

Ve Conférence Internationale de Management Stratégique

Lille : 13- 14- 15 mai 1996

L'OR : Une réserve stratégique de compétitivité (méthodologie de développement stratégique de l'Organisation Réseau)

AUTEURS :

Johann VALLERAND, Professeur au Département de Management de l'Université de Moncton, Nouveau-Brunswick, Membre du CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion) de l'ESA de GRENOBLE (Université P. MENDES FRANCE), FRANCE, et du SORCIER (centre de Service, d'Orientation et de Recherche sur la Compétitivité Internationale et l'Ingénierie de l'Entreprise-Réseau) de l'Université LAVAL, QUEBEC, CANADA.

Adresse : Université de MONCTON, Faculté d'Administration, Nouveau Brunswick, CANADA, E 1 A 3 E 9.

Téléphone : (506) 858 4446 ; *Télexcopie* : (506) 858 4093.

Benoît MONTREUIL, Professeur titulaire au Département Opération et Système de Décision de la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université LAVAL, QUEBEC, CANADA, Membre fondateur du Centre SORCIER.

Adresse : Université LAVAL, Pavillon De Sève, Québec, CANADA G 1 K 7 P 4.

Téléphone : (418) 656 3124 ; *Télexcopie* : (418) 656 7746.

Robert PATUREL, Professeur des Universités Françaises à l'Institut d'Etudes Politiques et à l'Ecole Supérieure des Affaires de GRENOBLE (Université P. MENDES FRANCE), FRANCE, Directeur de l'atelier "Stratégies et Développement des Entreprises" du CERAG de l'Ecole Supérieure des Affaires de GRENOBLE.

Adresse : Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, Université P. Mendes France, Domaine Universitaire, BP 47, 38040 GRENOBLE CEDEX 9 FRANCE.

Téléphone : (33) 76 82 60 43 ou (33) 76 82 56 19 ; *Télexcopie* : (33) 76 82 59 99.

STATUT DE LA RECHERCHE PRESENTÉE : RECHERCHE ABOUTIE.

L'OR : une réserve stratégique de compétitivité (méthodologie de développement stratégique de l'Organisation Réseau).

Introduction

Dans cet article, nous allons expliquer le choix stratégique qui motive aujourd'hui les organisations à se transformer en entreprise-réseau, et présenter une méthodologie de développement stratégique en trois étapes qui permettent le passage de l'entreprise contemporaine à l'entreprise-réseau.

Si le défi des années '80 était la qualité totale et le défi des années '90, celui de la réingénierie des processus, les années 2000 imposeront un défi encore plus grand aux entreprises : le passage à l'entreprise-réseau. La réalité industrielle et commerciale d'aujourd'hui et de demain est de plus en plus complexe et exigeante. L'entreprise, quelle qu'elle soit, doit faire face aux changements de son environnement afin d'assurer sa survie et son développement (*Brilman, 1991*). Cela a entraîné des conséquences à la fois simples et énormes pour les firmes. Simples pour ce qui est de la concurrence, puisque toutes les sociétés y sont soumises sans distinction, mais énormes en ce qui concerne les modifications qu'elles doivent absolument apporter à leurs pratiques de gestion si elles veulent survivre (*Gilles, 1993*).

Les facteurs du changement reposent sur trois pôles : le temps, l'espace et l'échange (*Chaize, 1992*). Désormais, tout se joue très vite : la vitesse a métamorphosé la production. Tout semble avoir lieu en même temps et au même endroit. Le monde économique n'a plus de frontière (*Bartlett et Ghoshal, 1989; Ohmae, 1991*). Aujourd'hui, l'entreprise doit avoir une vision mondiale de son marché et ce, même si cette dernière n'exporte pas. Tout change et s'échange en permanence maintenant que les frontières du temps et de l'espace disparaissent. L'entreprise ne peut plus procéder comme avant, elle doit apprendre à acquérir, maîtriser, transformer une nouvelle donnée stratégique : l'information (*Chaize, 1992*).

Ces changements ont des effets profonds sur notre société et sur la manière dont sont dirigées les organisations. Ils sont interactifs, discontinus et de plus en plus fréquents. Les sources classiques d'information et les techniques de gestion sont devenues moins efficaces. Ceci, bien sûr, quand elles ne sont pas déjà périmées (*Bennis et Nanus, 1985*). Evidemment, ces changements comportent également des opportunités, mais peu d'entreprises sont en mesure de les saisir, car beaucoup n'ont pas su changer leur gestion

traditionnelle et sont, de ce fait, incapables de répondre aux nouveaux impératifs du marché.

Les organisations changent et l'écart se creuse entre l'entreprise-réseau et la firme qui ne parvient pas à assimiler vitesse, espace et échanges démultipliés.

Bien qu'il existe une littérature abondante sur les nombreux changements de l'environnement et ses impacts sur les organisations, très peu d'auteurs se sont attardés spécifiquement à ce qu'impliquent ces modifications des pratiques de gestion pour l'entreprise. En effet, plusieurs théoriciens (*Nohria, 1992; Powell, 1990*) ont pris conscience du fait que les théories classiques en gestion (surtout en ce qui concerne la mission, le métier, la croissance et la concurrence) devraient être révisées pour tenir compte de cette nouvelle réalité qu'est l'organisation sous forme de réseau. Si la porte s'ouvre de l'intérieur, comme le dit *Chaize(1992)*, il faudrait à tout le moins savoir comment. Afin de comprendre la métamorphose des organisations et expliquer comment s'effectue le passage à l'organisation réseau, nous devons faire appel à la synthèse de plusieurs théories et pratiques de gestion.

Tout d'abord, nous présentons un cadre conceptuel de l'entreprise-réseau et le positionnement de ce choix en tant que manoeuvre stratégique. Dans les sections suivantes, nous définirons, par la synthèse de plusieurs théories, les principales étapes de la métamorphose des entreprises contemporaines, soit la section 2: l'**O**rientation-**R**econception, la section 3 : l'**O**rchestration-**R**éingénierie et la section 4 : l'**O**rganisation-**R**estructuration. La section 5 inscrit les sections précédentes dans une démarche logique qui permet le passage à l'**O**rganisation **R**éseau; soit les règles de l'**OR**⁴. À la section 6, nous produisons un tableau synthèse, avant de parvenir à la conclusion de cet article.

1. Cadre conceptuel.

Les principaux fondements de la littérature sur les réseaux proviennent de la théorie des graphes qui permet d'illustrer graphiquement et de manière abstraite les réseaux¹. L'arrivée des ordinateurs a motivé l'essor de la recherche opérationnelle. Les efforts de recherche dans ce domaine sont actuellement rattachés à la résolution de problèmes complexes par la détermination d'algorithmes permettant une analyse mathématique (*Kuhn, 1995; Ahuja, Magnanti et Orlin, 1993*). Vers les années '50, la sociologie a repris la théorie des graphes pour représenter les réseaux sociaux. Des approches méthodologiques pour l'étude des structures sociales sont apparues (*White et al. 1970, 1976, 1981*). D'autres études sociologiques s'appuyant sur l'analyse des réseaux ont cherché à déterminer les acteurs influents et ayant du pouvoir ou détenant des positions clés dans l'organisation (*Freeman, 1977 et Burt, 1982,1992*).

¹ L'ouvrage de N. L. BIGGS, E. K. LLOYD et R. J. WILSON (1976) dresse un historique complet sur les graphes .

Les premières recherches sur les réseaux en gestion des organisations sont apparues dans le domaine de l'analyse du comportement des individus et de l'importance des réseaux informels (*Roethlisberger et Dickson, 1939; Krackhard et Handerson, 1993*). Puis, plusieurs études ont cherché à introduire la notion de réseau et à mettre l'accent sur les avantages qu'ont les entreprises à coopérer (*Anderson et Nanus, 1991; Botkin et Matthews, 1992; Bowerson, 1991; Charan, 1991; Goldhar et Jelinek, 1985; Lei et Slocum, 1991; Hatch, 1991; Perlmutter et Heenan, 1986*). D'autres auteurs ont cherché à mieux cerner les enjeux économiques du phénomène réseau et démontrent, chacun à leur manière, comment une entreprise qui coopère peut trouver un avantage concurrentiel et faire face à une nouvelle compétition (*Best, 1990; Dollinger, 1990; Porter, 1990; Saxenien, 1991; Storper et Harrison, 1991*). Les derniers types d'études s'engagent dans l'exploitation théorique des impacts de la coopération interfirme sur la stratégie d'entreprise. Ainsi, divers spécialistes (*Borys et Jemison, 1989; Byrne, 1993; Child, 1987; Contractor et Lorange, 1988; Freeman, 1991; Gray, 1991; Harrigan et Newman, 1990; Jarillo, 1988; Kosaka, 1990; Miles et Snow, 1986, 1989, 1992; Snow Miles et Coleman, 1992; Thorelli, 1986; Wisema et Euser, 1991*) ont cherché à mettre en place les fondements théoriques des réseaux d'entreprises.

Aux organisations très fortement hiérarchisées se transpose une nouvelle vision sous forme de réseau avec des liens à l'intérieur et au travers des organisations. Actuellement, l'intérêt pour le phénomène des réseaux croît de plus en plus chez les gestionnaires et les chercheurs en gestion puisque l'utilisation par l'entreprise de ces réseaux est maintenant synonyme d'organisation moderne (*Butera, 1993*). Pourtant, la situation est encore marquée par la rareté d'outils d'analyse répondant le mieux aux objectifs et aux missions des entreprises pour ce choix stratégique qu'est l'adoption d'une gestion en mode réseau.

Pour devenir performantes dans le contexte actuel, les entreprises peuvent considérer plusieurs choix stratégiques et des auteurs ont montré que l'option du réseautage² devient une solution des plus profitables. Selon l'*OCDE (1993)*, il existerait deux voies menant à l'entreprise-réseau. La première, la plus difficile, est celle qui consiste à transformer des entreprises multinationales, précédemment fortement centralisées et hiérarchisées, en entreprises décentralisées faisant appel très largement aux réseaux intra-entreprises. Il s'agit d'un changement profond par rapport au type précédent d'organisation, mais pas encore d'une structure réseau totale. La seconde correspond à la création ex-nihilo d'authentiques entreprises-réseaux en utilisant cette forme comme modèle de croissance et d'expansion internationale pour les firmes nationales moyennes (voir aussi la PMIsation développée par *Nunes, 1991*). Ainsi, cette organisation peut être analysée comparativement aux manoeuvres stratégiques dites génériques, si l'on se fie aux réflexions théoriques de *Paturel (1994)*, puisque ces choix engendrent toutes les grandes décisions de base de l'entreprise par rapport à son environnement actuel ou

² Le mot "réseautage" signifie processus stratégique consistant à configurer le réseau en sélectionnant ses noeuds et en forgeant ses liens, et à l'orchestrer pour remplir sa mission, selon les besoins et les aspirations des interacteurs qu'il vise à satisfaire et selon les opportunités d'affaires (D'AMOURS S., 1995).

futur, lui assurant ou devant lui assurer sa pérennité, par la réalisation d'investissements substantiels (positifs ou négatifs) exigeant ou libérant des moyens de production.

Plusieurs auteurs ont ainsi travaillé sur les manoeuvres stratégiques génériques et il en ressort qu'il y aurait un nombre de stratégies de base limité à la disposition de l'entreprise (*Paturel, 1994*). (*Porter, 1980*) affirmait même, dans son propre cadre, qu'une entreprise ne peut poursuivre qu'une de ces stratégies à la fois. Plusieurs cas récents plaident en faveur d'une révision de l'analyse portérienne d'autant plus qu'une série de facteurs ont, depuis, fait leur apparition : technologies de production flexibles, systèmes de communication par satellite, tendances vers les "segments de marché unitaire", ce qui amène *Martel et Oral (1995)* à parler de secteurs visés plutôt que de segments produits/marchés.

La question qui se pose est de savoir comment se positionne l'option de l'**O**rganisation-**R**éseau par rapport aux manoeuvres stratégiques. En reprenant les propositions de classification de *Paturel (1994)* selon le critère "façon d'obtenir les extrants", l'idée de l'entreprise-réseau étant de faciliter la croissance harmonieuse et performante (quelle qu'en soit l'orientation : expansion horizontale, intégration verticale, diversification), elle favoriserait plutôt davantage la croissance conjointe, peu importe si les investissements à réaliser se trouvent dans le pays d'origine ou si l'on cherche un développement dans un pays étranger. Toutefois, l'organisation réseau peut également constituer la condition de la poursuite (organisation réseau décidée avant le choix de la manoeuvre stratégique) ou de la réalisation (organisation réseau adoptée après la manoeuvre stratégique) d'une croissance particulière (effectuée seule, par prise de contrôle d'une organisation existante, ou avec un partenaire), sans directement entrer dans une problématique de croissance (il s'agit alors d'accords de coopération). Quant au critère "produits ou extrants à obtenir", le réseautage pourrait s'apparenter à un désengagement selon la logique réorganisation de la production-distribution de l'entreprise lorsque cette dernière fait faire plutôt que de continuer à faire elle-même. Cette option se réalise, selon le cas, par décroissance interne, externe ou conjointe.

Une logique d'abandon total de certains extrants (également par décroissance interne, externe ou conjointe) est envisageable avec leur transfert sur d'autres organisations membres du réseau, qu'elles soient à créer ex nihilo, qu'elles soient déjà en fonctionnement ou qu'elles concernent une société commune nouvelle ou une structure existante dont le contrôle conjoint est décidé. L'abandon d'activités est aussi possible pour l'ensemble du réseau qui souhaite se repositionner : dans cette situation, il s'agit d'une manoeuvre de désengagement par décroissance interne, externe ou conjointe selon que la combinaison des moyens de production focalisés sur la production remise en cause est disloquée, revendue en l'état, ou laissée à l'ex-partenaire (pour poursuite de l'activité seul ou avec un partenaire remplaçant, ou pour dissolution de la fonction de production exploitée en commun jusqu'ici).

L'entreprise-réseau intervient également dans la stratégie de filière puisqu'elle consiste à se demander, à partir de la position de la firme en termes de compétences distinctives, s'il n'existe pas de nouvelles perspectives de développement de

produits/marchés/technologies qu'elle pourrait réaliser en s'alliant avec d'autres par simples accords (signés en amont du choix de la manoeuvre stratégique ou après ce choix comme condition de la réussite de sa mise en oeuvre) ou par constitution de filiales communes (croissance conjointe interne ou externe).

La configuration antérieure des avantages compétitifs détenus par les entreprises change suite aux nouvelles possibilités créées par le fonctionnement en réseau. Une gestion stratégique des réseaux permet potentiellement de réduire les coûts et d'accroître les bénéfices ainsi que la vitesse de réaction de l'entreprise. En somme, une gestion stratégique du réseau renforce l'avantage concurrentiel de l'entreprise tel que le définit *Porter (1986)*.

Bien entendu, ces décisions ont des répercussions sur les modes de relations qui prévaudront entre les parties prenantes internes de l'organisation (*Paturel, 1994*). Si l'approche stratégique en mode réseau procure de nombreux bénéfices et une certaine valeur ajoutée à l'organisation, toute action, aussi bénéfique soit-elle, comporte également des coûts. Les actions liées à l'option réseau impliquent une métamorphose en profondeur de la firme (*Butera, 1993*).

Aujourd'hui, plusieurs organisations tentent d'opérer cette métamorphose, non sans douleur, par décentralisation, désengagement, abandon de certains secteurs d'activité, restrictions budgétaires, compression de personnel, etc. Pour y parvenir, diverses pratiques ont vu le jour : elles se nomment reengineering, rightsizing, downsizing, rethinking, restructuring, etc. Le fait est que toutes ces techniques prises indépendamment n'ont pas le succès escompté lorsqu'on les met en oeuvre dans l'organisation³.

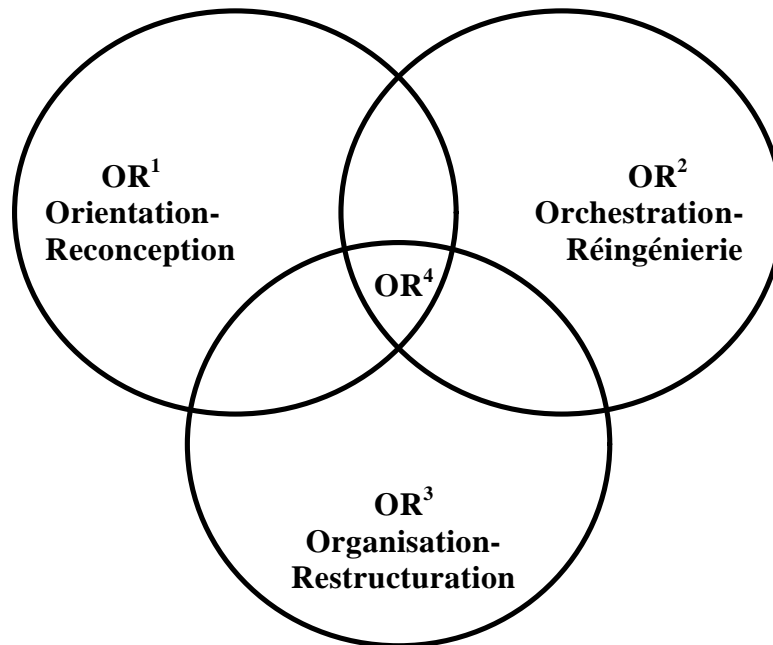
Dans un premier temps, nous avons tenté de situer où, au sein de l'organisation, ces pratiques pouvaient avoir des répercussions profondes, ce qui nous permettra de réaliser que seulement leur combinaison maximise les opportunités du changement. Nous avons regroupé en trois volets leurs effets fondamentaux sur l'entreprise et sa dynamique. Ainsi, le passage de l'entreprise contemporaine à l'entreprise-réseau s'effectue par recours à trois concepts clés :

- (1) l'**O**rientation-**R**econception (rethinking)
de la mission de l'entreprise avec les priorités stratégiques qui en découlent,
- (2) l'**O**rchestration-**R**éingénierie (reengineering)
de son fonctionnement en termes de processus d'opération et,
- (3) l'**O**rganisation-**R**estructuration (restructuring)
de la structure même de l'organisation et de l'ensemble des ressources humaines et physiques dont elle dispose.

³ Selon les articles de la Management Review parus en juin, juillet et août 1994.

On peut ainsi visionner l'**Organisation-Réseau** par une approche tridimensionnelle que nous avons représentée sur la figure 1.1.

Figure 1.1.
Le positionnement de l'OR³



2. OR¹ : l'Orientation-Reconception.

Le Rethinking, ou la reconception, est une approche participative de par sa philosophie, bien qu'une connotation étroite lui soit souvent attribuée. Ce concept repose sur le fait que la structure n'est que l'image de notre structure cognitive. Pour redessiner l'entreprise, nous avons besoin de redéfinir notre manière de penser. La reconception est une approche stratégique continue dans le temps (long terme). *Keidel (1994)* la définit *comme une forme de restructuration qui incorpore l'identité et les croyances (valeurs), la mission et le but, les méthodes et l'expérience de l'entreprise.*

Repenser sa mission, c'est reconcevoir l'âme de l'entreprise. L'âme de l'entreprise peut être, la plupart du temps, décrite logiquement, mais il faut systématiquement douter puis la reconstruire avec rigueur (*Etchegoyen, 1990*).

La légitimation de la mission devra correspondre à un besoin de rationalisation (un mandat clair des actions à valeur ajoutée, efficace et efficiente) et parallèlement à un besoin de socialisation (les buts de l'entreprise devront s'intégrer harmonieusement aux missions qu'elle souhaite satisfaire). La philosophie de direction désigne tous les messages, lato sensu, qu'émet l'entreprise, ou plutôt, l'équipe de direction, vers l'environnement, pour justifier, légitimer les grandes orientations stratégiques (*Marchesnay, 1988*). La philosophie appliquée en termes de pensée réseau aide à trouver ce point d'Archimède dont parle Descartes et dont il faut repartir pour comprendre la totalité de l'entreprise. La nature même de l'organisation n'a pas changé si l'on reprend les principes de *Coase (1937)*. Ce qui doit être modifié, ce sont les stratégies de développement de la firme (*Ansoff, 1989*) ou les décisions qui les précèdent...

Un des modes de relation dans l'organisation, représentant la pierre angulaire de l'entreprise-réseau et la gestion de ses acteurs, repose ainsi sur la notion de mission (*Thorelli, 1986*). Chaque organisation a une mission et des objectifs qui engendrent une division du travail à l'intérieur de l'entreprise-réseau. La reconception de la mission et les priorités stratégiques qui en découlent nous obligent à aller puiser aux racines de l'origine de l'entreprise.

Toute entreprise se doit d'exister en tant qu'être social et juridique, ayant, comme l'être humain, certains droits et devoirs. Le droit d'exister de l'organisation est accordé par la Société, et officialisé par son enregistrement. Pourquoi la Société octroie-t-elle un tel privilège à l'entreprise? Cette décision provient du fait que la Société décide de faire confiance aux promoteurs de l'entreprise lorsque ceux-ci stipulent qu'ils satisfairont, mieux que les firmes actuellement existantes, certains besoins exprimés par ses membres.

La raison d'être fondamentale de toute entreprise est donc axée sur sa contribution à la satisfaction des besoins de la Société et c'est à travers l'énoncé de la mission que se reflète son essence. Stratégiquement, l'unicité de la mission devrait logiquement constituer un atout de compétitivité, contribuant au demeurant à mieux cerner l'image de l'entreprise, à ancrer davantage dans le public la philosophie de la direction (*Pearce, 1982; Marchesnay, 1988*). La richesse et la profondeur de l'expression de la mission influenceront directement chacune des décisions éventuelles de l'entreprise, ainsi que son potentiel de survie et de prospérité dans le monde en devenir. Malheureusement, ceci va à l'encontre de la croyance populaire qui veut que la mission de toute entreprise soit de faire autant d'argent que possible. Vient aussi à contre-courant la mode qui pousse les compagnies à se servir d'un énoncé de mission bref dans tous leurs dépliants publicitaires.

La situation présente demande aux organisations un temps d'arrêt et de réflexion. La réflexion doit être profonde et le dialogue ininterrompu pour qu'émerge une authentique pensée de l'entreprise. De l'entreprise comme action-d'entreprendre - c'est ainsi que déjà, Descartes définissait sa Méditation Première - et comme entité sociale ou lieu de production (*Etchegoyen, 1990*), est intervenu le passage des entreprises diversifiées aux entreprises spécialisées, avec les changements profonds de l'environnement . La

première étape du chemin de l'entreprise contemporaine vers l'entreprise-réseau est de repenser l'orientation de l'organisation en termes de : qui sommes-nous ?, que faisons-nous ?, où allons-nous ? L'activité est ramenée, dans cet esprit, à un ou quelques couples métier-mission : le savoir-faire se double du savoir-satisfaire, dont il importe de vérifier la compatibilité avec les capacités effectives ou potentielles de l'entreprise (Marchesnay, 1988). Ainsi, l'idée de métier va bien au delà de la notion de savoir produire et implique un savoir-faire technique, commercial et administratif. Le savoir-faire exige l'engagement de ressources matérielles, humaines, financières et d'information, afin de dégager les capacités spécifiques (Marchesnay, 1988).

3. OR² : l'Orchestration-Réingénierie.

L'Orchestration-Réingénierie est la réévaluation du fonctionnement en termes de processus d'opération. La réingénierie est un des derniers mots à la mode en gestion. Elle révolutionne l'entreprise tant au niveau de ses méthodes de travail que de ses résultats. Depuis trois ans, de nombreuses multinationales à travers le monde ont opté pour ce nouveau programme de gestion afin d'améliorer tous les secteurs de leur organisation. Malgré toute la publicité entourant ce concept, Manganelli et Klein (1994) expliquent que trois programmes sur quatre échouent. Pourtant, ce concept s'avère primordial à la gestion en mode réseau. C'est pourquoi nous insistons sur les définitions l'entourant.

Ravenaugh (1994) définit la réingénierie des processus d'affaires de manière très générale comme une méthode d'amélioration de la performance de l'entreprise qui, au même titre que les techniques comme la planification stratégique, la gestion du changement, la qualité totale et le développement architectural (architecture development), mène à des changements radicaux. Pour cet auteur, la réingénierie est une reconception radicale tant au niveau de la structure de l'entreprise qu'au niveau de ses processus.

Au coeur de la réingénierie, il y a plusieurs idées. Ainsi, l'entreprise doit s'analyser par rapport à ses processus plutôt que par rapport à sa structure qui peut être par fonctions, par divisions ou par produits. Davenport (1993) définit un processus comme "un ensemble d'activités destinées à produire un bien ou un service spécifique pour un client ou un marché particulier".

La pensée "processus" amène les gestionnaires chargés de la réingénierie à se positionner au-dessus de la structure existante car les processus sont inter-fonctionnels (interdépartementaux) et peuvent être présents au sein de plusieurs départements. L'organisation doit ensuite penser de manière inductive plutôt que déductive. Au lieu de partir des problèmes inhérents au processus pour y amener des solutions, l'entreprise doit être innovatrice, imaginative pour mettre en place des méthodes de travail révolutionnaires à partir des nouvelles technologies.

Hammer (1994) définit la réingénierie comme : "la reconception et la redéfinition radicale des processus d'affaires pour amener des améliorations drastiques au niveau des éléments de performance comme : les coûts, la qualité, le service et la rapidité".

Hammer conçoit la réingénierie en tant que moyen pour l'organisation d'améliorer son efficience et son efficacité.

Patching (1994) introduit la réingénierie dans une approche de développement organisationnel qui vise à créer des améliorations fondamentales des processus et de la performance, en donnant une vision objective et holistique des activités, des structures, des ressources qui servent à réaliser les buts de l'entreprise. Elle est caractérisée par l'utilisation originale des technologies et couvre un éventail d'activités allant du changement d'un processus particulier à une transformation globale de l'organisation. La réingénierie devient, dans cette perspective, une technique de changement organisationnel partielle ou globale.

Maganelli et Klein (1994) reprennent la définition de la réingénierie de Amacom (1994) tout en expliquant de manière précise les éléments qui constituent l'essence même du concept. Pour Amacom "la réingénierie est le redesign rapide et radical des processus stratégiques à valeur ajoutée, et des systèmes, des politiques et des structures organisationnelles qui supportent cette reconception dans le but d'optimiser les flux de travail et la productivité de l'organisation".

De toutes ces définitions ressortent des facteurs clés permettant de mettre en évidence la philosophie de la réingénierie. L'essence même de la réingénierie repose sur l'analyse des processus en fonction de la valeur ajoutée (processus stratégiques), tout en sachant qu'un processus est une série d'activités permettant de transformer des ressources (intrants) en produits ou services (extrants). Au sein de chaque processus, on distingue trois catégories d'activités : les activités à valeur ajoutée, les activités sans valeur ajoutée et les activités de contrôle.

Bergeron et Falardeau (1994) ont cherché à identifier les activités les plus touchées par les projets de réingénierie des processus d'affaires. Ces auteurs ont retenu la chaîne de valeur de Porter (1980) qui représente 9 activités regroupées en 2 catégories : les activités principales que l'on peut qualifier d'activités à valeur ajoutée et les activités de soutien qui ont pour tâche de supporter les premières. Le but de la réingénierie est de rendre plus efficaces les activités à valeur ajoutée et d'éliminer le plus possible les activités non productives. Les activités de contrôle, bien que non productives, sont souvent nécessaires et assurent l'évaluation des performances des deux premières séries d'activités.

4. OR³ : l'Organisation-Restructuration.

La restructuration (restructuring) a souvent été utilisée dans le passé pour réduire les coûts d'opération lorsque l'entreprise est menacée ou lorsqu'elle a besoin d'accroître ses

parts de marché ou sa profitabilité. Le terme restructuration a longtemps été affublé d'une connotation péjorative puisque qu'on l'associe à regrouper, à fusionner, voire à supprimer des départements, et, plus particulièrement, ce qu'on appelle le "rightsizing" ou "downsizing".

Bowman et Singh (1993) présentent la restructuration comme une technique qui permet "d'augmenter l'efficacité et l'efficacité des équipes de gestion à travers des changements importants au niveau de la structure organisationnelle, qui s'accompagnent de "downsizing" (réduction d'effectifs).

D'après *Stratégor (1988)*, les problèmes classiques de design de structures sont liés à la diversité des activités mises en oeuvre par une entreprise ou une organisation. Depuis les premiers travaux de *Chandler (1962)* jusqu'à ceux de *Salter (1970)* et *Scott (1971)*, le profil des entreprises a été relativement bien étudié, ce qui a permis la formalisation d'un modèle précisant les principaux stades de développement stratégique de la firme. Ces approches ont entraîné des développements de profils stratégiques spécifiques qu'il convient de revoir aujourd'hui à la lumière des changements environnementaux qui conduisent les entreprises vers une nouvelle forme d'organisation.

Les travaux de *Miles (1989)* décrivent bien l'évolution des firmes en plusieurs grandes étapes. Un peu avant le début du siècle, l'entreprise était dirigée par le propriétaire. Il était le décideur et le contrôleur. Miles parle alors d'une structure "agence". Un peu plus tard, l'organisation se divise en différentes fonctions : production, vente, finance, comptabilité. Les entreprises empruntent des structures que *Miles et Snow (1986)* nommeront "fonction et division". On observe ensuite l'émergence des corporations qui se concentrent sur l'expansion, les relations qu'elles ont avec leurs concurrents et le développement de nouveaux marchés et produits. Miles y voit une structure qu'il appelle "matrice".

C'est vers les années '80 que les entreprises ont commencé à favoriser une nouvelle forme d'organisation, soit une structure de "réseaux dynamiques". D'après *Miles et Snow (1986)*, la façon de faire des affaires aurait eu un impact sur la structure organisationnelle des firmes. Le besoin des entreprises d'être capable de réagir rapidement a engendré de nouvelles structures organisationnelles. Cette vision rejoint celle de *Child (1987)* qui explique qu'il y a évolution des transactions coordonnées hiérarchiquement vers celles basées sur le marché.

En effet, les conditions actuelles de la concurrence sous-entendent d'énormes défis stratégiques au sein des économies traditionnelles. Plusieurs organisations y répondent en modifiant leur façon d'effectuer des transactions. Pour Child, la solution ultime de remplacement relative à l'organisation des transactions, est un mode basé sur des relations entre firmes indépendantes : les réseaux.

La première forme structurelle est l'entreprise en monoactivité qui se situe sur un seul segment stratégique, c'est-à-dire qu'elle met en oeuvre un seul flux d'opérations qui va de l'approvisionnement de matières premières à la commercialisation des produits. La maîtrise de ce flux interne requiert des compétences spécifiques et le regroupement des

tâches est conçu de manière à les respecter. On parlera alors d'une structure de spécialisation fonctionnelle. Si l'entreprise exploite plusieurs segments stratégiques, elle adoptera une structure radicalement différente : la structure divisionnelle. Le découpage des responsabilités se fonde sur les différents segments ou divisions. Finalement, la structure matricielle est une combinaison hybride des deux premiers types d'organisation.

La structure fonctionnelle permet d'atteindre un niveau performant à la condition d'avoir un environnement et une technologie stables. Fortement centralisée et hiérarchisée, elle ne permet plus de s'adapter aux exigences des changements stratégiques en cours. La structure divisionnelle se caractérise par la coexistence de plusieurs flux intégrés distincts les uns des autres. Organiser par divisions revient à obtenir une juxtaposition de petites entreprises en monoactivité. Mais si la division grossit trop, on retrouve la même problématique que pour la structure fonctionnelle. L'autre problème réside dans les liaisons hiérarchiques entre les directeurs de division et le directeur général. L'organisation matricielle pousse plus loin la vision organique des structures et bouscule du même coup le principe de l'unicité de la hiérarchie. Le pouvoir n'est plus une donnée stable, mais une résultante précaire des arbitrages nécessités par la complexité et l'incertitude dans lesquelles se meut l'entreprise.

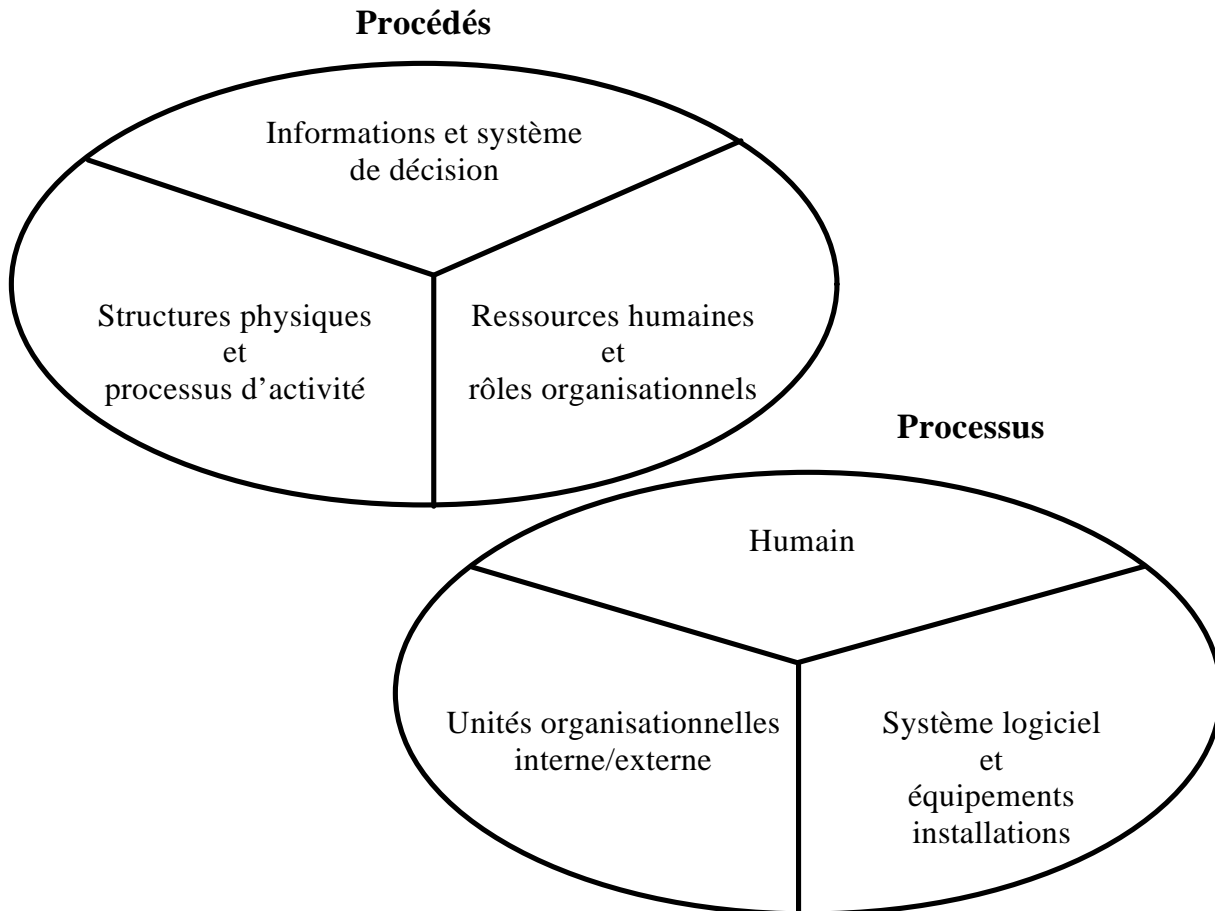
Aujourd'hui, l'organisation pyramidale hiérarchisée, fondée sur le contrôle, l'autorité et la prévisibilité, s'effondre et, en même temps, l'idée de production standardisée en grande série d'*Henry Ford (1863-1947)*. Pourtant, la diversification des activités qui résulte de l'évolution de la demande, des pressions de la concurrence, de l'apparition de nouvelles technologies, impose, comme l'a démontré depuis longtemps *Chandler (1962)*, l'adaptation d'une structure en divisions autonomes permettant de différencier les flux.

Lorsque l'on adopte la forme réseau, des configurations tout à fait nouvelles de spécialisations fonctionnelles dans la fabrication et la commercialisation apparaissent (*Lorenzoni et Ornati, 1988*). L'organisation en mode réseau, solution hybride des trois autres formes structurelles, peut permettre un meilleur ajustement dans le découpage des activités et des liaisons ainsi que dans la définition du degré d'autonomie-contrôle, sans pour autant souffrir de toute la complexité de la structure matricielle. L'examen de ces formes successives d'organisation fait apparaître une acceptation progressive de la diversité, qui va d'une conception uniforme, caractérisée par la recherche d'une structure idéale adaptable à toute organisation, à une conception multiforme et nuancée, dans laquelle l'idée de modèle idéal est totalement absente.

L'entreprise qui modifie sa structure pour adopter une forme organisationnelle en mode réseau ne peut plus se fonder sur un modèle normatif unique. Elle devra créer et faire évoluer sa structure, bâtir et enrichir son propre modèle, le tout dans une dynamique d'adéquation avec l'ensemble de son réseau industriel. La restructuration en termes de réseautage est le mariage des processeurs et des processus, comme l'indique la figure 4.1.

On cherche ici à maximiser la performance opérationnelle de l'ensemble des effectifs de l'organisation.

Figure 4.1.
Restructuration des processeurs et processus



5. La démarche de l'OR⁴

La revalorisation de l'entreprise ne se cantonne pas dans des professions de foi immuables ou des missions un peu sommaires. Elle passe d'abord par sa présence nouvelle dans un champ de réflexion stratégique (*Martel et Oral, 1995*). Toute entreprise se doit aujourd'hui d'être pensée et connue, pour elle-même et pour son devenir. L'émergence de la philosophie de gestion réseau fournit des pratiques d'analyse

conceptuelle et une réflexion sur le monde et ses opérations qui sont disponibles pour la pensée et les actions de l'entreprise-réseau.

La réflexion sur la mission relève du management car l'âme de l'entreprise induit des effets sur trois dimensions de la vie de l'organisation : la stratégie, les processus d'opération et la gestion des ressources humaines. Le principe de la réflexion serait vain s'il ne débouchait pas sur des plans d'action. Pour que cette connexion avec l'action soit possible, il faut qu'il existe, dès le début, une interrogation Orientation - Reconception à tous les niveaux de l'organisation.

L'**O**rchestration-**R**éingénierie doit identifier les processus d'opération dits stratégiques pour l'organisation, directement avec la vision, la mission et les priorités stratégiques propres à l'entreprise. A partir de cette idée, l'organisation mettra l'accent sur les processus clés ou centraux, ceux à valeur ajoutée qui sont cohérents avec les buts, les objectifs et la raison d'être de la firme. A titre d'exemple, si généralement une organisation peut être décomposée en une douzaine de processus, il n'y aura que 3 à 4 processus qui seront stratégiques, en relation avec les objectifs de performance. La réingénierie change les méthodes de travail. Son apparition vient principalement du fait que, traditionnellement, les entreprises étaient structurées verticalement, par fonction (R&D, finance, ventes, etc.) si bien que les employés restaient focalisés sur leur département, limitant ainsi leurs actions. Cette manière de penser a eu des répercussions néfastes sur les clients par un manque de qualité des biens et services, par un accroissement des coûts et des délais de réponses. La réingénierie est née dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en réorganisant le travail à partir des processus, par une approche orientée client. Le système idéal, selon ce schéma, serait composé d'un ensemble de processus où l'on est capable, pour chacun d'eux, de définir un début et une fin, ainsi que des intrants et des extrants clairs.

Selon *Keidel (1994)*, la réingénierie est une approche mécaniste car elle ne tient pas compte de la dimension "employés" (acteurs). Elle se concentre sur les processus opérationnels, sur l'accroissement de la performance en termes de productivité et de rendement. Elle ne considère pas le développement humain si bien qu'on peut souvent attribuer son fort taux d'échec à un manque de prise en considération de la dimension humaine. L'autre facteur pouvant répondre à l'insuccès de la réingénierie est qu'elle est une approche plutôt tactique et que l'ordre du changement passe nécessairement par une première approche stratégique.

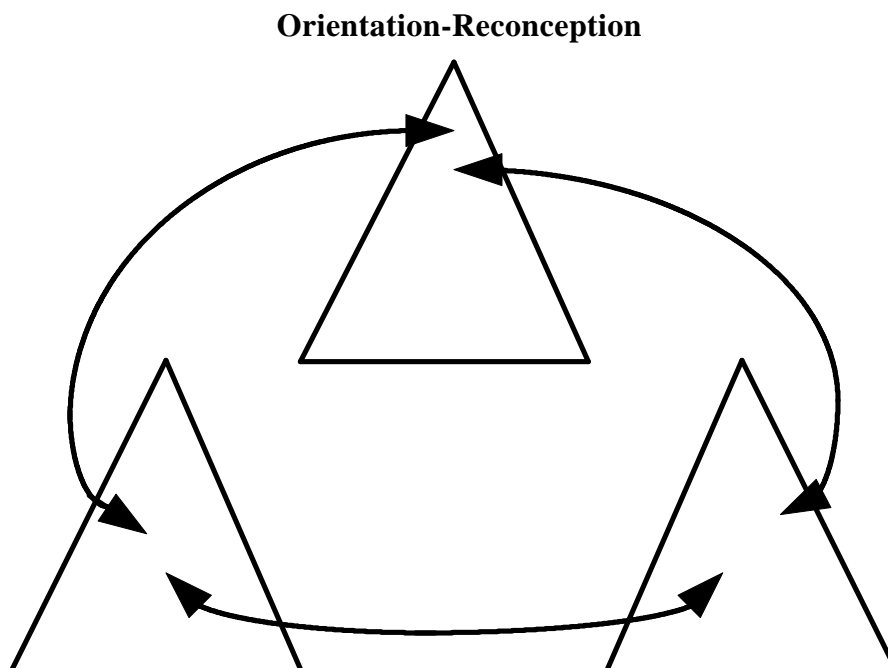
Finalement, il faut voir l'**O**rganisation-**R**estructuration comme un technique permettant de mettre en place une structure en adéquation avec les approches stratégique et tactique. En fait, la restructuration est l'approche opérationnelle. Les processus de l'organisation (les systèmes, les politiques et la structure de l'entreprise) n'existent qu'à travers une infrastructure dite de "support". Chaque élément de cette infrastructure doit être révisé pour soutenir le nouveau processus (*Nemetz et Fry, 1988*). L'entreprise doit donc, par rapport à son effort de réingénierie, modifier ses systèmes de fonctionnement et ses politiques de ressources humaines, de gestion, etc. La structure doit également subir des changements car, par exemple, la réingénierie, le pouvoir et la propriété du processus

doivent reposer sur des personnes et des équipes, non plus sur des départements. A ce titre, plusieurs auteurs se sont attardés à définir des structures organisationnelles qui répondent parfaitement aux caractéristiques de la réingénierie.

Daft (1995) parle de corporation horizontale, *Achrol (1991)* la définit comme quasi-firme, *Bresser et Harl (1986)* et *Montreuil et al. (1994)* la nomment entreprise symbiotique alors que beaucoup d'autres l'appellent organisation virtuelle (*Byrne, 1992 et Goldman, Nagel et Preiss, 1995*). La réingénierie permet de reconfigurer ou de redéfinir la structure d'une entreprise par rapport à son environnement et ses objectifs en termes de mission, ses processus à valeur ajoutée en termes d'activités et, finalement, ses processus décisionnels en termes d'acteurs. La restructuration s'apparente ici au "delaying" qui est la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques entre la direction et les employés (acteurs) de première ligne.

Au coeur de cette méthodologie de développement stratégique de l'**O**rganisation-**R**éseau, réside la thèse que la métamorphose de l'organisation est particulièrement forte. Ces changements stratégiques, tactiques et opérationnels sont dynamiques dans le temps et l'effet de rétroaction continue est essentiel. Cette démarche ne peut se qualifier d'étapes à suivre (bien qu'il existe un ordre chronologique dans les procédures à mettre en oeuvre), mais correspond à un continuum interactif dans le temps qui décidera des contingences (voir figure 5.1). L'**OR**⁴ est un processus méthodologique de développement stratégique qui permet une réflexion en profondeur sur toute l'organisation. Le succès du passage de l'entreprise contemporaine à l'**O**rganisation-**R**éseau n'intervient que si l'ensemble du processus est respecté.

Figure 5.1.
Le continuum interactif de l'OR⁴ dans le temps



Orchestration-Réingénierie

Organisation-Restructuration

6. Synthèse

L'étude de *Porter (1991)*, axée sur l'analyse de l'avantage concurrentiel et des environnements propices au niveau des branches et des grappes de secteurs industriels de plusieurs pays, démontrait de façon globale le phénomène de transformation des organisations. Pour l'auteur, les pays connaissent la réussite, non plus dans des industries isolées, mais dans des grappes de secteurs industriels, liées entre elles par des relations verticales et horizontales.

Selon *Reich (1993)*, l'hypothèse de Porter aurait été exacte jusqu'à la fin des années '70, mais les données plus récentes suggèrent une vision beaucoup plus large. Selon ce dernier, les profits ne proviennent plus seulement d'économies d'échelle, mais aussi de liens continuels entre solutions et besoins. Ce qui compte, c'est la rapidité à identifier et à résoudre les problèmes. Le mariage du savoir-faire technologique et du savoir-faire commercial est favorisé par la capacité d'anticipation, ou la capacité de prévoir stratégiquement, et les réseaux contribuent à cette union. Pour Reich, l'entreprise voulant se tailler une place sur l'échiquier de la compétition mondiale doit s'allier à cette vision d'une nouvelle économie mondiale sous forme de réseaux. Pour bien apprécier ce passage, il est important d'identifier de façon globale le niveau de développement stratégique de la firme, son développement organisationnel et, surtout, la cohérence ou l'éventuelle incohérence entre les deux.

Si l'entreprise-réseau est un choix stratégique à considérer, on doit maintenant aborder les types de décisions qu'implique cette option. La métamorphose de l'organisation passe d'abord par une première décision dite stratégique. Il faut repenser l'organisation en termes de vision, mission et priorités stratégiques ; c'est l'**O**rientation-**R**econception. Par la suite, il s'impose de prendre certaines décisions tactiques quant à la réingénierie des processus et à l'orchestration de l'orientation choisie (c'est l'**O**rchestration-**R**éingénierie), En dernier lieu, l'entreprise procède à une **O**rganisation-**R**estructuration en termes de politiques, de procédures, de décisions opérationnelles et des rôles et mandats. Une entreprise qui désire adopter une gestion en mode réseau doit nécessairement passer par l'ensemble de ces étapes.

Figure 6.1.
Les "3 OR" de l'entreprise-réseau

	O rientation R econception	O rchestration R éingénierie	O rganisation R estructuration
Approches	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Nature	Organisationnelle	Conceptuelle	Technique
Objectifs dominants	Avantages stratégiques	Tactique compétitive	Flexibilité opérationnelle
Performance	Efficacité	Efficienc	Effectif
Travail sur l'entreprise réseau	Choix stratégiques -garder -impartir -se défaire complètement des activités	Activités externes, internes et processus d'opération	Acteurs, compétences, savoir-faire et processus de décision

Conclusion

Pour devenir une entreprise réseau à part entière, il faut se redéfinir complètement. L'entreprise devra mettre l'accent sur la maximisation de ses ressources humaines et devenir une organisation aux forces de l'intelligence humaine (*Sérieyx, 1989, 1993; Quinn, 1992*). Une entreprise, soucieuse de tirer le meilleur parti des compétences dont elle dispose, doit parvenir à affecter la meilleure ressource sur une ou plusieurs actions de son processus d'activité à un moment "t" et pouvoir en disposer autrement au moment "t+1". La mobilisation de toutes les ressources autour de la mission devient, dans ce contexte, un critère fondamental de performance. Or, une telle mobilisation impose la connaissance de son savoir-faire et de son savoir satisfaire clairement définis et une planification stratégique en adéquation dont chaque employé serait partie prenante, dans une relation de type gagnant-gagnant. Pour ce faire, les acteurs devront connaître les objectifs et partager les valeurs de l'Organisation-Réseau qui impose d'utiliser l'esprit

d'équipe comme une authentique force de travail, de favoriser la communication et de miser sur la formation.

Nous sommes à l'ère de l'entreprise-réseau, de l'entreprise à valeur ajoutée (*Gagné et Lefèvre, 1993*), de l'entreprise qui adhère à de nouveaux principes de management (*Lefèvre, 1994*). Le défi de des organisations est, en fait, de bâtir pour assurer leur pérennité (*Collins et Porras, 1994*). Il s'agit bien d'un défi pour la gestion, défi qui relève du management stratégique.

Bibliographie

ACHROL, Ravis S. (1991), *Evolution of Marketing Organization : New forms for Turbulent Environment*, Journal of Marketing, vol. 55, n° 4, pp. 77-93.

ADLER, L. (1979), *La stratégie de la symbiose*, Harvard L'Expansion, n° 14, Automne.

AHUJA, Rvindra K., MAGNANTI, Thomas L. et ORLIN, James B. (1993), *Network Flows : Theory Algorithms and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

ANDERSON, James C. et NANUS, James A. (1990), *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, vol. 54, pp. 42-58.

ANDERSON, James C. et NANUS, James A. (1991), *Partnering as a Focused Market Strategy*, California Management Review, vol. 33, n° 3, pp. 95-113.

ANSOFF, Igor (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

BARTLETT, Christopher A. et GHOSHAL, Sumantra (1989), *Le management sans frontières*, Les Editions d'Organisation, Paris.

BENNIS, W. et NANNUS, B. (1985), *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions.

BERGERON, F. et FALARDEAU, J. (1994), *La réingénierie des processus d'affaires dans les organisations canadiennes*, Collection Les Affaires, les Editions Transcontinentales Inc.

BEST, Michael H. (1990), *The New Competition-Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, Harvard University Press.

BIGGS, N. L., LLOYD, E. K., WILSON, R. J. (1976), *Graph Theory 1636-1936*, Oxford University Press.

BOWMAN, E. H. et SINGH, H. (1993), *Corporate Restructuring : Reconfiguring the Firm*, Strategic Management Journal, n° 14, Summer, p. 6.

BOYS, Bryan et JEMISON, David B. (1989), *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations*, Academy of Management Review, vol. 14, n° 2, pp. 234-249.

BOTKIN, James W. et MATTHEWS, Jana B. (1992), *Winning Combinations : The Coming Wave of Entrepreneurial Partnerships Between Large and Small Companies*, John Wiley & Sons, New York.

BOWERSON, Donald J. (1991), *The Strategic Benefits of Logistics Alliances*, Strategy Harvard Business Review, The Free Press, Boston, pp. 315-329.

BRESSER, R. K. et HARL, J. E. (1986), *Collective Strategy : Vice or Virtue ?*, Academy of Management Review, vol. 11, pp. 408-427.

BRILMAN, Jean (1991), *Gagner la compétition mondiale*, Les Editions d'Organisation, Paris.

BURT, Ronald (1982), *Toward a Structural Theory of Action : Network Models of Social Structure, Perception and Action*, Academic Press, New York.

BURT, Ronald (1992), *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University, Cambridge.

BUTERA, F. (1993), *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Business Week, n° 3303, pp. 98-103.

BYRNE, John A. (1993), *The Virtual Corporation*, Business Week, n° 3303, pp. 98-103.

CALORI, Roland et ATAMER, Tugrul (1989), *L'action stratégique : le management transformateur*, Les Editions d'Organisation, Paris.

CHAIZE (1992), *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Les Editions d'Organisation, Paris.

CHANDLER, Alfred (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press.

CHARAN, Ram (1991), *How Networks Reshape Organizations - For Results*, Harvard Business Review, vol. 69, n° 5, pp. 104-115.

CHILD, John (1987), *Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges*, California Management Review, vol. 30, n° 1, pp. 33-50.

COASE, R. H. (1937), *The nature of the Firm*, Economica N. S., n° 4.

COLLINS, James C. et PORRAS, Jerry I. (1994), *Built to last : Successful habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York.

CONTRACTOR, Farok J. et LORANGE, Peter (1988), *Competition vs Cooperation : A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investment and*

- Cooperative Relationships*, Management International Review, Special Issues 28, pp. 5-18.
- CONTRACTOR, Farok J. (1991), *Between Markets and Collusion : The Implications of Joint Venture for Public Policy and Regulation*, The International Trade Journal, vol. 5, n° 1, pp. 1-29.
- D'AMOURS, S. (1995), *La planification des opérations dans les réseaux manufacturiers symbiotiques*, Thèse de Doctorat, Ecole Polytechnique Montréal.
- DAFT, R. L. (1995), *Organization Theory and Design*, West Publishing Compagny, Fifth Edition, New-York.
- DOLLINGER, Marc J. (1990), *The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries*, Academy of Management Review, vol. 15, n° 2, pp. 266-285.
- ETCHEGOYEN, Alain (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Editions François Bourin, Paris.
- FREEMAN, C. (1977), *A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness*, Sociometry, vol. 40, pp. 35-41.
- FREEMAN, C. (1991), *Network of Innovators : A Synthesis of Research Issues*, Research Policy, vol. 20, n° 5, pp. 499-514.
- GAGNE, Pierrette et LEFEVRE, Michel (1993), *L'entreprise à valeur ajoutée : le modèle québécois*, Publi-Relais, Montréal.
- GILLES, J. (1993), *Business Strategy 1993*, The Best in Business Inside Guide, Vol. 6, n° 6, Décembre-Janvier.
- GOLDHAR, Joel D. et JELINEK, Mariann (1985), *Computer Integrated Flexible Manufacturing : Organizational, Economic and Strategic Implications*, Interfaces, vol. 15, n° 3, pp. 94-105.
- GOLDMAN, Steven L., NAGEL, Roger N. et PREISS, Kenneth (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- GRAY, Barbara et WOOD, Donna J. (1991), *Collaborative Alliances : Moving from Practice to Theory*, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 27, n° 1, pp. 3-22.
- HAMMER, M. et CHAMPY, J. (1993), *Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris.
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1986), *Managing for Joint-Venture Success*, Lexington Books.

HARRIGAN, Kathryn Rudie (1988), *Joint-Ventures an Competitive Strategy*, Strategic Management Journal, vol. 9, n° 2, pp. 141-158.

HARRIGAN, Kathryn Rudie (1988), *Strategic Alliances and Partner Asymetries*, Management International Review, Special Issues 28, pp. 53-72.

HARRIGAN, Kathryn Rudie et NEWMAN, William H. (1990), *Bases of International Organization Cooperation : Propensity, Power, Persistence*, Journal of Management Studies, vol. 27, n° 3, pp. 417-434.

HATCH, Richard C. (1990), *Manufacturing Modernization : Strategies that Don't Work, Strategies that Do*, Entrepreneurial Economy Review, Autumn, pp. 16-19.

HATCH, Richard C. (1991), *The Ties that Bind : Networks and Making of Denmark's Competitive Edge*, Entrepreneurial Economy Review, vol. 10, Spring, pp. 13-18.

JARILLO, J. Carlos (1988), *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, vol. 9, n° 1, pp. 31-41.

JARILLO, J. Carlos (1989), *Entrepreneurship and Growth : The Strategic Use of External Resources*, Journal of Business Venturing, vol. 4, pp. 133-147.

KEIDEL, R. W. (1994), *Rethinking Organizational Design*, Academy of Management Executive, vol. 8, n° 4.

KOENIG, Christian et THIETART, Raymond-Alain (1990), *The Mutual Organization : A New Form of Cooperation in High-Technology Industry*, The Strategic Management of Technological Innovation, West Sussex, John Wiley, pp. 157-181.

KOSAKA, Takahide (1990), *Control Mechanism in Japan Sudcontracted Division of Work System and the Emergence of Network Type Organizational Structure*, *The Study of Business and Industry*, The Research Institute of Commerce, n° 7, pp. 21-48.

KRACKHARDT, David et HANSON, Jeffrey R. (1993), *Informal Networks : The Company Behind the Chart*, Harvard Business Review, vol. 71, n° 3, pp. 104-111.

KUHN, H. W. (1955), *The Hungarian Method for Assignment Problem*, Naval Research Logistics Quarterly, vol. 2, pp. 83-97.

LEFEVRE, Michel (1993), *La performance des organisations québécoise : du discours à la réalité*, Edition Publi-Relais en collaboration avec le groupe Innovation.

LEI, David et SLOCUM, John (1991), *Global Strategic Alliances : Payoffs and Pitfalls*, Organizational Dynamics, vol. 19, n° 3, pp. 44-62.

- LEWIS, Jordan D. (1990), *Partnerships for Profits : Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free Press, New York.
- LORENZONI, Gianni et ORNATI, Oscar A. (1988), *Constellations of Firms and New Ventures*, Journal of Business Venturing, vol. 3, n° 1, pp. 41-57.
- MANGANELLI, L. Raymond et KLEIN, Mark M. (1994), *A Framework for Reengineering*, Management Review, June, pp. 10-16.
- MANGANELLI, L. Raymond et KLEIN, Mark M. (1994), *Should You Start From Scratch*, Management Review, July, pp. 45-47.
- MANGANELLI, L. Raymond et KLEIN, Mark M. (1994), *Your Reengineering Toolkit*, Management Review, August, pp. 26-30.
- MARCHESNAY, Michel (1988), *Une présentation synthétique des modèles et problèmes de l'analyse stratégique*, Publication de l'ERFI, Montpellier, Janvier.
- MARTEL, Alain et ORAL, Muhittin (ouvrage collectif - 1995), *Les défis de la compétitivité : Vision et stratégies*, tome 2, Publi-Relais, Montréal.
- MARTINET, Alain-Charles (1984), *Management stratégique : Organisation et Politique*, Mc Graw Hill.
- MILES, Raymond E. et SNOW, Charles C. (1984), *Fit, Failure and the Hall of Fame*, California Management Review, vol. 26, n° 3, pp. 10-28.
- MILES, Raymond E. et SNOW, Charles C. (1986), *Organizations : New Concepts for New Forms*, California Management Review, vol. 28, n° 3, pp. 62-73.
- MILES, Raymond E. et SNOW, Charles C. (1989), *Adapting to Technology and Competition : A New Industrial Relations System for the 21st Century*, California Management Review, vol. 31, n° 2, pp. 9-28.
- MILES, Raymond E. et SNOW, Charles C. (1992), *Causes of Failure in Network Organizations*, California Management Review, vol. 34, n° 4, pp. 53-71.
- MONTREUIL, Benoit (1990), *Le microcosme industriel*, Sainte-Foy, Document de travail GRGL 90-69, Université Laval, F. S. A., 29 pages.
- MONTREUIL, Benoit (1991), *The Industrial Microcosm : Setting the Stage for Next Generation Manufacturing Enterprises*, Proceedings of the International Conférence on Computer Integrated Manufacturing ICCIM '91, Singapour, World Scientific Publishing, pp. 9-13.

MONTREUIL, Benoit, LEFRANCOIS, Pierre, RAMUDHIN, Amar et D'AMOURS, Sophie (1992), *A Conceptual Introduction to Symbiotic Manufacturing Networks*, Proceeding from International Conference on Economics, Management and Information Technology '92, Tokyo, The Japan Society for Management Information, pp. 505-508.

MONTREUIL, Benoit, POULIN, Diane et VALLERAND, Johann (1994), *L'intégration d'une vision globale de l'architecture des réseaux dans le processus de réflexion stratégique*, Colloque International de Management des réseaux d'entreprises, IAE de l'Université de Corse, mai.

NEMETZ, Patricia L. et FRY, Louis W. (1988), *Flexible Manufacturing Organizations : Implications for Strategy Formulation and Organization Design*, Academy of Management Review, vol. 13, n° 4, pp. 627-638.

NOHRIA, NITTIN et ECCLES (1992), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.

NUNES, Pancho (1991), *Les opérations de PMIsation*, thèse en Sciences de Gestion, ESA de Grenoble, 314 pages.

OCDE (1992), *Technologie et économie*, Paris.

OHMAE, Kenichi (1991), *L'entreprise sans frontières : nouveaux impératifs stratégiques*, InterEditions, Paris.

PATCHING, D. (1994), *Business Process Re-engineering*, Management Services, November, pp. 8-11.

PATUREL, Robert (1981), *Délimitation des concepts de croissance interne et croissance externe des entreprises*, Revue Sciences de Gestion, n° 2, pp. 1393-1420.

PATUREL, Robert (1994), *Réflexions théoriques sur les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises*, Communication présentée à la troisième Conférence internationale de management stratégique de Lyon, Mai.

PERLMUTTER, Howard et HEENAN, David A. (1986), *Cooperation to Compete Globally*, Harvard Business Review, vol. 64, n° 2, pp. 136-150.

PEARCE, J. (1982), *The Company Mission as a Strategic Tool*, Sloan Management Review, Spring.

PETERS, Tom (1992), *Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New York, Alfred A. KNOPF.

POULIN, Diane, MONTREUIL, Benoit et GAUVIN, Stéphane (1993), *The Network Enterprise Approach*, Proceedings of the International Conference on the Cooperation and Competitiveness, Lisbon, pp. 315-343.

POULIN, Diane, MONTREUIL, Benoit et GAUVIN, Stéphane (1994), *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Editions Publi-Relais.

PORTER, Michael E. (1980), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.

PORTER, Michael E. (1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris.

PORTER, Michael E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

POWELL, Walter W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization*, Research in Organizational Behavior, vol. 12.

QUINN, J. B. (1992), *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York.

RAVENAUGH, D. L. (1994), *Implementing Major Organizational Change : Can We Really Do It ?*, The TQM Magazine, vol. 6, n° 6, pp. 28-34.

RAVENAUGH, D. L. (1994), *Business Process Re-engineering : The unavailable Challenge*, Management Decision, vol. 32, n° 7, pp. 16-27.

REICH, R. (1992), *The Work of Nations*, First Vintage Books Edition, New York.

SALTER, M. (1970), *Stages of Corporate Development*, Journal of Business Policy, vol.1, n° 1.

SAXENIAN, Anna Lee (1991), *The Origin and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley*, Research Policy, vol. 20, n° 5, pp. 423-437.

SERIEYX, Hervé (1982), *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

SERIEYX, Hervé (1993), *Le Big Bang des organisations*, Calmann-Lévy, Paris.

SCOTT, B. R. (1971), *Stages of Corporate Development*, Harvard University, Intercollegiat Case Clearing House Report, n° 9-371-294 BP 998.

SETHURAMAN, Rajagopalan, ANDERSON, James C. et NANUS, James A. (1988), *Partnering Advantage and its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationships*, Journal of Business Research, vol. 17, n° 4, pp. 327-347.

SMITH, Helen Lawton, DICKSON, Keith et SMITH, Stephen Lloyd (1991), *There are two Sides to Every Story : Innovation and Collaboration within Network of large and Small Firms*, Research Policy, vol. 20, n° 5, pp. 457-468.

SNOW, Charles C., MILES, Raymond E. et COLEMAN, Henry J. (1992), *Managing 21st Century Network Organizations*, Organizational Dynamics, vol. 20, n° 3, pp. 5-20.

SONNENBERG, Frank K. (1990), *How to Reap the Benefits of Networking*, The Journal of Business Strategy, vol. 11, n° 1, pp. 59-62.

STOPER, Michael et HARRISON, Benett (1991), *Flexibility, Hierarchy and Regional Development : The Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990s*, Research Policy, vol. 20, n° 5, pp.407-422.

STRATEGOR (1988), *Stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions, Paris.

THORELLI, Hans B. (1986), *Networks : Between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal, vol. 7, n° 1, pp. 37-51.

TREGOE, B., ZIMMERMAN, J. W., SMITH, R. A. et TOBIA, P. M. (1991), *La vision stratégique en action*, Les Editions d'Organisation, Paris.

WHITE, Harrison C., SCOTT, A. et BRIEGER, Ronald L. (1976), *Social Structure from Multiple Networks I : Blockmodels of Roles and Positions*, American Journal of Sociology, vol. 81, pp. 730-780.

WHITE, Harrison C. (1970), *Chains of Opportunity*, Harvard University Press, Cambridge.

WHITE, Harrison C. (1981), *Where Do Market Come From ?*, American Journal of Sociology, vol. 87, pp. 517-547.

WISSEMA, J.-G. et EUSER, L. (1991), *Successful Innovation Through Inter-Compagny Networks*, Long Range Planning, vol. 24, n° 6, pp. 33-39.
