

LES STRATEGIES DE RESEAUX : LES LEÇONS DE L'HISTOIRE

VIEILLOT Anne

Introduction

Le concept de réseau en gestion s'est développé depuis le début des années 1980 en raison des profondes mutations économiques et sociales des entreprises. Les relations de collaboration entre entreprises sont devenues nécessaires compte tenu des conditions environnementales. Le réseau est considéré comme forme d'organisation intermédiaire (conciliation entre coopération et compétition) et comme une option stratégique à part entière. Des recherches sur le concept de réseau ont vu le jour aux Etats-Unis (Miles, Snow, Coleman), en Suède (Hallen, Hakansson, Johanson) et au Japon (Aoki). D'autres auteurs se sont également illustrés (Richardson, Thorelli, Jarillo...). Bien que ce nouveau concept ouvre les voies à de nouvelles perspectives de recherche en gestion, nous pouvons nous demander si les stratégies de réseaux sont des options récentes ou au contraire des options anciennes... L'objet de cette communication est donc de proposer des éléments de réponse à cette question. Pour réaliser cette étude, nous utilisons une approche historique. Il est vrai en effet que les expériences passées sont intéressantes et instructives. Les grandes stratégies militaires ont bien étudié les grandes batailles passées, les stratégies militaires... au cours de leur formation avant d'en élaborer eux mêmes. Les leçons de l'histoire peuvent effectivement nous éviter de toujours "réinventer la roue". La démarche de notre étude est explicative et sous-tend l'hypothèse suivante: les stratégies de réseaux ont toujours existé. Cette communication est composée de deux parties: d'une part, l'histoire des réseaux et d'autre part, les réseaux de l'histoire.

Première partie: L'histoire des réseaux

1. La notion de réseau

Réseau vient du latin *retis* qui signifie filet (Petit Robert). Dans le vieux français, un réseau est un ouvrage formé d'un entrelacement régulier de fils, de ficelles... et qui sert à capturer certains animaux. Au XVII^{ème} siècle, le mot réseau était un mot technique et populaire utilisé par les tisserands et les vanniers pour désigner l'entrecroisement des fibres textiles ou végétales. Issu de la métaphore textile, la notion de réseau va se développer surtout au XVIII^{ème} siècle dans un contexte militaire: celui du génie et des fortifications. Le sens moderne apparaît seulement au XIX^{ème} siècle. Les médecins utilisaient le mot "réseau" au sujet de l'appareil sanguin et les topographes au sujet de la triangulation de l'espace. Le réseau, c'est également l'ensemble des lignes, des voies de communication, des conducteurs électriques, des canalisations... qui desservent une même unité géographique, dépendent de la même compagnie. Le réseau par analogie désigne la répartition des éléments d'une organisation en différents points. Le réseau peut représenter alors une organisation clandestine formée par un certain

nombre de personnes en relation directe ou indirecte les unes avec les autres et obéissant aux mêmes directives.

La théorie des graphes (Pacotte 1936) permet d'illustrer graphiquement et de manière abstraite les réseaux grâce aux nœuds et aux arcs. Dans les années cinquante, la sociologie a repris la théorie des graphes pour représenter les réseaux sociaux. Le concept de réseau permet de décrire la structure sociale d'une communauté. Les nœuds peuvent représenter des individus, des groupes, des ménages, des collectivités, des entreprises, des Etats... Les liens peuvent représenter des flux de toute nature: informations, ressources, relations (respect, amitié, influence, pouvoir, domination...) (Bakis 1993)

Ainsi, le mot "réseau" se retrouve dans les disciplines les plus diverses: mathématiques, géographie, sociologie, économie industrielle, physique, informatique... Nous sommes alors confrontés au problème de la polysémie du mot réseau. Le terme recouvre en effet des acceptions différentes selon la discipline (en zoologie, le réseau est l'un des estomacs des ruminants; en physique, on parle du réseau de diffraction et du réseau cristallin; en archéologie, le réseau est l'entrelacement de nervures qui garnit une fenêtre ou une rose gothique...).

En définitive, l'idée que nous pouvons retenir, c'est celle d'entrelacement, d'enchevêtrement, de maillage de relations permettant de capturer des renseignements...

2. Le réseau en gestion

Les réseaux sont modélisés par les relations entre des individus, des groupes et des organisations. Dubini et Aldrich (1991) distinguent les réseaux personnels (centrés sur un individu de base) et les réseaux étendus (se basant sur des collectifs). Nous avons choisi de nous placer dans cette communication au niveau organisationnel.

En gestion, la stratégie de réseau recouvre des situations différentes. Guilhon et Gianfaldoni distinguent la firme réseau et le réseau de firmes (1990). La firme réseau organisée autour d'une firme pivot se compose d'entreprises à travers lesquelles s'identifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de la réalisation d'un projet productif. On parle alors d'un réseau de type V (V comme verticale). En revanche, le réseau de firmes (réseaux d'alliances ou de coopération) est qualifié de réseau de type H (H comme horizontale). Gilles Paché fait la même distinction (1996). Il repère en effet les réseaux d'entreprises ou réseaux fédérés (association formelle ou informelle de différentes organisations) et les entreprises en réseau ou réseaux centrés (le pivot agence les compétences et les contrôle). Nous pouvons constater que sous des vocables différents, les chercheurs ont relevé deux idéals types identiques.

Chercheurs	Idéal type n°1	Idéal type n°2
Guilhon et Gianfaldoni	La firme réseau Réseau de type V	Le réseau de firmes Réseau de type H
Gilles Paché	Entreprises en réseau ou réseau centrés	Réseaux d'entreprises ou réseaux fédérés

Au cours de nos recherches, il nous a semblé que les chercheurs en gestion ont étudié plus particulièrement l'idéal type n°1. Dans ce cadre, ils ont déterminé certaines caractéristiques de cette configuration organisationnelle:

- des compétences spécifiques des membres (spécialisation)
- un ensemble flexible et adaptable
- dans le but d'atteindre un projet commun
- la coordination des flux (flux d'information et flux physiques)

Nous utilisons ces différentes caractéristiques dans notre étude. Nous nous intéressons donc plus précisément à l'idéal type n°1: la firme réseau ou l'entreprise réseau.

Notre voyage dans le temps nous a permis d'identifier des réseaux organisés. Ceux-ci ont des caractéristiques communes (voir tableau récapitulatif). Cette étape nous permet alors de les comparer avec celles des entreprises-réseaux. De larges similitudes apparaissent et nous laissent entrevoir une généralisation possible. En quelques mots, nous dirons qu'à l'intérieur d'un méso-territoire, des acteurs (ou éléments de base) s'organisent en vue d'un objectif commun qui fédèrent les différentes entités du réseau. La solidarité, la confiance ainsi qu'un système culturel commun cimentent les membres du réseau. Les caractéristiques propres du réseau sont la spécialisation (d'où des chaînes de compétences spécifiques), l'autonomie, la flexibilité, une information largement partagée, une forte coordination.

Dans les réseaux avec pivot, le centre de gravité décisionnelle et de coordination est facilement repérable. Mais, le plus intéressant est peut être d'étudier les réseaux sans pivot, sans élément nodal tel le réseau neuronal où les neurones s'auto-organisent (Assens 1997). Nous pensons qu'une recherche portant sur l'auto-organisation des réseaux serait d'un intérêt non négligeable dans la compréhension des stratégies de réseaux. Le fait en effet que des entités se regroupent pour former une organisation élaborée nécessite des pré-requis tels la confiance entre les acteurs, un objectif commun, une identité culturelle...

La confiance est un concept qui se trouve au cœur des théories et des formes d'organisations souples et aux frontières floues. La confiance, c'est l'assurance de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose. Elle permet d'éliminer toute incertitude dans les relations d'échange. Elle peut par exemple s'établir sur la réputation de l'acteur et sur l'ancienneté des relations. Ainsi, une bonne réputation, des relations sans comportement opportuniste sur le long terme produisent de la confiance. Faire confiance revient à dire que chaque acteur est certain que, dans une temporalité certes limitée mais assurée, l'autre respectera les règles du jeu connues des deux. Une approche plus théorique de la confiance est indispensable. Mais, d'une manière courante, les auteurs disent que la confiance repose sur des signaux non visibles (normes d'obligation et de coopération et relations interpersonnelles) et sur des signaux visibles (Baudry 1994). Nous pouvons alors admettre que les différents rites et rituels dans l'intégration d'un réseau constituent pour ses membres une base de confiance (peut être minimale mais nécessaire à la mise en place des relations d'échange dans le réseau). Le nouveau "intronisé" doit néanmoins faire ses preuves: la confiance, cela se mérite... Dans ce cadre, nous avons observé des rituels et des rites au cours des recrutements dans les réseaux de la résistance, dans la mafia... En outre, nous devons considérer le système du serment. Un membre pour prouver sa bonne foi, son authentique volonté de coopérer, jure sur un texte sacré de

respecter sa parole (Orléan 1994). Ce serment se retrouve dans divers réseaux organisés (mafia...). De plus, l'organisation s'appuie sur le clan familial. La mise en place d'un réseau est grandement facilitée car la confiance au sein de sa famille est souvent une base solide et immédiate.

La solidarité, la réciprocité, la coopération... entre les membres du réseau sont également révélatrices de la grande cohésion entre les acteurs. Cela peut s'expliquer facilement car à l'intérieur d'un groupe organisé se créent des croyances, des valeurs communes et un ensemble de règles, d'autant plus qu'un système culturel homogène structure les relations. C'est donc une communauté sociale à forte cohésion interne. Celle-ci nous fait penser aux travaux de Ouchi (1980). En effet, Ouchi développe avec la notion de clan, une forme de contrôle, axée sur les valeurs. L'appartenance à un clan se traduit par l'adoption de comportements, valeurs et réactions types du clan. Cette communauté existe également parce qu'un objectif commun fédère les membres. Les divergences entre les membres disparaissent et une certaine unité dans le groupe se forme. La disparition de l'objectif conduit à l'éclatement du réseau.

Les membres du réseau se spécialisent en fonction des compétences qu'ils détiennent en vue de la réalisation de l'objectif commun. Le pivot, s'il y en a un, coordonne les activités des membres et la chaîne de compétence (voire la chaîne de dépendance...). La spécialisation entraîne à la fois une interdépendance et une complémentarité entre les membres. André Orléan (1994) pose alors la question suivante: "la spécialisation des activités rend-elle l'individu solidaire du groupe?" Sa réponse est claire: "c'est la complémentarité, inscrite objectivement dans la structure des activités, qui constitue le ciment social: chacun a besoin de chacun. Cette complémentarité constitue à elle seule la base solide de la coopération et, par voie de conséquence, celle de la vie en société."

Deuxième partie: Les réseaux de l'histoire

1. La dimension historique dans les recherches en gestion

Une meilleure prise en compte de la dimension historique dans les recherches de gestion est nécessaire. La collaboration interdisciplinaire doit se développer. Les interactions entre l'histoire et la gestion par exemple sont bénéfiques pour chacune des disciplines (Fridenson et alii 1988; 1993). Les différences observées en histoire et en gestion peuvent se révéler être des sources de complémentarités. Ainsi, l'histoire permet une autre approche de la gestion et l'enrichit. Alain-Charles Martinet nous dit même "qu'une perception fine (sinon une connaissance exacte) des faits significatifs du passé est sans conteste une des conditions nécessaires à l'art stratégique" (1988). Les influences réciproques se développent mais nécessitent préalablement une ouverture d'esprit... Le cloisonnement des disciplines reste encore prégnant encore aujourd'hui. Il est pourtant utile de rappeler qu'en gestion, les chercheurs sont ouverts sur les autres disciplines au vu des larges emprunts qu'elle fait à d'autres sciences (économie, psychologie, sociologie, mathématiques...).

L'utilisation de l'histoire est tout à fait intéressante. En effet, "le passé ne nous est intelligible qu'à la lumière du présent et nous ne pouvons comprendre pleinement le présent qu'à la lumière du passé" (Carr 1980). Des allers et retours entre le passé et le présent, des liens récursifs permettent une meilleure compréhension des phénomènes actuels. Les stratégies de réseaux que nous pouvons observer aujourd'hui, ont dû être décrites par les historiens au cours des siècles. Il faut donc les identifier et essayer de les comparer avec les stratégies de réseaux d'aujourd'hui.

2. Quelques stratégies de réseaux au cours des siècles

Nous allons étudier quelques stratégies de réseaux. D'une part celles situées en Europe et plus particulièrement en Italie et en France, et d'autre part celles d'origine chinoise. L'exhaustivité des exemples n'est pas la finalité de la communication. Les exemples choisis sont un moyen d'illustrer notre problématique.

→ Les stratégies de réseaux situées en Europe (notamment en Italie et en France)

- L'Italie du Nord Est, centre de gravité des stratégies de réseaux au cours des siècles

↳ La notion de réseau se trouve en Italie depuis de longues années. En effet, dès la renaissance, les marchands italiens s'organisent en réseau (Meschi 1996). L'organisation s'appuie sur le réseau familial (au sens large). Les membres du réseau doivent confiance et fidélité aux familles marchandes italiennes. L'information est considérée comme une arme concurrentielle notamment avec la mise en place d'une logistique postale. Une activité autonome a parfois dépassé celle des membres familiaux locaux. Nous trouvons des petites unités de production artisanales et flexibles. A noter la concurrence, la compétition et en même temps la solidarité des réseaux des marchands italiens.

↳ Les districts industriels en Italie sont en fait des zones géographiques, chacune regroupant autour d'une ville ou d'un bourg, une myriade de petites entreprises spécialisées dans une phase de production et dans un secteur industriel (textile, chaussures, lunettes...). G. Beccatini caractérise le district industriel sur quatre principes:

- une entité industrielle constituée de petites entreprises sans domination d'une grande entreprise
- un tissu industriel cohérent tourné vers la production flexible dans un secteur identifiable.
- Un ensemble productif disposant d'une réelle visibilité grâce à ses marchés externes
- Une communauté sociale à forte cohésion interne

Des synergies locales sont créées.

↳ Benetton est un exemple souvent cité d'entreprise-réseau. Son organisation peut se décrire comme étant un ensemble de petites entreprises spécialisées et flexibles, articulées autour de Benetton (qui est le coordinateur, le pivot de l'ensemble). Certaines activités sont conservées (conception, design, teinture, finition, contrôle qualité) et d'autres sont externalisées (tricotage, assemblage). Benetton utilise une organisation de réseau pour tirer parti en termes de flexibilité, de productivité et de réactivité. De

nombreuses recherches sur l'entreprise-réseau ont étudié Benetton de façon plus approfondie.

- La mafia sicilienne

La mafia est à l'origine un mouvement de résistance (résistance contre l'occupation, la loi, l'autorité imposée). En effet, pendant des siècles, plusieurs peuples étrangers ont successivement envahi la Sicile. Les historiens pensent que la mafia existe depuis quatre siècles, mais les membres de la mafia parlent de plus de sept siècles. Nous pouvons noter que la Sicile est une zone géographique avec une identité culturelle très forte et délimitée (c'est une île !).

Les hommes de la mafia contrôlent par le meurtre et le chantage tous les trafics imaginables qui vont de la drogue à la prostitution en passant par le chantage politique et le racket à la construction immobilière.

La mafia est constituée de bandes. Par principe, une bande compte dix membres au plus (pour des raisons de sécurité) sous la direction d'un capo. Cette cellule est divisée en deux groupes de cinq, dont chacune est appelée "main".

"Le code de la mafia se ramène à cinq principes:

- Les membres de la mafia s'aident mutuellement, de quelque nature que soit cette aide
- Les membres de la mafia s'engagent à l'obéissance absolue envers leurs supérieurs
- Toute atteinte à un membre de la mafia, sous quelque forme que ce soit, est une atteinte à tous les membres de la mafia. Elle doit être vengée à tout prix.
- Quand il faut faire justice, les membres de la mafia s'adressent non pas aux autorités civiles, mais à la mafia elle-même. C'est elle qui juge. C'est elle qui rend l'arrêt. C'est elle qui le fait exécuter.
- Quiconque, pour quelque raison que ce soit, livre les noms de membres de l'organisation peut être tué par n'importe qui n'importe quand. La vengeance le vise non seulement lui, mais aussi toute sa famille. (loi du silence)" (Duyzings 1965).

On devient membre de la mafia après avoir été choisi pour cela. On est soigneusement observé pendant des années et il peut se passer des années avant que l'on soit invité à prêter serment. La famille constitue tout de même la cellule de base de l'organisation. Le rituel a une allure religieuse (sorte de baptême avec deux parrains).

- La résistance en France pendant la seconde guerre mondiale

Le mode de fonctionnement d'un réseau de renseignement par exemple, durant la seconde guerre mondiale est difficile à décrire, comme toute histoire secrète. Cependant, après la confrontation de sources écrites et orales, les historiens ont reconstitué certains réseaux. Nous avons plus particulièrement étudié deux réseaux de renseignements: le réseau Jade-Fitzroy (Aglan 1993) et le réseau Saint-Jacques (Verines 1990). Le premier est dépendant du service MI-6 de l'Intelligence Service et le second est sous commandement français, dans le cadre du BCRA (Bureau Central de Renseignements et d'Action Militaire de la France Libre).

Le cloisonnement en petits groupes de deux ou trois personnes est à la base de l'organisation. L'arrestation d'un des membres fragilise ainsi l'organisation d'une manière moins importante (a priori). Les principales voies de recrutement sont familiales, amicales ou encore liées aux solidarités professionnelles (réseaux

interpersonnels). La confiance est mise à l'épreuve par des rites de reconnaissance. Les historiens ont remarqué que la question des motivations individuelles est essentielle. Le patriotisme semble être la caractéristique essentielle des membres des réseaux. Ce qui semble faire l'identité et la cohésion du groupe, ce serait l'identification de l'ennemi à combattre. Cela implique qu'au départ l'identité du groupe n'existe pas de manière nette. Dès que l'ennemi apparaît, elle se forge par rapport lui. Les divergences à l'intérieur du groupe disparaissent. Des sous-réseaux sont spécialisés du point de vue géographique et technique. Des stages permettent une spécialisation des agents dans un domaine particulier de compétences. Une certaine autonomie des agents existe. Des actions spontanées et sporadiques de sabotage, par exemple, mettent en évidence cette liberté d'initiative occasionnelle.

→ Les stratégies de réseaux d'origine chinoise

- La Triade, les Triades

La Triade est essentiellement une organisation politique de lutte contre la dynastie des Mandchoues. Mais, elle est également en rupture avec tout l'ordre établi en Chine et dans les territoires coloniaux. La Triade ne semble pas avoir eu d'appareil dirigeant centralisé. Chaque loge locale est autonome. Au cours du XIX^{ème} et XX^{ème} Siècle, la Triade disparaît au profit de multiples organisations et devient les Triades. A partir de 1911, la Triade entre dans une phase nouvelle et ses activités se rapprochent de plus en plus du gangstérisme. L'explication réside peut être dans le fait que la mission historique de la Triade était accomplie depuis la chute des Mandchous en 1911.

La perte de l'objectif commun conduit à une rupture dans l'unité du groupe. Les divergences réapparaissent et la cohésion interne éclate.

- Les réseaux d'affaires chinois

La présence de marchands chinois dans les ports d'Asie du Sud Est remonte au début de l'ère chrétienne. Une immigration permanente a régulièrement alimenté les communautés chinoises. Mais, l'importance de l'émigration chinoise a encouragé les gouvernements d'Asie du Sud Est à mettre en place des mesures discriminatoires. Le pouvoir, en effet, cherche soit à assimiler les chinois, soit à réglementer leur activité économique. Les chinois ont donc eu intérêt à jouer sur l'assimilation. Tout du moins, à première vue, car les structures communautaires traditionnelles chinoises se regroupent en associations en fonction de bases familiales, géographiques, linguistiques, professionnelles. Servant de cadre à l'ensemble de la vie sociale, gérant des biens et des services communautaires, les associations chinoises permettent l'accès aux trois piliers de toute activité économique:

- Un accès au capital par le système des tontines
- Un accès au travail: les membres les plus riches des clans emploient les plus pauvres.
- Un accès à l'information

Dans la mesure où les réseaux associatifs se recoupent partiellement, ils constituent un maillage particulièrement solide dans un environnement hostile. M. Granovetter montre comment les liens traditionnels qui unissent les membres des communautés chinoises du Sud Est asiatique leur permettent une grande efficacité car ils établissent des relations de confiance extrêmement puissantes et stables.

Ce qui est surprenant, c'est que l'on retrouve le système de tontines des Lombards.

En définitive, nous pouvons donc dire que des pratiques identiques peuvent être mises en lumière malgré des siècles d'écart et des zones géographiques différentes. Dans ce cadre, un tableau récapitule les caractéristiques de certains réseaux (confère annexes).

Conclusion

Force est de constater que les stratégies de réseaux ont déjà été expérimentées dans le passé. C'est donc une nouveauté toute relative que nous observons aujourd'hui en gestion. La structure fut familière aux siècles passés. Les stratégies de réseaux sont le signe d'une très grande vitalité et d'une grande soif de réussir. La vie des réseaux est essentiellement fondée sur l'échange. Le réseau est souvent créé par réaction, contre un environnement hostile. Quand cet environnement n'existe plus, le réseau n'a plus de raison d'exister dans sa forme originelle: soit le réseau disparaît, soit il se modifie. L'étude des réseaux organisés est nécessaire car il faut comprendre le fonctionnement des réseaux pour les combattre ou au contraire les favoriser. L'histoire, on le voit, est moins sensible aux modes que la gestion. Par ailleurs, les leçons de l'histoire, nous l'avons vu, peuvent nous éviter de toujours "réinventer la roue". Mais, nous devons signaler le problème de polysémie du mot "réseau". En effet, nous pouvons aller jusqu'à dire que tout est réseau. L'entreprise s'enchevêtre dans une multitude de réseaux qui apparaissent comme autant d'interfaces à gérer. Le paradoxe des stratégies de réseaux, c'est qu'auparavant les difficultés de communication favorisaient la mise en place du réseau alors qu'aujourd'hui, à l'opposé, la communication est facilitée (EDI, internet...) et le réseau se développe... En définitive, nous pensons que le fonctionnement en réseau n'a jamais vraiment émergé mais qu'il est inconscient dans notre raisonnement, notre psychologie. La mise en réseau est donc un comportement humain. Nous agissons et nous réfléchissons en réseau.

Notes

Cet article est le résultat d'une recherche intermédiaire.

Annexes

Caractéristiques	Les marchands italiens de la renaissance	Les districts italiens	Benetton
La famille	L'organisation s'appuie sur le réseau des familles (au sens large).	La famille reste la base indéfectible. L'entreprise se gère en fratrie ou avec la descendance pourvu qu'elle soit masculine.	La clé de voûte: le clan familial
La confiance	Confiance et fidélité des membres du réseau des familles marchandes italiennes		Confiance mutuelle existant Benetton et ses sous-traitants
L'information	L'information est considérée comme une arme concurrentielle.	Les secrets industriels ne tiennent pas 24 H.	Un système d'information en temps réel et direct de Benetton en direct à la fois de son réseau de sous-traitants et de ses 6500 licenciés dans le monde entier.
L'autonomie	Une activité autonome qui a parfois dépassé celle des membres familiaux locaux.	Le goût de l'indépendance leur fait rejeter toute perspective de perdre le contrôle de leur société et l'ambition de chaque ouvrier le pousse à créer sa propre affaire.	
La spécialisation, compétences		L'ultraspécialisation. Chaque entreprise ne réalise le plus souvent qu'une seule opération.	Grande faculté d'adaptation à la demande grâce à des moyens de production et de commercialisation flexible
Flexibilité, adaptabilité, réactivité, anticipation	Petite unité de production artisanale et flexible	Traditionnelle flexibilité des italiens.	Un ensemble de petites entreprises spécialisées et flexibles articulées autour d'une firme-pivot.
Un espace géographique délimité	L'Italie du Nord Est	L'Italie du Nord Est	L'Italie du Nord Est (Région de Trévise)

Caractéristiques	Les réseaux d'affaires chinois	La mafia sicilienne	Les réseaux de résistance
La famille	La famille constitue le premier réseau d'appartenance. Les familles sont organisées en clans	La famille constitue la cellule de base de l'organisation.	Les principales voies de recrutement sont familiales, amicales ou encore liés aux solidarités professionnelles.
La confiance	Des relations de confiance extrêmement puissantes et stables.		Le maître mot est la confiance. Confiance mutuelle des agents.
L'information	Un accès à l'information. La circulation de l'information est une garantie. Tout se sait très vite en Asie du Sud Est.		Connaître et transmettre des renseignements militaires
L'autonomie		Chaque "homme d'honneur" est libre de faire ce qu'il estime être le meilleur.	Une certaine autonomie des agents. Des actions spontanées et sporadiques de sabotage, par exemple, mettent en évidence cette liberté d'initiative occasionnelle.
La spécialisation, compétences			Des sous-réseaux sont spécialisés du point de vue géographique et technique. Des stages permettent une spécialisation des agents dans un domaine particulier de compétences.
Un espace géographique délimité	L'Asie du Sud Est	La Sicile	Exemple: Le réseau de renseignements Saint Jacques couvre Paris et les côtes de la Manche, le réseau du Colonel Rémy, les côtes de l'Atlantique, le réseau Fourcaud, la France occupée.

Bibliographie

- AGLAN A. "Un réseau français de "l'intelligence service": Jade Fitzroy" Revue d'histoire moderne et contemporaine 40-2, avril juin 1993
- ASSENS C. "Réseau neuronal et réseaux d'entreprises" Revue Française de Gestion mars avril mai 1997

- ASSENS C. "Connexionnisme et théorie des organisations" Cahier de recherche n°240
- BAKIS H. "Les réseaux et leurs enjeux sociaux" PUF Que sais-je ? 1993
- BARBANT C. et CHANUT P.
"Les réseaux créateurs de richesses" Gérer et Comprendre. Annales des Mines. Juin 1989
- BAUDRY B. "De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance" Sociologie du Travail n°1/94
- BRAUDEL F. "Civilisation matérielle, économie et capitalisme" Tome 2 . Armand Colin 1980
- BUTERA F. "La métamorphose de l'organisation, du château au réseau" Les éditions d'organisation 1991
- CALLON M. "La science et ses réseaux" Editions la découverte 1989
- CARR E.H. "Qu'est ce que l'histoire ?" Editions la découverte 1996
- CATANZANO R. "Cosche Cosa Nostra: la structure organisationnelle de la criminalité mafieuse en Sicile" Cultures et Conflits. Mafia, drogue et politique. Centre d'études des conflits. L'Harmattan n°3 Automne 1991
- CHEVALIER C. "Le partenariat" Cahier de recherche du CREFIGE
- DESREUMAUX A. "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise" Revue Française de Gestion, janvier février 1996
- DOUBLET J-M et FRIDENSON P.
"L'histoire et la gestion: un pari" Revue Française de Gestion septembre octobre 1988
- DUBINI P. et ALDRICH H.
"Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process" Journal of Business Venturing, Vol 6- 1991
- DUYZINGS M. W. "La mafia" Petite bibliothèque Payot 1966
- DUMOULIN R. "Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels. Une recherche exploratoire" Thèse juillet 1996
- DUPUY G. "Géographie et gestion: le cas des réseaux" Revue Française de Gestion, novembre décembre 1993

- DURAND J-P "Italie: spécialisation flexible et dépassement du fordisme" Revue d'Economie Industrielle n°58, 4^{ème} trimestre 1991
- FAVIER J. "La France médiévale" Fayard 1992
- FRIDENSON P. "Quand la gestion entre l'histoire" Revue Française de Gestion novembre décembre 1993
- GUILHON B. et GIANFALDONI P.
"Chaînes de compétences et réseaux" Revue d'Economie Industrielle n°51, 1^{er} trimestre 1990
- LAZZARATO M., MOULIER-BOUTANG Y., NEGRI A., SANTILLI G.
"Des entreprises pas comme les autres" Publisud 1993
- LORCIN M-T "Société et cadre de vie en France, Angleterre et Bourgogne (1050-1250)", Regards sur l'histoire 1985
- MARMONIER L. et THIETART R-A
"L'histoire, un outil pour la gestion ?" Revue Française de Gestion, septembre octobre 1988
- MARTINET A-C "L'histoire, un investissement productif" Revue Française de gestion, septembre octobre 1988
- MESCHI P-X "Benetton et les marchands italiens de la renaissance: essai de comparaison historique autour du concept de réseau" Gestion 2000, 1-1996
- ORLEAN A. " La confiance: un concept économique ?" Problèmes économiques n°2422, 3 mai 1995
- OUCHI W. "Bureaucraties and clans" Administrative Science Quaterly n°28, 1980
- PACHE G. "L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle: PME et réseau de compétences" Revue d'Economie Industrielle n°56, 2^{ème} trimestre 1991
- PACHE G. "Relations non hiérarchiques, réseaux et manœuvres logistiques" Direction et gestion des entreprises n°136-137 mai juin, juillet août 1992 Ressources humaines
- PACHE G. et PARAPONARIS C.
"L'entreprise en réseau" PUF Que sais-je ? 1993

- PACHE G. "L'entreprise en réseau entre mythes et réalités" Gestion 2000, 1-1996
- PACOTTE J. "Le réseau arborescent, schème primordial de la pensée" Paris Herman 1936
- PARROCHIA D. "Philosophie des réseaux" PUF (1993)
- POULIN D., SU Z., CHRYSOSTOME E.V. et MONTREUIL B.
 "Vers une taxonomie des liens de collaboration interorganisationnelle dans une perspective réseau" AIMS VI° conférence Montréal Juin 1997
- VARELA F. "Autonomie et connaissance, Essai sur le vivant" Seuil 1989
- VERINES G. "Mes souvenirs du réseau Saint Jacques" Editions Lavauzelle 1990
- VIENNE (de) M-S "Affaires, les réseaux chinois" le MOCI 10-17 août 1992
- WEIL T. "Quand les éléphants apprennent à danser avec les puces. Entreprises et réseaux dans la Silicon Valley" Gérer et comprendre. Annales des mines. sept 1997.