

Le réseau : une solution pour les coopératives face à la globalisation

Isabelle Halary, CERAS-LAME-OMI, Université de Reims

Traduction de : « Co-operatives in Globalization : The Advantages of Networking » in *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, volume 9, Elsevier, Janvier 2006.

Tandis que l'intégration verticale semblait la règle dans les grandes entreprises des années soixante et soixante-dix, les deux décennies suivantes ont été marquées par l'émergence du réseau qui semble désormais s'imposer comme forme prépondérante de coordination des activités productives. Selon Bernard Guillon, le réseau est un "*mode d'organisation endogène grâce auquel les firmes qui le constituent coordonnent leurs activités en créant un environnement susceptible de provoquer l'apparition d'externalités dynamiques (pécuniaires, technologiques,...), de complémentarités et de phénomènes cumulatifs, notamment au plan des compétences*" (GUILLON, 1992, p.573). En théorie, le réseau ne suppose pas nécessairement la coopération, à savoir la réalisation d'une activité commune, l'harmonisation, la mise en commun ou le partage de ressources entre ses membres; en effet, la coordination en son sein pourrait se limiter à une simple concertation sur les fins et les moyens. Mais dans les faits, le réseau s'appuie souvent sur une multitude d'accords de coopération. Il reste que cette définition assez large proposée par Bernard Guillon peut recouvrir des structures différentes. On distingue en particulier les réseaux de firmes, désignant les ententes horizontales entre entreprises, des firmes réseaux, dans lesquelles une entreprise pivot coordonne l'activité de nombreuses PME.

La structure réticulaire présente de nombreux avantages et nous montrerons en première partie que, dans la concurrence globale, la constitution de réseaux est devenue une nécessité pour les coopératives de salariés aussi bien que pour les entreprises classiques. En seconde partie, nous présenterons une grille de lecture permettant d'analyser les réseaux de coopératives déjà existants que nous appliquerons à trois études de cas : *Mondragon Cooperation Co-operativa* (Pays-Basque espagnol), les districts industriels d'Emilie-Romagne (Italie) et Scop-Entreprises (France).

I. Le choix de la structure en réseau : justification théorique

On observe dans la réalité industrielle de nombreuses organisations pouvant relever de cette structure réticulaire : réseau vertical de fourniture s'appuyant sur la sous-traitance ou le partenariat (KINDER Tony, 2002 ; KRANTON Rachel et MINEHART Deborah, 2000), réseau de firmes fondé sur une alliance technologique (MOULINE Abdelaziz, 1999) ou sur un accord de coopération, district industriel (DEI OTTATI Gaby, 2003 ; SABA Andrea, 1998), *cluster*, réseau global de production (ERST Dieter et KIM Linsu, 2002). Ce dernier combine d'ailleurs les dimensions horizontale et verticale puisqu'il relie à l'échelle mondiale la firme leader à ses filiales, *joint-ventures*, sous-traitants, fournisseurs et partenaires des alliances technologiques qu'elle a formées (cas d'IBM ou d'Intel). Pour Alfredo Coelho et Jean-Louis Rastoin également, les relations verticales que l'on a instituées dans le réseau s'accompagnent très souvent d'une extension horizontale due aux alliances ou coopérations entre organisations, entre grandes entreprises et PME, entre grands groupes et laboratoires publics (COELHO et RASTOIN, 2002).

Pierre Veltz (2000) assimile au "*modèle cellulaire*" de multiples "*morphologies productives*" parmi lesquelles on trouve la grande firme intégrée entourée d'une nébuleuse de fournisseurs en cascade, le réseau de PME organisé en chaîne de valeur plus ou moins hiérarchisée, la firme "creuse" qui coordonne des activités de production et de vente presque exclusivement extérieures, des réseaux d'alliances technologiques ou commerciales entre grandes firmes généralement concurrentes, des groupements de PME souhaitant mettre en commun moyens et ressources, ou même des réseaux de

professionnels indépendants offrant leurs prestations aux firmes et autres réseaux d'activités. Selon cet auteur également, ces différents schémas s'interpénètrent dans la réalité (Veltz, 2000, p.174).

La diversité des réseaux s'explique par les nombreux types d'avantages que cette structure peut présenter pour toute entreprise qui envisagerait d'y participer (A). Nous verrons ensuite que certaines spécificités du réseau intéressent plus particulièrement les coopératives (B).

A. Les avantages du réseau pour tous types d'entreprises

La structure en réseau constitue pour les firmes un atout important face à l'innovation d'une part (1) et face à la globalisation des marchés d'autre part (2).

1. Face à l'innovation

Si la fonction première du réseau est de coordonner les activités d'entreprises ou d'établissements, l'objectif le plus souvent mis en avant dans le choix de cette forme structurelle réside dans la possibilité de tirer pleinement parti de compétences diverses et complémentaires. Assez fréquemment, la constitution de réseaux suit en effet la déverticalisation, la désintégration technique dans un contexte où l'intégration informationnelle est possible et indispensable. La déverticalisation et la coopération permettent de partager les coûts fixes irrécupérables, notamment ceux concernant la recherche-développement. Elles autorisent également la mutualisation des coûts et des risques entre des entreprises qui par ailleurs ont raccourci les délais d'apprentissage en recentrant nettement leurs activités sur leurs compétences stratégiques. Compte tenu de l'évolution récente des produits et sachant l'importance de la course à l'innovation, une entreprise, même de très grande taille, ne dispose pas à elle seule de toutes les compétences nécessaires à la réalisation et à l'amélioration de ses produits. La constitution d'un réseau lui donne alors accès à des compétences externes indispensables au maintien de sa compétitivité. Plus encore, la mise en relation continue des différentes compétences dans le réseau autorise une fertilisation réciproque génératrice de compétences nouvelles (COHENDET Patrick et *alii*, 1999 ; ANTONELLI Christiano, 1999).

Dans les dernières décennies, l'accélération du rythme de l'innovation a constitué un facteur majeur d'incertitude. Un nouveau produit ou processus de fabrication peut être anéanti en quelques mois par une innovation postérieure. Certains produits parvenus au stade du développement dans l'électronique grand public n'ont jamais vu le jour sur les marchés. Par ailleurs, dans une perspective évolutionniste, on peut admettre qu'à un moment donné du développement industriel, plusieurs trajectoires technologiques soient possibles. Le risque est alors grand pour une entreprise qui investirait dans une direction de recherche donnée de voir finalement s'imposer sur le marché une solution totalement adverse à celle qu'elle vient de développer. Les alliances technologiques horizontales ou transversales, qui se sont multipliées dans les deux dernières décennies, semblent répondre assez bien à ce type d'incertitude. Elles rassemblent des firmes qui soit sont concurrentes sur un même segment de marché, soit proviennent d'industries différentes mais convergentes. Selon Michel Delapierre et Lynn Mytelka (2003), elles forment des réseaux qui présentent au moins trois types d'avantage qui nous intéressent ici tout particulièrement : le premier est la combinaison des connaissances nécessaires venant d'horizons variés ; le second est que le nombre d'entreprises impliquées et la masse des moyens mis en œuvre permettent d'assurer au nouveau produit ou au nouveau procédé la viabilité et la pérennité nécessaire dans sa phase de démarrage ; le troisième est que les oligopoles en réseau interviennent en amont du marché pour en définir les normes. Cette normalisation *ex ante* " *établit aussi un ensemble de règles de concurrence qui créent de la stabilité dans un domaine en voie de constitution et donc à très fort degré d'incertitude* " (p250).

Le rythme de l'innovation et de la transformation de l'environnement économique est également en cause dans le choix de relations inter-entreprises pour Philippe Dulbecco (1994). Selon ce chercheur, la mise en place de capacités de production présente un caractère diachronique qui exige une stabilisation des relations industrielles. Alors que l'environnement économique est changeant et que le rythme auquel se succèdent les processus de production est rapide, la coordination des activités doit pour sa part se réaliser sur un temps long comportant deux phases : la première est celle de la construction des processus et des capacités de production, la seconde celle de la production, c'est à dire de la transformation des inputs en outputs. Les engagements lourds pris par les firmes au début de la première phase sont susceptibles de compromettre leur flexibilité et leur faculté d'adaptation à l'avenir. Pour que les efforts soient consentis au départ, il faut donc que la continuité de la coordination soit garantie sur l'ensemble des deux phases, ce qui disqualifie d'office le marché au profit de la coopération. Cette dernière donne la possibilité aux firmes de modifier leur environnement en le stabilisant quelque peu par des informations et des interactions successives. Pour Alfredo COELHO et Jean-Louis RASTOIN (2002), un enjeu essentiel à l'heure actuelle serait en effet de stabiliser suffisamment les réseaux pour accumuler un capital de connaissances en investissant dans des canaux d'information, des codes qui traduisent l'expérience en règles et des apprentissages collectifs. Aujourd'hui, les nouveaux produits sont de plus en plus sophistiqués et nécessitent pour les fabriquer des actifs physiques et humains spécifiques (Williamson 1985, Coelho et Rastoin 2002). Ceci *"change radicalement la nature des relations entre agents : la transaction ne peut plus être ni anonyme, ni purement instantanée; il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties"* (Coriat et Weinstein, 1995, p. 57).

2. Face à la globalisation des marchés

Sur les marchés des biens et services, les transactions ont un caractère instantané et l'horizon des agents est à court terme. Dans les vingt-cinq dernières années, l'instabilité s'est développée, aggravant l'incertitude des producteurs. La conjoncture boursière, de plus en plus erratique, se transforme rapidement en cyclicité de la demande sur le marché des biens et services par le biais des effets de richesse typiques du capitalisme patrimonial (Aglietta, 1998). On peut donc se demander si la préoccupation première des dirigeants des firmes, lorsqu'ils restructurent leurs industries en réseaux, n'est pas la réduction de l'incertitude et de l'instabilité, ceci dans un cadre où la demande présente des fluctuations plus marquées notamment en raison d'une instabilité d'origine financière, des politiques de dérégulation adoptées dans les années 1990, et de l'affaiblissement de l'intervention de l'Etat dans de nombreux pays industrialisés.

Sur les marchés financiers, l'horizon est également à court terme et cette tendance se transmet, via la nouvelle gouvernance d'entreprise aux stratégies des firmes. Satisfaire les actionnaires en respectant la norme internationale de rentabilité financière impose notamment des stratégies de recentrage sur les activités qui correspondent aux compétences particulières de la firme et d'externalisation de toutes les tâches non centrales. On assiste ainsi à une restructuration du tissu industriel qui passe par la désintégration verticale et l'émiettement des unités de production. Mais les entités dispersées sont alors sujettes à une plus grande incertitude sur les débouchés pour certaines, sur les approvisionnements pour d'autres. La solution selon Bernard Guillon (1992) serait alors d'adjoindre à la désintégration technique une intégration informationnelle, ce qui semble bien se réaliser à travers les liens de coopération et la structure réticulaire. L'adoption d'une organisation de la production en flux tendus présente également des risques non négligeables de discontinuité, qui pourraient être réduits par l'intégration fonctionnelle en réseau.

Dans ce cadre, la coopération autorise selon Jean Pierre Allegret et Philippe Dulbecco (1998) une gestion efficace de l'incertitude technologique et concurrentielle fondée sur un échange permanent

d'informations techniques et de marché, notamment en coordonnant sciemment les investissements concurrents et complémentaires. Selon Richardson, la coopération constitue une relation établie de façon durable entre firmes pour partager un ensemble limité de ressources de diverses natures (moyens financiers, équipements, technologies, etc.) sans pour autant remettre en cause l'autonomie des firmes en question. Dans cet engagement, “ *les firmes acceptent un certain degré d'obligation et fournissent donc en contrepartie un certain degré de garantie quant à leur conduite future* ” (Richardson, 1972, p.886). Non seulement les investissements de firmes distinctes sont coordonnés dans le temps mais ces dernières nouent dans le réseau des relations personnalisées basées sur la confiance, sur la proximité géographique ou organisationnelle, sur des normes et des valeurs communes, des buts communs et représentations partagées qui vont fonder la qualité de leur coordination (Zimmermann J.B., 2002). Comme le rappelle Yorgos Rizopoulos (1997), le réseau réunit “ *un ensemble d'acteurs liés par des relations implicites ou explicites qui vont de la simple connaissance mutuelle à la coopération, en passant par l'échange régulier de produits, la réciprocité, la confiance mutuelle ou la loyauté et qui constituent la base d'apprentissages collectifs de valeurs, de normes, de comportements ou de règles du jeu approuvées par consentement* ” (page 379). Ces règles, souvent informelles, déterminent le sens et la nature des flux matériels ou informationnels entre les acteurs du réseau. Pour Richardson (1972), on devait aller jusqu'à vérifier que le volume des investissements concurrents ne dépasse pas une limite critique eu égard à la demande anticipée du produit considéré, et à faire en sorte que les investissements complémentaires atteignent le seuil minimal nécessaire. Ici s'arrête l'idée de Richardson mais en élargissant cette pratique à l'échelle d'un réseau, ne serait-on pas plus proche de la planification collective que du marché concurrentiel ?

Pour Pascal Billand (1998), la structure en réseau échappe à la logique d'intérêt individuel propre à l'économie orthodoxe, autant qu'à l'opportunisme cher à l'économie des coûts de transaction. La confiance et l'encastrement du réseau sont fondés sur la fréquence et la durabilité des relations, les obligations réciproques, le sentiment d'appartenance à un groupe social typiques d'un lien social solidement établi. Tout ceci s'oppose à l'anonymat des transactions de marché, lui-même facteur d'incertitude. De même, les relations dans le réseau exigent un engagement de long terme, la durée des relations nouées étant sécurisante pour chacun des partenaires, ce qui tranche totalement avec l'instantanéité des transactions de marché. Le réseau assurerait donc la stabilisation des rapports productifs en moyenne période (Guillon, 1992). Gaby Dei Ottati (2003) évoque à ce propos le fait que dans le district industriel du Prato, face à la crise industrielle des années quatre-vingt, les petites entreprises qui s'étaient constituées en équipes avaient plus fréquemment survécu aux difficultés que les autres.

Dans leur description du réseau global de production, Dieter Erst et Linsu Kim (2002) insistent sur l'importance de l'accès aux compétences : selon eux, les vrais bénéfices du réseau résultent de la dissémination, de l'échange et de l'externalisation de connaissances et de compétences complémentaires. Mais ils n'omettent pas de relier cet aspect de la question aux objectifs financiers des leaders. En effet, ces derniers (les *flagships*) peuvent être de deux sortes : les teneurs de marques (*brand leaders*) tels Cisco, General Electric ou IBM, et les fabricants sur contrats (*contract manufacturers*) tels Solectron ou Flextronics, les derniers fournissant les premiers de sorte que leurs réseaux sont imbriqués. Or une telle structure adoptée à l'échelle globale permet aux teneurs de marques de se débarrasser des opérations de fabrication à faible marge bénéficiaire, ce qui accroît le rendement pour l'actionnaire, d'où des stratégies très marquées de désinvestissement menées par les grandes marques qui revendent un nombre important d'établissements aux fabricants sur contrats.

B. Quelques avantages spécifiques pour les coopératives de salariés

Sur un territoire où les coopératives de salariés sont nombreuses, les banques et les tiers peuvent s'habituer à traiter avec ce type bien particulier d'organisation, ce qui réduit les coûts de transaction. Ceci donne des raisons de croire qu'il existe de fortes externalités engendrées par la forme coopérative et que la mise en réseau aide à internaliser une partie de ces externalités. Comme le montre Stephen Smith,

« les coopératives pourraient trouver un avantage à se situer dans une région comprenant d'autres coopératives, dans un secteur où l'on trouve de nombreuses coopératives ou dans une filière où les coopératives sont fréquentes (c'est à dire en étant reliées de façon significative à d'autres coopératives vers l'amont ou vers l'aval). En d'autres termes, il y a des externalités de réseau ou des complémentarités de type organisationnel, tout du moins en ce qui concerne la forme organisationnelle »

(Smith, S.C., 2004 a, page 181).

En France, 25 % des petites et moyennes entreprises appartenaient à un groupe en 1998 (INSEE 2003) et cette proportion a fortement augmenté dans la dernière décennie. Ce chiffre peut s'expliquer par deux évolutions parallèles. La première est l'intégration croissante des PME dans des groupes créés par de grandes firmes qui élargissent ainsi leurs réseaux. La seconde est la constitution de micro-groupes, c'est à dire de groupes constitués de PME qui établissent entre elles des liaisons financières et industrielles. Plus de 6000 micro-groupes de moins de 500 salariés ont ainsi été créés en France entre 1990 et 1998. Face à cette évolution, une coopérative isolée a très peu de chances de survivre.

L'attitude des banques vis à vis des PME en général et des coopératives en particulier manque encore d'optimisme : « Les banques ne prêtent pas assez d'argent pour permettre aux Scop de se développer, mais l'environnement industriel nous poussait à créer un groupe », explique Jean-Michel Graciet, directeur technique de Cema, une coopérative française produisant des outils pour l'industrie aéronautique (Gazsi, 2004). Le réseau pourrait constituer une réponse à la globalisation : une structure de ce type aiderait en effet les coopératives à construire des marchés internes de biens, de technologie et de capitaux, et faciliterait leur internationalisation.

La globalisation a accéléré les fusions-acquisitions, accroissant ainsi la taille des rivaux dans la concurrence mondiale. Les entreprises ont été contraintes à internationaliser leurs opérations et à installer des usines à l'étranger. Celle qui ont réussi dans cette voie présentent des perspectives de profits confortables et ont de ce fait accru leur valeur de marché. De ce fait, elles ont pu attirer de façon efficiente la plus grande part des ressources financières disponibles ce qui leur a permis de se développer davantage. L'internationalisation est aussi une réponse aux attentes des clients qui ont investi sur des marchés situés à l'étranger et souhaitent que leurs prestataires de services les suivent et leur fournissent des solutions globales.

L'impact de tout ceci sur les coopératives peut se révéler très négatif. Les groupes multinationaux ont alloué des ressources considérables à la communication, à la recherche et développement et plus généralement à l'investissement. Ainsi, leur notoriété s'est accrue au détriment des coopératives dont les clients pourraient être détournés. Les coopératives doivent faire face à une concurrence plus dure avec des moyens limités et l'étroitesse de leur marché local ou national constitue une faiblesse dans un tel environnement. Elles sont donc menacées soit de déclin, soit par la tentation d'adopter un comportement plus conventionnel qui s'appuierait sur la croissance externe et les marchés financiers. Ainsi, la privatisation des coopératives pourrait se profiler (Fitoussi 2001). Face à ce danger, la constitution de réseaux donnerait aux coopératives la possibilité de viser des marchés plus grands, de regrouper leurs ressources financières et de se renforcer dans la concurrence globale sans perdre pour autant leur spécificité.

L'accélération de la mobilité du capital a aussi intensifié la concurrence entre salariés de différentes zones géographiques. Sachant que les coopératives ont des objectifs sociaux assez élevés, elles tendent à attribuer de meilleurs salaires et couverture sociale à leurs membres salariés, tout spécialement à leurs travailleurs les moins qualifiés, que les firmes classiques ne le font à taille comparable. L'intensification de la concurrence constitue donc une menace sérieuse pour les coopératives qui pourraient être tentées soit d'abandonner leurs objectifs sociaux sur leur territoire, soit de créer des filiales dans des pays à bas salaires sans donner aux nouveaux salariés de l'étranger la possibilité de devenir membres de la coopérative. Là encore, la mise en réseau constitue la solution : la coopération verticale aiderait les coopératives à éviter de travailler comme sous-traitant d'une grande firme capitaliste et de commencer en tant que groupe à produire à grande échelle des produits à haute valeur ajoutée fondés sur une technologie avancée, ce qui leur permettrait de maintenir à la fois leur compétitivité et leurs objectifs sociaux élevés.

Sachant que les firmes classiques s'organisent en réseau, il devient urgent pour les coopératives de salariés de faire de même. Dans de nombreux secteurs, les réseaux globaux de production structurent le marché. Les firmes multinationales ont établi des marques réputées et des réseaux de distribution leur assurant une clientèle à pouvoir d'achat élevé. Quand elle ne constituent pas de réseaux entre elles, les coopératives de salariés sont obligées d'intégrer le réseau de fournisseurs d'une grande firme classique. Mais dans ce cadre, leur position est très faible et elles sont dominées. Elles ne sont alors pas capables d'empêcher l'exploitation de leurs membres par la firme capitaliste qui dirige le réseau. Par conséquent, il n'existe pas de solution en dehors de la structure réticulaire sur le marché mondial : c'est soit le réseau capitaliste, soit le réseau de coopératives. Comme le disait déjà Jose-Maria Arizmendi-Arrieta : « Une coopérative ne peut survivre seule ».

Le réseau est une forme d'organisation de plus en plus souvent adoptée par les grandes firmes comme par les PME parce qu'elle constitue un moyen de coordination flexible et efficace face à l'innovation et la globalisation. Pour les coopératives plus spécifiquement, constituer des réseaux devient une urgente nécessité dans la concurrence mondiale. Une structure réticulaire peut en effet les renforcer en leur donnant un accès viable aux marchés étrangers sans pour autant remettre en question leur identité coopérative. Comme nous le verrons dans la section suivante, les coopératives qui ont essayé de constituer des réseaux sur une large échelle ont très bien réussi.

II. Les réseaux de coopératives en Europe : analyse de trois cas d'étude

Dans le chapitre 8 de l'ouvrage dirigé par Laixiang Sun, Stephen Smith compare les réseaux de Mondragon et de la Lega sur dix critères : la création de coopératives, l'extinction, les relations avec les gouvernements, le processus de décision, les coopératives de second niveau, les filiales conjointes et autres alliances, l'innovation, la finance, la gestion du risque et l'emploi (SMITH S., 2004 b). Tout en nous appuyant sur les résultats de Smith, qui a montré que la densité de coopératives sur un territoire et les externalités de réseau jouaient un rôle central, et que la constitution de réseaux est la réponse la plus efficace que les coopératives puissent donner à ces externalités, nous souhaitons aborder le problème sous un angle un peu différent. Sachant que la notion de réseau recouvre dans la réalité de nombreux types d'arrangement, il nous faut analyser l'organisation en réseau sous ses différentes dimensions en nous appuyant sur des concepts issus de l'économie industrielle. Nous nous intéressons à la nature des liens qui sont tissés entre les entreprises membres du réseau, à la façon dont elles sont connectées. En étudiant le groupe Mondragon, les districts industriels d'Emilie-Romagne et le réseau Scop-Entreprises, notre objectif est de déterminer quelles sont les dimensions d'intégration qui ont été mises en œuvre et dans quelle mesure elles l'ont été. Nous voulons également examiner quelles dimensions de la mise en réseau n'ont pas été utilisées à ce jour et pourquoi elles ne l'ont pas été, dans la mesure où il est possible de le déterminer. Enfin, il s'agit d'explorer l'hypothèse selon laquelle l'utilisation simultanée de

plusieurs types de connexion et la façon dont ces différentes dimensions interagissent est décisif pour la réussite des coopératives.

Nous commencerons par présenter une liste de critères qui peuvent être utilisés dans l'analyse de la structure des réseaux (A). Cette première étape nous donnera une grille de lecture que nous utiliserons dans trois études de cas : *Mondragon Corporation Co-operativa* (B), les districts industriels d'Emilie-Romagne (C) et le réseau Scop-Entreprises (D).

A. Trois critères pour construire une grille d'analyse

Pour analyser les réseaux de coopératives, les chercheurs peuvent utiliser des critères dont on se sert habituellement dans l'analyse des réseaux de firmes classiques : leur degré de connectivité, leur caractère plus ou moins hiérarchisé et centralisé et les dimensions d'intégration mises en œuvre.

Le degré de connectivité (Ricaboni et Pammoli 2002) fait référence au nombre de liaisons qui existent entre les membre d'un réseau donné, la fréquence des liens et leur importance quantitative. Il s'agit ici d'évaluer dans quelle mesure l'organisation en réseau est importante pour les entreprises qui en sont membres. Les partenaires de ce réseau sont-ils fortement reliés ? Dans quelle mesure cela affecte-t-il leur activité et leur comportement ? Les engagements entre les membres sont-ils conséquents et stables ?

Le second critère à prendre en compte est le degré de hiérarchie. Certains réseaux sont fortement centralisés et dominés par leur leader tandis que d'autres sont plus démocratiques. Guillon (1992) établit ainsi une distinction entre le réseau de firmes qui désigne un ensemble d'accords horizontaux entre entreprises de poids comparables et la firme-réseau dans laquelle une entreprise leader coordonne les opérations d'une multitude de PME. Dans le premier type d'organisation, le processus de décision peut être relativement démocratique tandis que dans le second, l'asymétrie et la hiérarchie sont souvent importants.

Les dimensions d'intégration sont diverses : Les liaisons industrielles peuvent être **horizontales** lorsqu'il s'agit de mettre en commun des ressources, mutualiser des coûts ou des risques, de regrouper l'offre de plusieurs entreprises afin de répondre à la demande de gros clients, de créer des centrales d'achat pour les matières premières, les services ou les produits intermédiaires afin de réduire les coûts. Les alliances technologiques relèvent également de la dimension horizontale bien qu'elles puissent aussi concerner des entreprises de plusieurs secteurs. Le réseau peut prendre une dimension **verticale** comme dans le cas des réseaux globaux de production, ou lorsque des partenariats s'établissent entre des PME reconstituant ainsi la chaîne de valeur. Une autre dimension à prendre en compte est l'encastrement au niveau d'un **territoire** comme dans le cas des districts industriels ou clusters. Le réseau peut aussi prendre une dimension **financière** quand il inclut du crédit inter-firmes ou un marché interne du capital. On peut également envisager la nature **technique** ou physique du réseau quand des moyens informatiques et des liaisons télématiques sont spécifiquement mis en place pour faciliter les liaisons économiques entre les membres. Une autre dimension de ce terme est celle des **externalités de réseau** : plus le nombre d'agents, de firmes, de clients utilisant une technologie donnée est grand, plus cette technologie devient productive, ce qui donne une base pour établir un standard. Ainsi, un réseau de firmes peut utiliser sa taille et sa connectivité pour engendrer des externalités de réseau qui l'aident ensuite à imposer sa technologie sur le marché, comme cela arrive fréquemment dans les industries électronique et informatique. Enfin, quelques organisations considèrent la **solidarité vis à vis de l'emploi** comme une dimension sociale du réseau.

Dans la plupart des travaux de recherche sur cette question, les auteurs tendent à séparer ces différentes dimensions : ceux qui s'intéressent à la coopération verticale ne traitent pas la question des alliances technologiques par exemple. Au contraire, nous cherchons ici à analyser chaque réseau à travers toutes les dimensions possibles, en supposant que la combinaison de plusieurs d'entre elles dans la même organisation permet d'atteindre un plus haut degré de connectivité et d'efficacité que si l'on n'utilisait que l'une d'entre elles.

En prenant en compte les trois critères que nous venons d'explicitier, nous allons maintenant analyser trois réseaux de coopératives. Un tableau fourni en annexe synthétisera nos résultats concernant les différentes dimensions d'intégration.

B. Un réseau fortement intégré et hiérarchisé : Mondragon Corporation Co-opérativa

Mondragon Corporation Co-opérativa (MCC) est un groupe coopératif situé au Pays Basque espagnol. Organisé en réseau dès le départ, ce groupe comprend plus de 150 entreprises industrielles (des coopératives de salariés et leurs filiales qui peuvent être non coopératives). MCC s'appuie aussi sur un puissant pôle financier qui comprend deux unités : une banque de groupe, Caja Laboral Popular, et un système de sécurité sociale dédié, Lagun-Aro. Le réseau MCC est complété par un groupe de distribution qui comprend notamment la coopérative de consommation Eroski où travaillent 32.000 salariés. MCC s'est aussi doté d'une dizaine de centres de recherche industrielle dont certains dépassent la centaine de chercheurs et d'une université où plus de 4000 étudiants sont inscrits.

Par son chiffre d'affaires (9232 millions d'Euros en 2002, avec un bénéfice d'exploitation de 380 millions), Mondragon est le premier groupe industriel du Pays Basque et le sixième groupe industriel d'Espagne. Les effectifs du groupe ont augmenté de manière impressionnante sur les dix dernières années pour atteindre 68.625 salariés en 2003 contre 25.317 en 1993. Cependant, seulement la moitié des effectifs du groupe sont aujourd'hui membres de leur coopérative, car l'expansion internationale du groupe se fait exclusivement par création ou rachat d'entreprises classiques. Mais en Espagne même, quelques coopératives continuent à rejoindre le groupe chaque année.

Dès la fondation de sa première coopérative en 1956, Mondragon a toujours été un groupe très centralisé et hiérarchisé. Aujourd'hui, chaque coopérative appartient à son sous-groupe sectoriel et plusieurs sous-groupes constituent une division. Les sept divisions industrielles, le groupe financier et le groupe de distribution sont coordonnés par des organes de direction centraux, dont notamment le Conseil Général et le Congrès Coopératif (structure et chiffres disponibles sur le site www.mondragon.mcc.es/). D'après de nombreux auteurs, la principale raison expliquant le caractère fortement hiérarchique de cette structure rassemblant des entreprises juridiquement indépendantes est la recherche d'efficacité :

« La délégation du pouvoir de décision est faite dans le but d'obtenir une unification de la direction et un contrôle stratégique efficient. Toute coopérative qui devient membre de MCC doit accepter les règles adoptées par le Congrès et doit coordonner son développement avec le reste des coopératives participant à son sous-groupe sectoriel. Une partie de l'autorité est partagée avec les organes centraux du groupe. En ce sens, les coopératives doivent appliquer les plans stratégiques décidés par le groupe »

(Bakaikoa, Errasti et Begiristain, 2004, p.15).

MCC est un réseau dont les membres sont fortement connectés. Presque toutes les dimensions d'intégration y sont mises en œuvre. Dans le sens **horizontal**, les coopératives de MCC mettent en

commun des ressources et des services tels que l'administration générale ou la technologie. Elles mutualisent les coûts et les risques en cofinçant leurs centres de recherche, leur université ou leur propre système de sécurité sociale. Certaines coopératives forment aussi des alliances technologiques telles que Modutek, une unité technologique spécialisée dans le design et le développement de modules de véhicules qui a été créée par Maier, Batz et Cikautxo, trois membres de la division automobile avec l'aide de *Fundacion* MCC (participation de 50 %). Le réseau repose aussi sur de très solides liaisons **verticales**, l'ensemble des opérations étant coordonné par les organes centraux de MCC. Dans la division des composants par exemple, la coopérative Consonni produit des éléments de chauffage pour les lave-vaisselle, machines à laver et sèche-linge, tandis que la coopérative Copreci fabrique les dispositifs de contrôle et les pompes électriques pour le même type d'appareils électroménagers, ainsi que des thermostats et des composants électroniques de contrôle pour les cuisinières électriques ou au gaz. Ensuite, dans la division d'électroménager, la coopérative Fagor finit les produits en assemblant les machines à laver, lave-vaisselles, fours etc. Selon une logique comparable, des liaisons verticales ont été établies entre le sous-groupe électronique de la division des composants et les coopératives de l'automobile ou celles de l'industrie des machines-outils et de multiples autres exemples pourraient être cités. Très tôt, une dimension **financière** a été donnée à ce réseau : une banque coopérative, Caja Laboral Popular, a été créée en 1959 non seulement pour exercer des activités bancaires mais également pour centraliser toutes les comptabilités des entreprises du groupe et être en mesure d'assurer le contrôle économique et financier de leurs opérations (Servy, 1981). Une véritable solidarité financière intervient à l'intérieur du groupe lorsque l'une des coopératives est en difficulté : le prêt inter-entreprises et les participations croisées font partie des engagements très lourds que chaque entreprise accepte au départ lorsqu'elle devient membre du réseau MCC. De plus, sur une base permanente fonctionne un système de péréquation par transfert des profits entre les coopératives à hauteur de 20 % du résultat annuel. Ce réseau est par ailleurs très encastré dans son **territoire** : il fait montre d'une forte loyauté vis à vis du Pays-Basque. Jusqu'à présent, son objectif déclaré a toujours été de créer et préserver des emplois de qualité pour le peuple Basque qui, en retour, dépose massivement son épargne aux guichets de Caja Laboral Popular. Certains des cours de l'Université de Mondragon sont dispensés en langue Basque et les liens entre les coopératives de MCC, la population locale et ses responsables politiques sont très forts. De plus, la proximité géographique entre les différentes coopératives leur permet de partager sur place certains services tels que des transports collectifs ou les restaurants d'entreprise. Sur le plan **technique**, les coopératives du réseau sont reliées à un serveur informatique. Elles partagent un intranet et disposent d'un site internet. Un portail d'achat groupé nommé Ategi fonctionne depuis plusieurs années. Ce site Business to Business permet aux coopératives du réseau de renforcer leur pouvoir de marché dans des transactions portant sur les services de communication, les équipements de bureau, l'outillage, les traductions, les services graphiques, l'énergie, l'acier ... Enfin, la **solidarité vis à vis de l'emploi** est une dimension originale de MCC. C'est un autre exemple de l'engagement exigeant auquel souscrivent les coopératives membres du groupe puisque lorsque l'une d'entre elles traverse une période de difficultés, les salariés en surnombre sont réaffectés à l'intérieur du groupe dans les entreprises avoisinantes plutôt que licenciés. La seule dimension qui semble ne pas exister à MCC, tout du moins aucun exemple ne nous en ayant été rapporté, concerne les externalités de réseau sur le plan technologique telles que nous les avons définies plus haut.

La nature hiérarchique et le degré élevé d'intégration du réseau Mondragon ont une origine historique. Inspirés par la philosophie et l'exemple du père Jose-Maria Arizmendi-Arrieta, cinq élèves de l'école professionnelle de Mondragon ont créé la première coopérative, Ulgor, en 1956, qui à l'époque produisait des réchauds à paraffine et des radiateurs. Quand les activités d'Ulgor se sont développées rapidement, ses fondateurs ont choisi de scissionner certaines de ses unités de production et d'utiliser la coopération plutôt que l'intégration verticale pour coordonner les différentes étapes de la chaîne de valeur. Ainsi, la fonderie d'Ulgor est devenue la société coopérative Ederlan en 1963, l'unité de composants pour la mécanique est devenue Copreci la

même année, L'unité de composants électroniques est devenue Fagor Electronica en 1966 et l'unité fabriquant des équipements pour l'hôtellerie a été enregistrée sous le nom de Fagor Industrial en 1974 (Servy, 1981). La même idée de dissociation a été appliquée concernant les services financiers, l'engineering ou les services commerciaux. Caja Laboral Popular a été créée en 1959 et a immédiatement joué un rôle central dans le réseau. A la fin des années 1960, le nombre de coopératives du réseau se montait à 41. Parmi celles-ci, certaines provenaient d'un essaimage à partir de Fagor, d'autres avaient été créées par la division d'affaires de Caja Laboral Popular et d'autres enfin avaient été créées par des groupes autonomes ou résultaient de la conversion d'une entreprise classique en coopérative (MCC 2001). La stratégie d'essaimage et de coopération adoptée par les membres fondateurs du groupe ainsi que le rôle de direction initialement assumé par Caja Laboral permettent donc d'expliquer en partie le degré élevé d'intégration et le caractère hiérarchisé du réseau Mondragon.

C. Un réseau décentralisé : les districts industriels d'Emilie-Romagne.

Dans les districts industriels d'Emilie-Romagne (Italie), des coopératives et des PME classiques coopèrent les unes avec les autres. Dans cette région fonctionnent environ 8000 coopératives qui ont établi leur propres organisations et entretenu des solidarités telles que l'on observe un réseau dans le réseau : un réseau de coopératives au sein de clusters d'économie mixte. Par conséquent, il est difficile d'isoler le réseau de coopératives du reste des structures réticulaires locales.

Dans cette région, des PME (certaines étant coopératives et d'autres non) se sont spécialisées et ont formé des districts industriels. On trouve un district lainier, un district d'habillement, un district de carreaux en céramiques à Modena, un district de machines d'emballage, un autre de machines agricoles, un troisième plus récent de produits multimédia à Bologne, un district de machines-outils pour la menuiserie à Capri, un district de conserverie de tomates et un autre de machines pour l'industrie agroalimentaire à Parme etc (Brusco, 1982).

La plupart des coopératives de la région appartiennent à l'un des trois mouvements nationaux de coopératives : la *Lega* à gauche (40.000 salariés en Emilie-Romagne en 2003), la *Conf Coop* au centre droit catholique (1.858 coopératives et 40.000 salariés) et l'*Associazione* au centre gauche (470 coopératives). Par ailleurs, 3000 coopératives non affiliées sont en activité dans la région (Thompson D.J., 2003). Toutes sortes de coopératives sont reliées dans ce réseau : des coopératives industrielles de salariés comme dans l'industrie des machines pour la céramique, des co-opératives de consommateurs telles que les détaillants IperCo-op (les supermarchés alimentaires de la Lega) ou des coopératives sociales fournissant des soins médicaux, des services de gardes d'enfants, s'occupant des personnes âgées ou des handicapés.

Cette région a une longue tradition de coopération. Les premières entreprises auto-gérées y ont été créées dans les années 1860. En 1921, on y trouvait 3.600 coopératives de consommation et 2.700 coopératives de production. Entre 1922 et 1944, elles ont toutes été prises en main ou détruites par les fascistes. A la libération, le mouvement de résistance local eut à cœur de reconstruire un secteur coopératif. Depuis la seconde guerre mondiale, la région a été continuellement gouvernée par une coalition de partis de gauche. Le gouvernement régional a mené des politiques et des programmes qui ont favorisé à la fois les coopératives et les PME classiques (Thompson 2003). La coopération entre ces entreprises, quelque soit leur forme, a été considérée comme un facteur déterminant dans la sélection des projets donnant droit aux subventions et autres aides publiques à l'industrie.

Dans les clusters d'Emilie-Romagne, presque toutes les dimensions du réseau sont mises en œuvre. De nombreuses liaisons **horizontales** ont été établies dans chaque district industriel. Des PME et des coopératives regroupent leurs offres et passent des accords de sous-traitance entre elles pour

pouvoir être retenues sur les gros projets et signer des contrats de grande ampleur. Une fois le marché obtenu, le travail est partagé entre les membres du district industriel concerné. Dans de nombreux secteurs, les coopératives se sont dotées de coopératives de second niveau : l'une d'elles regroupe par exemple 700 coopératives fabriquant le parmesan. Une autre est au service des coopératives de l'industrie de la céramique (Thompson 2003). La Lega a également créé des structures aidant les coopératives à se développer, se financer, planifier leur activité et gérer leur communication.

La dimension **verticale** est aussi présente dans ce réseau de réseaux. Initialement, les petites entreprises d'Emilie-Romagne étaient sous-traitantes de grandes firmes, ce qui les rendaient très dépendantes et donc ne représentait pas une solution très favorable pour elles (Herman B., 1988). C'est pourquoi, avec l'aide des autorités politiques régionales, elles ont établi des relations de coopération entre elles de façon à fabriquer des produits à haute valeur ajoutée en reliant de nombreux producteurs, créant ainsi des systèmes locaux de production qui leur assurent un accès régulier aux marchés mondiaux. Dans ce système, les petites entreprises sont hautement spécialisées et seule une toute petite partie d'entre elles réalisent des produits finis. Les autres travaillent comme sous-traitants (Busco, 1982). La coopération dans ce cas remplace clairement l'intégration verticale en tant que moyen de coordination. Les coopératives ont ajouté d'autres formes de liaisons verticales à cette configuration régionale. Les magasins IperCoop, par exemple, qui font partie du système de coopératives de consommation de la Lega vendent de nombreux produits fabriqués par les coopératives de production. On a également dans ce réseau un exemple unique de solidarité verticale entre les coopératives qui consiste en un engagement permanent à acheter de préférence les biens et services produits par les autres coopératives ou au moins fabriqués dans la région (Thompson, 2003).

Une dimension **territoriale** très forte est aussi présente dans ce réseau. Les districts industriels d'Emilie-Romagne sont profondément enracinés dans la population locale. Les traditions de coopération et d'artisanat remontent très loin dans l'histoire de cette région dans laquelle de nombreux citoyens sont activement impliqués dans des associations et coopératives de toutes sortes (Putnam 1993). Pour des raisons politiques, le gouvernement régional d'Emilie-Romagne a instauré des structures chargées d'aider les petites entreprises et les coopératives et d'encourager leur mise en réseau. ERVET par exemple est un partenariat public-privé créé par le gouvernement régional avec le soutien des banques et des associations professionnelles : sa fonction est de favoriser le développement régional. Il a mis en place un réseau de centres de services spécifiques à chaque industrie localisés à l'intérieur des différents districts industriels des villes concernées (Brusco 1982). Ces agences procurent aux petites entreprises et aux coopératives les services de consultants en R&D, des services techniques, du marketing et de la formation.

Le réseau s'est aussi donné une dimension **financière** à travers *Coopfond*, institution financière mise en place par *Legacoop*, qui apporte des capitaux aux coopératives et est financé par 3 % de tous les profits réalisés par ses membres. Par ailleurs, des coopératives de second degré ont formé des cercles de crédit destinés à garantir les prêts bancaires obtenus ainsi plus facilement (Brusco 1982). Les coopératives de consommation de la Lega, qui rassemblent plus d'un million de membres, aident également à financer le secteur en collectant l'épargne des adhérents sur des comptes ouverts dans ses magasins. Ces comptes d'épargne rapportent un taux d'intérêt plus élevé que ceux des banques locales et les coopératives utilisent les fonds ainsi rassemblés pour leur développement (Thompson 2003).

La **solidarité d'emploi** est une autre dimension de ce réseau : les coopératives membres de la Lega ont un engagement informel à embaucher les salariés provenant de coopératives en difficulté quant elles le peuvent.

La structure décentralisée et le degré élevé de connectivité de ce réseau résulte en grande partie de l'histoire régionale. Un modèle de réseau décentralisé a été délibérément choisi parce qu'il autorisait la diversité des formes de propriété qui représentait une condition importante du compromis politique local de l'après guerre. A partir de là, un degré élevé de connectivité entre les entreprises a été encouragé par le gouvernement régional parce que c'était le seul moyen de faire fonctionner efficacement cette diversité dans un contexte de concurrence globale.

D. Le réseau Scop Entreprises : Comment tisser des liens sans sacrifier son indépendance

Le réseau Scop Entreprises rassemble 1600 coopératives de salariés situées sur le territoire français. Plus de 36 000 personnes y travaillent. 29 % de ces coopératives relèvent du secteur du bâtiment et travaux publics, 5 % de l'imprimerie et industrie graphique, 19 % manufacturent des biens et 47 % produisent des services (chiffres disponibles sur le site <http://www.scop.coop/>). Entre 1993 et 2003, le nombre de coopératives de salariés en France est passé de 1292 à 1577 et le nombre de personnes y travaillant a augmenté de 20%. Tout en créant des emplois, les coopératives ont amélioré leur productivité : la valeur ajoutée par salarié est passée de 33.928 € à 43.481 € entre 1994 et 2003. Les résultats économiques et financiers des coopératives ont progressé dans les dix dernières années : le chiffre d'affaires par salarié est ainsi passé de 72.000 € à 92.000 € (environ) et la proportion des Scops dégagant des bénéfices s'est située, selon l'année, entre 75 et 80 % . Le bénéfice cumulé des firmes du réseau s'est établi à 129 millions d'euros en 2004, pour un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros. L'augmentation de l'emploi et des structures ne s'est pas faite au détriment de la solidité financière des coopératives : le capital social moyen par salarié est passé de 4.000 € à plus de 6.000 € sur la décennie 1993-2003 et l'actif net par salarié est passé de 18.000 € à 30.000 € sur la même période.

Une confédération, la CG Scop, est au cœur du réseau Scop Entreprises. Elle apporte à ses membres un nombre important de services et d'outils et favorise l'inter-coopération. Cependant, les coopératives restent très indépendantes vis à vis de la confédération et, de ce fait, la construction de liaisons économiques et financières fortes entre elles repose entièrement sur la volonté de chacune d'investir dans de telles relations.

La CG Scop s'est attachée à développer son réseau dans deux directions : horizontalement et financièrement. Dans la dimension **horizontale**, CG Scop a mis en place des institutions destinées à favoriser l'échange d'informations et la coopération entre les coopératives à travers 12 unions régionales. Chacune d'elles fournit des conseils en matière de comptabilité et gestion, droit et finance à toutes les coopératives de son territoire. La révision comptable est obligatoire chaque année pour toutes les coopératives qui doivent ainsi présenter leurs comptes à l'union régionale dont elles dépendent. L'aide la plus importante apportée par les unions régionales réside dans le soutien au lancement de nouvelles coopératives, que celles-ci soient issues d'une création d'entreprise, d'une reprise ou encore d'une conversion d'entreprise classique en coopérative. Tous les aspects juridiques et financiers de l'installation et du démarrage d'une nouvelle scop sont pris en main par l'Union régionale compétente, qui assure aussi une formation en gestion lorsque celle-ci s'avère nécessaire. La confédération a également essayé de promouvoir la coopération entre scop au sein de chaque industrie. A cet effet, trois fédérations ont été créées : l'une dans le bâtiment et génie civil, une deuxième dans la communication et la troisième dans l'électronique et la métallurgie (Temis). Les groupements d'achat sont un autre dispositif intéressant de cette dimension : ils fonctionnent effectivement dans la fédération de la communication et dans la fédération Temis, ce qui permet d'acheter en grands volumes des matières premières ou des biens d'équipement afin d'en réduire le coût. Dans le secteur de l'électricité, les « lignards » ont également mis en place un groupement de ce type. Dans la même optique, CG Scop est actuellement en train de négocier un contrat groupé

avec Sage concernant les produits et services informatiques. A un plus petit niveau, des liaisons horizontales s'établissent spontanément entre quelques coopératives. Dans la région Rhone-Alpes par exemple, onze bureau d'études à statut coopératif se sont réunies pour créer une coopérative de second niveau dénommée Quadriplus Groupe, dont la fonction essentielle est de regrouper l'offre de ses membres, ce qui leur permet de répondre à de gros contrats impliquant plusieurs spécialités. On note la présence de participations croisées en capital entre chaque bureau d'étude et Quadriplus Groupe. Dans l'industrie de l'imprimerie, on observe également de nombreux cas d'offres groupées provenant de plusieurs coopératives ayant pris l'habitude de travailler ensemble (Dhoquois A. 2002). Un accord informel de coopération a également été mis en place dans la fédération Temis entre des coopératives fabriquant des moules pour la fonderie : Nor-Meca-Moul, Sgol, et Olaberia échangent des informations, assurent la veille technologique et économique pour l'ensemble de leur groupement, sous-traitent des travaux les unes aux autres et ont démontré leur solidarité en des temps difficiles, allant jusqu'à se prêter des machines lorsqu'un incendie avait détruit l'un de leurs sites (Merlant, P. 2002).

La dimension **financière** est également très forte dans le réseau Scop Entreprises. CG Scop a mis en place trois institutions financières destinées à aider les coopératives principalement lors de leur lancement, mais également lorsqu'elles traversent une période difficile. Socoden fournit du crédit-entreprises aux coopératives et des prêts personnels aux membres fondateurs ainsi qu'aux nouveaux membres qui ont besoin d'une aide pour acheter leurs parts sociales. Sofiscop donne sa garantie (soutenue par la réputation de tout le réseau) aux coopératives qui recherchent des crédits à l'extérieur du réseau. SPOT apporte des fonds propres aux coopératives en création ou à celles qui cherchent à financer leur croissance. A côté de ses propres institutions financières, le réseau peut compter sur le soutien d'un groupe bancaire, le Crédit Coopératif, dont la spécialité est d'appuyer l'installation de nouvelles coopératives et d'investir dans le secteur coopératif. Certaines fondations, telles que ESFIN-IDES ou France Active, aident également le tiers secteur de façon régulière et travaillent avec le réseau Scop Entreprises. On note par ailleurs un certain nombre de prises de participation entre les coopératives du réseau : Dans la région Est par exemple, Germa (Etablissements François) détient une part du capital de Cussenot, Mader S.A. possède plus de 66% de STPM et une petite part de SNBR, La Fonderie de la Bruche détient des participations dans Colibru et dans Plastibru près de Nancy. Avec le nouveau statut de coopérative européenne qui doit entrer en vigueur en 2006, la perspective d'ouvrir des divisions ou des filiales dans d'autres pays d'Europe est aussi envisagée par certaines des coopératives françaises. Plus localement, nous observons de nombreux cas de solidarité financière spontanée dans ce réseau : lors du lancement d'une nouvelle coopérative ou en période difficile, il arrive qu'une coopérative accepte de prêter des fonds. Comme l'explique Mme Maucourt de l'Union Régionale de Nancy : « Très souvent, le montant en question n'est pas énorme mais il est suffisant pour envoyer un signal positif aux banques et au juge du commerce en charge du dossier » (entretien avec l'auteur, 4 mars 2005). Ainsi dans l'Est, Mader S.A. a-t-elle pu aider SNBR à traverser une période critique. A Limoges également, une trentaine de coopératives ont ajouté leur soutien financier aux fonds provenant du Crédit Coopératif et de plusieurs Unions Régionales afin de sauver la coopérative Le Travail.

Dans la dimension **verticale**, nous trouvons très peu de liaisons économiques entre les coopératives du réseau. Lorsqu'elles existent, elles proviennent d'initiatives individuelles et non d'une politique systématique. Ceux qui tentent de forger des liens d'amont en aval le font par essaimage : plutôt que de s'accroître indéfiniment, certaines coopératives préfèrent créer une filiale avec laquelle elles maintiennent des liens de coopération verticale. C'est ce qui s'est passé pour La Fonderie de la Bruche à Schirmeck (Union Régionale de l'Est, Fédération de la métallurgie) dont proviennent Colibru et Plastibru, deux coopératives de la même région et de la même fédération. La Fonderie conçoit et produit des composants en aluminium et en zinc pour l'automobile, les appareils ménagers, les appareils de chauffage et l'outillage. Colibru applique des traitements de surface sur l'aluminium, le zinc et d'autres métaux. Plastibru fabrique des composants et tubes en plastique et

PVC. Nous avons donc là un cas de coopération verticale entre coopératives liées financièrement ce qui est encore assez inhabituel dans un réseau dont les membres préfèrent garder leur indépendance en matière de stratégie. Ce qui freine le développement de la dimension verticale dans le réseau Scop Entreprises est, premièrement, que la densité de coopératives dans quelque région que ce soit est trop faible et, deuxièmement, qu'il n'y existe aucune règle de priorité en faveur des transactions entre coopératives. Il existe bien un engagement informel vis à vis du mouvement coopératif qui se concrétise en période difficile sous forme de soutien financier entre membres du réseau, mais pas de manière continue dans les décisions industrielles et commerciales prises au quotidien.

La dimension **territoriale** du réseau existe essentiellement pour les coopératives du BTP et pour celles du secteur de la formation professionnelle. Dans les autres secteurs, la densité de coopératives sur le territoire français est trop faible pour permettre de tirer avantage d'une quelconque proximité géographique. Il n'existe donc pas à proprement parler de cluster coopératif en France. Cependant, dans l'industrie du BTP, certaines coopératives situées dans la même région se connaissent et s'entraident dans l'accès aux contrats, travaillent ensemble fréquemment sur les gros chantiers, choisissent leurs nouveaux salariés de préférence dans leur région, participent à la formation des apprentis de leur collectivité territoriale et ont établi des relations privilégiées avec les institutions politiques locales. Dans ce secteur d'activité, certaines coopératives travaillent régulièrement en complémentarité, tirant ainsi avantage de leur proximité géographique et économique : c'est le cas par exemple de Mader S.A. et STPM, deux coopératives de la région Est (Goebviller), la première dans le bâtiment, la seconde dans le génie civil. Près de Troyes, SNBR Bâtiment Régional (bâtiment, monuments historiques) travaille souvent avec Aubelec (électricité) et Les Maçons de Troyes (bâtiment). Ces trois coopératives appartiennent à l'Union Régionale de l'Est et à la Fédération du bâtiment - génie civil. Mais comme l'explique Michel Longère de SNBR : « Nous travaillons avec eux parce que nous leur faisons confiance et qu'ils sont très compétents dans leur spécialité, pas parce qu'ils sont en SCOP » (entretien avec l'auteur, 27 janvier 2005). De fait, SNBR, qui restaure des monuments historiques, travaille régulièrement avec un réseau de 14 entreprises de diverses spécialités, dont seulement deux sont des coopératives. Un avantage critique dans cette industrie consiste à bien connaître les personnalités et institutions locales. SNBR entretient de bonnes relations avec l'architecte public et le maire de Troyes, la Chambre de Commerce et d'Industrie et la Maison des Compagnons, accueille des stagiaires de l'IUT, contribue à l'accueil des architectes étrangers et leur fait visiter les monuments historiques de la ville etc. Dans le secteur de la formation professionnelle également, les liens entre les coopératives et les institutions locales sont importants, notamment parce que la plupart des contrats impliquent dans une certaine mesure des financements ou accréditations publiques.

Une dimension **technique** va bientôt être donnée à ce réseau : CG Scop travaille en effet sur son projet « Agir » qui devrait établir une liaison internet et intranet entre ses membres (site B2B) de façon à favoriser la communication et les transactions entre coopératives. Plus localement, deux SCOPs, Germat (Etablissements Français) et Cussenot, qui vendent des matériaux de construction, ont d'ores et déjà installé leur réseau intranet qui relie huit sites et sièges sociaux de façon à mieux gérer et coordonner leurs opérations.

Enfin, aucune action spécifique en vue d'engendrer des externalités de réseau n'a été entreprise par CG Scop et aucune solidarité d'emploi n'est formellement exigée de ses membres.

Pour résumer les premiers résultats de notre recherche sur le réseau français de coopératives, nous pourrions dire qu'il est constitué d'un tissu assez lâche de relations. Très déterminées à rester indépendantes, les coopératives françaises se sont données des institutions qui procurent effectivement des services et un soutien importants mais qui exercent peu de contraintes et d'influence sur leur comportement économique. Pour comparer ce réseau avec les deux décrits

précédemment, c'est sans doute le moins centralisé, le moins hiérarchisé et aussi le moins politique des trois.

Conclusion :

Avec la globalisation, la concurrence s'est intensifiée. Face aux réseaux multinationaux de firmes, les coopératives isolées ont peu de chances de survivre. Pour elles, la question n'est pas de choisir entre le réseau et l'indépendance. De nos jours, chaque coopérative de salariés n'a que deux stratégies alternatives à sa disposition : l'une est de rejoindre le réseau global de production d'une grande multinationale ; l'autre consiste à construire un réseau avec d'autres coopératives. Si elle choisit de travailler pour un grand réseau capitaliste, elle risque fort de devoir abandonner en chemin les buts sociaux et les valeurs qui sont au cœur de son identité. C'est pourquoi finalement, édifier un réseau de coopératives semble la seule solution viable sur le long terme.

Contrairement aux firmes classiques, les coopératives de salariés disposent déjà en leur sein de la culture commune, des compétences sociales et des valeurs nécessaires à la construction d'un réseau. De plus, leur statut particulier les met à l'abri de la pression des marchés financiers, ce qui leur donne la stabilité dont elles ont besoin pour établir des relations de long terme. Lorsqu'elles s'organisent effectivement en réseau, les coopératives réussissent remarquablement bien. Mondragon Corporation Co-operativa et les districts industriels d'Emilie-Romagne sont ainsi de bons exemples d'efficace coopérative. Le réseau Scop Entreprises a enregistré récemment une croissance et des progrès significatifs mais il n'est pas encore suffisamment dense pour que l'on puisse tirer des conclusions définitives à son sujet. Les structures en réseau hiérarchisé aussi bien que les formes plus décentralisées sont toutes deux susceptibles de réussir aussi bien. En revanche, le degré de connectivité et le nombre de dimensions d'intégration mises en œuvre semblent être des facteurs décisifs dans le développement et l'efficacité de ces réseaux. Dans MCC et les districts industriels d'Emilie-Romagne, les entreprises sont fortement connectées dans presque toutes les dimensions possibles, y compris dans la dimension verticale qui semble tant faire défaut au réseau français. Cette différence peut s'expliquer par l'histoire de ces trois structures. Le réseau français provient du regroupement de coopératives existant préalablement et disséminées sur un large territoire. Dans les cas basque et italien, un centre de décision, poursuivant un but politique bien affirmé, a construit le réseau en créant de nouvelles coopératives sur un territoire restreint. De nos jours, il existe une explication supplémentaire à l'absence ou quasi-absence de cinq dimensions d'intégration (sur les sept répertoriées) dans le cas français : la faible densité de coopératives dans toutes les régions du territoire empêche les coopératives de forger des liaisons verticales ou de construire des clusters localement. Et à son tour, le faible degré de connectivité dans ce réseau constitue un obstacle à la création de nouvelles coopératives et à leur entrée dans le réseau, ce qui vient à l'appui de la thèse de Stephen Smith en expliquant la faible densité de coopératives. Néanmoins, on a pu observer quelque progrès notable en ce qui concerne l'entrée de nouvelles coopératives et la construction du réseau Scop-Entreprises au cours de la dernière décennie et il sera intéressant de suivre cette organisation dans un futur proche.

Nos exemples montrent que la mise en réseau des coopératives est efficace : dans les trois cas, le réseau s'est développé en termes de chiffre d'affaires, d'exportations et d'emplois, créant des produits à forte valeur ajoutée en utilisant les hautes technologies. Mais à partir de là, un autre débat est ouvert : de quel type d'efficacité parlons-nous ? Dans les réseaux formés par les grandes multinationales, ce qui compte est uniquement l'efficacité économique et financière. Dans les réseaux de coopératives ouvrières, il s'agit également de rechercher l'efficacité sociale et de préserver l'identité coopérative du groupe, ce qui donne d'autres forces mais impose aussi d'autres contraintes.

Annex A : Les dimensions d'intégration

Dimension	Mondragon	Districts industriels d'Emilie-Romagne	Scop Entreprises
1. Horizontale	Administration générale en commun Centrales d'achat Centre de sécurité sociale : Lagun-Aro Une dizaine de centres de R&D Université de Mondragon Alliances technologiques: ex. Modutek	Groupements d'offres Centrales d'achat Coopératives de second niveau (Parmesan, Céramiques) Structures cooperatives de Legacoop (finance, planification, communication...)	Quelques Groupements d'offres Centrales d'achat Coopératives de second niveau (Quadriplus) Structures cooperatives de CG Scop (12 unions régionales, 3 fédérations)
2. Verticale	Commerce intra-groupe amont-aval Accords de coopération incluant la R&D entre les divisions composants, électroménager, machines outils ... : Copreci → Fagor Consonni → Fagor	De la fabrication à la distribution (IperCo-op Stores) Coopération et sous-traitance Politique d'achat : priorité aux produits des autres coopératives et aux produits locaux	Très peu de transactions et d'accords amont-aval
3. Territoriale	Groupe dédié au peuple Basque (emplois, écoles, université) La population locale dépose son épargne à Caja Laboral Services aux entreprises partagés localement, liens politiques	Fort encastrement régional Traditions régionales coopérative et artisanale Implication du gouvernement régional : centres de services publics aux entreprises inclus dans les districts	Un petit peu d'encastrement régional pour les coopératives du BTP et de la formation professionnelle.

4. Financière	Banque de groupe : Caja Laboral Popular Prêts Inter-entreprises Participations croisées Péréquation des profits à hauteur de 20%	Institutions financières : ex. Coopfond Cercles de crédit pour l'octroi de garanties Comptes d'épargne des coopératives de consommation de la Lega	Institutions financières : Socoden, SofiScop et SPOT Soutien du Crédit Coopératif Quelques prises de participations entre coopératives Cas fréquents de solidarité financière spontanée et volontaire en période difficile
5. Technical	Réseau informatique Site Web Site B2B : Ategi	Site Web Legacoop	Site Web En construction : un site intranet et de B2B
6. Externalités de réseau			
7. Solidarité d'emploi	Les salariés sont réaffectés dans d'autres coopératives du groupe plutôt que licenciés	Engagement informel à embaucher les salariés provenant de coopératives en difficulté quand c'est possible.	

Bibliography

Allegret, J.P. and Dulbecco, P. (1998) " Le comportement de la firme innovante : structure de gouvernance et mode de financement ", *Revue d'économie industrielle* 84, 2nd quarter.

Antonelli C. (1995) " Economie des réseaux : variété et complémentarité ", in Rallet, A. and Torre, A. (dir.), *Economie régionale et économie spatiale*, Paris : Economica, pp.253-272.

Bakaikoa, B., Errasti, A. and Begiristain, A. (2004) "Governance of the Mondragon Corporation Co-operativa", *Annals of Public and Co-operative Economics* 75 (1), pp.61-87.

Billand, P. (1998) " Théorie des coûts de transaction versus théorie des réseaux : quelques enseignements de la confrontation aux réalités industrielles ", *Economies et Sociétés*, Série W, 4, July, pp.163-182.

Brusco, S. (1982) "Productive Decentralization and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics* 6: 167-184.

Coelho A. and Rastoin J-L. (2002), "L'émergence de l'organisation en réseau dans l'industrie : le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées", *Economies et Sociétés*, n°9-10, September - October, p.1503.

Cohendet, P., Kern, F., Mehmanpazir, B. and Munier F. (1999) " Knowledge coordination, competence creation and integrated network in globalized firms ", *Cambridge Journal of Economics* 23, pp.225-241.

Confédération Générale des Scop [CGS] (2004) "Co-opérer entre SCOP et au-delà", document préparatoire au 33^{ème} congrès, *Les débats du congrès* 3.

Coriat, B. (1997) " Globalization, variety and Mass products: The metamorphosis of mass production in the new competitive age ", in Rogers J. Hollingsworth and Robert Boyer (eds) *Contemporary Capitalism, The embeddedness of institutions*, pp.240-264, Cambridge University Press.

Coriat, B. and Weinstein, O. (1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : Librairie Générale Française, coll. Le Livre de Poche.

Dei Ottati, G. (2003) " Exit, voice and the evolution of industrial districts: The case of the post-World War II economic development of Prato ", *Cambridge Journal of Economics* 27, pp.501-522.

Delapierre, M. and Mytelka, L. K. (2003) " Cascades d'innovations et nouvelles stratégies oligopolistiques ", *Revue d'économie industrielle* 103, pp.233-252, 2nd and 3rd quarters.

Dhoquois, A. (2002), "Co-operation inter-Scop : l'humain fait la force", *Co-opérer*, n°596, November-December.

Erst, D. et Kim, L. (2002) " Global production networks, knowledge diffusion and local capability formation ", *Research Policy* 31 (8-9), pp.1417-1429, December.

Fitch, R. (1996) "The co-operative economics of Italy's Emilia-Romagna holds a lesson for the U.S.: In Bologna, Small Is Beautiful", *The Nation* [Online], May 13, (pp. 18-21), Available: <<http://www.thenation.com/>>

Fitoussi, J.P. (2001) intervention at the XX1st national conference of the Groupe Crédit Co-opératif : Les entreprises de l'économie sociale relèvent le défi de la mondialisation, *Lettre du Crédit Co-opératif* 72, December .

Gazsi, M. (2004) " S'unir ou mourir ? Partenariats Scop, mode d'emploi ", *Participer* 603, January-February.

Guillon, B. (1992) " Technologie, organisation et performances- Le cas de la firme-réseau ", *Revue d'économie politique* 102 (4), p.563-592, July-August.

Hakansson, H. and Johanson, J. (1993) " The networks as a governance structure; Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies ", in Grabher, G. (ed.), *The embedded firm*, London and New York: Routledge, pp.35-51.

Herman, B. (1988) *Industrial Development: Targeting New and Basic Industries*, National Council for Urban Economic Development, October.

Hollingsworth, R. J. and Boyer, R. (1997) "Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production", in Rogers J. Hollingsworth and Robert Boyer (eds) *Contemporary Capitalism, The embeddedness of institutions*, pp.1-47, Cambridge University Press.

Institut National des Statistiques et Etudes Economiques [INSEE] (2003), "Images économiques des entreprises et des groupes au 1er janvier 2001", *Insee Résultats-Economie*, 6, March.

Jarrillo, J.C. (1988) "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal* 9: 31-41.

- Kinder, T. (2003) " Go with the flow: a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise ", *Research Policy* 32, p.503-523.
- Kranton, R. E. and Minehart, D. (2000) " Networks versus vertical integration ", *The Rand Journal of Economics* 31 (3), pp. 570-601, Fall.
- Levesque B. (2001) " Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation ; Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale ", *Annals of Public and Co-operative Economics* 72 (3), pp.323-338, September.
- Merlant, P. (2002), « Les fédérations professionnelles créent des liens entre Scop du même métier », *Co-opérer*, n°596, November-December.
- Mondragon Corporation Co-operativa [MCC] (2001) "Mondragon Corporation Co-operativa, The history of an experience", Pdf electronic file, February, Available : <www.mondragon.mcc.es>.
- Mouline A. (1999) " Les accords de co-opération inter-entreprises dans les technologies de l'information : nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs ", *Revue d'économie industrielle* 89, pp.85-106, Third quarter.
- Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984) *The second industrial divide*, New York: Basic Books.
- Putnam, R. D. (1993) *Making Democracy Work; Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.
- Ricaboni, M. and Pammoli, F. (2002), "On Firm Growth in Networks", *Research Policy*, Vol. 31, n°8-9, December, pp. 1405-1416.
- Richardson, G.B. (1972) " The organization of industry ", *The Economic Journal* 82 (327), pp. 883-896, September.
- Rizopoulos, Y. (1997) " Marchés, organisations, réseaux : alternatives ou complémentarités ", in Pallois, C. and Rizopoulos, Y. (eds.), *Firmes et économie industrielle*, Paris: L'Harmattan, pp. 369-387.
- Romero, A. and Perez, M. (2003), "Organizational Culture, Individual Differences and the Participation System in Co-operativism of Associated Workers in Andalusia, Spain", *Annals of Public ans Co-operative Economics* 74 (2), pp.283-320, June.

Saba, A. (1998), " The Italian Industrial Flexibility and Globalization ", *Economie appliquée* 51 (1), pp.159-172.

Servy, P. (1981) *Les co-operatives de Mondragon*, Bayonne (France): Société Interprofessions Services.

Smith, S. C. (2004, a), "Network Externalities and Co-operative Networks: Stylized Facts and Theory," in Laixiang Sun (editor), *Ownership and Governance of Enterprises, Recent Innovative Developments*, New York : Palgrave/Macmillan, pp. 181-201.

Smith, S. C. (2004, b), "Network Externalities and Co-operative Networks: A Comparative Case Study of Mondragón and La Lega with Implications for Developing and Transitional Countries" in Laixiang Sun (editor), *Ownership and Governance of Enterprises, Recent Innovative Developments*, New York : Palgrave/Macmillan, pp. 202-242.

Thompson, D. J. (2003) "Italy's Emilia Romagna : Clustering Co-op Development", *Co-operative grocer* [Online], 109, November-December, Available: <<http://co-operativegrocer.co-op>>.

Veltz, P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris : Gallimard.

Vercellone, C. (2004) "Le sens et les enjeux de la transition vers le capitalisme cognitif : une mise en perspective historique", communication for the international conference : *The transformations of contemporary capitalism : Facts and theories. Current state of affairs and prospects*, LAME Third study days, University of Reims, March 31 - April 2, unpublished.

Williamson, O. (1985), "*The Economic Institutions of Capitalism*", The Free Press : New York, Collier Macmillan : London.

World Summit for Social Development (1995), Report, 6-12 March (A/CONF.166/9), chap. I, resolution 1, annex II, paras. 31, 34, 88 and 91, Copenhagen.

Worms, J. P. (2001), intervention at the XXIst national conference of the Groupe Crédit Co-opératif : Les entreprises de l'économie sociale relèvent le défi de la mondialisation, *Lettre du Crédit Co-opératif* 72, December.