



Le réseau d'entreprises : aboutissement d'une trajectoire organisationnelle ou forme transitoire d'organisation

Isabelle Géniaux

Maître de Conférences,
Université Lyon 2, Chercheur-associé ISEOR
IUT Lumière
160 Bd de l'Université
69676 Bron cedex
Email : Isabelle.Geniaux@univ-lyon2.fr

Sylvie Mira-Bonnardel

Maître de Conférences,
Ecole Centrale de Lyon, Laboratoire Centrale Génie Industriel
36 Avenue Guy de Collongue
69 131 Ecully Cedex
Email : sylvie.mira-bonnardel@ec-lyon.fr

Résumé

Certains auteurs comme Ettighoffer et Van Beneden (2000) ou Livian (1998) considèrent que le réseau est devenu le mode d'organisation dominant. Le réseau d'entreprise apparaît comme la forme organisationnelle combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme. De ce fait, le réseau est particulièrement adapté à un environnement mondial, global et ayant un rythme d'évolution rapide.

Fréry (1997) affirme que « *la grande entreprise capitaliste intégrée n'aura été qu'un épisode de l'histoire.....épisode qui semble désormais clos* ».

Pour Livian (1998), le réseau se présente comme l'idéal type qui s'imposera comme mode d'organisation dominant dans les décennies.

L'objet de cette communication est, à travers une analyse approfondie de quatre réseaux d'entreprises de vérifier si la forme organisationnelle réseau représente une forme définitive d'organisation ou un état contextuel et daté.

Après être revenues sur les facteurs déterminants dans la constitution de réseaux d'entreprises, nous analyserons le cycle de vie de quatre réseaux. Cette analyse révèle des facteurs clés de pérennité des réseaux ainsi que des facteurs de bifurcation au cours de leur évolution. En effet, trois des quatre réseaux étudiés sont revenus à une forme plus intégrée avec rapprochement capitalistique.

Mais si l'entreprise capitalistique intégrée est en voie de disparition, et si le réseau est une forme transitoire, nous pouvons alors nous interroger sur le nouveau mode organisationnel dominant pour les prochaines années.

Mots clés

Réseau d'entreprises, coopérations, management des ressources et des compétences



Le réseau d'entreprises : aboutissement d'une trajectoire organisationnelle ou forme transitoire d'organisation

1. INTRODUCTION

De nombreux travaux théoriques ou empiriques sont consacrés ces dernières années aux changements fondamentaux qui s'opèrent dans les organisations et sur la structuration de formes organisationnelles nouvelles. Ettighoffer et Van Beneden (2000) considèrent que les organisations du 21^{ème} siècle se métamorphosent pour créer de la valeur. Pour les auteurs, l'avènement des méta - organisations représente une inflexion stratégique majeure, l'innovation organisationnelle devient un facteur clé de compétitivité.

Cela se traduit par une dématérialisation visant la création de richesse par intégration d'intelligence. Cette notion de méta - organisations qualifie des entreprises en réseau ou des grappes d'entreprises qui coopèrent fortement entre elles. Les NTIC favorisent le travail collaboratif, et s'avèrent nécessaires pour contrer l'obsolescence des connaissances.

La compétitivité repose dès lors sur la capacité des firmes à collaborer. Les méta - organisations affichent trois objectifs principaux, un destin commun avec des valeurs partagées, une utilité économique et sociale favorisant le développement durable et un accès facilité à des connaissances plus étendues. En effet, comme le développe Sérieyx (2000) : *« les entreprises qui l'emporteront seront celles qui sauront fonder durablement leur avantage concurrentiel sur la meilleure conjonction des intelligences, des savoirs et des compétences qu'elles agrègent, pour créer sans cesse une valeur ajoutée qui fasse la différence »*.

Dans un contexte mondial, global ayant un rythme d'évolution qui ne cesse de s'accélérer la coopération devient la règle pour innover. Les nombreux rapprochements ou collaborations auxquels nous assistons, montrent que les entreprises l'ont bien compris. Grandes ou petites entreprises mettent en place des structures de collaboration sous forme de réseau. Ces formes d'organisation présentent la particularité de préserver l'indépendance des participants tout en autorisant leur participation à des projets plus importants.

Le réseau se présente comme la création d'un espace d'interactions, de confrontations et d'enrichissement des différents types de savoirs et de compétences disponibles dans le réseau. Chaque entreprise peut alors s'enrichir d'une dynamique cognitive collective s'étendant au



delà de ses propres frontières, propre à la faire évoluer dans l'incertain et le nouveau et à maintenir un niveau d'excellence durable (Ettighoffer, Van Beneden, 2000 ; Jacob, Julien, Raymond, 1996).

Cette dynamique créative se retrouve dans les analyses que nous donnent Brasseur et Pick (2000) sur les entreprises de la Silicon Valley. Confrontées à un environnement en mouvement permanent, dans lequel la vitesse de réaction est capitale, ces entreprises associent étroitement capitalisation des connaissances, gestion des compétences et développement d'innovation au sein de réseaux, lieux de fertilisation mutuelle et de maillage de connaissances dans lesquels « *la notion d'intelligence collective devient réalité* » (Brasseur, Pick, 2000).

Le réseau d'entreprise apparaît donc comme la forme organisationnelle combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme. De fait, pour plusieurs auteurs (Fréry 1997, Livian, 1998, Ettighoffer 2000), cette forme d'organisation, qu'ils nomment réseau, entreprise virtuelle, constellation, ou autre, devient un nouvel idéal type qui, selon les auteurs, s'imposera comme mode d'organisation dominant dans les décennies à venir.

Néanmoins, l'édification de cet espace organisationnel maillé « *met l'entreprise devant le plus vieux problème organisationnel qui soit : la construction d'une zone d'autonomie et la délégation de la mission entrepreneuriale* » (Hatchuel, 1994). Nous retrouvons les problématiques classiques liées aux liens savoirs/acteurs/pouvoir mais dont l'accuité se révèle exacerbée dans la configuration réseau où se confrontent la logique de compétitivité du réseau et les stratégies distinctives des différentes entreprises. Dès lors, nous pouvons nous interroger sur les conditions de pérennité de la forme organisationnelle réseau. Travailler en réseau avec des partenaires externes sans relation hiérarchique ni transactionnelle, correspond à un choix stratégique qui peut s'apparenter à une bifurcation par rapport à un développement classique. Les déterminants de ce choix relèvent le plus souvent d'une analyse « *resource based* », comme nous l'explicitons dans la première partie de cette communication.

Pour autant, cette bifurcation ne se révèle pas irréversible et l'examen d'évolution de réseaux d'entreprises met en lumière un cycle de vie dont l'aboutissement plus ou moins lointain se traduit dans l'alternative séparation ou absorption (Jolly 2001).

Nous avons observé le cycle de vie de quatre réseaux d'entreprises. Dans ces réseaux, les entreprises n'étaient liées entre elles ni par des relations hiérarchiques de mandant à mandaté, ni par des relations transactionnelles. Si ces entreprises se présentaient sur les marchés avec



une offre globale, voire comme acteur unique, elles restaient juridiquement et financièrement indépendantes. Le seul lien, ciment du réseau, résidait dans la complémentarité des intelligences, connaissances, compétences et ressources.

A partir de l'analyse approfondie de ces quatre réseaux, sur des cycles de vie s'étendant entre 7 et 12 ans, nous avons pu vérifier que la forme organisationnelle réseau ne représente pas une forme définitive d'organisation mais un état contextuel et daté. Le réseau s'est établi sur un laps temporel pendant lequel les entreprises observées ont abandonné le développement capitalistique et l'intégration pour la coopération. Au-delà de cet intervalle temporel, pour deux réseaux sur quatre, les entreprises ont réengagé une croissance capitalistique classique ; dans le troisième réseau, les entreprises s'interrogent sur la bifurcation à venir.

Devant ces observations d'évolution, nous avons voulu comprendre ce cycle de vie et déterminer quels sont les facteurs de bifurcation qui amènent les entreprises à choisir la coopération en réseaux puis une forme capitalistique plus intégrée.

Cette communication comprend deux grandes sections :

- la première section présente les grandes lignes de la réflexion sur le développement des réseaux d'entreprises : dans une première partie nous caractériserons les réseaux d'entreprises; une seconde partie développera les thèses soutenant que le réseau devient un mode d'organisation dominant ; la troisième partie explicitera les facteurs déterminants le choix de la coopération au sein d'un réseau.
- la seconde section expose l'analyse du cycle de vie de quatre réseaux d'entreprises : dans une première partie, nous présenterons le champ de notre étude, la seconde partie explicitera les modes de management des ressources immatérielles mis en œuvre dans les réseaux; dans la troisième partie, nous déterminerons les facteurs qui sont apparus les clés de pérennité des réseaux ; dans la quatrième partie nous mettrons en lumière les facteurs déclenchant l'abandon de la coopération pour une forme capitalistique plus classique.

2. LES RESEAUX D'ENTREPRISES : LE RETOUR D'UNE FORME ORGANISATIONNELLE A GEOMETRIE VARIABLE

2.1. CARACTERISATION DES DIFFERENTS TYPES DE RESEAUX

Dans son ouvrage « Organiser l'entreprise en réseau » Boulanger (1990), fait un essai de clarification sur les réseaux. Pour l'auteur, un réseau est un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des



besoins communs. La notion de réseau suggère une entraide, une collaboration entre les membres et renvoie directement au concept de système qui rassemble des éléments entretenant des relations entre eux. Un réseau implique des comportements, des moyens de liaison, une stratégie et un management différents de ce que requiert une entreprise mono-site.

Pour Boulanger (1990), le réseau se présente comme un dispositif de forme éclatée permettant de mettre en œuvre simultanément en plusieurs endroits un ensemble d'actions. Il préfère parler de structure ou d'organisation en réseau que de réseau. L'auteur présente quatre familles de structures en réseau.

La typologie retenue se réfère au pouvoir de décision, aux mécanismes de fonctionnement et aux conditions de performances et permet de distinguer les réseaux intégrés, les réseaux fédérés, les réseaux contractuels et les réseaux maillés.

- Les réseaux intégrés correspondent au développement de sites, d'agences à partir d'un siège comme dans le secteur bancaire. Le pouvoir est descendant.
- Les réseaux fédérés se rencontrent dans le secteur mutualiste et supposent une certaine solidarité, le pouvoir y est ascendant. Les principales structures juridiques pour ce type de réseaux sont les coopératives, les mutuelles, les GIE, les associations et les syndicats.
- Les réseaux contractuels visent un pouvoir bilatéral et se traduisent contractuellement, par des accords de franchise par exemple.
- Enfin, les réseaux maillés comptent plusieurs pôles avec un pouvoir poly-centré à l'image d'un filet. L'exemple cité par Boulanger est celui de la Silicon Valley.

Cette dernière référence nous renvoie à la notion de districts, réseaux territoriaux, dont les exemples, de la plastic vallée (région d'Oyonnax) à la cosmétique vallée (région de Chartre) en passant par l'Italie du Nord, ont été abondamment présentés dans la littérature économique et sociologique.

De leur côté, Gandori et Soda (1995, cité par Livian 1998) classifient les réseaux selon leur degré de formalisation et leur degré de symétrie. (voir le tableau page suivante)



		Symétriques	Asymétriques
Peu formalisé		- Réseaux personnels - Interlockings directorates ¹ - Districts	- Filière - Sous-traitance
Plus formalisé	Sans Participation Financière	- Associations - Groupement d'employeurs - Cartels - Consortiums	- Sous-traitance - Agence - Franchise
Plus formalisé	Avec Participation financière	- Joint venture	- Prise de contrôle

Tableau 1 : Type de réseaux interfirmes

(d'après Gandori A., Soda G., 1995 , cités par Livian, 1998, p 127)

Le réseau tient souvent sa richesse de sa diversité, d'où la difficulté de composer avec des cultures diamétrales qu'il faut absolument préserver pour bénéficier de complémentarités et de synergies.

Le réseau se présente comme une forme intermédiaire entre l'organisation et le marché, une macro-structure. Ce type d'organisation affiche des avantages comme la souplesse dans la composition du réseau qui peut accueillir ou voir se retirer des membres. Cette structure offre une flexibilité et un potentiel d'innovation dans la nature des activités. Enfin, elle permet des économies de coûts de transaction. Nous assistons à une dématérialisation de la firme, la structure réseau tend vers l'organisation sans frontières, les formes inter-organisationnelles recherchant, à la fois, une interdépendance et une certaine stabilité (Livian, 1998).

Pour Ettighoffer et Van Beneden (2000), la compétitivité repose dès lors sur la capacité des firmes à collaborer. Les méta-organisations affichent trois objectifs principaux, un destin commun avec des valeurs partagées, une utilité économique et sociale favorisant le développement durable et un accès facilité à des connaissances plus étendues.

Cependant, Ettighoffer et Van Beneden (2000) distinguent les méta-organisations des méta-réseaux. Les méta-organisations relèvent d'une logique combinatoire avec une coopération forte et une intégration faible. Les méta-réseaux correspondent à une structuration d'activités

¹ croisement de participation à des conseils d'administration



complémentaires fortement intégrées dans un ensemble systémique et s'inscrivant dans une même chaîne de valeur.

Les méta-organisations affichent des facteurs clés de succès comme un contexte de confiance, un décloisonnement des fonctions et des frontières, un développement d'organisations intermédiaires notamment pour le financement, une culture de l'échange et de l'ouverture et enfin être prêt à faire évoluer le « business model ».

L'avènement des méta-organisations représente une inflexion stratégique majeure, l'innovation organisationnelle devient un facteur clé de compétitivité.

Effectivement, nous assistons à un changement de paradigme organisationnel qui se traduit par la virtualisation de l'entreprise. L'entreprise virtuelle possède trois dons, le don d'ubiquité par le travail à distance, le don d'omniprésence par le travail 24 heures sur 24 heures et le don d'omniscience par l'accès aux savoirs (Ettighoffer, Van Beneden, 2000).

2.2. LE RESEAU : NOUVEAU MODE D'ORGANISATION DOMINANT ?

La configuration réseau d'entreprises n'est pas foncièrement nouvelle puisque c'est celle là même qui permit l'essor des marchands vénitiens, des banquiers florentins ou des soyeux lyonnais. Cependant, cette configuration a pendant longtemps été exclue de l'alternative bien connue - hiérarchie versus marché - présentée à l'entreprise moderne dont le choix trouvait sa justification au travers de l'analyse des seuls coûts de transaction.

Il faut attendre 1986 pour que Thorelli (dans un article fondateur : « *Networks : Between Markets and Hierarchies* ») présente enfin l'intérêt des structures en réseau, les positionnant en forme organisationnelle intermédiaire entre le marché et la hiérarchie.

Aujourd'hui, l'analyse de Thorelli entre en résonance avec plusieurs approches théoriques de l'organisation qui montrent que les configurations organisationnelles des entreprises subissent des mutations profondes.

Avec Livian (1998), « nous voudrions mettre en évidence un fil conducteur qui correspond non seulement à une préoccupation purement théorique mais aussi à l'évolution des réalités économiques et sociales auxquelles sont confrontées les acteurs dans ce domaine : **la « déconstruction » de l'organisation** » (p. 87). Selon Livian, cette déconstruction comprend trois volets : passage de l'organisation objective à une construction par l'observateur, de l'organisation à l'action organisée, de l'organisation moderne à l'organisation post moderne.



Dans cette optique, l'organisation en réseau avec sa structure moins formalisée, moins spécialisée, aux frontières moins nettes que les structures classiques, conviendrait mieux aux conditions modernes de compétitivité grâce à sa souplesse et sa réactivité. *« L'organisation réseau devient alors un nouvel idéal type ».*(Livian, 1998, p87)

Sérieyx (1996) fait écho à cette transformation en soulignant que *« plus l'environnement devient évolutif, concurrentiel, imprévisible, plus se révèlent importantes les capacités de souplesse de réactivité, de multiplication des intelligences en tant que facteur d'innovation, plus il devient nécessaire de mettre du réseau dans sa pyramide ».*(p13)

Comme nous l'avons vu précédemment, pour certains auteurs (Ettighoffer et Van Beneden (2000) nous assistons à l'avènement des méta-organisations. La reconstruction de l'entreprise en réseau prend corps avec la mise en place de petites unités, une organisation du travail par projets et le développement de relations de confiance et de partenariat à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être avancés. Effectivement, les réseaux présentent les caractéristiques des systèmes, ils sont évolutifs, dynamiques, souples, flexibles. Mais surtout, ils sont porteurs de synergies. Les réseaux impliquent une intelligence collective (Jacob, Julien et Raymond, 1996). Ils sont favorables aux apprentissages et transforment l'organisation en organisation apprenante grâce à une amélioration continue, une innovation systématique. Ce type d'organisation favorise la compétitivité individuelle, l'information structurante et circulante, allie la compétition à la concurrence et débouche sur une synergie créatrice. *« Privilégiant à la fois l'autonomie, l'interdépendance et la complémentarité d'intelligence individuelle, le réseau, véritable accélérateur de particules invite à produire de l'intelligence collective tout en garantissant à chacun son identité et sa liberté. Il développe des effets de synergies et permet à l'intelligence ajoutée de se manifester. »* (Sérieyx, 1996, p.15)

La suprématie des réseaux s'explique en grande partie par le fait qu'ils permettent une recomposition de la chaîne de valeur et l'externalisation d'activités de plus en plus nombreuses. Ils conservent alors une importante flexibilité stratégique aux grandes entreprises, indispensable en période de turbulences.

De fait, il semblerait que la notion de réseau concerne toutes les entreprises, que cette notion ramène l'entreprise à son mode d'organisation et ou à la représentation de son environnement.



Concernant les entreprises de taille petite et moyenne, ce type d'organisation leur permet l'accès plus rapide à des ressources et des connaissances plus étendues, soit pour présenter une offre commune, soit pour bénéficier de coûts avantageux, ou encore pour avoir plus de pouvoir sur le marché (Jolly, 2001). C'est ce qui explique l'essor de micro-groupes. En effet, entre 1990 et 1998, le nombre de micro-groupes, groupes de la taille d'une PME, a augmenté de 6000 (Loiseau, 2001).

Du côté des grandes entreprises, internationalisation, globalisation, délocalisation, externalisation, décentralisation, coalisation, constituent autant de mouvements qui tendent à la reconfigurer en organisation - réseau. Cette organisation réseau permet à la multinationale de développer, au travers de ses filiales, une ramification étendue dans un champ de ressources et de compétences. Anderson, Forsgren et Holm (2002) montrent bien à quel point la compétitivité de la firme multinationale peut être accrue grâce à l'implication de ses filiales au sein de leur réseau locaux.

Ce déploiement des organisations réseau donne d'ailleurs lieu à une profusion taxonomique particulièrement exubérante relevée par Fréry (1997) : « *plus de 40 dénominations diverses, de nébuleuse à constellation, d'entreprise virtuelle à entreprise creuse, de quasi firme à firme résiliable,...* »(p.34). Fréry va même assez loin dans l'inéluctabilité de ce qu'il préfère nommer *l'entreprise transactionnelle* puisque, selon lui, « *la grande entreprise capitaliste intégrée n'aura été qu'un épisode de l'histoire (...) épisode qui semble désormais clos* » (p.48)

2.3. LES FACTEURS DETERMINANT LA COOPERATION SOUS LA FORME RESEAU : UN ANCRAGE DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES

Comme nous venons de l'écrire, la plupart des analyses présentent le réseau d'entreprises comme le creuset de l'intelligence collective et la configuration la plus favorable à la synergie créatrice.

Un certain nombre d'études (Roberts et Mizouchi, 1989, Dussauge et Garette, 1995, Sakakibara, 1997) montrent que l'une des principales motivations qui poussent les firmes à collaborer entre elles, à côté de la motivation traditionnelle de partage de coûts, est la nécessité d'exploiter des actifs complémentaires. « *La coopération inter-firmes permet l'exploitation de complémentarités qui à leur tour agissent sur le développement des compétences propres des firmes.* » (Combe et Verzat, 1998)



L'analyse de Barthélémy, Fulconis et Mothe (2001) nous semble de ce point de vue très intéressante : ces auteurs ont appréhendé les stratégies de réseau interentreprises à partir des travaux sur l'apprentissage organisationnel et l'approche fondée sur les ressources et les compétences. « *La notion d'apprentissage organisationnel présente les structures en réseau comme un moyen d'acquérir et de transférer des informations et de partager des savoirs et savoir-faire permettant aux entreprises partenaires de préserver, voire de renforcer leur position concurrentielle sur un marché donné.* » (p.299).

Jolly (2001) qualifie cette mise en commun « *d'effet symbiotique* » et l'observe notamment au sein de réseaux rassemblant des firmes de métiers différents.

De même les travaux de l'école suédoise du marketing industriel (Hakansson, Johanson, 2001) explicitent comment les entreprises partenaires d'un réseau se coordonnent autour du management des ressources et des compétences et surtout comment les mécanismes d'apprentissage mis en œuvre amènent à un renforcement de la coopération. Ces analyses montrent clairement la distinction entre les réseaux de compétences (faire ensemble) et des réseaux de dépendance (faire-faire).

L'enrichissement des savoirs constitue le cœur de la dynamique de réseaux au travers des opérations collectives qui élaborent « *un processus dynamique d'interaction ayant comme finalité de produire de nouveaux savoirs et savoir-faire permettant de développer un avantage concurrentiel réseau.* » (Jacob et al. 1996).

Dyer et Singh (1998) démontrent que la constitution de rente liée à l'intégration dans un réseau de complémentarité tient surtout à la capacité des entreprises à instituer des modes d'apprentissage collectifs et un pilotage effectif du réseau : « *collaborating firms generate relational rents through relation-specific assets, knowledge-sharing routines, complementary resource endowments and effective governance.* » (p. 675)

En second plan mais non moins prégnant, l'innovation apparaît aussi comme un des facteurs de coopération en réseau. Si l'innovation apparaît au démarrage d'une réflexion de stratégie de réseau, comme le montraient déjà en 1987 les analyses de Dussauge et Ramanantsoa à propos des stratégies d'alliances technologiques, l'innovativité en devient l'enjeu.

Comme le rappelle Romelaer (1999), un certain nombre de travaux ont pu identifier une relation positive entre l'innovativité de la firme et l'intensité des liens externes. Dans le même esprit, lors d'une étude réalisée auprès de PME, Le Bas et Géniaux (1995) avaient identifié



différentes stratégies d'acquisition de ressources technologiques. Ces stratégies reposaient sur la recherche d'une accumulation de savoir-faire et de compétences. L'entreprise ensuite pouvait choisir de privilégier une logique interne ou une logique externe pour réaliser cette accumulation. Il est intéressant de souligner qu'il ressortait de cette étude que certaines PME développaient de véritables stratégies de réseaux, multipliant les relations avec leurs fournisseurs, sous-traitants, clients mais également avec des organismes de recherche. En fait, plus l'entreprise avait un investissement en recherche et développement, plus elle établissait de relations avec l'extérieur et plus elle augmentait son innovativité.

La dynamique du réseau d'entreprises trouve alors son moteur dans l'architecture d'un collectif d'intelligences, transcendant les frontières organisationnelles et les bornes entrepreneuriales. Cette architecture s'élabore sur un maillage d'interactions entre les individus, mais aussi, sur la base d'une cause commune ; c'est là que le rôle des dirigeants prend tout son sens.

Comme le souligne Prax (2000), « *la constitution d'une connaissance collective au niveau du groupe de travail va se faire par une série d'interactions (...) les dispositifs de socialisation seront déterminants* » (p.57). De fait, c'est bien dans la richesse, la variété et la rapidité des interactions que va se construire l'intelligence collective, et la synergie créatrice (Jacob, Julien, Raymond, 1996).

Toutefois, cette coopération induit innovation seulement si les entreprises construisent d'abord un cœur de compétences en interne puis, dans un second temps, s'engagent dans la coopération pour accroître leurs compétences et se procurer des actifs complémentaires (Bernard, 2001).

Des entreprises sont donc amenées à collaborer pour maîtriser le processus d'innovation qui se veut de plus en plus global, mondial, multidisciplinaire, itératif et cumulatif. L'objectif est bien de déboucher sur la co-conception, génératrice de produits ou procédés nouveaux, mais aussi, de nouvelles connaissances et compétences. Les collaborations s'organisent effectivement de plus en plus sur une logique de compétences.

L'enrichissement des connaissances sera donc d'autant plus fructueux que les échanges dans le réseau dépasseront le cadre des métiers et des fonctions. L'innovation émergera alors de cet espace d'interactions entre les acteurs et entre les fonctions et métiers. Cet espace ouvre sur l'apprentissage de nouvelles situations et problèmes qui débouche sur un surcroît



d'expérience, le développement de nouvelles compétences ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances.

Le réseau apparaît alors comme une solution intermédiaire entre l'intégration et l'externalisation totale de certaines activités. Il permet d'envisager la maîtrise globale d'une offre complexe sans intégration ni verticale ni horizontale. De plus, il présente une souplesse et un caractère évolutif plus marqués que ceux caractérisant les mini-groupes (Loiseau, 2001).

Les différentes recherches que nous avons menées sur les réseaux d'entreprises, nous permettent de distinguer quatre points qui nous semblent importants à la compréhension du cycle de vie du réseau :

- le management des ressources constitue un facteur déclenchant la mise en réseau des intelligences : le savoir (incluant compétences et connaissances), constitue le plus souvent la raison d'être – source et ressource - du réseau, que ce dernier s'appuie sur un groupe de compétences convergent ou divergent (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2002, Sanchez, Heene, Thomas, 1996) ;
- de plus, le management des ressources impacte le réseau bien au-delà de sa création puisque les entreprises en réseau, que nous avons observées, ont réussi à instaurer au sein du réseau des pratiques trans-frontières organisationnelles de management des connaissances et des compétences (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2002) ;
- - ce re-dimensionnement du management des ressources immatérielles s'effectue d'autant mieux que la gestion des compétences et des connaissances jette un pont fondamental entre l'individuel et le collectif (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2000) ;
- dès l'instant où le réseau réussit à construire un véritable espace de confiance et de conversation alors le processus d'échange introduit l'apprentissage qui trouve son aboutissement dans le développement de l'innovation. La mise en mouvement du processus d'innovation au sein de cette configuration multi-variée et dynamique bénéficie de cette fertilisation croisée et les dirigeants interrogés soulignent tous une réelle impulsion de créativité (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2002).

Ainsi, nous avons pu constater qu'un nombre important d'analyses tant théoriques qu'empiriques met l'accent sur les facteurs déterminant l'inscription d'une entreprise dans un réseau de partenaires. Cependant, nous n'avons trouvé que fort peu de réflexion sur les facteurs déterminant la fin du cycle de vie du réseau. Or nous connaissons un grand nombre



de réseaux qui ont disparu ou qui sont revenus à la forme organisationnelle plus classique de l'entreprise intégrée. Jolly (2001) exprime cette trajectoire du réseau au travers les étapes suivantes : décision de coopérer, processus pré-nuptiaux, mise en œuvre et séparation. Pour l'auteur, il n'y a que deux issues possibles à la coopération : la séparation ou l'absorption.

Nous nous sommes donc attachées à comprendre comment et pourquoi un réseau d'entreprises prend la bifurcation vers une forme capitalistique intégrée.

Les lignes suivantes présenteront, au travers de l'analyse de 4 cas réels de réseaux d'entreprises opérant depuis plusieurs années, les déterminants du cycle de vie et des pratiques managériales caractéristiques de chacune des phases.

Sans vouloir relancer le débat sur les interactions stratégie / structure, nous verrons au travers de ces cas que la forme réseau n'est peut-être pas le mode d'organisation dominant vers lequel vont s'orienter toutes les entreprises, mais plutôt une forme organisationnelle temporaire, s'imposant à un moment donné de l'histoire et de la stratégie d'une entreprise.

3. ANALYSE DU CYCLE DE VIE DE QUATRE RESEAUX D'ENTREPRISES : LES FACTEURS D'INFLEXION ET D'EVOLUTION DE LA FORME RESEAU

3.1. METHODOLOGIE ET CHAMPS DE L'ETUDE : QUATRE RESEAUX DIFFERENTS

Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé de manière approfondie quatre réseaux d'entreprises. Nous avons retenu des réseaux existant depuis plusieurs années (entre 7 et 10 ans) afin de pouvoir observer leur évolution dans le temps. Cette analyse essentiellement qualitative s'est effectuée en 2001 par entretiens approfondis auprès des dirigeants initiateurs du réseau, des dirigeants et cadres d'autres entreprises membres du réseau. Ces informations ont été recoupées par des sources documentaires diverses, plaquettes de présentation du réseau et des différentes entreprises appartenant au réseau, sites internet.

3.1.1. Réseau A : 10 entreprises de l'agro-industrie

Le réseau observé compte une dizaine d'entreprises, de 80 à 150 salariés, toutes entreprises indépendantes à capitaux familiaux, comptabilisant entre 10 et 30 années d'expériences. Toutes les entreprises ont su développer un savoir-faire reconnu dans l'industrie agro-alimentaire : minoteries, silos de stockage, traitement de semences, raffineries de sucre, processus de production et instrumentation.



En 1993, la réforme de la Politique Agricole Commune et les accords du GATT ont provoqué l'arrêt des investissements sur le territoire national et plusieurs entreprises se sont alors données une orientation stratégique nouvelle : le développement à l'international et la concentration sur les activités à forte valeur ajoutée.

Cette orientation stratégique a conduit plusieurs entreprises à deux grandes orientations :

- Le développement des compétences de bureau d'étude et de conception de systèmes de plus en plus sophistiqués
- L'inscription dans un réseau d'entreprises complémentaires afin de promouvoir à l'export une offre globale intégrant génie civil, mécanique, métallurgie, matériaux, électronique.

Depuis 1994, le réseau se concrétise sur une action collaborative et intégrative visant à la conception de systèmes industriels complets et complexes par la dizaine d'entreprises qui, ensemble, en fonction des savoir-faire, conçoivent, fabriquent, installent et maintiennent des installations pour l'industrie agro alimentaire à travers le monde.

3.1.2. Réseau B : 7 entreprises dans l'industrie micro-électronique

Nous avons donc observé un réseau de PME créé en 1997, regroupant aujourd'hui 7 entreprises de 7 à 80 salariés et qui comptabilisent entre 4 et 30 années d'existence. Ces entreprises travaillent sur trois domaines : micro-électronique, électronique et matériaux, domaines sur lesquelles elles conçoivent, développent, produisent et commercialisent des produits de haute technologie.

La première originalité du réseau tient à l'incitateur du premier mouvement de rapprochement des PME entre elles : l'incitation déclenchante vient des pouvoirs publics et notamment du CEA, qui souhaitent une meilleure diffusion de la haute technologie française en Chine. Dix entreprises nées d'un essaimage du CEA se rejoignent alors pour réaliser l'objectif déclaré de promouvoir la technologie française en Chine et développer leur chiffre d'affaires sur cette partie du monde.

Après réflexion des dirigeants des entreprises parties prenantes, le réseau s'est inscrit sous la forme juridique d'une association dont les statuts stipulent que :

- Les partenaires souscrivent au réseau avec une participation de 5 000 FF ,
- Ne peuvent adhérer que des partenaires complémentaires et non concurrents,
- Ne peuvent adhérer que des PME issues d'une procédure d'essaimage d'un laboratoire de recherche français,



- Si un partenaire mène une action nuisible à la notoriété du réseau et à son positionnement, il sera automatiquement exclu du réseau.

Dès le démarrage, poussée par une forte mobilisation de chaque partenaire, se met en mouvement une dynamique commerciale - mais aussi par effet rebond technologique et industrielle - propre au réseau qui le positionne très vite comme entité sur le marché chinois.

3.1.3. Réseau C : 4 entreprises dans l'industrie électronique

Ce réseau a vu le jour en 1993 reliant trois entreprises avec pour objectif principal le partage de ressources et de compétences. En 1997, le réseau s'ouvre à un partenaire industriel et étend ainsi son activité du cahier des charges à la série dans le domaine de la conception, l'industrialisation et la production en électronique. L'objectif du réseau était de procéder à l'intégration des différentes phases de sous-traitance afin de faire une offre globale sur une gamme complète. Le regroupement des sociétés sur le même site amène en outre à une réduction des frais de structure. En 1999, le réseau est consolidé par la création d'un nom collectif et une forte communication sur ce nom. La motivation principale de cette consolidation était de pouvoir prétendre à des aides publiques.

En 2002, le réseau se constitue en holding avec participation financière croisée des partenaires et absorption d'une entreprise par une autre en vue de constituer un pôle de sous-traitance électronique et électrotechnique et un pôle d'ingénierie électronique.

3.1.4. Réseau D : 5 entreprises dans le secteur de la mécanique

Ce réseau a été créé par 5 PME complémentaires dans le secteur de la mécanique et de la sous-traitance : une de tôlerie, une de peinture industrielle et traitement de surface, une de mécanique, une de sablage et métallisation et une de montage et câblage. L'objet de ce réseau est de proposer une offre industrielle globale et d'apparaître comme un ensemble auprès des clients et pouvoir rester un sous-traitant de rang 1 auprès de ces derniers. Mais l'alliance verticale présente de plus quatre atouts : un élargissement du champ tout en restant un expert dans son métier, assurer une veille technologique, bénéficier d'économies d'échelle et enfin bénéficier de l'expérience des partenaires. Les principales actions du réseau se sont traduites par la mise en commun de moyens, notamment le recrutement d'un cadre commercial mais également le regroupement des activités sur un même site géographique qui offre une unité visuelle pour les clients. Les actions suivantes ont consisté au renforcement de l'équipe commerciale ainsi que de la structure fonctionnelle avec le recrutement d'un responsable



achat pour le groupe. Pour chaque projet, un chargé d'affaires est nommé et assure la responsabilité du projet. Un responsable qualité a été nommé et des audits croisés sont réalisés.

En 1997, ce réseau s'est consolidé sous forme de SA. Les entreprises ont opté pour cette forme juridique pour montrer aux clients et aux fournisseurs leur détermination dans la réussite du partenariat. Cependant en 2002, les entreprises ne réalisent que 30 à 40 % de leur chiffre d'affaires au sein du groupe, 60 à 70% restant réalisé avec des clients externes.

3.2. NAISSANCE DU RESEAU : ORGANISER AUTOUR DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES

La création des quatre réseaux s'est inscrite dans une analyse synchronisée de chacune des entreprises sur les ressources nécessaires à leur déploiement. Cette analyse a mené à la construction d'un réseau avec des partenaires présentant une complémentarité jugée intéressante et le réseau s'est ordonné autour de la coopération des compétences plus que la coordination des tâches. Pour tous les réseaux observés, les entreprises possédaient déjà une bonne connaissance mutuelle soit par relations professionnelles, soit par proximité sectorielle.

3.2.1. Les facteurs déclencheurs de la construction du réseau

Le démarrage de l'activité réseau est enclenché par trois facteurs majeurs que nous avons rencontrés pour les quatre réseaux observés : un moteur externe, la volonté d'élargir le champ de compétences et l'intention d'accroître le pouvoir des entreprises sur leurs marchés.

- Le moteur externe apparaît à la création des quatre réseaux soit en tant qu'initiateur direct : le CEA pour le réseau B, la CCI pour le réseau D, soit en tant que fait marquant un changement majeur de l'environnement ou du marché : la PAC et les accord du GATT pour le réseau A, la concentration du marché client pour le réseau C.
- La volonté d'élargir le champ de compétences émerge de la confrontation entre des demandes clients de plus en plus complexes et combinatoires et un niveau de ressources limité (les entreprises sont des PME de petite taille). De fait la réponse pour une offre globale s'élabore dans le partenariat avec des compétences externes.
- L'intention d'accroître le pouvoir sur le marché amène à la recherche d'une taille critique, dont le développement de partenariat mais au-delà à une robustesse suffisante des liens dans le réseau pour positionner un interlocuteur unique représentant de tous face au client.



3.2.2. La recherche d'une compétitivité globale par l'identification des connaissances et des compétences clés

Si, comme nous l'avons dit, la constitution du réseau s'ancre dans une logique de complémentarité industrielle, son démarrage s'appuie sur l'existence de connaissances et de compétences inhérentes à chaque partenaire. La cooptation des membres du réseau passe par la reconnaissance par les pairs de leur maîtrise des savoirs nécessaires à la compétitivité du réseau.

Cette identification prend ses racines sur le terrain, dans la confrontation entre les difficultés rencontrées face aux clients et la capacité du réseau à les résoudre. L'analyse des points durs menée dans les revues de projet et relayée par les chefs de projet aux directions des entreprises amène à l'identification des lacunes de connaissances et de compétences à combler pour assurer une réponse adéquate aux besoins du client.

3.3. DEPLOIEMENT DU RESEAU : UN MANAGEMENT COLLEGIAL

3.3.1. Management des ressources, des compétences et apprentissage

La démarche d'identification présentée ci-dessus amène le réseau à deux types de mouvement :

- une mise en oeuvre de processus d'apprentissage par des échanges réguliers et le déploiement d'actions communes avec des partenaires hors réseau,
- des changements de configuration quasiment à chaque projet nouveau permettant de maintenir un niveau d'apprentissage s'enrichissant au travers de l'intégration de nouvelles compétences : c'est ainsi que les réseaux modifient leur configuration en intégrant des partenaires nouveaux ou se séparant de partenaires dont la cohérence avec le positionnement global n'est plus fondée.

C'est là que la notion de souplesse prend tout son sens, mais une souplesse non aléatoire, en grande partie gérée pour répondre à la nécessité d'enrichir toujours une capacité d'innovation et un patrimoine de savoirs.

Cette nécessité induit aussi une volonté d'assurer la préservation et la transmission des savoirs. Le cœur de l'activité de la majorité des entreprises articule des compétences et un savoir-faire en grande partie tacite, déjà difficilement exprimable hors de l'action, a fortiori peu formalisable au travers de systèmes informatiques.



De fait, la transmission des savoirs se réalise dans les échanges interpersonnels réguliers et surtout au travers des objets de conception communs et par l'observation in situ des compétences mises en acte.

Paradoxalement cette transmission informelle des savoirs en assure en grande partie la préservation : c'est bien grâce à son caractère tacite et à la complexité des combinaisons de savoir inter-firmes que le réseau possède un savoir difficilement imitable, ce qui en assure du même coup la protection.

Plus classiquement, la capitalisation s'appuie aussi sur une démarche de gestion du retour d'expérience au travers des revues de projet.

3.3.2. Un ancrage dans des principes fondateurs et consolidant

L'articulation entre les besoins du réseau d'une part, et les stratégies de développement de chaque partenaire d'autre part, demeure lorsqu'elle est enracinée dans un canevas de principes qui bien que virtuel, n'en demeure pas moins fondateur . Nous avons pu mettre en lumière quatre grands principes qui ont fortifié le réseau tout au long de son essor.

– Une combinaison souple et évolutive respectant les indépendances

On le sait, les points forts des PME tiennent essentiellement à leur souplesse et leur réactivité. Jouer la carte du réseau n'a de sens que lorsque cette souplesse est non seulement préservée, mais encore accentuée par une mobilité forte des configurations. Constituer un réseau à 7 ou 10 entreprises ne signifie pas construire un front commun permanent à 7 ou 10. Selon les actions, les compétences nécessaires et les demandes des marchés, nos entreprises élaborerons une offre commune à 2, 3,...7 entreprises, voire une seule entreprise, sans que cela ne remette en cause le réseau. Nos réseaux forment un système interactif ouvert auto-organisé avec une plasticité structurelle en couplage avec son environnement.

– Une vision partagée, une stratégie commune et des stratégies différenciées

Cette souplesse existe et perdure tant qu'elle reste ancrée dans une vision commune du rôle que joue et doit garder le réseau, de sa portée et de ses limites, de l'implication et de la responsabilité de chaque partenaire. Cette vision sous-tend une philosophie de l'action à laquelle adhèrent tous les partenaires. Notons, par ailleurs, une certaine recherche de proximité culturelle qui favorise ce partage de vision .

Vision et philosophie de l'action n'en restent pas au niveau de l'accord conceptuel mais sont relayées par une véritable stratégie énonçant des objectifs de développement précis sur les



marché et la mise en œuvre d'un management de ressources et de compétences en lien avec ces objectifs. Les objectifs donnent du sens aux actions qui deviennent opérantes dans les trajectoires stratégiques et tactiques déterminées. Néanmoins, les réseaux respectent les exigences d'indépendance propre à chaque PME, l'activité mise en réseau ne constitue le plus souvent qu'une partie de l'activité de chaque entreprise.

– **Un fort degré de confiance et d'échange d'information**

Cette communauté stratégique partageant vision et objectifs fonctionne grâce à un niveau de confiance et une forte réciprocité dans les échanges d'informations qui fonctionnent à deux niveaux : d'une part entre les entreprises partenaires, d'autre part au sein de chaque entreprise entre le dirigeant et le cadre en charge du réseau, ce second niveau assurant une délégation décisionnelle qui contribue encore à la réactivité et à la performance du réseau. Ces niveaux de confiance et d'échange mettent au premier plan l'importance des relations interpersonnelles.

– **Un déploiement analysé par un noyau dur**

Vision et stratégie sont portées depuis le début par un noyau stratégique, constitué par les cadres les plus volontaires et les plus impliqués dans le réseau. Le rôle de ce noyau n'est pas de jouer l'acteur décideur à tendance intégratrice tel qu'il nous l'est présenté dans la littérature au travers des exemples de Nike ou Benetton. Ce petit groupe d'animation se positionne, en fait, en garant du fonctionnement et de l'éthique, en *mouche du côche* visant à la fois, à dynamiser le réseau par un questionnement et une remise en cause régulière de la stratégie, et, à éviter une consolidation, une ossification du réseau qui tendrait à pénaliser sa souplesse et sa compétitivité.

3.4. LES FACTEURS DECLENCHANT LE RETOUR DE L'INTEGRATION CAPITALISTIQUE

Après une dizaine d'années de fonctionnement réseau combinant stratégie commune et indépendance, les quatre réseaux observés ont vécu une inflexion majeure dans leur cycle de vie : deux réseaux ont abandonné la configuration combinant des entités indépendantes pour une intégration capitaliste (réseau C et D), le troisième réseau (réseau B) s'interroge sur une fusion éventuelle.

Nous avons pu détecter cinq facteurs expliquant ce que nous pourrions appeler cette fin de cycle de vie de la forme organisationnelle réseau : (1) une volonté de mieux maîtriser le



pilotage financier et (2) les évolutions des métiers, (3) des différences trop marquées de style de management, (4) des difficultés financières rencontrées par un partenaire, (5) le difficile équilibre entre intégration et différenciation.

3.4.1. Une volonté de mieux maîtriser le pilotage financier

Les réseaux fonctionnent avec un faible niveau de transparence financière généralement compensé par la confiance mutuelle que nous avons évoquée précédemment. La répartition des bénéfices voire des pertes se fait au prorata des niveaux d'activité de chacun. Globalement les réseaux observés présentent une croissance forte du chiffre d'affaires pour un niveau de rentabilité globale plutôt bonne.

	CA 1998	CA 2000
Réseau B	200 000 €	2,5 M€(CA 2001)
Réseau C	7,5 M€	15 M€
Réseau D	8 M€	20 M€

Le réseau A ayant une configuration très souple selon les demandes clients, nous n'avons pas un chiffre d'affaires global mais nous savons que les chiffres d'affaires des entreprises partenaires ont cru en moyenne de 25% par an de 1995 à 2000.

Cependant, les insatisfactions apparaissent lorsque se révèlent des oppositions, d'une part dans les négociations difficiles pour lesquelles le niveau de marge est très bas, amenant parfois à un niveau de contribution négative de l'affaire, d'autre part dans les stratégies d'investissement de chaque partenaire. Ces insatisfactions amènent certains à pencher pour une plus grande intégration.

3.4.2. Une volonté de mieux maîtriser les évolutions des métiers

Les divergences en matière d'investissement engagent directement les discussions sur l'évolution du positionnement de l'offre du réseau au travers de l'évolution de ses métiers, de ses compétences et de ses ressources. Le réseau A qui présente une configuration particulièrement flexible et évolutive traite ces discussions en intégrant d'autres partenaires qui apportent les compétences requises. Les réseaux B, C, D, en revanche beaucoup plus structurés, essaient la plupart du temps de répondre en interne au réseau à l'évolution des marchés et ceci déclenche parfois des divergences fortes et la volonté chez certains d'une plus grande intégration pour une plus grande maîtrise des ressources et des compétences.



3.4.3. Des différences trop marquées de style de mangement

Les réseaux sont composés de PME dont la culture reste fortement marquée par le métier et le style managérial du ou des dirigeants. Dans un premier temps, la mise en réseau de projets et de contrats amène les entreprises vers une plus grande homogénéisation des méthodes et des outils : des systèmes de planification, de gestion, de reporting, des outils de conception, des systèmes d'information. Puis très rapidement, les particularismes métiers, cultures d'entreprise, style de management limitent l'homogénéisation aux méthodes et outils, maintenant la diversité des pratiques et des processus cognitifs. C'est justement à cette intersection de l'homogène et de l'hétérogène que s'élabore l'espace de l'innovation et de la créativité. Mais cette intersection représente aussi un point de fragilité et de cassure incontournable. Lors de tensions ou d'oppositions, c'est précisément ce point de fragilité qui casse et amène le réseau à changer de configuration.

3.4.4. Des difficultés financières rencontrées par un partenaire

Lorsqu'un des partenaires rencontrent des difficultés financières qui l'amène proche de la faillite, la question de la perte d'un pan de compétences se pose pour l'ensemble du réseau. Afin d'éviter une cessation d'activité ou un rachat par un concurrent, il se produit un rachat de l'entreprise par un ou des partenaires du réseau (cas du réseau C). Cette situation favorise l'évolution du réseau vers une structure holding à participation croisée.

3.4.5. Le difficile équilibre en intégration et différenciation.

Nous avons retrouvé la problématique de l'équilibre entre une intégration nécessaire au positionnement du réseau sur les marchés comme acteur unique et performant et une différenciation qui rassure les dirigeants de PME sur leur degré d'indépendance décisionnelle et managériale. Lorsque le réseau rencontre des difficultés commerciales, financières ou organisationnelles, la balance organisationnelle penche rapidement du côté de l'intégration, solution perçue par certains dirigeants pour une meilleure réactivité de l'offre, une meilleure coordination des membres du réseau par un contrôle plus formel ; solution qu'ils reconnaissent comme parfois illusoire.

4. CONCLUSION : DU RESEAU D'ENTREPRISES A LA META ORGANISATION ?

Ainsi, sur quatre réseaux observés, nous avons pu constater qu'après une dizaine d'années de vie commune non contractuelle, trois sur quatre ont choisi une forme d'organisation plus



intégrée avec rapprochement capitalistique. Nous n'avons pas constaté de séparation ni de rupture.

De fait, au travers de cette étude exploratoire, il semble bien que le réseau d'entreprises constitue une forme organisationnelle transitoire contextuelle et datée. A partir de l'occurrence souvent combinée de plusieurs facteurs que nous avons mis en lumière, l'intégration prend le pas sur la différenciation et se manifeste au travers d'une structuration juridique classique de Société Anonyme ou Holding.

Cependant, cela ne signifie pas que l'on assiste au retour à une forme d'organisation intégrée classique. En effet, les dirigeants de ces sociétés souhaitent surtout préserver la souplesse, la réactivité et l'ouverture qui ont constitué la force de leurs entreprises fédérées en réseau. Cette intégration juridique ne donne pas naissance à de nouvelles grandes entreprises mais à la création de mini-groupes.

Si l'entreprise capitalistique intégrée est en voie de disparition, et si les réseaux d'entreprises ne sont qu'une forme transitoire d'organisation, le mini – groupe constitue-t-il le mode organisationnel dominant pour les prochaines années ?



5. BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON U. FORSGREN M. HOLM U., (2002), “The strategic impact of external networks : subsidiary performance and competence development in the multinational corporation”, *Strategic Management Journal*, vol 23, pp 979-996
- BARTHELEMY J. FULCONIS F. MOTHE C. (2001), Les coopérations inter - organisationnelles : une approche théorique transversale, in MARTINET AC, - THIETART, RA.(2001) *Stratégies, Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, p.289-303.
- BERNARD B. (2001), « Position concurrentielle des entreprises, cœur de compétence et innovation », in CATIN M., GUILHON B., LE BAS C., *Activités Technologiques, Connaissances et Organisation*, Harmattan, Paris.
- BOULANGER, P. (1990), *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan, Paris.
- BRASSEUR, M. PICQ T. (2000), « La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? », *Revue Française de Gestion*, janvier-février , pp 131-136.
- COMBE M. VERZAT C. (1998), La question de l'organisation : le défi de l'autonomie, Editions d'Organisation, Paris.
- DUSSAUGE, P. GARRETTE B., (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- DUSSAUGE P. RAMANANTSOA, B. (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Mac Graw Hill, Paris.
- DYER HJ., SINGH H., (1998) , “The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, vol 23 N°4, pp 660-679
- ETTIGHOFFER D. VAN BENEDEN P. (2000), *Mét@ - organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur*, Village Mondial, Paris.
- FRERY F. (1997), La Chaîne et le réseau, in BESSON, P. (1997) (coordonné par), *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, p 23-53
- GENIAUX I. MIRA-BONNARDEL S. (2000), « La gestion des savoirs induit-elle une meilleure interaction entre décisions collectives et décisions individuelles ? » 2d colloque thématique interdisciplinaire sur la décision « *Interactions entre Décisions Collectives et Décisions Individuelles* », Université de Caen, Université de Paris XIII, Groupe ESC Troyes, Troyes, 8 décembre.



- GENIAUX I. MIRA-BONNARDEL S. (2002), Gestion des compétences et knowledge management dans les réseaux d'entreprises, In : Gestion des compétences et knowledge management : renouveau de création de valeur en GRH ?, Edition Liaisons, Paris.
- HATCHUEL, A.(1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de gestion* juillet-août , pp 109-119.
- HAKANSSON A. JOHANSON J. (2001), *Business Network Learning*, Pergamon, Amsterdam.
- JACOB, R. JULIEN, P.A. RAYMOND, L. (1996), L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau, WP GREPME 1996/15, Université du Québec.
- JOLLY D. (2001), *Alliances interentreprises, entre concurrence et coopération*, Vuibert Entreprendre, Paris.
- LE BAS, C. GENIAUX, I (1995), Le management des relations technologiques et les PME, *Economies et sociétés, série Sciences de Gestion*, n°21, 5/1995, p 211-229.
- LIVIAN, Y.F. (1998), *Organisation, Théories et Pratiques*, Dunod, Paris.
- LOISEAU, H. (2001), Des groupes de la taille d'une PME, lettre de l'INSEE, n°764, mars.
- PRAX, JY. (2000), *Le Guide du Knowledge Management*, Dunod, Paris.
- ROBERTS E.B. MIZOUCHI R., (1989), "Inter-firm Technological Cooperation : the case of Japanese Biotechnology », *International Journal of technology Management*, vol 4 n°1, p.43-61
- ROMELAER, P. (1999), Relations externes des entreprises et gestion des innovations, In : FORAY, D. MAIRESSE, J. (Eds) – *Innovation et performances*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- SAKAKIBARA M., (1997), "Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development", *Strategic Management Journal*, vol 18, pp 143-164
- SANCHEZ, R. HEENE, A. THOMAS, H. (1996), *Dynamics of competence-based competition*, Pergamon, Amsterdam.
- SERIEYX, H. (1996), *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village Mondial, Paris.
- SERIEYX, H.(2000), *La Nouvelle Excellence*, Maxima, Paris.
- THORELLI H.(1986), "Networks, between Markets and Hierarchy", *Strategic Management Journal*, Vol 7, pp. 37 – 51.