

# **IX Conférence Internationale de Management Stratégique**

-

## **Perspectives en management stratégique**

***AIMS 2000***

Montpellier

- 24 25 26 mai 2000 -

### **Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau**

Auteurs : (Toute correspondance devra être acheminée à Nooman Ketata)

Nooman Ketata, candidat au Ph.D.  
C.P. 3845 pavillon Palasis Prince, Université Laval  
Ste Foy (Québec) G1K 7P4 Canada  
Tel : (418) 656 5259 - nooman.ketata@fsa.ulaval.ca

Diane Poulin, professeur titulaire  
Pavillon Palasis Prince, Université Laval  
Ste Foy (Québec) G1K 7P4 Canada  
Tel : (418) 656 3105 - diane.poulin@mng.ulaval.ca

Ossama Kettani, professeur titulaire  
Pavillon Palasis Prince, Université Laval  
Ste Foy (Québec) G1K 7P4 Canada  
Tel : (418) 656 3148 - ossama.kettani@fsa.ulaval.ca

Mots clés :

Avantage concurrentiel, entreprise réseau, stratégie de réseautage, compétence

## **Introduction**

Les sociétés postindustrielles ont connu de nombreux changements au niveau de leur environnement économique au cours des deux dernières décennies et ces changements ont eu pour conséquence de modifier de façon notable le jeu concurrentiel auquel sont confrontées les entreprises. L'hyperconcurrence (Ilinitch et *al.*, 1996), l'évolution rapide des connaissances et des technologies (Bettis et Hitt, 1995), la réduction du cycle de vie des produits (Qualls et *al.*, 1988 ; Rouseneau, 1988), les impératifs de flexibilité et d'innovation (Perrow, 1992), une plus grande segmentation des marchés (Harrigan et Dalmia, 1991 ; Goldhar et *al.*, 1991) sont quelques-unes des caractéristiques du nouvel environnement concurrentiel auquel font face les entreprises, quoique tous les secteurs d'activité ne sont pas affectés de manière égale par ces facteurs de mutation.

Dans ce contexte, l'entreprise doit déployer stratégies et ressources en vue de relever les nouveaux défis posés par ce nouvel environnement compétitif et se démarquer de ses rivales grâce à un avantage concurrentiel (Venkataraman et Prescott, 1990 ; Chorn, 1991 ; Nath et Suharshan, 1994). Les travaux de Porter (1980, 1985) portant sur l'avantage concurrentiel tant au niveau des nations, des entreprises, que des secteurs d'activité ont suscité un intérêt croissant et c'est ainsi que plusieurs recherches se sont fondées sur son approche pour étudier le processus de création d'un avantage concurrentiel, comme celles de Hambrick (1983) pour les biens d'équipements, de Miller et Friensen (1986) pour les biens de consommation courante ou encore de Calori et Ardisson (1986) pour les industries en impasse concurrentielle.

Vers le milieu des années 80, un autre courant de recherche, l'approche basée sur les ressources (*Resource Based View of the Firm*), s'est penché sur la question de la création de l'avantage concurrentiel. Ses principaux auteurs soutiennent que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources, et que ce sont ces dernières qui déterminent sa performance. Ainsi, une entreprise peut atteindre un niveau de performance supérieur à ses rivales si elle possède ou contrôle les ressources qui lui permettent de produire de manière plus économique, ou de créer plus de valeur pour ses clients (Grant, 1991; Barney, 1991 ; Conner, 1991 ; Amit et Shoemaker, 1993 ; Schulze, 1994).

Toutefois, bien que ces deux approches aient servi de référence à de nombreux travaux en management, on note l'absence d'études significatives portant sur la création d'un avantage concurrentiel dans une entreprise réseau. En effet, de nos jours la concurrence se livre de moins en moins entreprise contre entreprise mais beaucoup plus constellation d'entreprises contre une autre constellation parce qu'il devient de plus en plus difficile pour une entreprise, à elle seule, de satisfaire tous les critères de qualité, d'innovation, de productivité, de flexibilité et de rapidité du temps de réponse aux besoins des clients tel que l'exige le nouvel environnement concurrentiel (Poulin et *al.*, 1995). Par exemple, au Canada, les entreprises comme Bombardier et IBM-Canada s'appuient chacune sur un vaste réseau de sous-traitants et de partenaires qui contribuent à leur succès. En France, sur les 3,7 milliards du projet Twingo 85% des prestations étaient effectuées par des fournisseurs extérieurs à Renault (Lebortef, 1997).

D'un point de vue conceptuel, il est possible de définir l'entreprise réseau comme l'entreprise qui se concentre sur les activités pour lesquelles elle possède un savoir faire

distinctif, tout en s'associant, en amont et en aval, à d'autres entités possédant, à leur tour, des savoir faire de pointe dans leurs domaines respectifs d'intervention (Poulin et *al.*, 1994). Toutefois, l'importance accrue qu'a pris le concept de réseau dans la littérature en management s'est caractérisée par une inflation de termes. On parle ainsi de : firme focale, agence stratégique, quasi firme, firme quasi-intégrée, hollow corporation, Nform corporation, modular corporation, spider firm, web, et de bien d'autres encore (Fréry, 1998). Pour notre part, l'entreprise réseau fait référence à l'entreprise pivot (Guilhon et Gianfaldoni, 1990) c'est-à-dire à l'entreprise qui a déjà développé des liens de coopération avec plusieurs autres firmes afin d'avoir une structuration verticale de ses opérations, ce qui exclut les entreprises qui se structurent en réseau pour la première fois (Josserand, 1997 ; Vallerand et *al.* 1996).

L'entreprise réseau représente beaucoup plus qu'une simple firme qui s'entoure de partenaires. Elle incarne une nouvelle façon de concevoir le management, dans la mesure où la gestion de l'entreprise réseau amène de nouvelles logiques d'actions qui modifient la façon traditionnelle de contrôler et de gérer les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la création de valeur (Paché et Paraponaris, 1993), et c'est ce caractère novateur qui justifie notre intérêt pour l'entreprise réseau. De plus, la majorité des recherches sur l'entreprise réseau restent principalement focalisées sur les motifs et les déterminants de la coopération, de même que sur les fondements théoriques qui lui sont sous-jacents (Blankenburg Holm et *al.*, 1999). Certes, des travaux récents se sont penchés sur la stratégie de l'entreprise réseau (Walker, 1998), sur la création de valeur dans cette entreprise (Mari, 1996 ; Blankenburg Holm et *al.*, 1999) ou encore sur un aspect nécessaire à l'avantage compétitif tel que l'apprentissage collectif, (Jacob et *al.* 1997 ; Gulati, 1999 ), mais aucune recherche ne répond vraiment à la question suivante : comment une entreprise réseau développe-t-elle un avantage compétitif ?

Pour répondre à cette question, cet article développe un modèle conceptuel qui considère que les compétences de l'entreprise réseau se matérialisent dans les caractéristiques de son produit, ce qui amène à dire qu'une entreprise est plus compétente qu'une autre si elle crée plus de valeur aux clients. Ce modèle part également du principe que l'environnement de l'entreprise réseau est un espace de transaction, parce que c'est là où se transigent et se négocient les compétences des entreprises : ces dernières offrent des compétences aux clients (sous forme de caractéristiques) et ces derniers déterminent quelle compétence leur crée plus de valeur, et finalement, quelle entreprise va disposer d'un avantage sur les autres. De plus, la notion d'espace de transaction réfère au fait qu'une entreprise réseau est impliquée dans un nombre élevé de transactions avec de multiples partenaires, et que ceux-ci doivent être associés de manière étroite à l'effort de l'entreprise pivot pour créer de la valeur. De ce fait, pour développer un avantage concurrentiel, l'entreprise pivot doit mettre en œuvre des stratégies pour que le réseau auquel elle confie la réalisation de certaines activités contribue à sa compétitivité.

Cet article présente les stratégies qui amènent une entreprise réseau à créer un avantage concurrentiel, de même les modalités par lesquelles elle développe ses compétences et ce, en intégrant des éléments des théories de Porter, de la compétence, et de la Resource Based View. Toutefois, avant d'entamer l'examen de ce modèle conceptuel, il convient de préciser davantage pourquoi nous avons été amenés à postuler que la compétence d'une entreprise se reflète dans les attributs de son produit.

## **I. Compétences et avantage concurrentiel : éclairages théoriques**

Le point de départ de notre analyse est de considérer que l'avantage concurrentiel d'une entreprise réseau n'est pas une question de positionnement, où il s'agit d'occuper un segment concurrentiel en ajustant des forces et des faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. L'avantage concurrentiel dépend plutôt de l'attrait des clients envers le produit de l'entreprise et cet attrait est fonction de la valeur créée par les attributs (ou caractéristiques) du produit. Ainsi, pour qu'une entreprise pivot dispose d'un avantage sur ses rivales, il faut que la différence entre la valeur de son produit et la valeur qui est perçue par le client soit importante.

Notre postulat fondamental est de considérer que les compétences de l'entreprise pivot se matérialisent dans son produit sous la forme d'attributs. De ce fait, il y a avantage concurrentiel si les compétences de l'entreprise réseau qui sont intégrées dans le produit sous forme de caractéristiques créent plus de valeur aux clients, comparativement aux compétences des autres entreprises. Parmi ces compétences créatrices de valeur, on peut citer par exemple le prix, la qualité, le service après-vente, la vitesse, la fiabilité, la flexibilité de design et de volume, la performance du produit, la rapidité de réponse au client, la gamme de produits ou encore la couverture de marché.

Toutefois, les entreprises réseaux (de même que les autres firmes) ne peuvent généralement pas développer des compétences distinctives par rapport à leurs concurrents pour tous les attributs de leur produit ou de leur gamme de produit. Les entreprises choisissent en général les attributs sur lesquels elles vont être leader, et les attributs où elles vont être comparables aux autres entreprises : « No firms will likely be uniquely superior on every attribute for every customer group. » (Bogner et Thomas, 1996 ; page 104).

Ce lien entre la compétence et l'avantage concurrentiel repose sur l'approche de Bogner et Thomas (1996), et cette dernière présente plusieurs avantages. D'abord, elle incorpore le principe de la création de valeur, de même que la dynamique idiosyncratique de la compétence, qui est un concept incontournable surtout que l'on parle de plus en plus de « competence based competition » (Hamel et Heene, 1994 ; Sanchez et *al.*, 1996).

Cette conception de la compétence présente également l'intérêt de dépasser les difficultés sémantiques et méthodologiques que pose la notion de compétence (Meschi, 1997), compte tenu de l'inflation de termes due à la Resource Based View : on parle en effet de compétences clés (Prahalad et Hamel, 1990), d'aptitudes stratégiques (Clarke, 1984), de capacités centrales, stratégiques ou collectives (Leonard-Barton, 1992 ; Stalk et *al.*

1992 ; Meyer et Utterback, 1993) ou encore d'actifs intangibles, stratégiques, intangibles ou rares (Itami, 1987 ; Amit et Shoemaker, 1993). Wernerfelt (1984) définit même les compétences comme n'importe quel facteur qui peut être envisagé comme un atout ou une faiblesse de l'entreprise, ce qui ne fait qu'augmenter l'opacité du concept, au point où Helleloid et Simonin (1994) avouent : «The diverse set of views about the nature of core competence suggests that is, at best, difficult and perhaps inappropriate, to attempt to define or redefine this list of things that describe a core competence» (page 215). L'approche de Bogner et Thomas (1996) considère plutôt le client comme celui qui détermine quelle entreprise dispose d'un avantage sur les autres et ce, en postulant qu'une entreprise est plus compétente qu'une autre si elle crée plus de valeur à ses clients.

En ce qui a trait à l'entreprise réseau, rappelons que celle-ci a la particularité de se concentrer sur quelques activités, et de confier à différents partenaires la réalisation des activités pour lesquelles ils détiennent une expertise supérieure à la sienne. Aussi, pour que cette entreprise développe un avantage concurrentiel, il faut qu'elle instaure au sein du réseau un processus de création de compétences qui vont se refléter dans le produit ou le service sous la forme de caractéristiques. Ce processus dépend toutefois de plusieurs facteurs comme le choix des partenaires, de leur compétitivité, de la nature et de la qualité des relations qui vont s'établir entre l'entreprise réseau et ses partenaires.

Pour créer un avantage concurrentiel, l'entreprise réseau va donc être amenée à prendre des décisions en vue de structurer ou d'institutionnaliser l'ensemble des activités et des partenariats dont elle est au centre, de même que de gérer ces relations en vue de créer des compétences. Cela peut consister par exemple à identifier les partenaires, à préciser le contenu de chaque relation et à planifier des opérations conjointes, etc. Cette approche est d'ailleurs assez semblable aux conceptions de Ring et Van de Ven (1992), Gulati et *al.* (1994), et Doz (1996) pour qui, les réseaux sont des arrangements organisationnels complexes dont la gestion inclut aussi bien la recherche de partenariats de même qu'une importante gestion des relations avec les partenaires actuels (Gulati, 1999).

Nous considérons ici que l'ensemble des décisions que prend l'entreprise réseau pour choisir ses partenaires et structurer son réseau forme une stratégie de dotation, tandis que l'ensemble des décisions pour gérer les différents partenariats constitue une stratégie d'exploitation, et que ces stratégies sont les fondements de l'avantage concurrentiel d'une entreprise réseau. Conformément à la Resource Based View, il est possible de dire que la stratégie de dotation a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer ou d'avoir accès aux ressources nécessaires pour être compétitive, tandis que la stratégie d'exploitation porte sur l'agencement de ces ressources, et plus particulièrement sur la propension de l'entreprise pivot à utiliser le potentiel des ressources auquel le réseau lui donne accès. En effet, Grant (1991) et Oliver (1997) précisent que même si l'entreprise possède des ressources ayant des caractéristiques distinctives, cela ne signifie pas nécessairement que l'entreprise va pouvoir développer un avantage compétitif : il faut également que les ressources soient exploitées et agencées de manière efficace.

Ainsi, en représentant graphiquement notre argumentation (figure 1), il est possible de constater que les stratégies de dotation et d'exploitation constituent les fondements des compétences de l'entreprise réseau. On peut y voir que plus ces compétences susciteront l'intérêt des clients, (et l'intérêt des acteurs de l'espace de transaction de manière plus générale), plus l'arc de cercle ira vers le haut, et plus l'avantage concurrentiel sera important. Inversement, des compétences qui font que l'entreprise pivot ne se distingue pas de ses concurrents, ne la conduiront pas à une position privilégiée dans l'espace de transactions. Les sections suivantes présentent le contenu de chacune des stratégies, de même que le lien entre ces stratégies et la compétence.

## **II. La stratégie de dotation**

La stratégie de dotation porte essentiellement sur la structuration du réseau de partenaires qui entoure et qui collabore avec l'entreprise pivot. Ce réseau peut ne pas être stable, sa structure et le nombre de partenaires peuvent varier dans le temps, mais l'objectif principal de la stratégie de dotation est de s'assurer que les liens de partenariats contribuent toujours à créer un avantage concurrentiel.

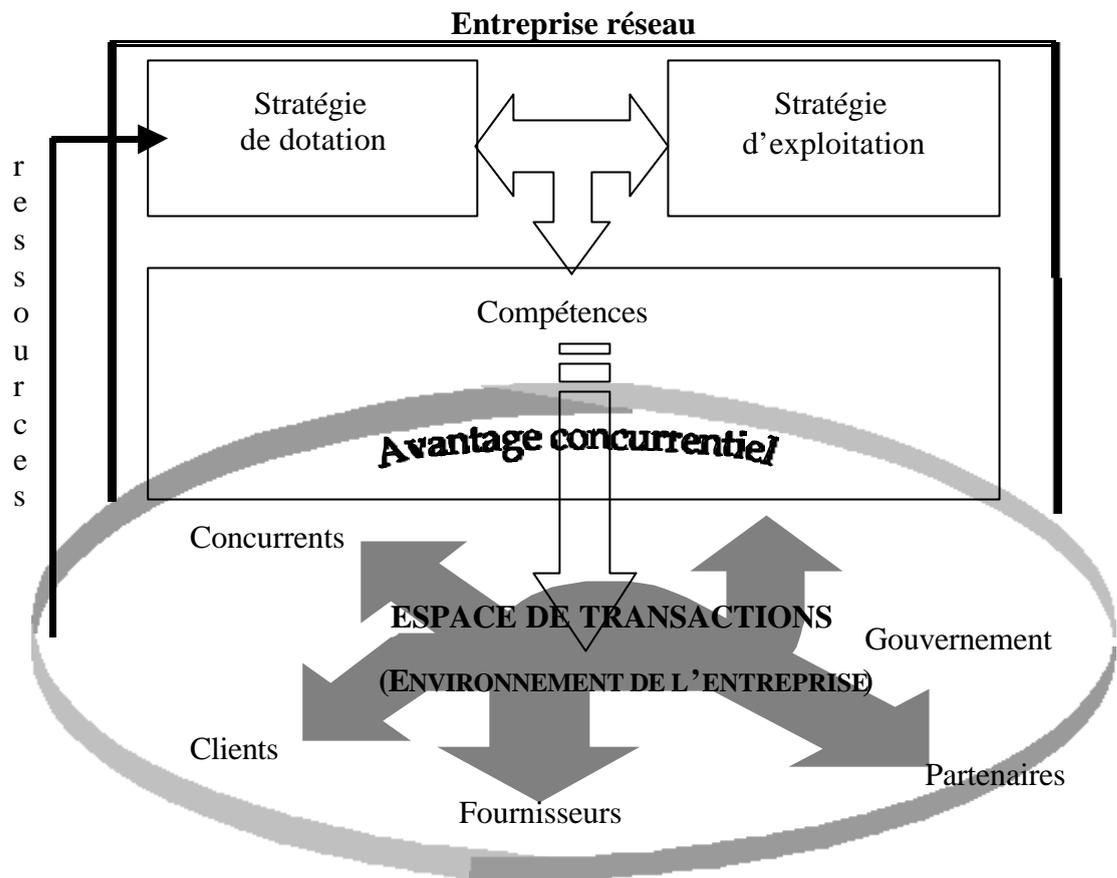


Figure 1 : Stratégies, compétences et avantage concurrentiel

### II.1 Les fondements de la stratégie de dotation

La stratégie de dotation et la manière dont l'ER organise ses relations avec ses partenaires repose sur trois grandes options stratégiques possibles : faire, faire faire ou faire ensemble (Poulin et *al.*, 1994).

L'option de faire consiste à compter principalement sur ses propres moyens afin de mener à bien la totalité d'une activité ou d'un projet. Cette option implique donc le développement de ressources et de compétences à l'interne, ce qui présente l'avantage de ne pas impliquer de coûts de transaction, mais cela n'est pas toujours possible, comme dans le cas où il n'y a pas suffisamment de connaissances dans l'entreprise. En fait, l'option de faire découle du choix que fait l'entreprise pivot en ce qui concerne les activités qu'elle juge indispensables à garder. Ces activités seront enrichies par les savoir-faire distinctifs de ses partenaires par le moyen des stratégies de faire faire ou de faire ensemble.

Le faire faire consiste à confier à l'un des partenaires l'exécution d'un projet ou d'une activité, généralement au moyen d'un lien de fourniture ou de sous-traitance. Le lien de fourniture représente le mode le plus simple d'échange qui unit une entreprise à son fournisseur. Le lien de sous-traitance est un peu plus complexe dans la mesure où il permet d'incorporer plus de valeur ajoutée dans la transaction et de formuler des

obligations au prestataire de service. La sous-traitance peut être de capacité ou de spécialité et il est important de souligner qu'un réseau bâti sur des relations de sous-traitance peut revêtir un aspect hiérarchique. En effet, l'entreprise pivot peut transiger avec un nombre réduit de sous-traitants de premier rang qui réalisent des pièces complexes à partir d'éléments provenant de sous-traitants situés à un deuxième niveau. Ces derniers sont en liaison avec des fournisseurs de troisième niveau, etc. (Julien, 1994).

L'option du faire ensemble ajoute un degré supérieur de complexité par rapport à la précédente puisqu'elle consiste à mettre en commun des ressources en vue d'une collaboration plus étroite. Plus précisément, l'interaction imposée par cette option est de nature à poser des problèmes d'adaptation, et l'entreprise pivot y répondra selon ses routines organisationnelles actuelles. Le faire ensemble peut prendre plusieurs formes de coopération en fonction du type de ressource désiré. Par exemple, une activité commune de R&D peut prendre la forme d'un consortium, tandis que la conception conjointe de composants peut se faire dans le cadre d'une cotraitance.

La structure du réseau dépend des choix qui ont été faits dans la stratégie de dotation relativement aux options stratégiques que nous avons définies. Ces choix peuvent s'expliquer par des critères de coûts ou des critères managériaux, ou les deux à la fois. Sur ce sujet, Fréry (1998) soutient que la stratégie de dotation doit tenir compte de critères de décision fondés à la fois sur les coûts et sur des facteurs managériaux. En effet, une première raison est que l'importance et surtout la complexité des relations générées par des alliances nécessitent une évaluation en terme de risque et de facteurs de succès, et non pas seulement en terme de coûts : les gestionnaires sont parfois appelés à prendre des décisions d'ordre stratégique qui ne sont pas justifiées par les coûts parce qu'il faut tenir compte de critères comme la flexibilité, la fiabilité, la rapidité d'action, et la compatibilité du partenaire et son engagement envers le réseau.

Pour ce qui est de la mise en œuvre des stratégies de dotation, Gulati (1999) met en évidence qu'une première stratégie de dotation possible consiste à créer un nœud, c'est-à-dire une unité organisationnelle qui a pour unique mission d'identifier des entreprises partenaires et de solliciter leur entrée dans le réseau. Une autre stratégie de dotation consisterait à établir des procédures standardisées pour faciliter la création de nouvelles alliances. Ces procédures sont en fait, des directives qui définissent l'autorité compétente dans le réseau pour prendre des décisions sur de nouvelles alliances, les projets pour lesquels le partenariat est souhaité, la forme désirée de l'alliance, de même que la liste des pré-requis que doivent satisfaire les candidats potentiels.

## **II.2 La stratégie de dotation et l'avantage concurrentiel**

Étant donné une certaine structuration du réseau, la stratégie de dotation ne contribue à fonder un avantage concurrentiel que si la structure du réseau en place n'engendre pas de coûts qui grèvent la compétitivité de l'entreprise pivot, et si il y a un partage d'informations stratégiques entre les différents membres du réseau.

En effet, le recours au réseautage, même s'il comporte des avantages reconnus, peut présenter des inconvénients qui peuvent diminuer la performance de l'entreprise réseau et réduire son potentiel à atteindre un avantage compétitif. À ce propos, Porter (1980) mentionne que les interconnexions n'aboutissent à créer un avantage concurrentiel que si elles permettent de réduire les coûts ou de renforcer la différenciation suffisamment pour compenser les coûts supplémentaires qu'elles engendrent. Les interconnexions impliquent toujours un coût parce qu'elles obligent les organisations concernées à

modifier leur comportement d'une façon ou d'une autre. Cette proposition a d'ailleurs été corroborée par d'autres approches en management dont celle de Teece et *al.* (1992) qui mentionnent que les entreprises peuvent connaître des baisses de performance quand elles développent des activités qui requièrent la résolution et le management de problèmes de coordination différents de ceux que leur répertoire actuel de routines peut gérer.

Porter (1980) considère que les interconnexions peuvent engendrer trois types de coûts : des coûts de coordination, des coûts de compromis et des coûts de rigidité. Julien (1994) s'est intéressé plus spécifiquement à l'entreprise réseau et considère qu'il y a trois catégories de coûts qu'il faut éviter au sein d'un réseau :

- les coûts de renonciation qui proviennent du fait de ne pas faire jouer la concurrence, et donc ne pas obtenir le meilleur prix pour les différentes transactions ;
- les coûts de gestion interne impliqués par le réseautage, notamment en frais de personnel. Il peut arriver que le fait de non internaliser implique que des ressources humaines supplémentaires soient nécessaires à la coordination de l'ensemble et de réduire la complexité accrue engendrée par le système ;
- Les coûts supportés par les retards, l'attente de décisions de la part de partenaires, l'inadéquation des livraisons et des commandes, les goulots d'étranglement, etc.

Rappelons que la valeur ajoutée d'une entreprise émane principalement de trois pôles : les opérations, le marketing et l'infrastructure, à condition toutefois d'effectuer à un meilleur coût et plus efficacement que la concurrence, à chacun des maillons de la chaîne de valeur. Pour l'entreprise réseau, la stratégie de dotation a pour but de s'assurer que la chaîne de valeur «éclatée» dont elle est au centre respecte cette condition.

La seconde composante de la stratégie de dotation est le partage de l'information stratégique dans le réseau (Julien, 1996). En effet, plusieurs courants théoriques ont souligné l'importance de l'information en tant que facteur de compétitivité, tel la Resource Based View qui soutient que l'appropriation exclusive de l'information privilégiée peut mener à l'avantage concurrentiel (Mahoney et Pandian, 1992 ; Barney, 1991), ou encore Porter et Millar (1991) qui mentionnent que l'information contribue à consolider un avantage en indiquant aux entreprises de nouvelles façons de dépasser leurs concurrents. En contexte de réseau la nécessité du partage de l'information a été soulignée par de nombreuses études (Eccles et Nohria, 1992 ; Jacob et *al.*, 1997) dont celle de Rizzoni (1994) qui a mis en évidence le lien entre l'innovation et la qualité des relations entre les firmes et leur environnement, de même que la capacité de celles-ci à gérer leurs relations de sorte à en tirer le maximum d'informations. Aussi, d'après Rayport et Sikola (1996), l'information ne constitue pas en elle-même une source de valeur, mais c'est un élément nécessaire d'adjonction de valeur dans le réseau, notamment parce qu'elle permet une correspondance à la fois entre les nœuds du réseau entre eux et avec l'environnement.

Précisons ici que l'existence des réseaux d'entreprises a été grandement facilitée par l'évolution des technologies de l'information (Scott, 1995), et qu'un grand nombre d'informations portant sur les activités du réseau y circulent quotidiennement. Les réseaux sont souvent des systèmes d'information intégrés où l'entreprise pivot invite ses partenaires à se doter de logiciels et de matériel spécifiques pour pouvoir interagir conjointement sur les ressources qui circulent entre eux. Il ne s'agit toutefois pas de ce type d'information dont il s'agit ici, mais de l'information stratégique, c'est-à-dire celle qui permet de saisir ou d'identifier une opportunité sur le marché, et qui amène donc une

décision d'ordre stratégique. Proulx (1996) parle à ce propos de l'information qui permet à l'entreprise d'agir sur son environnement plutôt que de le subir.

En effet, une des conditions de succès imposées par l'environnement contemporain est de surveiller, voire d'anticiper les changements qui surviennent régulièrement. Dans ce cadre, l'enjeu pour tout membre du réseau est de surveiller et d'analyser de façon dynamique l'évolution de son contexte économique, social et technologique en vue d'obtenir des informations privilégiées. Toutefois, cette vigilance vis-à-vis de l'environnement, c'est-à-dire l'activité de veille, ne contribue à un avantage concurrentiel que si l'entreprise pivot est capable d'accuser réception de ces informations et de s'en servir pour susciter les modifications éventuelles dans le réseau, ou de mettre en œuvre les adaptations stratégiques nécessaires vis-à-vis de l'environnement. Certes, l'effort de veille de chaque nœud importe, mais c'est surtout la propension de la structure du réseau de faire partager l'information stratégique et l'acheminer au bon décideur qui est requis, et c'est ici que l'entreprise pivot joue un rôle important.

La notion de partage de l'information stratégique donne également tout son sens à la stratégie de dotation, parce qu'il souligne le fait qu'il faut plus que l'optimisation de la structure d'un réseau et le contrôle des coûts pour obtenir un avantage compétitif. Le partage de l'information stratégique fait référence à l'obligation pour les entreprises qui souhaitent réellement se démarquer de leurs concurrents de chercher continuellement à innover et à améliorer leurs produits et leurs processus.

La stratégie de dotation ne suffit toutefois pas à expliquer toute seule l'avantage compétitif. En effet, la propension de l'entreprise pivot à utiliser le potentiel de son réseau contribue à sa compétitivité. Il s'agit alors de la stratégie d'exploitation des ressources.

### **III La stratégie d'exploitation**

La stratégie d'exploitation a pour objet d'amener l'entreprise réseau à développer des compétences à partir des interactions existantes dans le réseau, et plus précisément, en développant un mécanisme d'apprentissage au sein de ce dernier.

En effet, un réseau d'entreprises, c'est plus qu'une simple juxtaposition de partenaires : «Network formation is more than just the incidence of cooperation among firms» (Walker, 1999, page 150). C'est un effort collectif qui doit permettre l'innovation et le changement, sinon le concept en soi perd de sa pertinence et le recours au marché serait sans doute plus intéressant (Julien, 1994). L'innovation et le changement dans le réseau sont importants parce qu'ils constituent souvent une condition nécessaire pour atteindre un avantage concurrentiel dans l'environnement contemporain comme le soutient d'ailleurs Porter (1985). Or l'innovation et le changement ne sont possibles que s'il existe une synergie dans le réseau, c'est-à-dire une amélioration des savoir-faire individuels qui repose sur un effort d'apprentissage de la part de tous les partenaires.

Plusieurs recherches ont porté sur le concept d'apprentissage au sein des réseaux, et notamment celle de Hakansson qui amène une analyse pertinente. D'après cet auteur, les interactions au sein d'un réseau mettent en présence des acteurs, des activités et des ressources. Chaque acteur, c'est-à-dire chaque entreprise membre du réseau peut être décrite d'après trois dimensions : les activités qu'elle accomplit, les ressources qu'elle contrôle ou possède, et la connaissance qu'elle a des activités, des ressources et des autres membres du réseau. Une activité correspond quant à elle à la combinaison, au développement, à la création, de la part d'une ou plusieurs entreprises de ressources utilisant elles-mêmes des intrants. Ces intrants constituent pour leur part les moyens

nécessaires dont dispose un acteur pour développer une activité (matières premières, ressources humaines, ressources financières, etc.).

Dans ce contexte, le processus d'apprentissage relationnel consiste pour les acteurs à accomplir leurs activités et ce faisant, à combiner, à développer ou à échanger des ressources et des connaissances en vue de soutenir un effort continu d'amélioration et d'innovation. La synergie repose sur des échanges réguliers entre les membres du réseau pour renouveler continuellement les pratiques techniques sous-jacentes à leurs activités, et stimuler ainsi l'émergence de meilleurs savoir faire. Blankenburg Holm *et al.* (1999) ont d'ailleurs mis en évidence que la création de valeur au sein d'un réseau passe par l'établissement d'activités d'échange et de production de manière à accroître leur interdépendance mutuelle et à créer mutuellement de la valeur.

Par exemple, un sous-traitant qui crée une nouvelle pièce ou qui trouve une nouvelle façon de faire en informe le donneur d'ordre et les autres sous-traitants qui fabriquent les pièces jointes, dans le but de leur permettre de changer leur façon de faire ou d'adapter leur produit (Julien, 1994). Cela peut aussi prendre la forme d'échanges entre différents partenaires, des discussions au stade de la conception et de la développement du produit en vue de créer plus de valeur au sein du réseau.

Ce processus d'apprentissage nécessite toutefois l'accroissement de l'interdépendance entre les membres du réseau. Celle-ci se fait graduellement, de manière progressive et discrète : par de petites modifications de leurs routines organisationnelles, les entreprises tendent à se consulter davantage, ce qui peut aboutir à la mise en place de systèmes de gestion comme le juste-à-temps, le développement conjoint de produit ou encore la qualité totale. Comme le souligne Vasseur (1995), l'accroissement de l'interdépendance au sein du réseau nécessite une démarche volontariste, avec comme première étape la prise de conscience qu'il existe une différence entre les connaissances et les savoir-faire que possède chaque entreprise et dont la mise en interaction peut être réciproquement bénéfique.

L'exemple de l'entreprise Bombardier-véhicules récréatifs et de l'entreprise SBS qui fait partie de son réseau de fournisseurs illustre bien le processus décrit. SBS est une entreprise qui fabrique des petites pièces de quincaillerie nécessaires au montages des véhicules (boulons, écrous, etc.). Au moment de son entrée dans le réseau, SBS se contentait d'acheminer la quantité nécessaire de pièces à l'atelier de montage et les employés de Bombardier les répartissaient ensuite sur leurs postes de travail. À présent, SBS dispose des plans et des dates de production ; elle ne livre donc désormais que les pièces requises au moment requis, et grâce à la technologie numérique, ce sont ses propres livreurs qui disposent les pièces aux endroits requis dans l'atelier. Ainsi, les employés de la chaîne de montage qui considéraient la répartition des petites pièces comme «une corvée», savent à présent qu'en entrant le matin à l'atelier, ils disposent de ce dont ils ont besoin pour commencer la séquence d'opérations. De plus, SBS est présentement associée à l'élaboration des nouveaux produits de Bombardier-véhicules récréatifs afin qu'elle prenne connaissance des pièces qu'elle doit produire et livrer, ou éventuellement développer dans le futur.

La propension d'une entreprise pivot à développer un avantage compétitif est fortement liée à la valeur que se créent ses partenaires entre eux, au sein du réseau. De ce fait, les gestionnaires de l'entreprise pivot, ne devraient pas être uniquement des décideurs solitaires qui se contentent d'imposer des méthodes de gestion des flux physiques et informationnels pour assurer la bonne marche de l'ensemble. Ils doivent également être les architectes d'un processus d'apprentissage reposant sur un échange d'information et

capable de façonner les relations au sein du réseau de sorte à créer de la valeur (Mack, 1995). La mission de l'entreprise pivot, dans la recherche de l'excellence, est donc le développement d'un «environnement interne» où les partenaires coordonnent leurs activités de manière à créer des interactions susceptibles de faire émerger des processus novateurs et «d'engendrer des externalités positives, de valoriser des opportunités internes et externes» (Guidhon et Gianfaldoni, 1990).

Cet effort de la part de l'entreprise pivot doit être continu, surtout dans le cas où la structure du réseau change dans le temps, soit parce que certaines activités ne sont plus justifiées d'un point de vue économique, soit parce que les partenariats portent sur des projets : les modifications dans le réseau ne doivent pas altérer le processus d'apprentissage et la synergie entre les membres. De plus, l'apprentissage entre les membres et une plus forte imbrication de leurs routines qui en résulte permet de réduire sensiblement le risque d'opportunisme, qui reste un des inconvénients majeurs du réseautage (Fréry, 1998). En effet, le développement d'une dynamique d'échanges réciproques et la réalisation d'opérations conjointes au sein du réseau fait que les entreprises se spécialisent de plus en plus les unes envers les autres, ce qui augmente les coûts de sortie du réseau. À l'opposé, si l'entreprise pivot s'appuie sur un réseau d'entreprises éparées, développant entre eux une simple relation donneur d'ordre/sous-traitant, la stabilité du réseau et la réduction de l'opportunisme deviennent plus complexes et plus coûteuses à assurer.

Aussi, la création de synergie au sein du réseau repose sur ce que Josserand (1997) appelle «l'ouverture des frontières de l'organisation» au réseau de partenaires. En effet, la frontière d'une organisation n'est pas naturelle, mais c'est une réification de ses dirigeants, c'est-à-dire une manière de se représenter la réalité (Drazin et Sanderlands, 1992). La stratégie d'exploitation de l'entreprise pivot doit donc conduire à une perméabilisation des frontières des organisations partenaires, à une «dé-réification» de la part des dirigeants partenaires, et à une modification de leurs représentations sociales, en vue de mettre en place des routines conjointes de gestion, de nouvelles règles d'action, de nouvelles formes techniques et sociales d'organisation destinées à créer des compétences distinctives qui seront présents ultérieurement dans le produit sous forme de caractéristiques (Jacot, 1994 ; Josserand, 1997). Gemunden et al. (1997) distinguent d'ailleurs d'autres obstacles auxquels l'entreprise pivot fait face lors de la mise en œuvre de sa stratégie d'exploitation. Le premier est la non-connaissance des autres membres du réseau à cause d'une trop grande distance géographique, culturelle ou technologique. Le second est l'absence de volonté de coopérer qui se traduit par des comportements (actifs ou passifs) qui vont à l'encontre de décisions précises, d'opinions, ou de projets envisagés dans le réseau (Reddy et Zaho, 1990).

Toutefois, bien que l'entreprise pivot doit surmonter des difficultés pour faire interagir son réseau, il existe des éléments facilitateurs à partir desquels il est possible de fonder des démarches stratégiques. Un premier élément est la stratégie de dotation, surtout à travers son aspect portant sur l'information stratégique. En effet, le fait d'inciter les membres du réseau à échanger sur des opportunités ou des améliorations possibles, est en soi une première étape vers une coordination plus élaborée, et la réduction de la «distance culturelle» entre les décideurs. Un autre facteur facilitateur vient du fait qu'un décideur, en s'engageant dans un réseau, prévoit qu'il y ait quelque chose de commun, comme l'explique d'ailleurs Walker (1999) : «every alliance is based in part on each partner's knowledge and expectations of the other's possibilities» (page 155).

L'entreprise réseau peut donc s'appuyer sur ce terrain favorable pour gagner de l'efficacité dans son intervention.

La stratégie de dotation et la stratégie d'exploitation constituent, avec leurs différentes composantes, le fondement de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise réseau. Toutefois, comme nous l'avons spécifié, l'avantage en question repose sur des compétences matérialisées dans le produit. Il convient donc d'examiner le lien entre ces stratégies et la compétence.

#### **IV. La création de compétence**

Pour expliquer la création de compétence dans le contexte de l'entreprise réseau, nous considérons que la compétence repose sur le trépied constitué par le «savoir», le «savoir faire» et le «savoir être», tel que développé par Durand (1997). En effet, comme nous l'avons spécifié précédemment, la compétence est un concept difficile à analyser. Néanmoins, l'approche de Durand (1997) présente l'intérêt de présenter la compétence de manière moins ambiguë et surtout, applicable à l'entreprise réseau.

Selon cette approche, le «savoir» réfère à la connaissance qui est présente dans l'organisation, et qui correspond à un ensemble structuré d'informations et intégrées dans un cadre de référence. La connaissance inclut l'accès aux données externes, la capacité à en accuser réception et à les transformer en des schémas d'action. Le «savoir faire» réfère à la technologie et à la technique. Le «savoir faire» n'exclut pas la connaissance, mais peut ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles une technologie fonctionne. Enfin, le «savoir être» réfère aux attitudes et au comportement. En effet pour être compétent, il faut développer un engagement et une énergie en ce sens.

À présent, dans le contexte de l'entreprise réseau, il est possible de dire que la stratégie de dotation et la stratégie d'exploitation intègrent les trois dimensions («savoir», «savoir-faire» et «savoir être») et mènent ainsi à la création de compétence. En effet, le «savoir» réfère au partage de l'information dans le réseau, à la connaissance que possède chaque partenaire sur les autres, et au processus d'apprentissage qui est mis en œuvre par l'entreprise pivot dans le cadre de la stratégie d'exploitation. Le «savoir faire» réfère quant à lui à la technologie et aux techniques utilisées dans le réseau. Ici, il va sans dire qu'une entreprise qui veut disposer d'une avance sur ses concurrents doit appuyer ses activités par des technologies d'un niveau au moins comparable à ce qui existe dans son secteur. Enfin, le «savoir être» réfère à l'attitude des partenaires envers le partage de l'information et la création de synergie. Par exemple, le «savoir être» en réseau est une attitude où toute forme d'opportunisme est bannie.

À ces trois dimensions, nous ajouterons pour notre part comme prérequis à la création de compétence, le «savoir qui», c'est-à-dire la qualité des décisions que prend l'entreprise réseau pour choisir ses partenaires. En effet, plus le choix de partenaires s'avère judicieux, moins l'entreprise pivot aura de difficulté à mettre en œuvre ses stratégies. Bleeke et Ernst (1993) soulignent à ce propos que ce sont les alliances avec des entreprises qui ont de bonnes performances qui ont le plus de chances de constituer des effets de levier pour créer des compétences : 60% des ententes avec des entreprises faibles ont échoué tandis qu'une alliance avec des entreprises ayant une rentabilité supérieure à la moyenne de son secteur amène deux fois sur trois des résultats à la mesure des attentes. Évidemment le «savoir qui» prend une grande importance lorsqu'une organisation se structure en réseau pour la première fois, mais par la suite, le «savoir qui» devient une composante de la stratégie de dotation.

Pour ce qui est de l'entreprise pivot, il convient de préciser que celle-ci ne dispose pas des moyens pour agir directement sur le «savoir», le «savoir faire» et le «savoir être» dans le réseau. En effet, elle peut inciter ses partenaires à partager de l'information stratégique, elle peut réaliser des investissements conjointement avec un sous-traitant pour améliorer son savoir-faire, mais force est de reconnaître que les partenaires ont toujours une marge de liberté pour s'impliquer ou non dans le réseau. L'entreprise pivot ne peut agir directement que sur les stratégies de dotation et d'exploitation qu'elle met en œuvre, et ce sont ces stratégies qui peuvent contribuer à améliorer le «savoir faire» dans le réseau, à amener un meilleur échange d'informations et de connaissances, à faire partager une vision commune. Pour cela, l'entreprise pivot peut mobiliser, inciter, convaincre (et non contraindre) ses partenaires, afin de surmonter les obstacles à l'exploitation du réseau et les amener à contribuer à sa compétitivité.

### **Conclusion**

Les notions d'avantage concurrentiel, de compétence et de réseaux d'entreprises prennent de plus en plus d'importance en management, et pourtant peu de recherches à notre connaissance ont intégré ces trois notions simultanément. Le modèle proposé dans cet article permet d'apporter des éléments de réponse à la question de savoir comment une entreprise réseau développe un avantage compétitif, c'est-à-dire comment elle peut atteindre l'excellence dans un environnement de plus en plus exigeant. Ce modèle repose sur une conception de la compétence qui soutient que c'est l'environnement de l'entreprise réseau qui les évalue et qui décide en conséquence de l'avantage dont elle disposera. Aussi, pour développer ces compétences, celle-ci doit mettre en œuvre une stratégie de dotation et une stratégie d'exploitation qui vont lui permettre d'agir sur les leviers de la compétence qui sont le savoir, le savoir faire et le savoir être dans le réseau. Ces deux stratégies réfèrent toutefois à plusieurs concepts théoriques dont notamment, l'ouverture des frontières des organisations, l'apprentissage en réseau, et le partage de l'information stratégique. L'étude empirique de ces concepts dans un contexte de réseautage sont autant de portes ouvertes à des recherches ultérieures.

### **Références**

- AMIT R., SCHOEMAKER P.S.H., (1993) «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- BARNEY J.B., (1991) «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BETTIS A.R., HITT M.A., (1995) «The new competitive landscape», *Strategic Management Journal*, 16, pp.7-19.
- BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J., (1999) «Creating value through mutual commitment to business network relationships» *Strategic Management Journal*, 20, pp.467-486.
- BLEEKE J., ERNST D., (1993) «Collaborating to compete : using strategic alliances and acquisitions in global marketplace» Wiley, New York.
- BOGNER W. C., THOMAS H., (1996) «From skills to competences : the play out of resource bundles across firms», in SANCHEZ, R., HEENE, A., THOMAS H., *Dynamics of competence-based competition*, pp. 101-118.
- CALORI R., ARDISSON J.M., (1988) «Les stratégies de différenciation dans les impasses concurrentielles», *Revue Française de Gestion*, No. 68, pp. 48-58.

CHORN N.H., (1991) «The alignment theory: creating strategic fit», *Management Decision*, 29, pp. 20-24.

CLARKE W.E., (1984) «Long range planning : The need for strategic skills» *The Journal of Business Strategy*, 5, 2, pp. 101-102.

CONNER R.C., (1991) «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economics: do we have a new theory of the firm ?» *Journal of Management*, 17, pp 121-154.

DOSI G., TEECE D., WINTER S., (1990) «Toward a theory of corporate coherence : preliminary remarks», Working Paper, University of California, Berkeley.

DOZ Y., (1996) «The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning process?» *Strategic Management Journal*, 17, pp. 55-83.

DRAZIN R., SANDERLANDS L., (1992) «Autogenesis : a perspective on the process of organizing» *Organization Science*, Vol. 3, No.2, pp. 32-45.

DURAND T., (1997) «Savoir, Savoir faire et Savoir être : repenser les compétences de l'entreprise» *Vième conférence de l'AIMS*, Montréal Canada.

FRÉRY F., (1998) «Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle», dans LAROCHE H., NIOCHE J-P, *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 61-84.

GEMUNDEN H.G., RITTER T., WALTER A., (1997) «Relationships and networks in international markets» Pergamon, Oxford.

GOLDHAR J.D., JELINEK M., SCHIE, T.W., (1991) «Flexibility and competitive advantage – manufacturing becomes a service industry», *International Journal of Technology Management*, Special Issue, 6, pp. 243-259.

GRANT M. R., (1991) «The resource -based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», *California Management Review*, pp. 114-135.

GUILHON B., GIANFALDONI P., (1990) «Chaînes de compétences et réseaux» *Revue d'économie industrielle*, 51, pp. 238-254.

GULATI R., (1999) «Network location and learning : influence of network resources and firm capabilities on alliance formation», *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397-420.

GULATI R., KHANNA T., NOHRIA N., (1994) «Unilateral commitments and the importance of process in alliances» *Sloan Management Review*, 35, pp. 61-69.

HAKANSSON H., (1987) «Industrial Technological Development», Croom Helm, London.

HAMBRICK D.C., (1983) «High profit strategies in mature capital goods industries : a contingency approach» *Academy of Management journal*, 1983, 26, pp. 687-707.

HAMEL G., HEENE A., (1994) «Competence-based competition», Chichester, Wiley.

HARRIGAN K.R., DALMIA G., (1991) «Knowledge workers: the last bastion of competitive advantage», *Planning Review*, November/December, pp. 4-9.

HELLELOID D., SIMONIN B., (1994) «Organizational learning and firm,s core competence» dans Hamel G. et Heene A., «Competence Based Competition», pp. 212-239.

ILINITCH A.Y., D'AVENI R.A., LEWIN A.Y., (1996) «New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments», *Organization Science*, 7, pp. 211-220.

ITAMI H., (1987) «Mobilising invisible assets», Cambridge MA, Harvard University Press.

- JACOB R., JULIEN P.A., RAYMOND L., (1997) «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: les leviers de l'apprentissage collectif en contexte réseau», *Revue Gestion*, 22, pp. 93-100.
- JACOT J.H., (1994)«Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation» Collection Économie des changements technologiques, Presses Universitaires de Lyon.
- JULIEN P-A., (1994) L'entreprise partagée : contraintes et avantages, *Gestion*, pp. 48-58.
- JULIEN P-A., (1996) «L'information collective, clé du développement des PME» Communication publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME, Trois Rivières, Canada.
- JUSSERAND E., (1997) «La structuration d'une entreprise en réseau» Vième conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.
- LE BORTEF G., (1997) «Construire la compétence collective de l'entreprise», *Gestion*, 3, pp. 82-85.
- LEONARD BARTON (1992) «Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development» *Strategic Management Journal*, 13, 2, pp. 111-125.
- MACK M., (1995) «L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur» *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, No. 105, pp. 43-48.
- MARI I., (1996) «Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau» IIIème colloque international de management des réseaux d'entreprises, Lausanne, Suisse.
- MAHONEY J.T., PANDIAN J.R., (1992) «The resource-based view with-in the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol 13, , pp. 363-380.
- MESCHI P-X., (1997) «Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites» Vième conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.
- MEYER M., UTTERBACK J., (1993) «The product family and the dynamics of core capability» *Sloan Management Review*, 3, pp.29-47.
- MILLER D., FRIENSEN P.H., (1986) «Porter's generic strategies and performance : an empirical examination with american data (part 2)»*Organization Studies*, 7, pp. 255-261.
- NATH D., SUHARSHAN D., (1994) «Mesuring strategy coherence through patterns of strategic choices», *Strategic Management Journal*, 15, pp. 43-61.
- NOHRIA N., ECCLES R.G., (1992) «Networks and organizations» Harvard Business School Press, Boston.
- OLIVER C., (1997) «Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views», *Strategic Management Journal*, 18, pp. 697-713.
- PACHÉ G., PARAPONARIS C., (1993) «L'entreprise en réseau», Que sais-je, PUF, Paris.
- PERROW C., (1992) «Small firms networks», in NOHRIA N. et ECCLES R.G., *Networks and organizations* , pp. 445-470.
- PORTER M.E., (1980) «Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors», The Free Press, New York.
- PORTER M.E., (1985) «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», The Free Press, New York.

PORTER M.E., MILLAR V.E., (1991) «How information gives you competitive advantage» *Harvard Business Review*, pp. 33-44.

POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994) «L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain» *Publi-Relais*, Montréal.

POULIN D., MONTREUIL B., D'AMOURS S., (1995) «L'organisation virtuelle en réseau» dans MARTEL A. et Oral M., «Les défis de la compétitivité, vision et stratégies», Tome 2, *Publi-Relais*, Montréal.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., (1990) «The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*», pp.79-91.

PROULX M-U., (1996) «PME et information : le rôle du milieu local et régional» *Communication* publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME, Trois Rivières.

QUALLS W., OLSHAVSKY R., MICHAELS R., (1988) «Shortening of the PLC : an empirical test», *Journal of Marketing*, 45, pp.76-80.

RAYPORT J., SVIOKLA J., (1996) «Sachez exploiter la chaîne de valeur virtuelle !» *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 6-16.

REDDY N.M., ZAHO L. (1990) «International technology transfer : a review» *Research Policy*, 19, pp. 285-307.

RING P. S., et VAN de VEN A. H., (1992) «Structuring cooperative relationships between organization» *Strategic Management Journal*, 13, pp. 483-498.

RIZZONI A., (1994) «Technology and organization in small firms : an interpretative framework» *Revue d'Économie Industrielle*, 67, pp. 135-155.

ROUSENEAU M.D., (1988) «Speeding your new product to market», *Journal of Consumer Marketing*, 5, pp.27-40.

SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., «Dynamics of competence-based competition», London, Elsevier, pp. 101-118.

SCHULZE W.S., (1994) «The two schools of thought in resource based theory: definitions and implications for research», *Advances in Strategic Management*, JAI Press, 10A, pp. 127-151.

SCOTT M.M., (1995) «The corporation of the 1990s» Oxford University Press, England.

STALK G., EVANS P., SHULMAN L., (1992) «Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy», *Harvard Business Review*, 70, 2, pp. 57-69.

TEECE D., PISANO G., SHUEN A., (1992) *Dynamic capabilities and strategic management*, Cahiers de recherche, University of California Berkley.

VALLERAND J., MONTEUIL B., POULIN D., PATUREL R., (1996) «le positionnement des PME francophones du Nouveau-Brunswick face au développement stratégique de l'organisation-réseau», *Communication* publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME, Trois Rivières.

VAN DE VEN A.H., WALKER G., (1984) *The dynamics of interorganizational coordination*, *Administrative Science Quarterly*, No. 29, pp. 598-621.

VASSEUR J., (1995) «Apprentissage organisationnel et gestion des alliances» dans «*Perspectives en management Stratégique*» sous la direction de Noël A., Very P., Wissler M., pp-293-322.

VENKATARAMAN N., PRESCOTT J.E., (1990) «Environment-strategy coalignment : an empirical test of its performance implications», *Strategic Management Journal*, 11, pp. 1-23.

WALKER G., (1998) «Strategy and network formation» Advances in Strategic Management, JAI Press,15, pp. 159-165.

WERNERFELT B., (1984) «A Resource based-view of the firm», Strategic Management Journal, pp. 171-180