire la coordination. Ces questions renvoient à des conditions qui paraissent assez générales pour être évoquées.

## Conditions de mise en place d'un réseau

Ces conditions peuvent être commodément regroupées en trois catégories.

- Des conditions qu'on appellera « techniques » au sens large et qui portent sur les moyens nécessaires à la mise en place des réseaux. Le réseau repose ainsi sur un dispositif

**Parce qu'il permet des configurations à géométrie variable entre des participants spécialisés, le réseau apparaît approprié pour des activités complexes soumises à l'incertitude.**

matériel de communication entre les participants. Mais cet aspect matériel doit être accompagné d'une part des compétences pour le gérer, et d'autre part pour que les composantes échangent entre elles, il faut qu'elles possèdent une base de connaissance commune minimale. Cette base de connaissance commune est généralement élaborée à partir de formation et d'expériences. Ultérieurement le réseau se consolide à travers des processus de normalisation, de codification qui facilitent aussi les

échanges, mais qui supposent là encore l'accumulation d'un peu d'expérience.

- Des conditions « sociales » concernent l'intérêt que les participants potentiels peuvent avoir à constituer un réseau. En d'autres termes, il faut que les avantages qu'ils en tirent soient supérieurs aux inconvénients, ce qui suppose qu'ils puissent se faire une idée ne serait-ce qu'approximative de ces conséquences et, pour cela, ils doivent pouvoir disposer d'informations et d'engagements susceptibles de réduire leur incertitude. Ces informations et ces engagements ne peuvent être produits qu'à travers de la négociation et des accords entre les parties prenantes.

- Des conditions « culturelles » renvoient à la légitimité de la collaboration, c'est-à-dire à la représentation que chaque participant se fait de l'activité en question. En l'occurrence, il s'agit d'avoir une compatibilité minimale des valeurs sur lesquelles chacun fonde sa contribution au dispositif de collaboration. Ce n'est qu'à travers la convergence de ces conditions que peut s'établir une coopération cohérente et viable. •

# références

- **H. Aldrich, D. Whetten (1981)** : « Organisation-sets, action sets, and networks : making the most of simplicity », in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (eds), Handbook of organizational

design, vol. 1 Oxford : Oxford University press ; pp. 385-07.

- **A. Grandori, G. Soda (1995)** : « Inter-firm networks : antecedents, mechanism and forms », Organization Studies, vol 16, n° 2,

pp. 183-214.

- **J.D. Orton, D.E. Weick (1990)** : « Loosely coupled systems : a reconceptualization », Academy of Management Review, vol. 15, n° 2, pp. 203-223.

- **W.W. Powell (1990)** : « Neither market nor hierarchy : network forms of organization », in : L.L. Cummings & B. Staw (eds), Research in organizational behaviour ; Greenwich, CT : JAI Press ; pp. 295-336.