

Cohérence décisionnelle et réseau

Vincent Giard (Université Paris - Dauphine)

La gestion d'une organisation est le résultat d'innombrables décisions prises avec une fréquence variable selon le type de décision. Les structures et procédures mises en place sont conçues pour assurer une cohérence minimale de ces décisions. La complexité de cette problématique, importante d'un point de vue pratique et théorique, s'est accrue avec l'apparition des réseaux. Après avoir rapidement précisé les concepts de réseau et de cohérence décisionnelle, on examinera successivement les problèmes posés sous l'angle spatial et sous l'angle temporel. Ces problèmes comportent de nombreux aspects qui ne sont pas spécifiques aux réseaux. On les identifiera d'abord pour pouvoir mettre en évidence les transformations induites par la perspective «réseau».

Cette contribution à ce livre doit être considérée comme une réflexion personnelle, s'appuyant sur plusieurs expériences de recherche-intervention, pour contribuer à un débat scientifique et non comme un article de synthèse de cette problématique avec tout ce que cela peut impliquer d'exhaustivité dans la présentation des points de vue qui se sont exprimés mais aussi de critiques et mises en relation des théories en présence.

1 Définitions du réseau

Deux définitions extrêmes du réseau sont classiquement proposées. La vision ingénieriale se focalise sur l'«interconnexion spatiale d'équipements complémentaires, coopérant entre eux pour transporter des flux de matière, d'énergie ou d'information et pour les acheminer d'une origine vers une destination» (Curien et al., 1992, [3]) et recouvre essentiellement les entreprises acheminant des personnes (par air, fer ou route), des biens matériels qu'il s'agisse de marchandises (fret, courrier...) ou de fluides (eau, gaz, électricité...) et des biens immatériels (téléphonie...). Cette vision ingénieriale repose donc sur l'idée d'une interconnexion physique plus ou moins importante; on parlera ici d'*entreprise-réseau* pour repérer ce type d'entreprises. La seconde définition privilégie l'interconnexion organisationnelle associée à une stabilité minimale de flux échangés entre plusieurs entreprises. Paché et Paraponaris parlent l'entreprise en réseau (Paché et Paraponaris, 1993, [16]), qu'ils caractérisent comme étant «une structure flexible et adaptative mobilisant — et non plus possédant — un ensemble coordonné et stabilisé de compétences», mais on utilise aussi beaucoup le terme de réseau d'entreprises. Cette approche mobilise le concept plus récent de chaîne logistique (*supply chain*) et, dans la mesure où une entreprise se trouve souvent impliquée dans plusieurs chaînes logistiques, un réseau se définit nécessairement à partir d'une entreprise donnée, en faisant intervenir des seuils minimaux de stabilité et d'importance relative des flux échangés dans les chaînes logistiques

auxquelles l'entreprise visée est rattachée. Il s'ensuit qu'une entreprise peut appartenir à plusieurs réseaux, son poids dans chacun d'entre eux dépendant des chaînes logistiques qui l'intègrent au réseau considéré. On utilisera ici le terme d'*entreprise en réseau* en considérant que ce réseau se définit à partir des chaînes logistiques de cette entreprise.

2 Cohérence décisionnelle

Ce concept de cohérence a une composante normative qu'il convient d'abord de souligner. Pour le chercheur, la signification donnée à ce concept ne peut être la même selon qu'il adopte un point de vue positiviste ou constructiviste. Celui des dirigeants d'entreprise est pragmatique mais laisse sans réponse précise un grand nombre de problèmes méthodologiques.

2.1 Le caractère normatif du concept de cohérence décisionnelle

L'idée de cohérence est généralement associée à celle d'harmonie et comporte donc une connotation normative qui la rend rationnelle et souhaitable. Préalablement, il importe de souligner que cette cohérence n'est ni toujours possible, ni forcément souhaitable. Par exemple, l'analyse des systèmes productifs met en évidence le fait que les composantes de ces systèmes ne sont généralement pas cohérentes en terme de capacité, de débit, de performances techniques... Ces ruptures s'effectuent à l'occasion d'investissements de remplacement mais aussi d'investissements nouveaux pour de multiples raisons: évolution de la technologie mais aussi et surtout des caractéristiques de la demande (volume, variété, stabilité, degré d'innovation, qualité requise...) et de l'offre concurrente (nécessitant plus de productivité, flexibilité, réactivité...). Le maintien, souvent possible, de la cohérence initiale d'un système productif ne peut que conduire à la mort de ce système parce qu'il est ouvert et non fermé. L'incohérence est alors la conséquence de mécanismes négentropiques visant la survie de l'organisation et qui, d'une certaine manière, relèvent de la seconde boucle d'apprentissage d'Argyris et Schon (1978, [1]), ce qui conduit à restaurer la cohérence à un autre niveau, dans une perspective dynamique et non statique.

2.2 L'incidence du paradigme de recherche retenu sur le concept de cohérence

D'un point de vue épistémologique, le paradigme de recherche en gestion (voir Usunier et al., 2000, [18]) auquel on adhère a une incidence sur le concept de cohérence décisionnelle. Le paradigme positiviste postule l'existence d'une réalité extérieure et objective, appréhendable par des méthodes appropriées assurant l'indépendance entre l'observateur et l'objet d'étude et non biaisées par le système de valeurs de l'observateur, afin de mettre en évidence des mécanismes de causalité qui permettront de comprendre et d'agir. Le paradigme constructiviste postule au contraire: que la réalité est socialement construite plutôt que déte-

minée objectivement, qu'il y a dépendance entre l'observateur et l'objet d'étude, que les méthodes utilisées sont liées à un système de valeurs et, enfin, qu'il convient de se focaliser sur le sens des constructions des gens et non sur des mesures. La mobilisation que nous proposons de ces deux paradigmes pour définir la cohérence décisionnelle fait appel à la distinction classique en gestion entre l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (faible niveau des ressources mobilisées pour atteindre ces objectifs).

Dans l'optique positiviste, on peut définir la cohérence décisionnelle comme le résultat de prises de décisions s'appuyant sur le même ensemble d'hypothèses et de règles d'évaluation et de décision, permettant d'assurer l'allocation optimale des ressources (efficience), conformément aux objectifs de l'organisation (efficacité). Sans prétendre à l'exhaustivité, plusieurs conditions semblent devoir implicitement être respectées :

- les objectifs sont quantifiables et leur ensemble est cohérent ;
- les structures organisationnelles permettent d'instancier ces objectifs dans les différents centres de décision ;
- la décentralisation des décisions implique l'existence de procédures de coordination assurant l'efficacité et l'efficience souhaitée ;
- la rationalité sous-jacente suppose une modélisation pertinente du fonctionnement de l'organisation et de ses centres de décisions pour pouvoir justifier les règles d'évaluation et de décision ;
- la recherche de l'efficience implique un éclairage économique de ces décisions qui nécessite de pouvoir disposer d'un système de comptabilité de gestion compatible s'appuyant implicitement sur une modélisation du système productif compatible avec celle utilisée pour évaluer les décisions à prendre (voir Giard et Pellegrin, 1993, [12]).

Le paradigme constructiviste repose sur le rejet des principales hypothèses du paradigme positiviste, ce qui conduit à dire que la réalité est une affaire de perception subjective et ne peut être objectivement connue. Dans ce cadre, ce qui est important c'est la recherche de sens et de leviers d'action sur les comportements. La cohérence porte plus sur le système d'incitations et relève de la présomption et du dire d'expert.

L'opposition de ces deux paradigmes est totale mais notre position épistémologique, comme celle de très nombreux chercheurs et praticiens est un compromis. La modélisation exhaustive du fonctionnement d'une organisation est une illusion notamment parce que la création a priori de gammes pour des activités non routinières est impossible en raison de l'insuffisance de connaissances préalables. Dans ces conditions, la décision s'appuie le plus souvent sur une démarche de rationalité limitée et non d'optimisation. La modélisation n'est pas rejetée pour autant

mais son rôle est limité à des analyses partielles conduisant, si sa pertinence est jugée suffisante, à la prise de décisions programmables, principalement de niveau opérationnel. Cette modélisation contribue également à éclairer la prise de décisions tactiques ou stratégiques, en complément d'autres informations. Dans ce compromis, la recherche de sens et celle de leviers d'action sur les comportements jouent un rôle tout aussi important sur le plan managérial.

Cette ambiguïté de positionnement, qui conduit à ce que le management reste un art, nous amènera ici à positionner certaines propositions dans une perspective positiviste ou constructiviste.

2.3 Vers une définition opérationnelle du concept de cohérence décisionnelle

On peut raisonnablement penser que, pour les dirigeants d'une entreprise, le concept de cohérence décisionnelle repose sur l'idée selon laquelle les décisions prises contribuent toutes à la réalisation de la stratégie de l'organisation, cette stratégie devant être clairement définie et se décliner en un ensemble cohérent d'objectifs. Si cette explicitation de la stratégie et surtout sa déclinaison en objectifs cohérents ne sont pas opérées, en tout cas de manière rigoureuse, l'évaluation de la cohérence décisionnelle est alors difficile. Cette définition générale, qui ne prend pas parti entre la position constructiviste et la position positiviste, amène plusieurs remarques.

Selon la vision positiviste, la cohérence décisionnelle peut être évaluée a priori en s'appuyant sur un modèle de représentation du fonctionnement d'une organisation mais cette approche n'est sérieusement envisageable que pour certaines classes de décisions affectant un sous-ensemble de l'organisation. L'impact de certaines décisions est parfois difficile à imaginer, la modélisation qui la supporte implicitement pouvant être très approximative, voire non fondée; cette difficulté implique que certaines décisions ne s'avéreront pas, a posteriori, judicieuses si tant est que l'on reste capable de faire le lien entre la décision et ses effets. Cette vérification par partie n'étant pas suffisante, il faut se résoudre à porter un jugement à partir des résultats observés, cette approche étant la seule envisageable dans la vision constructiviste.

Dans ce contexte, la relation causale (qu'il ne s'agit plus de quantifier) entre des résultats observés et certaines décisions prises est rarement facile à établir, d'autant que certaines décisions ont des effets qui ne sont observables ni sur le court terme ni directement dans le centre où la décision s'applique en raison d'effets induits mal maîtrisés. On peut seulement présumer qu'un ensemble de décisions a produit un ensemble de résultats. Ceci peut être suffisant pour vérifier l'atteinte d'objectifs (efficacité décisionnelle) mais ne permet pas de postuler une forte cohérence décisionnelle puisque ces résultats ont pu être obtenus avec de nombreuses mesures correctives prises pour restaurer la cohérence (efficience

décisionnelle faible). Cette analyse doit donc être conduite sur une période d'amplitude suffisante, tout en étant conscient que se produisent d'inévitables effets de bord. Ceux-ci tiennent au fait que ce que l'on observe au cours de cette période est en partie le fruit de certaines décisions prises antérieurement et que toutes les décisions prises au cours de cette période n'auront pas nécessairement épuisé tous leurs effets.

Examinons maintenant l'impact de cette vision de la cohérence décisionnelle sur son application au réseau. Si l'on est en présence d'une entreprise-réseau, les difficultés spécifiques rencontrées sont liées aux impératifs élevés de synchronisation des activités des centres de production et à certaine substituabilité de ces centres dans l'exécution des prestations (Giard, 1994, [8] et 2003, [7]); on reviendra sur ce point. Dans les autres cas, il doit tenir compte du fait qu'une entreprise peut appartenir à plusieurs réseaux d'entreprises. Les différentes entreprises de ces réseaux n'ont pas les mêmes stratégies: elles s'affrontent dans le partage de la valeur créée dans les chaînes logistiques, même si elles peuvent partager certains objectifs, dont celui de l'accroissement de cette valeur. L'analyse de la cohérence décisionnelle n'a donc de sens que si l'on retient le concept d'entreprise en réseau car il n'y a que dans ce cas que le point de vue stratégique est unique et que les degrés de liberté exploitables sont connus.

3 La cohérence spatiale des décisions

Conformément aux remarques qui viennent d'être faites, on s'intéressera ici au problème de la cohérence des décisions prises au cours d'une certaine période, par des décideurs appartenant à différents centres de décisions. L'aspect de la cohérence dynamique des décisions sera abordé au § 4; bien évidemment, il s'agit là d'un artifice d'analyse car le temps et l'espace sont intimement liés dans les processus décisionnels. On présentera ici quelques approches disponibles pour tenter d'assurer cette cohérence avant d'examiner leurs incidences sur la décision dans les réseaux.

Dans une organisation quelconque, la mise en place de mécanismes de coordination s'impose dès lors que les centres de décision s'échangent des flux de biens ou de prestations de service car il est irréaliste d'imaginer que l'ensemble des décisions localement prises puisse être cohérent d'emblée. Ces échanges, générant des contraintes pour les centres émetteurs et récepteurs de flux, peuvent être à l'origine de comportements locaux, liés à des objectifs décentralisés, allant à l'encontre d'objectifs globaux de l'organisation. Ces relations de dépendance ont été décrites par Thompson (1967, [17]) dans le cadre de relations bilatérales entre deux centres de décisions selon que les contraintes sont à sens unique (interdépendance séquentielle) ou non (interdépendance réciproque) et dans le cadre de relations multilatérales entre plusieurs centres de décision (interdépendance de groupe) caractérisés par des jeux de contraintes bilatérales (à sens unique ou non)

et/ou une consommation commune par plusieurs centres de ressources produites par un autre centre.

Les premiers mécanismes de coordination suggérés relèvent d'une approche positiviste. Au XIXe siècle, les « économistes classiques » ont proposé des mécanismes de coordination par les prix assurant, dans un monde idéal de concurrence pure et parfaite, l'allocation optimale des ressources qui en résulte et la possibilité d'une totale décentralisation décisionnelle, rendant inutile d'autres mécanismes de coordination. Après la seconde guerre mondiale, les spécialistes de recherche opérationnelle ont mis en évidence deux formulations mathématiquement duales dans les problèmes linéaires d'optimisation sous contraintes d'une fonction économique.

- Dans la première formulation, les variables de commande sont les quantités produites; elles interviennent dans une minimisation d'une fonction de coût de production, sous contrainte de consommations de ressources n'excédant pas leurs disponibilités.
- Dans la seconde formulation, les variables de commande sont les coûts marginaux associés aux dotations de ressources; ils interviennent dans la maximisation d'une fonction valorisant les consommations de ces ressources, sous contrainte, pour chaque référence produite, que la valorisation des ressources consommées par l'unité marginale produite ne soit pas inférieure au coût de production unitaire.

Dans ces formulations duales, les quantités produites et les coûts marginaux des ressources consommées sont liés et jouent un rôle symétrique et l'on montre avec une approche différente de celle des « économistes classiques » que la coordination des décisions par allocation de ressources et celle par des prix de cession sont équivalentes.

Dans les années vingt, l'introduction des structures divisionnaires s'est réalisée en se fondant sur l'autonomie décisionnelle des divisions, la coordination s'effectuant à l'échelon global sur des bases exclusivement financières (ROI, allocation de budgets d'investissement). Dans les années soixante, les problèmes de résolution numérique posés par des problèmes de programmation linéaire d'une certaine taille ont conduit à transformer le problème posé en une série de problèmes locaux, que l'on peut assimiler à ceux de centres de décision, et un problème-maître chargé de répartir les ressources communes entre les centres de décision; un mécanisme itératif jouant sur les coefficients des fonctions-objectifs des problèmes locaux (Dantzig & Wolf) ou directement sur l'allocation des ressources partagées (Kornai & Lipkai) permet de converger vers l'optimum en résolvant les problèmes locaux, cette convergence n'étant pas nécessairement rapide ni même toujours assurée.

De ces divers travaux, on peut tirer l'idée importante d'un point de vue opérationnel selon laquelle un bon système de prix de cession peut assurer une allocation optimale des ressources (respectant donc le critère d'efficacité) tout en permettant une décentralisation de la décision. La question à laquelle il est difficile de répondre est celle de la détermination effective d'un tel système. Rien ne garantit que les conventions utilisées en comptabilité de gestion permette d'assurer l'efficacité. Les mécanismes de coordination mis en avant par les approches de programmation mathématique reposent sur une modélisation statique et fruste de la réalité et sur un mécanisme itératif «instantané».

Ce système de prix de cession joue cependant un rôle important dans le comportement des décideurs. Par exemple, pour inciter les bureaux d'études à réutiliser des composants existants, certains constructeurs automobiles ont longtemps joué sur une modulation de taux de charge, en pénalisant les composants nouveaux. Il s'agissait alors moins de savoir si cette modulation était économiquement justifiée que d'induire des changements de comportements. Dans l'entreprise en réseau, les mécanismes de coordination par les prix jouent un rôle faible sur le court et moyen terme ; la discussion des prix s'accompagne d'une négociation au moins aussi importante sur le respect des délais et sur les spécifications à respecter (contrôle de qualité des produits se déplaçant vers celui des processus). La coordination porte plus sur la synchronisation des flux laquelle est facilitée par la répercussion au plus tôt le long de la chaîne logistique, des informations ponctuelles relatives aux événements qui se produisent (demande, transport, production...). En cas de co-développement, des procédures spécifiques de coordination sur les spécifications, les délais et les coûts sont mises en place et évoluent en fonction de l'avancement du projet (voir, par exemple, Garel, 1995, [4]).

Dans une approche d'inspiration constructiviste, Mintzberg distingue plusieurs mécanismes de coordination (1982, [15]) : celui de l'ajustement mutuel, qui utilise les communications informelles pour régler les problèmes posés par des situations simples ou, au contraire, très difficiles et complexes ; la supervision directe ; la standardisation des processus et des produits qui élimine l'occurrence de problèmes liés à la variété ; la standardisation des compétences qui limite le risque de problèmes posés par l'indisponibilité momentanée de compétences spécialisées et peu répandues. Plusieurs mécanismes de supervision directe sont utilisables.

- Ceux du contrôle de gestion sont bien connus (analyse d'écarts, tableaux de bord...). Le point de vue initial d'inspiration nettement positiviste a progressivement laissé une place importante au point de vue constructiviste : les règles d'interprétation se veulent toujours objectives et rationnelles mais, en pratique, visent à orienter les comportements. Les règles de création de tableau de bord restent encore très empiriques et leur cohérence est mal assurée (Giard, Boitout

& Bonmarchand, 1995, [10]; Giard, [7], 2003) et les analyses d'écart reposent sur des modèles où les relations causales sont faibles. Leur application à l'entreprise en réseau suppose l'existence d'un certain pouvoir de coercition.

- Une autre forme de contrôle couramment utilisée consiste à maîtriser les principales caractéristiques des flux entrants et sortants d'un centre de décision et à laisser celui-ci, libre de ses décisions. C'est l'une des formes de contrôle fortement utilisée dans les entreprises-réseaux (Giard, André & Le Guluche, 1995, [10] et Giard, Triomphe & André, 1997, [13]) dont l'efficacité peut être améliorée par une meilleure analyse des répercussions en amont et en aval des transformations des caractéristiques d'un flux échangé entre deux sous-systèmes. On est alors en présence de mécanismes de contrôle d'inspiration plutôt positiviste dès lors que l'autonomie décisionnelle des centres de décision permet d'atteindre assez facilement les objectifs d'efficacité et d'efficience, tout en respectant les contraintes portant sur les flux échangés.
- Une nouvelle forme de contrôle, expérimentée dans des environnements très complexes caractérisés par une forte incertitude, consiste à laisser le centre de décision adopter ses propres règles à condition qu'un certain nombre de méta-règles soient respectées (Jolivet, 2003, [14]). Cette approche a largement été utilisée dans de grands projets à coûts contrôlés comme celui du tunnel sous la Manche, qui relève clairement de l'entreprise en réseau. Du point de vue de la direction générale on est dans un mécanisme de supervision directe portant sur les règles et non les activités mais, par certains aspects, cette approche relève aussi de la standardisation de processus, ce qui montre que cette typologie de Mintzberg n'est pas toujours facile à exploiter.

4 La cohérence temporelle des décisions

Deux conceptions complémentaires du temps peuvent être mobilisées pour analyser la cohérence temporelle des décisions: celle de l'horizon de l'impact de la décision, indépendamment de son objet, et celle des cycles de renouvellement des produits et des ressources permanentes.

4.1 Cohérence temporelle et horizons d'impact des décisions

Les gestionnaires utilisent classiquement la typologie décisionnelle popularisée par Anthony (1965, [2]), distinguant les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, les décisions opérationnelles étant contraintes par les décisions tactiques, lesquelles sont contraintes par les décisions stratégiques. Cette hiérarchie est associée à un horizon temporel, qui va en se raccourcissant quand on va vers les décisions opérationnelles, allant de pair avec un niveau de détail croissant (finesse du découpage temporel, niveau d'agrégation des ressources et des flux de biens et de services). Dans cette vision des problèmes, la cohérence «descendante» est normalement assurée par l'usage des degrés de liberté offerts sur le temps en jouant

sur l'indétermination de la période du découpage temporel plus fin au cours de laquelle certaines actions sont à exécuter et sur la relative indétermination sur les spécifications de ressources, de flux et de gammes qu'il faut lever dans le processus de désagrégation. Ce processus ne garantit pas la cohérence car les relations entre agrégats ne se répercutent pas de manière simple en passant à un niveau de détail plus fin, la prise en compte des aléas de toutes sortes et de règles de pilotage étant impossible à reproduire dans le mécanisme d'agrégation des flux et des ressources. Ceci explique le recours de plus en plus fréquent à des simulations du fonctionnement opérationnel prévisionnel du système productif avant de décider de grosses opérations d'investissement, notamment pour s'assurer de l'obtention des niveaux désirés de performance, de réactivité et de flexibilité, indécélables à un niveau agrégé.

L'incontournable introduction de la vision «processus» s'accommode mal de la juxtaposition de règles de pilotage locales des différents services que traverse le flux d'un processus. Il faut alors également décliner les décisions stratégiques, tactiques et opérationnels suivant la logique des processus, en complément de celle opérée dans les services suivant les logiques de métier. S'il est indispensable d'aller dans ce sens, il est peu réaliste de penser que ces deux angles d'attaque soient totalement conciliables et qu'une cohérence d'ensemble soit possible sans ajustements et arbitrages remettant en cause des décisions antérieurement prises.

Le passage à l'entreprise en réseau rend encore plus hypothétique l'obtention de cette cohérence hiérarchique décisionnelle puisque, fondamentalement, les chaînes logistiques impliquant plusieurs entreprises s'analysent comme des processus. Le risque d'incohérence décisionnelle s'accroît cependant en raison de l'interdépendance que l'entreprise en réseau entretient avec les entreprises amont et aval des chaînes logistiques du réseau défini autour de cette entreprise. La manière d'accroître et de répartir, dans une chaîne logistique, la valeur créée mais aussi les risques encourus est le résultat de rapports de force dans lesquels l'entreprise en réseau considérée n'est pas nécessairement dominante. Les décisions stratégiques et tactiques de ces entreprises n'ont pas de raison de converger et s'appuient implicitement sur des hypothèses sans doute différentes quant à l'évolution de ces rapports de force. Ce qui se passe effectivement peut amener à réviser les décisions tactiques, conduisant, le cas échéant, à une révision de décisions stratégiques. En cas de domination, l'entreprise en réseau peut induire, de la part des autres entreprises de la chaîne, des comportements opportunistes en particulier si elles ont le sentiment que leur survie économique est menacée à terme.

4.2 Cohérence temporelle et renouvellement des portefeuilles d'activités et de ressources permanentes

Une mise en perspective différente de l'incidence temporelle des décisions consiste à considérer le renouvellement du portefeuille d'activités de l'entreprise et à examiner la séquence des décisions prises sur le cycle de vie d'un produit. Les plus importantes d'entre elles, du point de vue de la maîtrise des coûts engagés par ces décisions, sont celles qui sont prises pendant la phase de conception et développement d'un produit nouveau. C'est à ce stade que les projets d'investissement naissent et que se crée l'interdépendance dynamique entre le portefeuille de produits et celui des ressources permanentes. La cohérence temporelle des décisions est généralement mal assurée. En effet, l'étude économique qui accompagne le lancement d'un produit nouveau repose sur des hypothèses d'utilisation de composants fabriqués ou achetés et d'équipements nouveaux ou déjà installés pour permettre la production de produits antérieurement introduits. Les prix de cession des composants fabriqués et ceux de l'usage des équipements existants ont une incidence sur la rentabilité du projet du produit nouveau. Les bases de l'établissement de ces prix de cession sont le plus souvent différentes de celles qui ont conditionné la décision de fabriquer ces composants ou d'installer ces équipements.

L'argumentation, que l'on ne détaillera pas (voir Gautier & Giard, 2000, [6], Gautier, 2003, [5], et Giard, 2003, [7]), repose sur deux observations simples. Les coûts-standards établis pour les composants fabriqués intègrent habituellement une quote-part de l'amortissement des équipements sans incorporer de rémunération du capital investi, alors que l'introduction de ces équipements a été justifiée par une rentabilité minimale associée aux investissements occasionnés par le lancement d'un ancien produit; les logiques de standardisation et de plate-forme produit, qui se généralisent, accentuent l'importance de ce phénomène. Un raisonnement de même nature peut être conduit lorsque le produit nouveau utilise des équipements existants, installés pour fabriquer d'anciens produits. L'étude économique devrait imputer à la charge du projet nouveau, ce qui est rarement fait, la valeur résiduelle des équipements réutilisés; en outre, le calcul de ces valeurs devrait être cohérent avec l'étude économique ayant justifié l'introduction de ces équipements. Les conventions habituellement utilisées dans les coûts de cession internes des composants et des équipements font qu'une partie de la rentabilité de l'investissement associé au nouveau produit est imputable à des décisions antérieures dont les études économiques ont de fortes chances d'être invalidées par les hypothèses implicitement retenues par celle du nouveau produit. Cette incohérence décisionnelle peut conduire à surestimer la rentabilité du lancement de certains produits nouveaux, ce qui revient à dire que la comptabilité de gestion utilisée peut conduire à des subventions implicites.

Une solution de restauration de la cohérence consiste à utiliser l'amortissement économique introduit à d'autres fins par M. Boiteux dans les années cinquante, utilisant un taux d'actualisation relativement stable (voir Gautier & Giard, 2000, [6], Gautier, 2003, [5] et Giard, 2003, [7]); son usage suppose une réelle prise de conscience s'opère et la démonstration que cette incohérence induit un biais significatif dans la prise de décision. D'un point de vue théorique, il n'en reste pas moins que l'on est en présence d'une source d'incohérence décisionnelle importante.

Les remarques qui viennent d'être faites prennent une résonance accrue lorsque l'on examine les échanges qu'entretient l'entreprise en réseau avec ses partenaires de l'amont et de l'aval. Le réseau est un lieu dans lequel les entreprises du réseau cherchent à créer de la valeur additionnelle (partenariat de co-développement de sous-ensembles de produits nouveaux, élimination de coûts de transaction inutiles ou liés à l'incertitude, optimisation des coûts logistiques sur la chaîne...) et à transformer les règles de répartition de la valeur, en fonction des rapports de force en présence et de leurs évolutions. Cette «loi du marché» sur les échanges entre entreprises a des incidences plus fortes qu'en interne dans la mesure où les prix de vente des produits et prestations sont largement conditionnés par des rapports de force, partiellement régulés par la présence d'autres compétiteurs sur le marché. Dans ce contexte, il est peu probable que les méthodes et paramètres utilisés dans le montage des dossiers d'investissement soient les mêmes, ce qui rend illusoire l'idée de l'obtention spontanée d'une cohérence d'ensemble. Cela étant, la cohérence décisionnelle étudiée ici est celle de l'entreprise en réseau et non des entreprises du réseau et le risque d'incohérence risque de résulter de l'invalidation des hypothèses faites lors de la prise de décisions stratégiques ou tactiques relatives aux chaînes logistiques quant aux comportements des fournisseurs et clients de ces chaînes.

5 Bibliographie

- [1]C. **Argyris**, D. **Schon**, *Organizational Learning*, Addison Wesley, 1978.
- [2]R. N. **Anthony**, *Planning and Control Systems: a framework for analysis*, Harvard University Press, 1965.
- [3]N. **Curien** et al., *Économie et management des entreprises de réseau*, Economica, 1992.
- [4]G. **Garel**, «L'entreprise sur un plateau: un exemple de gestion de projet concurrente dans l'industrie automobile», *Gestion 2000*, n° 3, p. 111 - 134, 1996.
- [5]F. **Gautier**, *Pilotage Économique des Projets de Conception et Développement de Produits Nouveaux*, Economica, 2003.

- [6]F. **Gautier**, V. **Giard**, «Vers une meilleure maîtrise des coûts engagés sur le cycle de vie, lors de la conception de produits nouveaux», *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome VI, volume II, p. 43-75, 2000.
- [7]V. **Giard**, *Gestion de la production et des flux*, 3e édition, Economica, 2003.
- [8]V. **Giard**, «Gestion de production et entreprises de réseau», *Le manager des entreprises de réseau*, n° 5, p. 2 - 6, 1994.
- [9]V. **Giard**, «Besoins technologiques et réseaux», *Revue Française de Gestion*, n° 129, p. 5-20, 2000.
- [10]V. **Giard**, R. **André**, J. **Le Guluche**, «Organisation de la concentration du courrier: définition des tournées filaires et du niveau de ségrégation du courrier», *Système de décision*, volume IV, n° 3, p. 175-198, 1995.
- [11]V. **Giard**, V. **Boitout**, P. **Bonmarchand**, «Apport de la simulation à la conception et l'interprétation de tableaux de bord de back office bancaire (CCP) et à la comptabilité de Gestion», *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol 1, n° 2, p. 65-84, 1995.
- [12]V. **Giard**, C. **Pellegrin**, «Fondements de l'évaluation économique dans les modèles économiques de gestion», *Revue Française de Gestion*, p. 18 - 31, mars-mai 1992.
- [13]V. **Giard**, C. **Triomphe**, R. **André**, «Organist: un Système Interactif d'Aide à la Définition du niveau de traitement du courrier des bureaux de poste et des tournées d'acheminement à un centre de tri», actes du 2° congrès international franco-québécois de génie industriel, 3-5 septembre 1997, (<http://L1.lamsade.dauphine.fr/~giard/97-06.pdf>).
- [14]F. **Jolivet**, *Manager l'entreprise par projets: les méta-règles du management par projet*, EMS, 2003.
- [15]H. **Mintzberg**, *Structure de dynamique des organisations*, Édition d'Organisation, 1982 (traduction).
- [16]G. **Paché**, C. **Paraponaris**, *L'entreprise en réseau*, PUF, 1993.
- [17]J.-D. **Thompson**, *Organizations in action*, McGraw-Hill, 1967.
- [18]J.-C. **Usunier**, M. **Easterby-Smith** & R. **Thorpe**, *Introduction à la recherche en gestion*, 2e édition, 2000, Economica.