



Cartographie des actions collectives interorganisationnelles : et si le défi N°1 était de mettre de l'ordre dans la profusion conceptuelle et sémantique du thème ? ¹

Farès HAYDER

Institut Supérieur de Gestion

fares.hayder@isg.fr

Résumé

La complexification du contexte économique et concurrentiel des trois dernières décades encourage les organisations à mener des actions collectives destinées à optimiser leurs capacités et leurs résultats. Toutefois, la littérature consacrée à ces dynamiques hybrides, vraisemblablement victime de leur succès, pâti d'une profusion tant conceptuelle qu'empirique et sémantique souvent dommageable à la caractérisation précise d'un phénomène donné. Dès lors, nous concevons cette contribution théorique comme une mise au point destinée à adresser les confusions et circonscrire les principales configurations d'actions collectives interorganisationnelles, particulièrement l'alliance, le partenariat et le réseau. Adossé à une revue de littérature qui reprend les définitions et typologies à la source de leurs introductions, ce travail aboutit à une cartographie de ces trois structures et de leurs différentes configurations. Enfin, des perspectives de recherche procédant d'une posture régulationniste sont avancés. Elles interrogent le rôle de dispositifs de gestion individuels ou conjoints susceptibles d'optimiser ces actions collectives interorganisationnelles.

Mots-clés : action collective, alliance, partenariat, relations interorganisationnelles, réseau.

¹ Communication présentée dans le cadre de la ST-AIMS 4 « *L'action collective et ses dispositifs* ».



Introduction

A son émergence, la théorie de l'action collective, développée par Olson (1965), s'est intéressée au cadre d'analyse interorganisationnel. *De facto*, elle a questionné l'intérêt et les voies de la collaboration pour des organisations indépendantes (Hardin, 1982 ; Oliver, 1993). L'examen de la littérature consacrée à ses actions collectives menées dans un cadre dyadique ou métaorganisationnel permet de relever une profusion tant conceptuelle qu'empirique (Chabault et Hulin, 2016). Cette abondance est d'autant plus importante que l'intérêt pour ses dynamiques « hybrides » va en s'amplifiant depuis plusieurs décennies et qu'il se retrouve au croisement de plusieurs thèmes de recherche tels que la stratégie ouverte, la collaboration interentreprises ou encore la théorie néo-institutionnelle. Il en va de même sur le plan sémantique (Cropped, Ebers, Huxham et Ring, 2008). Les expressions employées pour désigner telle ou telle dynamique ou configuration de ces relations qui lient les organisations sont foisonnantes. Ce foisonnement dénote une richesse indéniable du thème étudié mais est aussi porteur de confusions qui ne sont pas sans poser de problème lorsqu'on cherche à circonscrire un phénomène précis. À titre d'exemple, si certains travaux emploient les termes « partenariat » et « alliance » comme parfaitement interchangeables, d'autres les mobilisent de façon différenciée. Il en va de même pour des concepts comme « coopération » et « collaboration ». L'objet de cette contribution théorique est de délimiter le champ des différents concepts usités pour caractériser telle ou telle action collective avec précision en résolvant les confusions conceptuelles et sémantiques. Notre démarche est de dresser une cartographie des dispositifs d'action collective de type interorganisationnel et partant, de positionner clairement chaque phénomène.

Les propos qui suivent sont structurés en deux parties. Dans la première partie, nous posons le cadre général des relations interorganisationnelles et présentons les typologies et dynamiques d'interactions pouvant opposer ou rapprocher les organisations. Dans la seconde partie, nous nous focalisons sur les dynamiques collectives interorganisationnelles les plus en lumière (alliance, partenariat et réseau) et spécifions leurs différences comme leurs interdépendances. Ce travail nous permet de conclure en dressant une proposition de cartographie des différentes configurations de l'action collective dans un contexte interorganisationnel.

1. Vers une taxonomie précise des actions collectives interorganisationnelles : un retour aux fondamentaux

L'intérêt pour le thème actions collectives, particulièrement dans le contexte interorganisationnel, et celui complémentaire des frontières de l'entreprise a émergé à la première moitié du XX^{ème} siècle avec les ouvrages de Marshall (1923), Weber (1947) et Selznick (1949) suivis des premiers papiers publiés sur le sujet dans des revues à comité de lecture par von Bertalanffy (1951) qui a développé la théorie des systèmes généraux puis par Boulding (1956) qui l'a appliquée à une série de problématiques en sciences sociales. Le mouvement s'est encore accéléré au cours des cinq dernières décennies. La thématique a bénéficié de nombreuses contributions rattachées à une grande variété disciplinaire et relevant de bases théoriques et d'intérêts sectoriels différents à commencer par



l'économie, la sociologie et les sciences politiques rapidement rejointes par la géographie, les sciences de gestion et même la psychologie (cf. à ce sujet les revues de littérature réalisées par Alter et Hage, 1993 ; Baker et Faulkner, 2002 ; Borgatti et Foster, 2003 ; Brass, Galaskiewicz, Greve et Tsai, 2004 ; Cropper *et al.*, 2008 ; Oliver, 1990 et Oliver et Ebers, 1998). L'essor de ce champ d'études s'est accompagné d'un épaississement progressif sur le plan sémantique et conceptuel. La profusion terminologique fait aujourd'hui coexister un grand nombre de notions, toutes proches, aux définitions et mobilisations multiples. Cela favorise les confusions et les usages souvent approximatifs. La liste proposée par Cropper *et al.* (2008) (figure 1) rend compte de cette richesse lexicale et l'organise en trois catégories : noms, adjectifs et actions.

Noms des entités interorganisationnelles			
une alliance	une association	un cluster	une coalition
une collaboration	un consortium	une constellation	une coopération
une fédération	une joint-venture	un réseau	un guichet unique
un partenariat	une relation	une alliance stratégique	une zone
Adjectifs des entités interorganisationnelles			
collaboratives...	coopératives...	coordonnées...	emboîtées...
interorganisationnelles...	interprofessionnelles...	réunies...	jointes...
multi-agencées...	multipartite	multi-organisationnelles...	multiplexes...
Trans-organisationnelles...	virtuelles...		
Noms des actions interorganisationnelles			
mise en relation (bridging)	collaboration	contrat	coopération
franchisage	réseautage	externalisation	partenariat
travailler ensemble			

Figure 1 – Le langage commun des relations interorganisationnelles
 (source : Cropper *et al.*, 2008, p.3)

Caractériser une notion spécifique de cette liste exige de la distinguer des autres concepts que comprend ce vocabulaire. En l'occurrence, il s'agit pour nous, de séparer le phénomène d'alliance des notions avec lesquelles il est souvent confondu : collaboration, coopération, partenariat et réseau. Dans cette optique, nous commençons par examiner les tentatives de classification et d'ordonnement que propose la littérature. Faire un compte-rendu exhaustif serait une entreprise irréaliste. Aussi, avons-nous sélectionné quatre typologies largement reprises dans la littérature que nous présentons dans un ordre croissant de sophistication : l'arborescence interactionniste de Dillman (1969) fondée sur une dichotomie rivalité-coopération ; le triptyque des modes relationnels de Koenig (1990, 1996) et le modèle de Chen et Miller (2015) qui dépassent cette dichotomie en intégrant une dimension coopérative et relationnelle ; enfin, la matrice des relations interentreprises de Garette et Dussauge (1995) plus représentative de la complexité des relations interorganisationnelles.



1. L'arborescence interactionniste : une dichotomie rivalité-coopération

L'une des premières typologies des relations interorganisationnelles a été élaborée par Dillman (1969)² (figure 2). Elle a été basée sur une approche à la fois « rival-centrée » et interactionniste des relations entre organisations. Rival-centrée car elle réduit les relations interorganisationnelles aux seuls rapports entre concurrents : des relations d'opposition ou de coopération. C'est là un tropisme classique dans le champ d'étude de la dynamique concurrentielle (Bensebaa, Le Goff et Eymas, 2019 et Eymas et Bensebaa, 2019). Interactionniste car elle appréhende les relations interorganisationnelles sous l'angle de l'interaction. Cette approche concourt pleinement avec la définition sociologique du concept de *relation* proposée par Bidard (2014, p.23) : « ... une suite d'interactions entre les mêmes personnes ». D'ailleurs, le concept d'interaction se retrouve au cœur de la perspective des relations et réseaux d'affaires développée par le groupe international de recherche *Industrial Marketing Purchasing*³ (Medlin, 2004).

L'interaction sociale est un concept introduit par les sociologues Park et Burgess (1921) de l'école de Chicago. Dillman (1969, p.17) rapporte la définition qu'en livre Sorokin (1947) : est relation « *tout événement par lequel une partie influence les actions manifestes ou l'état d'esprit de l'autre* ». Concernant le niveau d'analyse dans lequel l'interaction se produit, Becker (1964) stipule qu'il peut s'agir autant du cadre interindividuel qu'intergroupe ou interorganisationnel. Il insiste, par ailleurs, sur la réciprocité de l'influence comme fondement de l'interaction.

Dans le prolongement de ces différents travaux, nous définissons les relations interorganisationnelles comme des suites d'interactions entre des organisations qui s'influencent mutuellement. L'action de l'une appelle et déclenche la réaction de l'autre et la performance stratégique des protagonistes dépend des propriétés de cette interaction. Dans une approche systémique des actions des entreprises, Bensebaa (2000, p.59) – dont l'intérêt s'était exclusivement porté sur la dynamique des interactions concurrentielles – identifie quatre propriétés : « *la qualité des actions, l'occurrence des réactions, leur nature et leur vitesse* ».

L'arborescence de Dillman (1969) (figure 2) est structurée en trois niveaux construits à partir d'une revue de littérature sociologique :

Le premier niveau se fonde sur les travaux de Young (1949) et de Sanders (1966) et ventile les relations selon une dichotomie *Opposition/Coopération*. Les relations d'opposition sont celles des unités en lutte

² Don A. Dillman est sociologue et Professeur Régent de la Washington state university. Cette typologie a été élaborée dans le cadre de sa recherche doctorale en sociologie intitulée « [Analysis of interorganizational relations](#) », soutenue en 1969 à l'Iowa state university.

³ Particulièrement les travaux de Ford (1990, 2002), Gemunden, Ritter et Walter (1997), Ha kansson (1982), Ha kansson et Snehota (1995), Naude et Turnbull (1998) et Turnbull et Valla (1986). Cf. références complètes dans Medlin (2004).

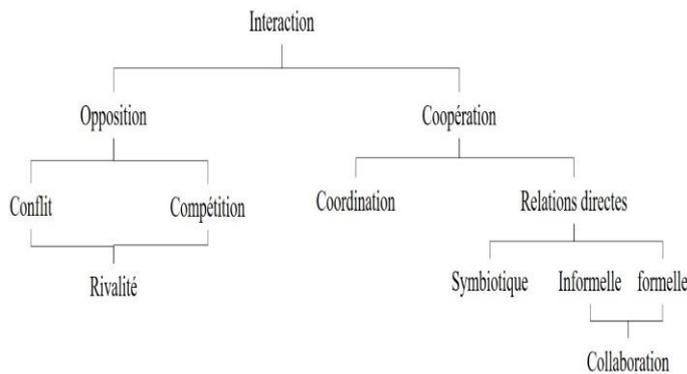


Figure 2 – Arborescence des interactions interorganisationnelles

(source : Dillman, 1969, p.23)

les unes contre les autres pour la réalisation de leurs objectifs propres. Les relations de coopération sont celles qu'entretiennent des unités s'employant à des efforts collectifs en vue de réaliser des objectifs

communs. La structuration des deuxième et troisième niveaux se fonde sur les travaux de Bertrand (1967) et de Nisbet (1968). Ainsi, le deuxième niveau scinde l'opposition en *relations conflictuelles* et *relations de compétition* et la coopération en *relations de coordination* et *relations directes*. La distinction entre les deux sous-types de relations d'opposition tient compte du niveau de « violence » – ou rivalité – entre les acteurs. Plus le niveau de violence est élevé, plus la relation sera qualifiée de conflictuelle et l'attention de chaque partie sera essentiellement portée sur l'affaiblissement voire l'anéantissement de l'adversaire comme moyen d'atteinte de ses propres objectifs. *A contrario*, plus le niveau de violence est mesuré, plus la relation sera qualifiée de concurrentielle et plus l'attention des protagonistes sera davantage portée sur leurs propres performances que sur les prouesses de leurs adversaires. La distinction entre les deux sous-types de relations coopératives tient compte du caractère directe ou intermédié de la relation. Dans le cas de la présence d'un intermédiaire chargé d'organiser la concertation et de gérer la relation coopérative, on parlera d'une coordination. Dans le cas où les protagonistes organisent et gèrent eux-mêmes leur coopération, on parlera de coopération directe. Le troisième niveau de l'arborescence ne concerne que la coopération directe qu'il subdivise en trois sous-types : *formelle*, *informelle* et *symbiotique*. Les deux premiers sous-types correspondent à la collaboration, dans la mesure où ils impliquent des échanges ou des transactions entre les parties. La coopération formelle est réputée délibérée et le plus souvent contractuelle quand la coopération informelle est dite consciente mais demeure non-contractuelle et concerne des pratiques d'entraide. La coopération symbiotique est quant à elle peu consciente puisque réputée pour être essentiellement involontaire. Le concept de symbiose est emprunté à la recherche en biologie et désigne des relations de dépendance et d'avantages mutuels entre des structures différentes.

2. Triptyques relationnels et dépassement de la dichotomie rivalité-coopération

Koenig (1990) a considéré que la dichotomie *Opposition (ou rivalité)/Coopération* ne permet pas de couvrir la diversité des modes relationnels et des comportements des acteurs. Il lui a substitué le triptyque "affrontement-évitement-coopération" complété, en 1996, par des modes relationnels intermédiaires : différenciation, distinction, entente et coopération (figure 3).

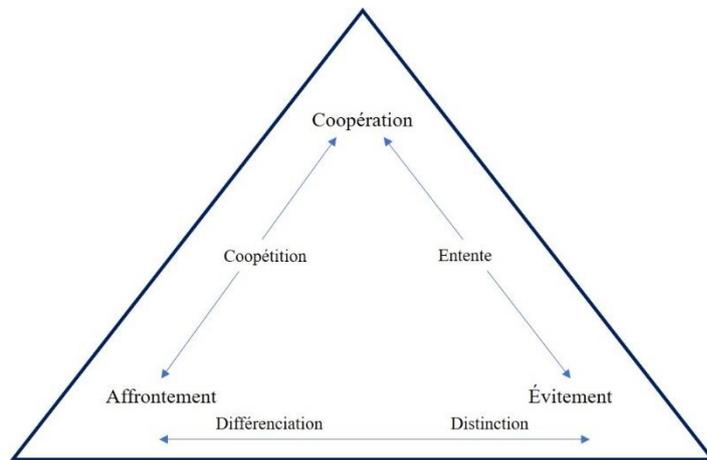


Figure 3 - Les différents modes relationnels
(source : Koenig, 1996, p. 222)

L'affrontement correspond aux relations conflictuelles pouvant s'exprimer à travers des logiques de coercition (agression/offensive ou persuasion) ou d'interdiction (défense ou dissuasion). Il peut porter sur le terrain des prix comme sur celui

de l'accès aux ressources. Mais l'affrontement ne peut-être la seule modalité de compétition.

L'évitement peut représenter une alternative pertinente. Il correspond à la situation où une entité fonde son avantage compétitif sur son positionnement plutôt que sur sa capacité à se confronter aux concurrents. Koenig (1996) propose deux voies d'évitement : le déplacement et l'effet de monopole. Le déplacement est présenté comme une fuite. L'entité qui y procède concentre son activité sur un segment du marché. Cette voie correspond à la stratégie de concentration proposée par Porter (1980). L'effet de monopole s'obtient soit par une logique de distinction, soit par une logique d'obstruction. La distinction est présentée comme une variante élevée de la stratégie de différenciation proposée par Porter (1980) et consiste à « donner au client la perception que ce qu'on lui offre est unique » (Koenig, 1990, p. 181). L'obstruction intervient à travers des mesures protectionnistes à l'instar des monopoles de droit.

La coopération est définie par Koenig (1996, p. 264) comme « un comportement concerté qui a pour motif d'améliorer la position relative de ses auteurs ou d'aménager le contexte de leur action (...) La collaboration peut avoir pour objet de partager des ressources (semblables ou complémentaires) ou de réguler les interactions ». Nous notons dans cette définition la substitution du terme *coopération* par celui de *collaboration*, alors qu'ils ne sont pas synonymes. Nous y reviendrons plus tard. Une typologie des formes de coopération a été proposée par Koenig (1990). Trois modes ont été retenus : l'impartition, la symbiose et l'alliance. L'impartition référerait au partenariat client-fournisseur et servirait ainsi une stratégie d'intégration verticale. La symbiose correspondrait au partenariat entre entités opérant dans des secteurs d'activité différents et servirait ainsi une stratégie de diversification. L'alliance est présentée comme une relation entre des entités concurrentes qui sert un mouvement stratégique de spécialisation. Les entités impliquées opèrent dans le même secteur d'activité et au même niveau de la filière. Koenig (1996) a introduit des modes relationnels intermédiaires à mi-chemin entre les pôles du triptyque, notamment la coopétition et l'entente. La coopétition est un néologisme renvoyant à la situation de coopération entre des entités concurrentes introduit par Ray Noorda⁴ et affiné et popularisé par Brandenburger

⁴ Ray Noorda est un homme d'affaires américain, fondateur de l'entreprise éditrice de logiciels Novell.



et Nalebuff (1997). Il s'agit pour Bengtsson et Kock (2000, p. 412) d'une « *relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux entreprises coopèrent dans certaines activités, comme dans une alliance stratégique, et en même temps se concurrencent dans d'autres activités* ». Koenig (1996) distingue deux types de coopération : une coopération de clivage où les partenaires coopèrent dans certaines activités (par exemple la R&D) et sont concurrents dans d'autres (par exemple la commercialisation) et une solidarité agonistique où les partenaires doivent gérer une constante ambivalence entre les destins propres et collectif (Baumard, 2000) en se fixant des limites dans une forme de « retenue mutuelle » (Axelrod, 1984). L'entente, pour sa part, réfère à des comportements destinés à limiter l'intensité de la rivalité concurrentielle à travers des partages de marchés entre entités concurrentes ou la création de barrières censées limiter l'arrivée de nouveaux entrants. Plus récemment, Chen et Miller (2015) ont présenté un modèle interactionniste qui concourt avec le segment Affrontement/Coopération du triptyque de Koenig (1996). Ce modèle propose trois modalités d'interaction : l'interaction coopérative, l'interaction relationnelle et l'interaction rivale. Les modalités coopératives et rivales se rapportent, comme chez Koenig (1996), aux rapports entre entreprises concurrentes. L'approche relationnelle, en revanche, dépasse le spectre des relations coopératives de Koenig – clients/fournisseurs, concurrents et organisations économiques agissant dans d'autres secteurs – pour intégrer un ensemble plus large de parties prenantes. Ces relations incluent les collaborations d'une entreprise avec les organisations publiques ou à but non lucratif (OPBNL) – institutions d'enseignement et de recherche, collectivités, associations, etc. – ou avec des collectifs de salariés (Chen et Miller, 2015).

3. L'approche matricielle : une meilleure représentation de la complexité interactionnelle

Garrette et Dussauge (1995) proposent une grille d'analyse des différentes formes de relations interentreprises sous forme de matrice rectangulaire (tableau 1). Cette grille se fonde sur les travaux de Garrette (1991) et croise les natures des relations avec les situations relatives des entreprises concernées.

Situation relative des entreprises concernées / Nature de la relation	Entreprises non concurrentes		Entreprises concurrentes
	Client / fournisseur	Entreprises de filières différentes	
Relation de marché	Transactions	-	Concurrence
Fusions et acquisitions	Intégration verticale	Diversification	Concentration du secteur
Coopération	Partenariats verticaux	Accords intersectoriels	Alliances stratégiques entre concurrents

Tableau 1 - Grille d'analyse des formes de relations et de rapprochements interentreprises
 (adapté de Garrette et Dussauge, 1995, p.97)

Nous n'avons pas retenu la relation entre une multinationale et sa filiale qui figure dans le modèle originel mais qui n'intéresse pas la thématique de la présente recherche. La structure du premier axe (natures des relations) est adaptée de la typologie des modes d'organisation industrielle de Williamson (1975). Les natures des relations retenues sont : les relations de marché, les fusions et acquisitions et la coopération. Sans compter les relations entre une multinationale et sa filiale, le second axe (situations relatives des entreprises) subdivise les situations relatives des entreprises



impliquées en entreprises non concurrentes (client/fournisseur et entreprises de filières différentes) et entreprises concurrentes. Une grande diversité des formes de relations et de rapprochements entre entreprises en résulte. Complétée par les enseignements tirés des travaux de Dillman (1969), Koenig (1990, 1996) et Chen et Miller (2015), la matrice de Garette et Dussauge (1995) nous semble porteuse d'une inspiration pertinente pour la structuration de la cartographie des relations interorganisationnelles que nous avons fixée comme objectif pour ce chapitre. Elle nous oriente sur l'adoption d'une structure matricielle. Nous reprenons les deux axes de Garette et Dussauge (1995). Les valeurs de l'axe nature des relations sont : relation de marché, relation coopérative et fusion-acquisition. Les valeurs de l'axe situations relatives des organisations en interaction sont : les relations de concurrence, les relations entreprise/OPBNL, les relations client/fournisseur et les relations extra-filières ou extra-sectorielles. À ce stade, les valeurs de la matrice s'organisent comme suit : (i) lorsque la relation intervient dans le cadre du marché et lie deux entreprises concurrentes, il peut s'agir d'un évitement ou d'un affrontement (conflit ou rivalité) ; si elle lie un client et un fournisseur, il s'agit d'une transaction ; (ii) lorsque la relation intervient dans le cadre de la fusion-acquisition et lie deux entreprises concurrentes, il s'agit d'une concentration du secteur ; si elle lie un client et un fournisseur, il s'agit d'une intégration verticale ; enfin, lorsqu'elle lie des entreprises opérant dans deux secteurs distincts, il s'agit d'une diversification ; (iii) lorsque la relation intervient dans le cadre de la coopération et lie deux entreprises concurrentes, il s'agit d'une alliance stratégique ; si elle lie un client et un fournisseur, il s'agit d'un partenariat vertical ; si elle lie une entreprise et des OPBNL, il s'agit d'une interaction relationnelle ; enfin, lorsqu'elle lie des entreprises opérant dans deux secteurs distincts, il s'agit d'un accord intersectoriel.

La partie suivante détaillera les relations coopératives en défragmentant le construit classique de coopération en un continuum de l'intégration. Les degrés du continuum nous serviront de base pour séparer les phénomènes d'alliance, de partenariat et de réseau et lever les confusions qui caractérisent trop souvent leur utilisation. Ce travail enrichira le contenu de notre cartographie dont la structure définitive sera présentée dans la conclusion.

2. Alliance, partenariat et réseau : entre distinction des concepts et imbrication des phénomènes en milieu ouvert

Cette partie se centre sur les actions collectives interorganisationnelles, donc de rapprochement, et porte son attention sur la distinction du phénomène d'alliance de ceux du partenariat et du réseau. Pour le faire, nous mobiliserons le concept d'intégration interorganisationnelle. Une première partie exposera le concept d'intégration et en dressera le continuum qui admet plusieurs degrés ou paliers : la coopération, la coordination et la collaboration. Une seconde partie partagera alliance, partenariat et réseau sur la base des sens d'intégration qu'ils servent et des paliers du continuum qu'ils activent.



1. Le continuum de l'intégration collective : un repère d'ordonnement

La littérature traitant des configurations collectives connaît un usage souvent indifférencié des concepts de coopération, coordination et collaboration qui peut laisser entendre leur parfaite interchangeabilité. Certains travaux ont pourtant tenté de lever l'ambiguïté en les distinguant clairement (Moharana, Murty, Senapati et Khuntia, 2012 ; Peterson, 1991). Plutôt que des synonymes, il s'agirait de situations connexes qui forment un continuum de l'intégration – ou de la liaison – interorganisationnelle et non pas imbriquées telles que les représentait l'arborescence de Dillman (1969) exposée *supra*. L'intégration est entendue comme une relation d'interdépendance entre des unités distinctes leur permettant de générer conjointement des propriétés qu'elles ne possédaient pas séparément (Deutsch, 1989). Au niveau interorganisationnel, elle est le soubassement de toute dynamique collective délibérée et intentionnée (Carney, 1987).

Le continuum de l'intégration interorganisationnelle présente plusieurs paliers. Au niveau d'intégration le plus faible se trouve la coopération, appuyée sur le réseautage et le partage d'informations, et au niveau le plus développé, la collaboration (Hogue, 1993) pouvant préfigurer la coadunation – appelée aussi unification.

Quiett (2002) présente le premier palier – la coopération – comme une relation où les acteurs dépassent de peu la simple tolérance de l'autre. Plus qu'une relation effective d'action collective, elle réfère à une attitude positive (Moharana *et al.*, 2012) où les entités impliquées échangent, essentiellement, des informations dans le but de soutenir leurs résultats mutuels (Peterson, 1991). La coordination succède à la coopération. Peterson (1991) l'a décrite comme une dynamique engagée par des entités indépendantes pour harmoniser leurs activités ou coparrainer des événements ou des services. Plus engageante et plus active que la coopération, elle est censée appuyer les capacités mutuelles et soutenir la réalisation des objectifs respectifs. Elle suppose la prise de dispositions communes et l'engagement d'un processus décisionnel interactif et conjoint au sein duquel les parties impliquées s'influencent directement (Moharana *et al.*, 2012). La collaboration ferme la marche. Il s'agit, pour Peterson (1991), d'un rassemblement d'entités qui renoncent à une partie de leur indépendance pour travailler à la réalisation d'un objectif commun. Elle exige un degré plus élevé de mise en œuvre conjointe et peut être considérée comme un effort de travail en équipe (Moharana *et al.*, 2012). Ainsi, la coopération s'arrête à l'envoi de bons signaux et au partage des bonnes informations ; la coordination la dépasse par l'engagement de discussions et l'harmonisation des positions et des politiques ; la collaboration intègre les deux premiers niveaux auxquels s'ajoute l'exécution conjointe de tout ou une partie des activités des entités impliquées.

Bailey et Koney (2000) ont enrichi le continuum en ajoutant un dernier pallier : la coadunation (figure 4). Il s'agit de la situation où au moins une entité partenaire renonce totalement à son autonomie pour renforcer l'organisation survivante. C'est la configuration de l'intégration totale – ou assimilation – rencontrée dans le cadre des stratégies de fusion ou de fusion-acquisition. C'est cette approche en continuum qui est aujourd'hui



généralement retenue de l'intégration. Elle est entendue comme un processus à travers lequel les unités peuvent passer « d'une situation d'isolement total ou partiel à une unification complète ou partielle » (Dickson, 2019, p.6).

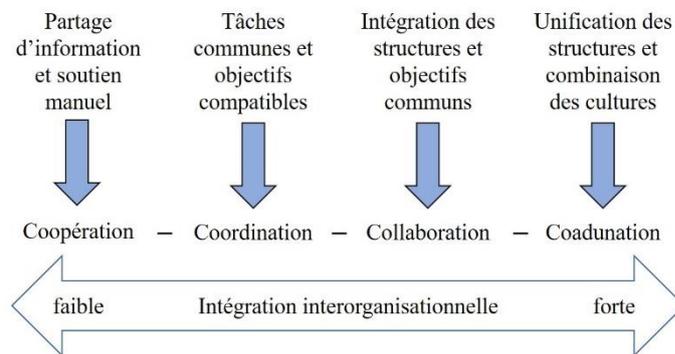


Figure 4 – Continuum de l'intégration interentreprises

(source : Bailey et Koney, 2000, p.7)

Dans le point suivant, nous nous appuierons sur les paliers de ce continuum pour distinguer le phénomène d'alliance de ceux du partenariat et du réseau.

2. Alliance, partenariat et réseau : séparation et interdépendance des concepts

Le contexte d'hyper-concurrence qui caractérise le paysage économique des trois dernières décades a progressivement mué vers un état d'« hyper-coopération ». Les rivalités entre entités économiques ont cédé leur place à des rivalités entre ensembles économiques (Koleva, Thrane et Mouritsen, 2002). Gomes-Casseres (1996) appelle ces ensembles « constellations ». Leur essor a été expliqué par l'efficacité qui leur est reconnue dans la gestion des connaissances, la résolution des problématiques logistiques et la réduction des risques contractuels. Elles participent ainsi à ce que Coase (1992) a appelé « la structure institutionnelle de la production ». Externes aux frontières de la firme sans pour autant relever des relations commerciales classiques, elles sont considérées comme des formations hybrides. Ce qualificatif – hybride – a été introduit par Rubin (1978), dans son essai novateur sur le franchisage, pour qualifier ce que Thorelli (1986, p.37) désigne comme compromis « *entre les relations de marché et l'internalisation des activités – ou hiérarchie –* ». De tels arrangements impliquent l'emploi de ressources et/ou de structures de gouvernance de plus d'une organisation (Borys et Jemison, 1989). Les hybrides sont ainsi ancrés dans l'approche coasienne traitant du rôle du rapprochement interorganisationnel dans l'optimisation de la production (Coase, 1937).

Trois champs disciplinaires se sont traditionnellement intéressés à ces formations : les sciences économiques, les sciences de gestion et la sociologie. Il en a résulté une variété conceptuelle et terminologique développées pour désigner et appréhender une multitude de configurations et d'accords interorganisationnels. Si « hybride » est le terme générique historiquement employé dans la littérature économique, les sciences de gestion ont principalement traité des « alliances » et des « partenariats » et la sociologie des « réseaux ». D'autres expressions sont aussi épisodiquement mobilisées : « coentreprises », « arrangements symbiotiques », « clusters », « consortia », etc. Le chevauchement disciplinaire et le foisonnement terminologique ont souvent entraîné confusions et amalgames (New et Mitropoulos, 1995). Différencier ces concepts pour les employer de façon



appropriée exige une circonscription précise des configurations interorganisationnelles auxquelles ils réfèrent. Dans cette veine, notre recherche s'attache à isoler clairement le phénomène d'alliance.

2.1. Alliance vs partenariat : horizontalité vs verticalité de l'intégration

Dans ce champ, la confusion la plus récurrente concerne les concepts d'alliance et de partenariat bien souvent employés comme synonymes (Gattorna et Walters, 1996 ; Moore et Antill, 2000). Certains auteurs – à l'instar d'Isoraite (2009) – leur revendiquent une parfaite équivalence. Ils soutiennent qu'il s'agit simplement de deux désignations différentes pour une seule et même configuration interorganisationnelle. Les alliances stratégiques seraient des partenariats en ce sens où elles permettent aux entreprises de joindre leurs forces en vue de saisir une opportunité mutuellement avantageuse. Deux groupes sont distingués sur la base des configurations spatiales (horizontalité/verticalité de la relation) : les alliances ou partenariats commerciaux et les alliances ou partenariats stratégiques. Les premiers correspondent à des relations verticales entre clients et fournisseurs et les seconds à des relations horizontales entre concurrents (Bchini, 2005). *A contrario*, d'autres chercheurs, mobilisent ces mêmes axes de l'intégration pour séparer nettement les deux concepts (Gattorna et Walters, 1996 ; Huber, Sweeney et Smyth, 2004 ; Moore et Antill, 2000 ; Stanczyk-Hugiet, 2011 ; Virolainen, 1998) : les partenariats sont présentés comme des relations d'intégration verticale établies entre des organisations non concurrentes ; les alliances sont vues comme des relations d'intégration horizontale entre des organisations qui interviennent au même niveau de la filière, qu'elles soient en concurrence directe ou non. Cette approche nous paraît plus tranchée. Nous y adhérons. Chacune de ces orientations stratégiques est à son tour subdivisée en sous-types sur la base des profils des organisations impliquées dans la relation. Dans le cas d'un partenariat, lorsque les organisations opèrent à différents niveaux de la filière, elles entretiennent des relations client/fournisseur et le partenariat est dit d'impartition. Lorsqu'elles opèrent dans deux filières ou secteurs distincts et n'entretiennent pas une relation client/fournisseur, l'intégration est latérale et le partenariat est dit de symbiose. Dans le cas d'une alliance, lorsque la relation implique des organisations concurrentes ou potentiellement concurrentes, on parle d'alliance stratégique : elle peut être concurrentielle, dans le cas d'une concurrence directe (Park et Zhou, 2005), ou oblique, dans le cas d'une concurrence indirecte ou potentielle avec une relation ne couvrant qu'une partie restreinte de l'activité (Puthod, 1996). Lorsque la relation s'établit entre des organisations de types différents (associant par exemple des entreprises et des OPBNL), on parle d'alliance diagonale. Cette dernière configuration est assez courante dans le domaine de la R&D qui fait souvent s'associer acteurs de la recherche privée et publique (Volery et Mensik, 1998). À partir de cette classification des différentes formes de partenariats et d'alliances selon le type d'intégration qu'elles servent et le profil des organisations associées, nous proposons le schéma de distinction suivant (figure 5) :

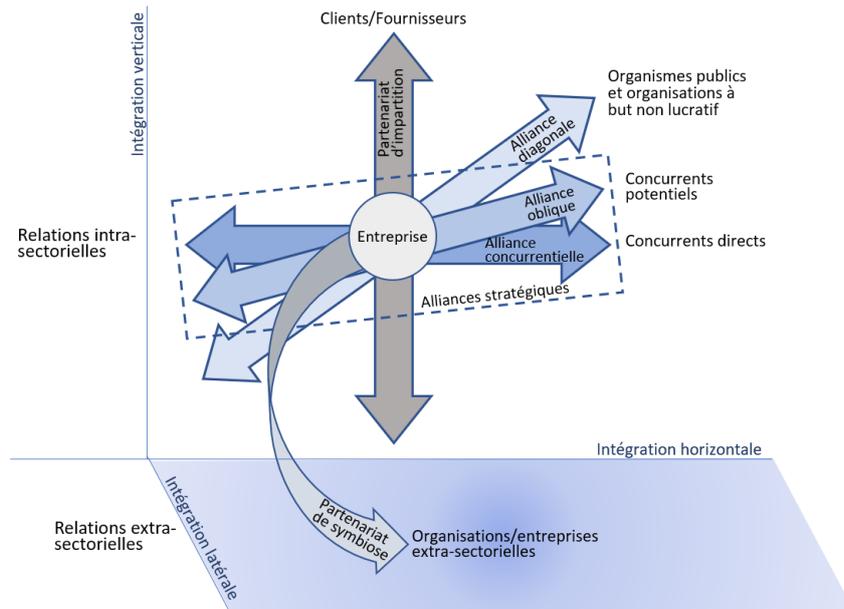


Figure 5 – Typologie distinctive des partenariats et alliances basée sur le sens d'intégration

(source : auteur)

Outre cette distinction typologique, il convient de préciser qu'à la différence des partenariats, les alliances ne sont pas transactionnelles (Klingner, 2019). La séparation de ces deux premiers hybrides étant

établie, poursuivons notre travail de circonscription du phénomène d'alliance en le distinguant de celui de réseau.

2.2. Alliance et partenariat vs réseau : dyadicité vs multilatéralité de l'intégration

La littérature anglo-américaine a souvent utilisé le concept de réseau⁵ comme synonyme de l'alliance mais aussi du partenariat, de la collaboration et de la coopération (Cunningham, Ranmuthugala, Westbrook et Braithwaite, 2012 ; Toikkeli, Saarenketo et Nummela, 2015). La recherche européenne l'a pour sa part bien souvent distingué (Koleva *et al.*, 2002).

Thorelli (1986) et Castells (1996, p526) décrivent le réseau comme un « *ensemble de nœuds interconnectés* ». Chaque nœud est créé par le croisement des relations qu'entretiennent les entités qui forment l'ensemble. Décrivant les réseaux à partir des relations établies par une entité focale, Gulati, Nohria et Zaheer (2000, p.203) les définissent en ces termes :

« *Les réseaux englobent l'ensemble des relations d'une entreprise, tant horizontales que verticales, avec d'autres organisations – qu'il s'agisse de fournisseurs, de clients, de concurrents ou d'autres entités – y compris les relations entre les industries et les pays. Ces réseaux sont composés de liens interorganisationnels durables, revêtent une importance stratégique pour les entreprises qui y participent et comprennent des alliances stratégiques, des coentreprises, des partenariats acheteur-fournisseur à long terme et une multitude de liens similaires* ».

Cette définition distingue les réseaux des alliances et des partenariats en mobilisant deux paramètres de structure : (i) la configuration spatiale (verticalité-horizontalité des relations) : alors que les alliances sont des

⁵ C'est la forme *réseau interorganisationnel* qui est visée. À ne pas confondre avec le *réseau interpersonnel*. Même s'il paraît évident que considérer le premier séparément du second serait une réification trompeuse tant les deux phénomènes sont imbriqués.



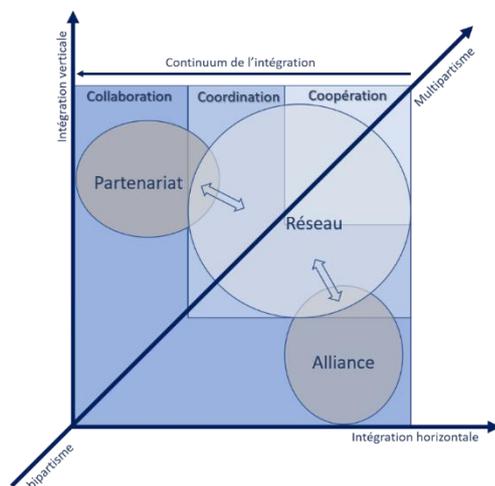
relations horizontales ou diagonales et les partenariats des relations verticales, les réseaux sont des ensembles « tant horizontaux que verticaux » ; (ii) l'envergure : alors que les alliances et les partenariats impliquent des relations essentiellement entre organisations, les réseaux couvrent des connexions aussi bien entre organisations qu'entre grands ensembles de types industries ou Etats. De plus, les réseaux s'analysent à un niveau structurel supérieur dans la mesure où des alliances et des partenariats peuvent s'y imbriquer.

À ces deux premiers paramètres de distinction s'ajoutent (iii) la densité (nombre de parties prenantes), (iv) la topologie (l'évolution du périmètre au fil du temps) et (v) le niveau d'intégration (degré correspondant sur le continuum de l'intégration).

Concernant la densité, les réseaux sont des structures multilatérales (Alter et Hage, 1993 ; Suominen, Seppänen et Dedehayir, 2019) tandis que l'alliance et le partenariat sont des configurations plutôt dyadiques impliquant un nombre restreint d'organisations (Capaldo et Petruzzelli, 2014 ; Doz et Hamel, 1998 ; Garrette et Dussauge, 1995 ; Jaouen et Gundolf, 2009 ; Johnson, Whittington, Scholes et Fréry, 2011).

Sur le plan de l'évolution topologique, le réseau n'a pas de frontières claires. Son périmètre évolue avec une certaine souplesse en fonctions des besoins et des nouvelles connexions de ses membres. Les alliances et les partenariats, en revanche, ont une géométrie stable et créent une frontière franche avec le « reste du monde » (Koleva *et al.*, 2002).

Enfin, pour ce qui est de l'intégration, la structure réseau implique des principes de coopération et de coordination (Bansal et Mcknight, 2009 ; Donevska, 2017 ; Kogut, 2000 ; McGovern, 2006) quand les alliances et les partenariats sont des relations collaboratives (Johnson *et al.*, 2011).



En guise de synthèse de cette partie, la figure 6 présente les différences entre les configurations alliance, partenariat et réseau sur la base de trois dimensions de l'intégration : le sens (vertical ou horizontal), l'envergure (dyadique ou multipartite), degré d'intégration (coopération, coordination ou collaboration).

Figure 6 – Typologie distinctive entre alliance, partenariat et réseau (source : auteur)

2.3. Alliance, partenariat et réseau : l'interdépendance des concepts

La distinction entre ces concepts n'exclut pas quelques points de rencontre. Le premier ne concerne que deux d'entre eux. L'alliance comme le réseau créent les conditions de la coopération dont le concept a été explicité dans la première partie (Peng et Bourne, 2009). Le second concerne les trois. Considérer le phénomène d'alliance ou



celui de partenariat sans envisager le réseau – et *vis-versa* – serait une réification trompeuse tant ces phénomènes sont imbriqués. Ces structures sont généralement entre-mêlées et interdépendantes. Elles s'entretiennent mutuellement dans une logique circulaire et récursive et partant, systémique. Le système définit ses éléments, lesquels le définissent et le conditionnent en retour à travers leur agrégation et leurs interactions. Les dialectiques réseau-alliances et réseau-partenariat suivent le même schéma. Le réseau définit les possibilités d'alliance pour les organisations qu'il rassemble (Gulati 1999). Il est réputé pour leur fournir un espace de coopération et de coordination propice à l'émergence de relations collaboratives à travers le développement de la familiarité, le partage des informations sur les besoins et exigences mutuelles et partant, la facilitation de leurs alignement et engagement respectifs (Bansal et Mcknight, 2009 ; Camarinha-Matos et Afsarmanesh, 2012 ; Gulati 1995, 1998). En contrepartie, la longévité du réseau, comme sa formation et son développement, dépendent de la qualité, de la stabilité et du volume des synergies entre ses membres (Bansal et McKnight 2009 ; Jacobsen et Anderberg, 2004). Le réseau s'alimente, aussi, des connexions que ses entités établissent au-delà de ses frontières (Koleva *et al.*, 2002). En ce sens, il répond aux attributs du milieu défini dans la littérature comme l'ensemble de relations locales qui unissent différents acteurs et une culture ainsi qu'un cadre de référence spécifique qui les lient dans un système productif cohérent (Crevoisier, Maillat et Vasserot, 1989). Les alliances et les partenariats se créent sur la base des relations qu'entretiennent leurs membres aux seins de réseaux d'affaires ou de pratiques. De leur côté, les réseaux n'auraient d'intérêt ni ne se développeraient sans l'émergence et la vitalité des relations collaboratives en leur sein.

La sous-partie suivante présente les différentes configurations réticulaires pouvant servir de milieux d'émergence aux alliances, notamment celles centrées sur l'innovation.

2.4. Le réseau : milieu nourricier des alliances et partenariats

Les développements qui suivent sont organisés en deux étapes. D'abord, nous présenterons les configurations classiques des réseaux interorganisationnels exposées dans l'ordre chronologique de leur émergence dans la littérature. Ensuite, nous traiterons de l'évolution des réseaux traditionnels vers le modèle d'écosystème réputé pour mieux répondre aux besoins des collaborations orientées sur l'innovation telles que les alliances de R&D.

3.1. Les configurations traditionnelles du réseau interorganisationnel

La topographie du réseau interorganisationnel – et donc des relations collaboratives qui s'y développent – obéit traditionnellement à une logique de proximité géographique et culturelle (Assens et Ensminger, 2015 ; Boschma, 2005 ; Boschma et Kloosterman, 2005) réputée pour faciliter les interactions et l'apprentissage à travers le développement d'un sentiment d'appartenance et des mécanismes de confiance (Becattini, 1978). Organisées dans l'ordre chronologique de leurs émergences, les formes classiques de réseaux sont : le district industriel, le pôle de croissance, la technopole (et/ou le technopôle), le cluster et le pôle de de compétitivité. Examinons les origines, configurations et spécificités de ces formes. Dans le cadre de sa perspective des économies externes, l'économiste



britannique Alfred Marshall (1890, 1919) introduit concomitamment les concepts d'agglomération – concentration spatiale d'activités économiques – et de district industriel. Il s'agissait pour lui de proposer une alternative au système de production dominant où toutes les opérations étaient concentrées et réalisées en interne. Cette approche a refait surface à la fin des années 1970, à travers l'étude des districts industriels du nord de l'Italie réalisée par Becattini (1979). Il leur avait relevé une capacité d'innovation propre à pallier le déclin du modèle fordiste à travers la coopération et l'agglomération des petites et moyennes entreprises (PME) (Ortega-Colomer, Molina-Morales et Fernández de Lucio, 2016). En 1990, Becattini définit le district en ces termes : « *un système économique socio-territorial caractérisé par la présence active d'une communauté d'individus et d'un groupe d'entreprises dans un espace géographique historiquement et naturellement délimité* » (Becattini, 1990, p. 38). Certains chercheurs ont employé d'autres qualificatifs pour désigner cette configuration de réseau : « système industriel local » (SIL) pour Raveyre et Saglio (1984) et « système productif local » (SPL) pour Courlet et Pecqueur (1991). Les districts industriels peuvent être axés sur un seul secteur d'activité ou en couvrir plusieurs et les relations entre les membres sont régies par une logique coopérative et gouvernées par un système commun de valeurs (Camarinha-Matos et Afsarmanesh, 2012 ; Lecoq, 2002). Les avantages que retirent les entreprises engagées s'expriment à travers trois types d'économies : des économies résultant de la spécialisation, des économies relatives à la mise en commun de la main d'œuvre et des économies d'accès aux connaissances et aux compétences (Krugman, 1991). C'est l'*effet* – ou *économies* – *d'agglomération* de Marshall (1890). Fortement influencé par la théorie de Marshall (1890, 1919), Perroux (1961, 1965) a adopté une approche aménagiste de l'activité économique (Leducq et Lusso, 2011). Il a affirmé que la croissance économique ne se produit pas dans toutes les régions mais qu'elle est concentrée dans des points spécifiques où l'activité s'organise autour d'entreprises pivots ou d'industries oligopolistiques. Il a appelé ces points « *pôles de croissance* » et la dynamique qui les sous-tend « polarisation ». Un pôle de croissance est donc une configuration territoriale polarisée où « *des entreprises innovatrices, dynamiques, motrices – s'agrègent – et où l'investissement dans les entreprises les plus rentables aurait des effets d'entraînements importants dans toute l'économie régionale* » (Benko, 1990, p.26). La mise en pratique par les pouvoirs publics des principes de Perroux a créé les technopôles (terminologie de Bernardy et Boisgontier, 1988 et de Benko, 1991) – appelés aussi « parcs scientifiques », « districts de haute technologie » (Saxenian, 1994) ou encore « systèmes locaux d'innovation » (Gilly et Grossetti, 1993). D'un point de vue pratique, il s'agit de lieux soutenus et organisés par les pouvoirs publics. Ils ont pour destination d'accueillir des entreprises à fort potentiel d'innovation et des organisations de recherche en vue de favoriser le développement commun de nouvelles technologies (Benko, 1990, 1991 ; Grossetti, 2004).

Aux côtés de ces deux premiers concepts d'obédience marshalienne, la recherche en économie industrielle et territoriale a été fortement marquée par le cluster – en français, *grappe d'activités* – de Mikael Porter (1998). Pour définir ce concept, *The Global Competitiveness Report 2006-2007* (López-Claros, Schwab et Porter, 2006, p.53) reprend textuellement les propos de Porter (1999, p.207) : « *une agglomération géographique d'entreprises, de*



fournisseurs, de prestataires de services et d'institutions associés dans un domaine particulier, liés par des externalités et des complémentarités de différents types ».

Participant à un ouvrage collectif sur les districts industriels, Porter et Ketels (2009) titrent leur chapitre « *Clusters et districts : racines communes, perspectives différentes* » et dressent les similarités et différences entre les deux concepts. Selon eux, ces deux notions ont placé le territoire au centre des réflexions sur la compétitivité internationale. Elles ont mis en avant l'impact de l'agglomération sur la performance économique des entreprises et des territoires ce qui leur vaut d'être souvent confondues. En revanche, les deux concepts divergent sur leurs rôles en matière d'innovation, les structures auxquelles ils réfèrent et les soubassements théoriques et les perspectives qui les sous-tendent. Sur le plan du rôle qu'ils jouent en matière d'innovation, le district est plutôt orienté vers l'innovation incrémentale ou réactive quand le cluster est réputé pour favoriser l'innovation fondamentale. Sur le plan de la structure : le district est à l'origine un groupement de PME alors que le cluster est un concept plus large qui englobe plusieurs configurations dont celle du district. Peuvent s'associer dans un cluster des grandes entreprises, des PME – donc éventuellement des districts – et des institutions de différents types comme des universités, des centres de recherche ou des organismes de financement. Sur le plan des soubassements et des perspectives théoriques, les recherches sur les districts industriels ont adopté un ancrage économique et ont trouvé leurs fondements en sociologie et en relations industrielles. Elles se sont intéressées aux facteurs sociaux et culturels et ont étudié leurs rôles dans le succès de certains territoires industriels spécialisés. Les théories autour du concept de cluster se sont ancrées dans le champ du management stratégique tout en important des théories et concepts de l'économie industrielle. Elles se sont appuyées sur les littératures traitant de la chaîne de valeur, des sources de l'avantage compétitif et de la stratégie d'entreprise et ont étudié le rôle de la localisation de l'activité sur la compétitivité des entreprises. Ces deux approches théoriques distinctes vont se combiner dans le concept français de pôle de compétitivité que certaines recherches appellent « cluster à la française » (Bossard-Préchoux et Bréchet, 2009) ou « cluster de compétitivité » (Braune, Mathieux et Boncori, 2016). Souhaitant encourager l'émergence de groupements de type cluster, l'État français lance en 2004 son initiative de création de pôles de compétitivité (Bossard-Préchoux et Bréchet, 2009). Un pôle est officiellement décrit comme une association qui « *rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique... (II) a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Il accompagne également le développement et la croissance de ses entreprises membres grâce notamment à la mise sur le marché de nouveaux produits, services ou procédés issus des résultats des projets de recherche. En permettant aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan sur leurs marchés en France et à*



l'international, les pôles de compétitivité sont des moteurs de croissance et d'emplois »⁶. Le gouvernement en fait ainsi un tiers médiateur local à travers lequel s'organise la mise en place des politiques publiques en matière de développement de l'innovation (Gadille, 2008). L'objectif est de favoriser la convergence des logiques distinctes des acteurs pour créer des synergies autour de projets à forte valeur économique (Duranton, Martin, Mayer et Mayneris, 2008). La diversité des profils des membres résulte en une hétérogénéité qui tend à exclure les relations transactionnelles directes et les relations concurrentielles. C'est pourquoi, la configuration pôle de compétitivité est alors apparentée, sur le plan conceptuel, à une coopération diagonale (Ben Mahmoud-Jouini et Calvi, 2004). Cela vaut aussi pour la technopole. Il s'agit ainsi de milieux adaptés à la formation des alliances diagonales décrites dans la partie précédente.

Le concept de pôle de compétitivité se retrouve ainsi au croisement des deux précédents concepts : le pôle de croissance – opérationnalisé à travers les technopôles – et le cluster. Il partage l'essentiel de leurs caractéristiques et sert au même titre qu'eux l'innovation mais se distingue de la technopole par sa vocation et du cluster par son processus d'émergence. Technopôle et pôle de compétitivité sont des concepts sensiblement proches sur le plan de la configuration avec la subtile différence que le pôle intègre aussi des universités. Ils ont néanmoins des vocations différentes. La technopole est une colocalisation spatiale d'organisations destinée à accroître leurs potentiels d'innovation. Le pôle de compétitivité est, quant à lui, un rapprochement stratégique entre organisations dont le but est d'accroître la compétitivité nationale – ou régionale – dans un secteur dit « d'avenir ». Ces deux vocations, bien que différentes, ne sont pas incompatibles. La preuve en est que, certaines technopoles finissent par évoluer vers le modèle pôle de compétitivité. Cette évolution intervient une fois que le potentiel d'innovation de la structure en matière de compétitivité internationale a été confirmé. Le Futuroscope avait suivi ce cheminement. *De facto*, cette technopole de la Vienne créée en 1987, a reçu en Juillet 2005 le label pôle de compétitivité dans le secteur de la mobilité et des transports avancés. En développement permanent, elle est considérée comme le poumon économique du département de la Vienne comme le laisse suggérer le dicton inventé dans les années quatre-vingt-dix : « *Quand le Futuroscope s'enrhume, la Vienne tousse* ». En revanche, là où les deux configurations interorganisationnelles technopôle et pôle de compétitivité se distinguent nettement, c'est sur la partie qui prend la décision de les former. L'émergence du cluster est le résultat d'une « *démarche ascendante (bottom-up)* » dans le sens où la décision est spontanément prise par les organisations impliquées. *A contrario*, l'émergence du pôle de compétitivité est le résultat d'une « *démarche descendante (top-down)* » dans le sens où la décision émane de l'État (Bossard-Préchoux et Bréchet, 2009, p.9).

Les trois configurations de réseaux que nous venons de présenter (technopôle, cluster et pôle de compétitivité) sont réputées pour être des réponses appropriées à la problématique de développement économique et

⁶ Définition extraite du site internet dédié par le gouvernement aux pôles de compétitivité : <http://www.competitivite.gouv.fr>



concurrentiel du territoire par l'encouragement de l'émergence de collaborations multipartites d'innovation (alliances diagonales de R&D) géographiquement agglomérées. Il a été constaté depuis les quinze dernières années, un relâchement progressif de la condition d'agglomération territoriale substantielle à toutes les formes de réseaux présentées *supra* en même temps qu'une «tolérance toujours plus grande pour la diversité des liens internes. L'idée d'un système purement local, centré sur des relations interpersonnelles nombreuses et récurrentes, est battue en brèche par la prise en compte de différents types de liens, entretenus par des firmes ou des laboratoires de toutes tailles, aussi bien localement que par l'intermédiaire de pipelines tournés vers d'autres territoires ou d'autres pays » (Torre et Zimmermann, 2015, p.24). La conception géographique de la proximité est aujourd'hui remise en cause spécialement dans les secteurs à dominante innovante. La quête récurrente pour capter des connaissances et des compétences nouvelles oblige à l'extension des frontières géographiques du réseau pour se rapprocher des gisements d'expertise. Le concept d'agglomération a alors été revisité par l'extension des communautés de pratique qui le composent, l'envergure des réseaux s'est étendue et de nouveaux concepts articulés autour de la notion d'écosystème ont émergé dans la littérature.

3.2. Les écosystèmes : des configurations réticulaires dédiées à l'innovation collaborative

Les formes traditionnelles de réseaux, exposées *supra*, obéissent à la contrainte de proximités géographique et culturelle. Cette condition est réputée pour faciliter les interactions et l'apprentissage. Les frontières du réseau sont conçues de manière à inclure des *communautés de pratique* – appelées aussi *communautés de connaissance* – partageant le territoire géographique des organisations membres du réseau (Crevoisier, 2004). La notion de communautés de pratique trouve son origine en anthropologie. Lave et Wenger (1991) l'ont mobilisée dans leur investigation des mécanismes individuels et organisationnels d'apprentissage et d'innovation. Il s'agit de groupes d'individus liés, de manière formelle ou non, par une expertise et qui partagent un intérêt et une passion pour une thématique spécifique. Ils font face à un ensemble de problèmes et cherchent à approfondir leur expertise et leur connaissance en interagissant de manière régulière (Wenger et Snyder, 2000 ; Wenger, Mc Dermott et Snyder, 2002). Le bon fonctionnement de ces communautés exige des similitudes d'identité et de sens entre les membres du groupe. L'homogénéité des membres et la concentration géographique sont donc présentées comme caractéristiques typiques des communautés de pratique. Pourtant, l'agencement des groupes contemporains semble fréquemment rompre avec ce schéma (Kuhn, 2002), notamment dans les communautés de recherche et d'innovation. Pour mieux répondre aux exigences et défis de l'environnement économique contemporain, les structures gagnent en hétérogénéité – à titre d'exemple, elles peuvent être constituées d'académiques et de praticiens, des acteurs aux réalités et problématiques différentes. Aussi, la distance géographique qui sépare les membres s'accroît, sans que cela n'altère la dynamique d'apprentissage ni l'effectivité du développement des expertises (Kuhn, 2002). Le développement des outils de communication n'est certainement pas totalement innocent de cette évolution. Ne répondant plus des caractéristiques substantielles des communautés de pratique,



Brown et Duguid (2001) suggèrent que ces groupes, à la configuration nouvelle, soient appelés *réseaux de pratiques* – dits aussi *réseaux de connaissances*. Ce concept étend la notion de communautés de pratique sur les plans structurel et géographique (Kuhn, 2002). Plus amplement, il peut être formé – de manière formelle ou non – par des entités pouvant être de profils distincts (*e.g.* des associations, des collectivités et services publics, des communautés de pratique, des entreprises et/ou des individus) (Hansen, 2002) et géographiquement dispersés (Giuliani, 2005) pour partager des concepts, des expertises, des technologies ou des théories (Büchel et Raub, 2002).

Il en découle que les réseaux de pratiques seraient un niveau d'intégration intermédiaire qui s'intercale entre les deux niveaux traditionnels d'intégration réticulaire : l'intégration interpersonnelle au sein des communautés de pratique et l'intégration interorganisationnelle au sein des réseaux d'affaires. Autrement dit – et sans que cela ne soit systématique ou obligatoire – des communautés de pratiques (*e.g.* les chercheurs en immunologie du Centre de Physiopathologie de Toulouse Purpan (CPTP) peuvent intégrer des réseaux de pratiques (*e.g.* les Instituts Fédératifs de Recherche (IFR)) lesquels peuvent s'imbriquer dans des réseaux interorganisationnels (*e.g.* le pôle de compétitivité Cancer-Bio-Santé). Cette nouvelle configuration promeut l'engagement de processus dynamiques et continus d'apprentissage collectif fondés sur les interactions. Sans totalement remettre en cause la logique d'agglomération substantielle aux réseaux interorganisationnels décrits dans la partie précédente, l'émergence du concept de réseaux de pratiques fait évoluer la notion de localisation. Cela s'applique surtout aux réseaux interorganisationnels où l'innovation et la connaissance ont un caractère central (*e.g.* les pôles de compétitivité). À la proximité territoriale qui la définit traditionnellement, ils adjoignent une proximité intellectuelle – ou d'apprentissage – et partant, étendent la sphère de vie et d'influence des réseaux interorganisationnels d'affaires. Sur le plan géographique, ils gardent leur ancrage territorial. Sur le plan intellectuel, ils s'étendent pour capter l'expertise et la connaissance là où elles se trouvent et se développent (Giuliani, 2005). Pour désigner ces nouvelles configurations de réseaux « étendus », la littérature a mobilisé le concept d'écosystème. C'est Moore (1993) qui a introduit la notion d'écosystème. Il avait eu pour source d'inspiration les mécanismes des écosystèmes biologiques. Des espèces distinctes qui évoluent dans le même environnement interagissent dans une perspective de coévolution. Mira-Bonnardel, Geneau et Serraféro (2012, p.125) définissent un écosystème comme « *un environnement élargi dans lequel des acteurs hétérogènes, dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise* ». Deux configurations d'écosystèmes ont émergé : l'écosystème d'affaires (ESA) et l'écosystème d'innovation (ESI). Les ESA répondent de la même condition d'ancrage territorial que les configurations de réseaux classiques examinées *supra*. À ce titre, ils bénéficient fréquemment d'incitations de la part des collectivités territoriales. En revanche, ils se distinguent sur deux aspects : le premier est qu'ils ont tendance à couvrir l'ensemble des activités clés d'une région géographique (Camarinha-Matos et Afsarmanesh, 2012) ; le second est que leur succès est essentiellement tributaire de l'efficacité de certains de leurs membres – les *organisations dites pivots, focales ou encore leaders* souvent initiatrices de l'écosystème – chargés de « *coordonner les acteurs et de favoriser la création de valeur*



collective par la mise en commun et le partage de ressources » (Isckia, 2011, p.165). Les ESA sont donc des structures régionales d'entités interconnectées organisées autour d'une entité focale et exigeant coordination et gouvernance pour la division du travail et la répartition des ressources ainsi que pour la gestion de la coopération (Cloutier, Cueille et Recasens, 2014). En tant que mégastuctures réticulaires, ils peuvent compter parmi leurs membres des districts, des clusters et des pôles de compétitivité. Comme tout écosystème, l'innovation y occupe une place majeure (Isckia, 2011). Certains auteurs évoquent même une dynamique d'innovation ouverte au cœur du dispositif (Chesbrough, West et Vanhaverbeke, 2008). Cela fait référence à la libre circulation de la connaissance entre les entités qui accroît leurs capacités internes en matière d'innovation et élargit leurs perspectives en matière de valorisation (Chesbrough *et al.*, 2008 ; Del Giudice et Della Peruta, 2013). Cela dit, lorsque l'innovation préside à l'apparition de l'écosystème, on parle d'ESI. Le concept d'ESI a été introduit en 2011 par Deborah Jackson⁷. Depuis, le construit a gagné en popularité. Son émergence s'appuie sur une longue tradition de concepts théoriques connexes tels que le système national de List (1841)⁸ et les différents concepts développés tout au long de cette partie. Jackson (2011) le définit comme un réseau complexe de relations entre différents types d'acteurs dont l'objectif est de favoriser le développement technologique et la performance d'innovation. Elle note que ce type de réseau mobilise des ressources tant matérielles (équipement, installations, fonds, etc.) qu'humaines (étudiants, professeurs, personnel, chercheurs de l'industrie, représentants de l'industrie, etc.) et implique des acteurs aussi bien économiques que financiers, académiques ou institutionnels (*e.g.* centres d'excellence subventionnés par les pouvoirs publics ou l'industrie, écoles de commerce, écoles d'ingénieurs, entreprises, instituts de recherche, organismes de développement économique et d'aide aux entreprises, organismes de financement, sociétés de capital-risque, universités, etc.). La chercheuse ajoute que l'ESI croise deux systèmes économiques distincts : l'économie de la recherche, qui est le produit de la recherche universitaire et de la coopération entre l'industrie et le milieu universitaire, et l'économie commerciale, qui valorise les résultats de la recherche en les transformant en produits commercialement viables. Du fait des enjeux financiers, la dimension coordination est ici fondamentale.

Conclusion, ancrage théorique et perspectives de recherche

Le travail de revue de l'art mené dans le cadre de cette communication nous aura permis, sans être exhaustif, de lister et de catégoriser les principales relations interorganisationnelles, particulièrement celles impliquant des actions collectives. En outre, nous avons mis en exergue les différences et les interdépendances entre les trois grandes voies d'actions collectives (et partant, d'intégration collective) que sont le réseau, le partenariat et l'alliance.

⁷ Deborah Jackson est chercheuse à la *National Science Foundation (NSF)*, l'équivalent américain du CNRS.

⁸ Le concept du système national fait référence aux mécanismes institutionnels présentés par List (1841) comme nécessaires à l'Allemagne du XIX^{ème} siècle pour remodeler son tissu industriel.



Ces trois phénomènes ainsi que leurs typologies respectives sont représentés dans la cartographie exposée dans le tableau 2. Ce tableau prend la forme d'une matrice de synthèse qui croise le niveau d'intégration de l'action

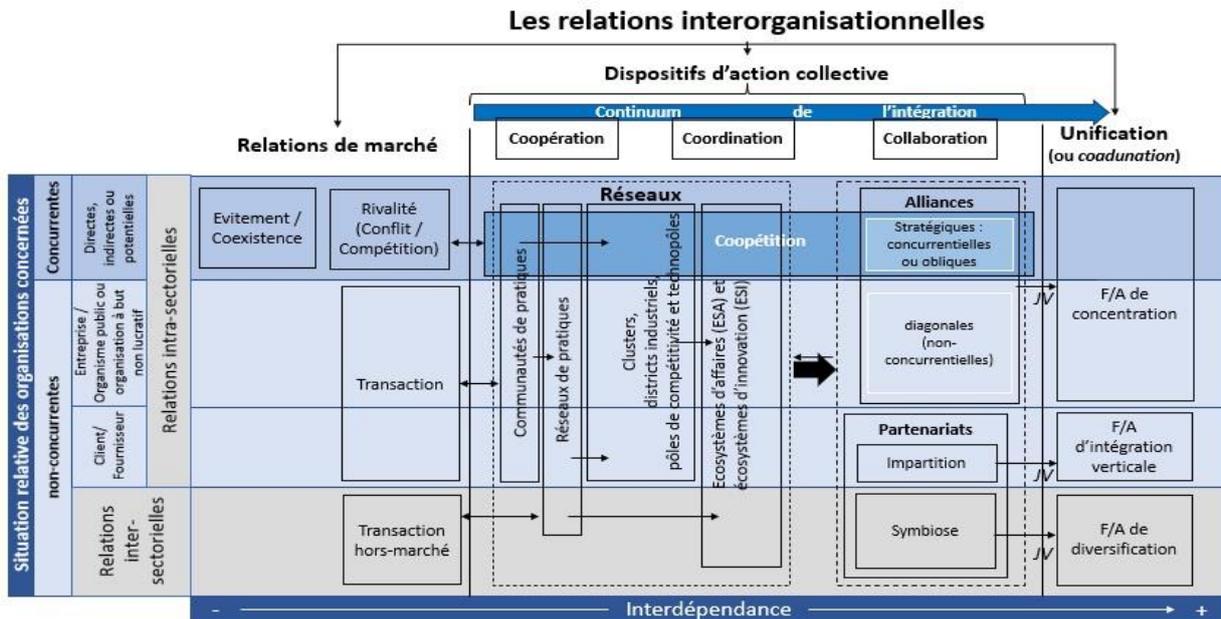


Tableau 2 – Cartographie des dispositifs d'action collective interorganisationnelle
(source : auteur)

collective menée avec la situation relative des organisations impliquées. Il s'agit là d'une proposition de clarification et de décryptage structurel de ce que Bréchet *et al.* (2009, p.5) appellent la « boîte noire de l'action collective ». Nous appréhendons ce travail comme une première mais importante étape d'un processus de recherche visant à investiguer à travers plusieurs contributions les voies d'émergence, les processus d'organisation et les mécanismes d'optimisation des actions collectives interorganisationnelles. Nous procédons pour ces artefacts d'une posture inscrite dans le dépassement du dualisme système-action portée par l'approche régulationniste de Reynaud (1989/1997 : XVIII), fondateur de la théorie de la régulation sociale (TRS), et les travaux des auteurs de l'ASO (Analyse stratégique des organisations). *De facto*, à l'aune de ce cadre théorique nous considérons que les individus sont à l'origine de la création des collectifs ; qu'eux-mêmes et leurs collectifs élaborent les régulations qu'ils estiment nécessaires mais que le système résultant peut tout autant se soumettre qu'(en partie s')échapper à ses concepteurs (Bréchet *et al.*, 2009). D'ailleurs, cette communication place l'individu au centre de ces actions comme des dispositifs de leur gestion tels que l'apprentissage collectif et l'intégration interpersonnelle et ce dès la première marche du continuum de l'intégration collective, celle de la communauté de pratique. Il s'agit là d'une constante de nos travaux antérieurs qui ont cherché à établir une nécessaire complémentarité entre les niveaux d'analyse individuel et collectif (*cf.* à titre illustratif, Hayder (2021a, 2021b) et Hayder et Bensebaa (2019, 2020)) notamment pour ce qui est de la gestion des risques collaboratifs en alliance. Aussi, nos travaux de recherche futurs viseront à investiguer les rôles de l'intégration interpersonnelle et de l'apprentissage individuel et conjoint dans l'optimisation des actions collectives interorganisationnelles.



Références bibliographiques

- Alter, C. & Hage, J. (1993). Organizations Working Together, in Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, *Journal of International Business*, 34 (1). 66-79.
- Assens, C. & Ensminger, J. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet, *Vie & sciences de l'entreprise*, 2, 77-98.
- Axelrod, R. (1984). The evolution of cooperation, *Basic Books Editions*, 251p.
- Bailey, D. & Koney, K. M. (2000). Strategic alliances among health & human services organizations: from affiliations to consolidations, 1st edition, *Sage Publications Ltd*, 216p.
- Baker, W. E. & Faulkner, R. F. (2002). Interorganizational networks, in Baum, J. C. A. (2017). The Blackwell Companion to Organizations, *Blackwell Publishers Ltd*, 520-540, 957p.
- Bansal, P. & McKnight, B. (2009). Looking forward, pushing back & peering sideways: analyzing the sustainability of industrial symbiosis, *Journal of Supply Chain Management*, 45 (4). 26-37.
- Baumard P. (2000). Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, *Éditions Dunod*, 288p.
- Bchini, B. (2005). Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance, *La Revue des Sciences de Gestion*, 213 (3). 93-103.
- Becattini, G. (1978). The Economic Development of Tuscany: an interpretation, *Economic Notes*, 2-3, 107-123.
- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale, *Rivista di economia e politica industriale*, 1, 7-21, in English, in Becattini, G. (2004). Industrial Districts, a new Approach to industrial change, Cheltenham: *Edward Elgar Pub*, 7-17, 199p.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, in Pyke, F. Becattini, G. & Sengenberger, W. Industrial districts & interfirm cooperation in Italy, *International Institute for Labour Studies*, 37-51, 245p.
- Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical & Empirical Analysis, with Special Reference to Education, *National Bureau of Economic Research - Columbia University Press*, 31 (6). XVIp, 187p.
- Ben Mahmoud-Jouini, S. & Calvi, R. (2004). Les coopérations interentreprises dans les projets de développement, in Garel, G. Giard, V. & Midler, C. Faire de la recherche en management de projet, *Éditions Vuibert-FNEGE*, 161-186, 325p.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Business Networks to Cooperate & Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Benko, G. (1990). Quelques considérations théoriques sur le phénomène technopolitain, in, M.D (CTHS). Technopoles, Axes, Ports, Tourisme urbain, *Éditions du CTHS*, 25-42, 180p.
- Benko, G. (1991). Géographie des technopôles, *Éditions Masson*, 224p.
- Bensebaa, F. (2000). Actions stratégiques et réactions des entreprises, *Management*, 3 (2). 57-79.
- Bernardy, M. & Boisgontier, P. (1988). Grains de technopoles, Micro-entreprises grenobloises et nouveaux espaces productifs, in Grossetti, M. (2004). Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux, *Géographie, Economie, Société*, 6 (2). 163-177.
- Bertr&, A. L. (1967). Basic sociology: an introduction to theory & method, *Appleton-Century Crofts*, X, 452p.
- Bidard, C. (2014). The Ricardian rent theory: An overview, *Centro Sraffa Working Papers*, N°8, 39p, ISSN: 2284-2845.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organization research: a review & typology, *Journal of Management*, 29 (6). 991-1013.
- Boryst, B. & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Review*, 14 (2). 234-249.
- Boschma, R. A. & Kloosterman, R. C. (2005). Learning from clusters: a critical assessment from an economic-geographical perspective, *Springer-Verlag Editions*, 434p.
- Boschma, R. (2005). Proximity & innovation: a critical assessment, *Regional Studies*, 39 (1). 61-74.
- Bossard-Préchoux, V. & Brechet, J-P. (2009). Régulation et projets dans les pôles de compétitivité, Grenoble : *Actes de la XVIII^{ème} Conférence AIMS*, Grenoble, 2-5 juin 2009.
- Boulding, K. E. (1956). General Systems Theory - The Skeleton of Science, *Management Science*, 2/3, 197-208.
- Br&enburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1997). Coopetition, *Currency Doubleday*, 304p.
- Brass, D. J. Galaskiewicz, J. Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks & organizations: a multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, 47, 795-817.
- Braune, E. Mathieux, X. & Boncori, A-L. (2016). The Performance of Independent Active SMEs in French Competitiveness Clusters, *Industry & Innovation*, 4 (23). 313-330.
- Bréchet, J. P., & Desreumaux, A. (2007). Une «Project-Based View» pour le «Strategic Choice». *Revue Sciences de gestion*, (64).
- Bréchet, J. P., Schieb-Bienfait, N., & Desreumaux, A. (2009). L'action collective et les figures de l'entrepreneur. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 37-54.
- [http://www.airepme.org/images/File/Bordeaux%202008/Brechet_Bienfait_Desreumaux.pdf]
- Brown, S. J. & Duguid, P. (2001). Knowledge & Organization: a Social-Practice Perspective, *Organization Science*, 12 (2). 198-213.
- Büchel, B. & Raub, S. (2002). Building knowledge-creating value networks, *European Management Journal*, 20 (6). 587-596.
- Camarinha-Matos, L. M. & Afsarmanesh, H. (2012). Taxonomy of collaborative networks forms: FinES Task Force on Collaborative Networks & SOCOLNET - Society of Collaborative Networks, *Roots & Wings*, European Commission, 36p.
- Capaldo, A. & Petruzzelli, A. M. (2014). Partner geographic & organizational proximity & the innovative performance of knowledge-creating alliances, *European Management Review*, 11 (1). 63-84.
- Carney, M. G. (1987). The strategy & structure of collective action, *Organizations Studies*, 8(4). 341-362.



- Castells, M. (1996). The information age: economy, society & culture, 2nd edition, *Wiley-Blackwell Publishing Ltd*, 625p.
- Chabault, D. & Hulin, A. (2016). Les relations interorganisationnelles déséquilibrées-Vices et vertus, *Revue Française de Gestion*, 256, 73-86.
- Chen, M. J. & Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: a multidimensional framework, *Strategic Management Journal*, 36 (5), 758-775.
- Chesbrough, H. W. West, J. & Vanhaverbeke, W. (2008). Open innovation: researching a new paradigm. Oxford, UK: *Oxford University Press*, 392p.
- Courlet, C. & Pecqueur, B. (1991). Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3/4, 391-406.
- Crevoisier, O. (2004). The innovative milieus approach. Toward a territorialized understanding of the economy, *Economic Geography*, 80 (4), 367-379.
- Crevoisier, O. Maillat, D. & Vasserot, J. Y. (1989). L'apport du milieu dans le processus d'innovation, in Maillat, D. & Perrin, J. *Entreprises innovatrice et réseaux locaux*, Université de Paris 1 Sorbonne : GREMI (Groupement de Recherche sur les Milieux Innovateurs en Europe).
- Cropper, S. Ebers, M. Huxham, C. & Ring, P. S. (2008). Introducing inter-organizational relations, *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, 1-22, 808p.
- Cunningham, F. C. Ranmuthugala, G. Westbrook, J. I. & Braithwaite, J. (2012). Net benefits: assessing the effectiveness of clinical networks in Australia through qualitative methods, *Implementation Science*, 7 (1), 108.
- Del Giudice, M. & Della Peruta, M. R. (2013). Unpacking open: highlights from a coevolutionary inquiry, *Springer*, ISBN: 9781137359322.
- Deutsch, K. W. (1989). The Analysis of International Relations, 3rd edition, *Prentice-Hall of India*, 214p.
- Dickson, M. E. (2019). European integration & national sovereignty of member-states: implications & motivation for Brexit, *International Journal of Humanities & Social Science Research*, 5 (2), 5-10.
- Dillman, D.A. (1969). Analysis of interorganizational relations, Iowa State University. *PhD Thesis Dissertation*, 243p.
- Donevska, N. (2017). Trade-offs in sustainable urban development: the case of Skopje, *Journal of Environmental Studies & Sciences*, 7 (1), 152-159.
- Doz, Y. & Hamel, G. (1998). Alliance Advantage: the art of creating value through partnering, *Harvard Business School Press*, 334p.
- Duranton, G. Martin, P. Mayer, T. & Mayneris, F. (2008). Les pôles de compétitivité - que peut-on en attendre ? *Éditions Rue d'Ulm*, 84p, hal-01053903.
- Eymas, F. Bensebaa, F. (2019). Qu'est-ce que le déplacement du niveau d'analyse permet de redessiner les contours de l'unité d'analyse d'usage d'un champ théorique : un exemple dans le cadre de la dynamique concurrentielle, communication présentée à la XVIII^{ème} conférence de l'AIMS, Dakar, 11-14 juin.
- Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle, *Dynamiques de l'action organisée*, *Le Seuil, coll. Sociologie, Mayenne*, Avril, 448p.
- Gadille, M. (2008). Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité, *Humanisme et Entreprise*, 289 (4), 61-79.
- Garrette, B. (1991). Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique, Groupement de Recherche et d'Études en Gestion à HEC (GREGH) : *Thèse de doctorat*.
- Garrette, B. & Dussauge, P. (1995). Les Stratégies d'Alliance, *Les Éditions d'Organisation*, 288p.
- Gattorna, J. L. & Walters, D. W. (1996). Managing the supply chain: a strategic perspective, *MacMillan Press Ltd*, 380p.
- Gilly, J.-P. & Grossetti, M. (1993). Organisations, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation, in Grossetti, M. (2004). Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux, *Géographie, Économie, Société*, 6 (2), 163-177.
- Giuliani, E. (2005). Cluster Absorptive Capacity: Why do Some Clusters Forge Ahead & Others Lag Behind? *European Urban & Regional Studies*, 12, 269-288.
- Gomes-Casseres, B. (1996). The alliance revolution: the new shape of business rivalry, *Harvard University Press*, 320p.
- Grossetti, M. (2004). Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux, *Géographie, Économie, Société*, 6 (2), 163-177.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.
- Gulati, R. (1998). Alliances & Networks, *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gulati, R. (1999). Network location & learning: the influence of network resources & firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397-420.
- Gulati, R. Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21 (3), 203-215.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies, *Organization science*, 13 (3), 232-248.
- Hardin, R. (1982). *Collective Action*. Johns Hopkins University Press, Baltimore, MD.
- Hayder, F. (2021a). Chapitre 7 - L'intégration relationnelle écosystémique face au risque de dérive concurrentielle dans les alliances de R&D biopharmaceutique, In Bensebaa (dir.). *La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles*, Éditions EMS, 151-164.
- Hayder, F. (2021b). Mémoires interpersonnelles écosystémiques et optimisation de la dynamique de R&D collaborative : cas des alliances précliniques. 30^{ème} Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Online, Juin 2021. (Actes de l'AIMS).
- Hayder, F. & Bensebaa, F. (2019). Capacité partenariale collective et maîtrise du risque en situation de logiques multiples : cas des



- alliances de R&D biopharmaceutique ». *28^{ème} Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, DAKAR, Juin 2019. (Actes de l'AIMS).
- Hayder, F. & Bensebaa, F. (2020). Développer une capacité d'intégration collective, un antidote au risque collaboratif dans les alliances pharmaceutiques ? Évidences de l'écosystème de recherche préclinique à Toulouse. *29^{ème} Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Online, Juin 2020. (Actes de l'AIMS).
- Hogue, T. (1993). *Community Based Collaboration: Community Wellness Multiplied*. Oregon State University: *Oregon Center for Community Leadership*. [<http://crs.uvm.edu/ncco/collab/wellness.html>]
- Huber, B. Sweeney, E. & Smyth, A. (2004). Purchasing consortia & electronic markets-A procurement direction in integrated supply chain management, *Electronic Markets*, 14 (4). 284-294.
- Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation, *Management & Avenir*, 46 (6). 157-176.
- Isoraite, M. (2009). Importance of Strategic Alliances in Company's Activity, *Intellectual Economics*, 1 (5). 39-46.
- Jackson, D. J. (2011). What is an innovation ecosystem, *National Science Foundation*, 1 (2). 13p.
- Jacobsen, N. B. & Berg, S. (2004). Understanding the evolution of industrial symbiosis networks: the case of Kalundborg, in van den Bergh, J. & Janssen, M. (2005). *Economics of industrial ecology – Materials, Structural Change & Spatial Scales*, MIT Press, 337-355, 448p.
- Jaouen, A. & Gundolf, K. (2009). Strategic alliances between micro-firms: specific patterns in the French context, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15 (1). 48-70.
- Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. & Fréry, F. (2011). *Stratégique*, 9th edition, Pearson, 708p.
- Klingner, B. (2019). Enhance South Korean Military Capabilities Before OPCON Transfer, *Asian Studies Center – ackgrounder*, 3452 (December 2, 2019). 1-22
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*. Nathan Université, 543p.
- Koenig, G. (1990). *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, 2nd édition, Éditions Nathan, 399p.
- Kogut, B. (2000). The Network as Knowledge: Generative Rules & the Emergence of Structure, *Strategic Management Journal*, 21, 405-25.
- Koleva, G. Thrane, S. & Mouritsen, J. (2002). Alliances, joint ventures, networks: a comparison, Copenhagen Business School: *Working Paper PRISM Project*.
- Krugman, P. R. (1991). *Geography & trade*, MIT press, 156p.
- Kuhn, T. (2002). Negotiating boundaries between scholars & practitioners: knowledge, networks, & communities of practice, *Management Communication Quarterly*, 16 (1). 106-112.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 138p.
- Lecoq, B. (2002). Austrian time & Marshallian district - on process of location in an out of equilibrium economy, *42nd Congress of the European Regional Science Association: from Industry to Advanced Services - Perspectives of European Metropolitan Regions*, Dortmund – Germany in cooperation with European Regional Science Association (ERSA). August 27th - 31st.
- Leducq, D. & Lusso, B. (2011). Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale. Cybergeog. *European Journal of Geography*, DOI: 10.4000/cybergeog.23513.
- List, F. (1841). *The National System of Political Economy*, Longman (English Edition - 1904).
- López-Claros, A. Schwab, K. & Porter, M. E. (2006). World Economic Forum: The global competitiveness report 2006-2007, *Palgrave Macmillan & Co*, 598p.
- Marshall, A. (1890/1927). *Principles of Economics*, 8th edition, Palgrave Macmillan & Co, 731p.
- Marshall, A. (1919). *Industry & Trade*, 4th edition, Palgrave Macmillan & Co, 679p.
- Marshall, A. (1923/1970). *Industry & Trade*, Kelley; 1st pub, 906p.
- Mc Govern, P. (2006). Learning networks as an aid to developing strategic capability among small & medium-sized enterprises: a case study from the Irish polymer industry, *Journal of Small Business Management*, 44 (2). 302-305.
- Medlin, C. J. (2004). Interactions in business relationships: A time perspective. *Indust. Marketing Management*, 33 (3). 185-193.
- Mira-Bonnardel, S. Geneau, I. Serrafro, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires. Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, *Revue française de gestion*, 3 (222). 23-134.
- Moharana, H. S. Murty, J. S. Senapati, S. K. & Khuntia, K. (2012). Coordination, collaboration & integration for supply chain management, *International Journal of Inter-science Management Review*, 2 (2). 46-50.
- Moore, D. & Antill, P. (2000). Where do we go from here? Past, present & future logistics of the British Army, *The British Army Review*, 125, 64-72.
- Moore, J. F. (1993). Predators & Prey: a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, May-June, 75-86.
- New, S. Mitropoulos, I. (1995). Strategic networks: morphology, epistemology & praxis, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (11). 53-61.
- Nisbet, R. A. (1968). Definition of cooperation, in Sills, D. L. *International encyclopedia of the social sciences*, 14, MacMillan Co & Free Press, ISBN-10: 0028952103.
- Oliver, A. L. & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, *Organization Studies*, 19 (4). 549-583.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration & future directions, *Academy of Management Review*, 15, 241-265.
- Oliver, P. (1993). Formal models of collective action. *Annual review of Sociology*. 19, 271-300.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press, Cambridge.



- Ortega-Colomer, F. J. Molina-Morales, F. X. & Fernández de Lucio, I. (2016). Discussing the concepts of cluster & industrial district, *Journal of technology management & innovation*, 11 (2). 139-147.
- Park, R. E. & Burgess, E. W. (1921). Introduction to the Science of Sociology, 1st edition, *The University of Chicago Press*, 1040p.
- Park, S. H. & Zhou, D. (2005). Firm heterogeneity & competitive dynamics in alliance formation, *Academy of Management Review*, 30 (3), 531-554.
- Peng, T. J. A. & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition & cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks, *British Journal of Management*, 20 (3), 377-400.
- Perroux, F. (1961). L'Economie du XX siècle, *Presses Universitaires de France*, 599p.
- Perroux, F. (1965). La pensée économique de Joseph Schumpeter, les dynamiques du capitalisme, *Éditions Droz*, 264p.
- Peterson, N. L. (1991). Interagency collaboration under Part H: the key to comprehensive, multidisciplinary, coordinated infant/toddler intervention services, *Journal of Early Intervention*, 15, 89-105.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy, *Free Press*, 396p.
- Porter, M. E. (1998). The competitive advantage of nations: with a new introduction. *Free Press*, 896p.
- Porter, M. E. (1999). La concurrence selon Porter, *Éditions Village Mondial* (édition originale parue sous le titre : On Competition, *Harvard Business School Press*, 1998). 475 p.
- Porter, M. E. & Ketels, C. (2009). Clusters & industrial districts: common roots, different perspectives, in Beccatini, G. (2009). A handbook of industrial districts, *Edward Elgar Publishing Ltd*, 172-183, 904p.
- Puthod, D. (1996). Alliances de PME : un diagnostic, *Revue française de gestion*, 110, 30-45.
- Quiett, W. (2002). Embracing supply chain management, in Moharana, H. S. Murty, J. S. Senapati, S. K. & Khuntia, K. (2012). Coordination, collaboration & integration for supply chain management, *International Journal of Inter-science Management Review*, 2 (2). 46-50.
- Raveyre, M. F. & Saglio, J. (1984). Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels, *Sociologie du travail*, 157-176.
- Reynaud, J. D. (1989). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, 3^{ème} édition, *Paris: Armand Colin*, 270p.
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm & the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law & Economics*, 21 (1). 223-233.
- S&ers, I. T. (1966). The community, an introduction to a social system, 2nd edition, *The Ronald Press Company*, 549p.
- Saxenian, A. (1994). Regional Advantage, in Grossetti, M. Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux, (2004). *Géographie, Economie, Société*, 6 (2). 163-177.
- Selznick, P. (1949). TVA & the Grass Roots, *University of California Press*, 274p.
- Sorokin, P. A. (1947). Society, Culture, & Personality. *Harper & Brothers*, 742p.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Business strategies-inter-firm network perspective, *Organization & Management*, 148, 157-171.
- Suominen, A. Seppänen, M. & Dedehayir, O. (2019). A bibliometric review on innovation systems & ecosystems: a research agenda, *European Journal of Innovation Management*, 22 (2). 335-360.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets & hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7 (1). 37-51.
- Torkkeli, L. Saarenketo, S. & Nummela, N. (2015). The development of network competence in an internationalized SME, in Larimo, J. Nummela, N. & Mainela, T. (Eds.). (2017). Handbook on International Alliance & Network Research, *Edward Elgar Publishing Ltd*, 459-494, 544p.
- Torre, A. & Zimmermann, J. B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux, *Revue d'économie industrielle*, 152, 13-38.
- Viirolainen, V. M. (1998). Motives, Circumstances, & Success Factors in Partnership Sourcing, Lappeenranta University of Technology (Finl&): *Dissertation Research Papers N°71*, 232 p.
- Volery, T. & Mensik, S. (1998). The Role of Trust in Creating Effective Alliances, *Journal of Business Ethics*, 17, 987-994.
- von Bertalanffy, L. (1951). General systems theory: a new approach to unity of science, *Human Biology*, 23, 303-61.
- Weber, M. (1947). The Theory of Social & Economic Organization, New York: *Oxford University Press*, 450p.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practices: the organizational frontier, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 139-145.
- Wenger, E. C. Mc Dermott, R. A. & Snyder, W. M. (2002). Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge, *Harvard Business Review Press*, 304p.
- Williamson, O. (1975). Markets & Hierarchies: Analysis & Antitrust Implications, *The Free Press*, 288p.
- Young, K. (1949). Sociology: a study of society & culture, 2nd edition, *American Book Company*, 1005p.