

## **DES ALLIANCES TECHNOLOGIQUES AUX ALLIANCES PHILANTHROPIQUES : L'ETUDE DU CAS CISCO**

### *Résumé*

La communication restitue une recherche basée sur l'étude de l'évolution des « alliances globales » du groupe Cisco, considéré comme un des modèles « d'entreprise citoyenne » aux Etats-Unis. L'étude de cas soulève des problématiques relatives à la nature et à l'organisation des alliances philanthropiques. La restitution de la recherche comporte un état de l'art relatif aux notions de réseau d'affaires et d'entreprise-réseau socialement responsable, puis le protocole de la recherche, l'étude du cas du réseau de Cisco et une discussion du concept de réseau socialement responsable.

### *Mots-clés*

Alliance stratégique, entreprise socialement responsable, entreprise citoyenne, gouvernance partenariale

# **DES ALLIANCES TECHNOLOGIQUES AUX ALLIANCES PHILANTHROPIQUES : L'ETUDE DU CAS CISCO**

Depuis le milieu des années 1990, les directions des groupes industriels, commerciaux et financiers ont intensifié leurs réflexions sur les initiatives envisageables des «entreprises citoyennes globales». Plusieurs équipementiers des télécommunications et sociétés de l'internet (*dot.com*) se sont ainsi engagés dans de nouvelles formes d'assistance des communautés sociales défavorisées et/ou des pays en développement. Elles ont notamment pratiqué une lutte contre la « fracture numérique », grâce à la fourniture gratuite d'accès via internet à des services d'information, de formation, d'offre d'emplois, de collecte de fonds et d'assistances diverses (« *e-inclusion initiatives to bridge the digital divide* »). C'est en ce sens que les groupes américains Cisco, leader mondial des technologies de l'information et des télécommunications (TIC), AOL et Yahoo !, « majors » de l'*e-business*, ont réorienté leurs initiatives «e-philanthropiques », afin de promouvoir leurs images d'entreprise socialement responsable (ESR).

La communication restitue une recherche basée sur l'étude de l'évolution des « alliances globales » du groupe Cisco. L'étude de cas soulève des problématiques relatives à la nature et à l'organisation des alliances philanthropiques, mais aussi, à la contribution de ces nouveaux types d'alliances au développement des avantages compétitifs des entreprises-réseaux et à leurs modes de changement organisationnel et culturel. La restitution de la recherche comporte un état de l'art relatif aux notions de réseau d'affaires et d'entreprise socialement responsable, le protocole de la recherche, l'étude du cas Cisco et la discussion des résultats de la recherche.

## **1. au-delà des théories standard de réseau d'affaires et d'entreprise socialement responsable**

Bien que la notion de réseau d'affaires ait été investie par de multiples courants de recherches, elle s'avère encore partiellement inexplicite. La métaphore du réseau recouvre une représentation unique de réalités différentes, s'étendant aux chaînes de valeur

d'organisations telles que les entreprises, les administrations, les associations... (Normann, Ramirez, 1993).

Suivant l'approche standard (Williamson, 1983 ; Eccles, 1981 ; Thorelli, 1986), le réseau désigne un mode d'organisation alternatif au marché et à l'entreprise (la hiérarchie), caractérisé par différents types de relations inter-entreprises. Reliant des firmes indépendantes, il est basé sur des contrats de production, de distribution, de sous-traitance, de concession, de franchisage..., par des relations récurrentes et par des transactions non hiérarchisées.

Dans le courant évolutionniste, le réseau d'affaires recouvre une communauté de pratiques ou une communauté intellectuelle (au sens de Nonaka et de Takeuchi, 1997), dans laquelle des acteurs autonomes de l'organisation maîtrisent des compétences et des connaissances identiques ou complémentaires. Les économistes industriels mettent plus particulièrement en lumière l'effet de levier de création durable de valeur exercé par les «compétences enracinées» (*cluster-level competencies*) d'une entreprise encadrée dans un «réseau socio-professionnel» (Granovetter, 1992), un «réseau d'innovation» (Van De Ven, 1992) ou un «réseau territorial»: district industriel (Beccatini, 1990), cluster (Tallman et alii, 2004), pôle de compétitivité (Porter, 1989)... Cet encastrement favorise les effets d'expérience des entreprises, renforçant leurs facultés d'assimilation de nouvelles compétences, et leur permettent de déployer une stratégie de spécialisation flexible, grâce à des «interdépendances dynamiques» avec des partenaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, laboratoires de recherche... Le partage des compétences de base entre firmes d'un même cluster stimule leurs processus d'apprentissage organisationnel, sous l'effet de pratiques variées de coopération et d'impartition: alliances, accords de coopération, essaimage, mobilité des salariés, veille technologique, formation commune...(Jarillo, 1988 ; Gulati, 1998). L'encastrement contribue ainsi à prolonger la validité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Selon l'approche systémique, le réseau d'affaires est assimilé à un «éco-système informationnel», fonctionnant comme un «réseau neuronal», où les «synapses» (qualifiés de nœuds, noyaux, nodes, points nodaux...) sont interconnectés par des «neurones» et, de proche en proche, à l'ensemble du réseau, «sans passer par aucun centre» (Lorenzoni et alii, 1993). Cette structure permet une démultiplication des processus et des systèmes grâce à des «mécanismes intelligents» aux points clés du réseau. Dans les réseaux internet et extranet,

ces mécanismes sont des microprocesseurs interconnectées à travers des canaux à haut débit grâce à un « langage commun » - celui du Web - ou plus précisément, à un ensemble de protocoles informatiques permettant à des ordinateurs de types différents de communiquer à l'échelle mondiale. L'ensemble constitue un système ouvert d'interactions entre de multiples personnes (les internautes), par des documents (les « pages Web ») et par des « liens hypertexte ». Ce « processus d'auto-organisation » (Miles, Snow, 1993) est comparable à celui du « cerveau humain », qui n'a pas un centre de contrôle unique, mais de multiples connexions internes se transformant au cours de l'expérience grâce à ses capacités auto-organisatrices. C'est pourquoi l'entreprise-réseau est parfois qualifiée « d'entreprise neuronale », ses multiples entités (filiales, partenaires, sous-traitants, fournisseurs, clients...) étant reliées entre elles par différents types de « neurones » (contrats, réseaux de communication, interactions diverses). L'ensemble constitue un « système adaptatif complexe », se développant par homéopathie, les « synapses » du réseau communiquant sans intermédiaire. Sa force d'attraction tenant à sa capacité à concilier liberté individuelle et sociabilité, il fonctionne comme une « utopie de lien social » (Hedberg, 1997).

La même polysémie s'applique aux concepts de gouvernance et de responsabilité sociale. Les principes de la gouvernance actionnariale ont fait l'objet, depuis un demi-siècle, de critiques dénonçant son « objectivation insidieuse » des rapports entre les principaux acteurs de l'entreprise. Bowen proposa dès 1953 le concept de responsabilité sociale entrepreneuriale, fondé sur un contrat implicite entre l'entreprise et la société civile. Il a remis en question la notion (posée notamment par Berle & Means, 1932) « d'actionnaire » considéré comme le « créancier résiduel » et donc, comme « le principal bénéficiaire de la valeur créée par l'entreprise ». Au cours des années 1970, les notions d'engagement des entreprises à assumer les conséquences sociétales de leurs activités (*corporate social responsiveness*), de contrat social (*social contract*) entre la société civile et ses entreprises, de citoyenneté d'entreprise (*corporate citizenship*), et plus largement, d'éthique (*virtue business*), furent successivement développées, principalement par des sociologues anglo-saxons des organisations (notamment, Carroll, 1979). En 1983, Freeman et Hannan contestèrent la logique actionnariale de la théorie de l'agence en introduisant la notion « d'intérêts de la société toute entière et notamment des autres parties prenantes, considérées comme des investisseurs au sens large de l'entreprise ». Les auteurs dénombrèrent parmi les parties prenantes – sans prétendre à l'exhaustivité - les salariés, fournisseurs, clients, collectivités territoriales, groupes d'intérêts (notamment religieux)..., liés directement ou indirectement à l'organisation. Ils contribuèrent à enrichir la

fonction d'utilité de l'entreprise, en la subordonnant à la fois aux intérêts particuliers des actionnaires de la société privée et à l'intérêt général de la société civile. Suivant une approche différente, Shleifer et Vishny (1989) montrèrent que le dirigeant peut, dans certains cas, servir des causes sociales ou sociétales, en agissant sur la structure financière de l'entreprise afin de restreindre le pouvoir des actionnaires. Porter (1992), dénonçant les effets « court-termistes » de la gouvernance standard, montra également que le développement soutenable à long terme d'une entreprise - c'est-à-dire à la fois durable et viable - exigeait l'engagement d'actions éthiques, posant ainsi les fondements d'une théorie généralisée de l'agence.

Ces théories ont alimenté les débats académiques sur l'intérêt de nouveaux systèmes de régulation des entreprises socialement responsables, comme les fonds d'investissement éthique et les agences de notations sociales des entreprises, mais aussi de nouvelles formes de capitalisme coopératif (Aglietta et Rebérioux, 2005), comme les coopératives, mutuelles et associations. Ces initiatives visèrent à tempérer les externalités sociétales de la gouvernance actionnariale standard, par une redéfinition des droits et des devoirs respectifs des actionnaires, des salariés, des fournisseurs et des clients de l'entreprise, mais également, de l'Etat et des collectivités territoriales.

Introduite officiellement à la Conférence de Stockholm en 1972, la notion d'entreprise socialement responsable (ESR) s'est également enracinée dans les courants de pensée de l'écologie naturelle et de l'écologie sociale. Elle est ainsi régie par des principes directeurs (*Sustainability Reporting Guidelines*) définis en 1997 dans le *Global Reporting Initiative*<sup>1</sup>, et elle a donné lieu à la définition de référentiels multiples de la part de l'Etat<sup>2</sup>, d'organismes paritaires (comme l'Observatoire de la Responsabilité Sociale), de cabinets de conseil spécialisés dans le développement durable (comme Ecodurable) et d'agences de notation sociale (comme Vigéo). Les ESR sont ainsi l'objet d'évaluations - en fonction d'indicateurs spécifiques - par des agences de notation sociale et/ou environnementale et des cabinets d'audit social ou sociétal. La « valeur durable » est appréciée à partir de critères à la fois variés et évolutifs de mesure de l'action sociale individuelle et collective, de la gestion environnementale, du gouvernement d'entreprise, des relations contractuelles extérieures de

---

<sup>1</sup> programme développé par la Coalition for Environmentally Responsible Economic, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

<sup>2</sup> notamment en France, l'article 116 des Nouvelles Régulations Economiques du 20 février 2002.

l'entreprise (notamment, avec les clients et les fournisseurs), de l'action d'insertion, de la déontologie, de l'action de type humanitaire et de l'engagement pour les droits de l'homme..., engagés par l'entreprise (Ferone & alii, 2001). La pondération de chacun de ces critères varie principalement selon les métiers des entreprises, pour les critères environnementaux et sociétaux, tandis que les critères de gestion des ressources humaines, de management de la qualité et de gouvernement d'entreprise, sont considérés comme moins soumis à des contraintes sectorielles.

## **2. les voies d'accès à un terrain complexe doté d'une histoire**

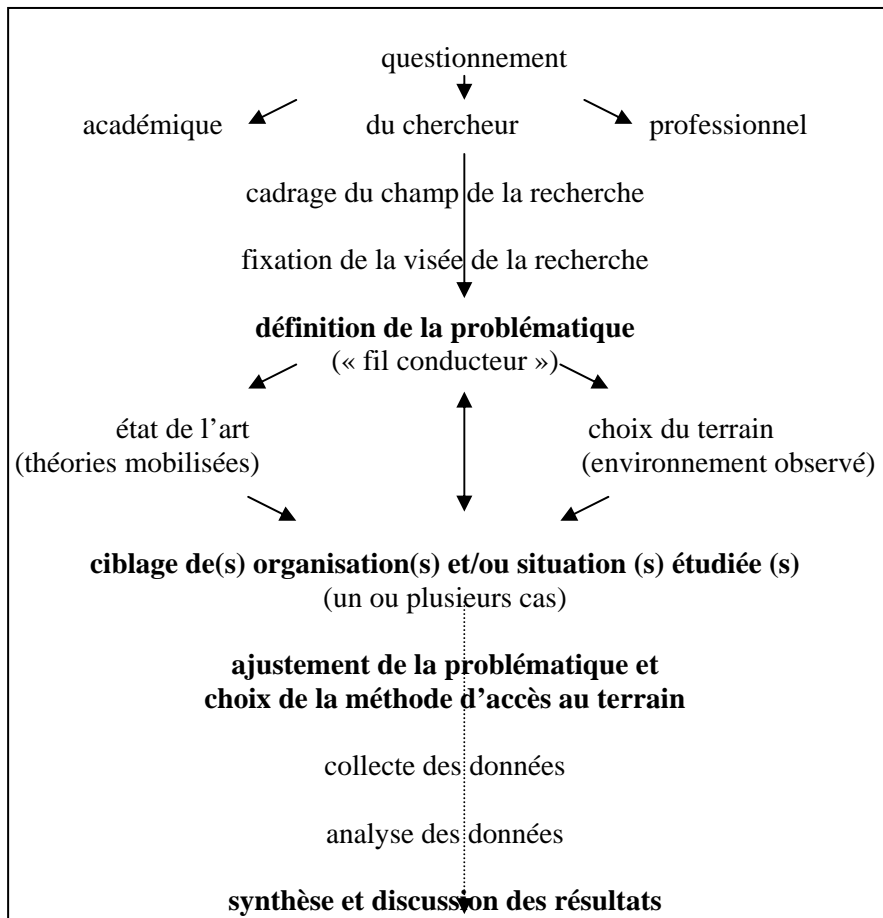
La recherche soulève la problématique de la nature et de l'organisation de l'entreprise-réseau socialement responsable ou *Social Responsible Network* (SRN). Elle repose sur l'observation du terrain des entreprises de la net-économie. Elle mobilise la méthode des études de cas, dont l'application est recommandée par Yin (1990) quand la question principale est « pourquoi » et/ou « comment », qu'elle vise à comprendre le changement organisationnel et/ou la dynamique de comportements d'acteurs dans un environnement spécifique (Eisenhardt, 1991), qu'elle exige une technique particulière de recherche « enracinée dans les faits » (*grounded theory*) permettant une saturation<sup>3</sup> des données de terrain (Glaser & Strauss, 1967).

La démarche engagée ouvre une voie d'accès à un terrain réel difficile, seulement accessible par des données non quantifiables, paramétrables ou modélisables – impliquant une empathie du chercheur (Wacheux, 2005). Elle repose sur un cadrage-recadrage d'une action ou d'une situation dans son contexte afin de lui donner un sens (Watzlawick, 1981). Elle répond au protocole suivant de recherche :

---

<sup>3</sup> les données supplémentaires recueillies n'apportent plus d'éléments nouveaux de réponse à la problématique de la recherche

### Schéma 1. protocole de l'étude de cas



### 3. la « trajectoire philanthropique » d'une entreprise-réseau de la net-économie

#### 3.1. La trajectoire stratégique de Cisco

Cisco Systems Inc est un des leaders mondiaux des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications (NTIC). Créé en 1984 par deux informaticiens de l'Université de Stanford, le groupe Cisco a construit son développement sur une vision stratégique – celle d'une « nouvelle société internet » - et sur des « alliances globales » avec les leaders des différents métiers liés à cette dernière. Cisco a eu également recours au capital-risque (*capital venturing*), qui lui a permis d'acquérir rapidement le contrôle de centaines de jeunes entreprises innovantes, dont la moitié dans la Silicon Valley. Cette stratégie l'a conduit à s'introduire au Nasdaq dès 1990, de devenir en 1998 la plus forte capitalisation boursière mondiale, d'être érigé par Goldman Sachs en modèle de « compagnie globale » (« *global company* »), et de conférer à sa marque Cisco un des plus forts taux de notoriété mondiale.

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 26 milliards \$ en 2006 et 40 000 salariés présents dans 60 pays, Cisco est leader des réseaux de communication (internet, extranet et intranet) des entreprises (*BtoB*) dont elle couvre près des deux tiers du marché. Elle a fondé son *core business* sur le développement des routeurs <sup>4</sup>, qui contribuent pour 80% à son chiffre d'affaires. Cette activité lui ménage la marge brute (70%) la plus élevée du secteur des NTIC. Afin de soutenir la création de valeur pour ses actionnaires, ses dirigeants se sont fixés pour objectif de passer rapidement d'une productivité moyenne de 0,6 à 1 million \$ par employé. Mais, conscients des limites de cette approche, ils ont dû réviser leur stratégie en cherchant à maîtriser de nouvelles technologies, à pénétrer de nouveaux segments de marché et à conférer au groupe une image d'entreprise socialement responsable. Ils se sont efforcés de transformer Cisco d'équipementier des télécommunications en « éditeur citoyen de logiciels », sans toutefois rivaliser directement avec Microsoft et Oracle.

Le groupe ambitionne de réaliser un chiffre d'affaires annuel de plus de 1 milliard \$ dans chacun des six domaines d'activités stratégiques suivants (qualifiés de « technologies avancées » ou AT) : stockage des données, sécurité des réseaux, réseaux intranet, imagerie, communication sans fil, téléphonie sur internet (voIP). En 2006, les AT représentaient près de 20 % des ventes de Cisco, et leurs parts de marché étaient estimées entre 7 et 15% selon les secteurs. Ce redéploiement s'appuie sur une « stratégie d'alliance globale » - dont l'alliance Cisco-HP constitue un modèle - et sur une stratégie de citoyenneté fondée sur la confiance – dont l'alliance Cisco-AOL-Yahoo ! constitue un des leviers.

Cisco s'est rapidement développée grâce à une stratégie et à une organisation considérées comme exemplaires au sein de la profession des équipementiers en télécommunications. Cisco bénéficia, à sa création en 1984, d'un apport de 2,5 millions \$ de la part de la société de capital-risque Sequoia Capital. En 1988, cette société imposa J.Morgridge au poste de directeur-général, puis de président. Il fut le principal inspirateur de la stratégie, de l'organisation et des valeurs fondatrices de Cisco. J Chambers, qui lui succéda en 1995, confirma ces orientations, mais il lui revint surtout le mérite d'adapter à la stratégie de Cisco, les systèmes d'exploitation et d'information de gestion du groupe.

---

<sup>4</sup> Systèmes de communication entre les équipements et les logiciels d'exploitation des ordinateurs d'entreprises et des ménages.



Depuis l'origine, Cisco s'est efforcé de maîtriser des avantages pionniers dans trois segments du secteur des télécommunications: la voix, les données et l'image. Ses inventions ont contribué à leur numérisation et à leur interconnexion. Dans le champ stratégique des NTIC, s'affrontent trois groupes de concurrents: les opérateurs télécom, comme ATT, Verizon, Deutsche Telekom, France Telecom..., les équipementiers, comme Motorola, Lucent, Alcatel, Cisco..., et les éditeurs de logiciels, comme Microsoft, IBM, Oracle, SAP... La maîtrise du protocole internet (IP) – dont la technologie est aujourd'hui dominée à 75% par Cisco – constitue la principale barrière à l'entrée de ce marché de la communication, qui comporte plus d'un milliard d'internautes. Confronté à l'environnement concurrentiel des technologies internet (IT), J. Morgridge définit une stratégie poursuivant trois objectifs interdépendants:

- maîtriser une ligne complète de matériels et de services de communication par internet, principalement destinés aux entreprises (BtoB),
- stimuler l'innovation en brevetant systématiquement les inventions<sup>5</sup> des ingénieurs de Cisco et en les concédant sous licences à des opérateurs, des équipementiers, des éditeurs et des usagers du réseau internet,
- transformer ces inventions en standards incontournables de la profession, notamment grâce à des prises de contrôle de *start-up*, à des accords de coopération et à des alliances stratégiques avec de multiples partenaires.

Implanté au cœur de la Silicon Valley, Cisco s'est ainsi comporté en société de capital-risque auprès de *start-up* développant des technologies complémentaires aux siennes ; le groupe a ainsi pu constituer en vingt ans un puissant réseau d'information. Les directions successives de Cisco ont privilégié une stratégie reposant sur l'optimisation de la chaîne de valeur du groupe à l'échelle mondiale. Elles ont été conduites à externaliser une proportion croissante des fonctions de transformation et de distribution des produits (ou « solutions ») de Cisco auprès de divers partenaires. Elles ont choisi ces derniers en fonction de leurs tailles (en recherchant les leaders sur chaque marché), des synergies potentielles avec leurs systèmes d'offre, de leurs images de prestataires de qualité et de leur culture éthique. Elles ont également conduit les managers de Cisco à appliquer un mode avancé de management de projet, associant les acteurs-projet issus de multiples firmes partenaires. Elles ont encouragé la conception de normes, de systèmes, de processus et de méthodes, compatibles avec ceux de

---

<sup>5</sup> Les observateurs (Nolan, 2001) considèrent que les deux tiers des inventions de Cisco sont issues de ses laboratoires et qu'un tiers seulement de ceux de ses partenaires.

leurs différents partenaires, afin d'offrir des « solutions verticales » adaptées aux besoins de leurs clientèles respectives. Elles ont contribué à construire un corpus de valeurs socio-culturelles dynamiques orientées à la fois vers les clients et vers l'ensemble du corps social.

Au milieu des années 1990, J. Chambers et son directeur général P.Solvik, furent confrontés à de graves dysfonctionnements des systèmes informatiques. La multiplication des fusions et des alliances exposait en effet Cisco à des problèmes croissants de compatibilité des systèmes d'exploitation et d'information entre partenaires. Avec l'assistance du cabinet d'audit KPMG, ils choisirent la solution intégrée (*Enterprise Resources Planing* ou ERP) développée par Oracle, et adaptèrent l'organisation de Cisco à l'architecture des nouveaux systèmes. La plate-forme comportait une suite de logiciels standards Windows NT (exploités sous Unix) interconnectés grâce au protocole IP, favorisant la flexibilité<sup>6</sup> de l'ensemble. Ce système mixte, à la fois intégré et ouvert (dont le coût total est estimé à 100 millions \$), a été testé avec KPMG, afin d'assurer un ensemble de services de *Knowledge Management* (KM) à 4000 des consultants de ce dernier. Il a ensuite étendu à la plupart des autres partenariats de Cisco. Issu de deux groupes marqués par de fortes cultures (IBM et Wang), J.Morgridge imprima enfin à son entreprise une forte culture accordant la priorité à la capacité innovatrice des salariés, à leur sens du client et surtout, à leur esprit d'ouverture aux valeurs-métiers des maillons amont (équipementiers, éditeurs) et aval (opérateurs, usagers) de la « chaîne internet ».

### ***3.2. La stratégie d'alliances de Cisco***

Les dirigeants de Cisco ont privilégié une approche en réseau fondée sur une intégration et une globalisation progressives de ses structures et de ses projets de coopération avec des partenaires. Comme ses principaux concurrents, Cisco a pris le contrôle de plusieurs dizaines de PME/PMI d'équipements et de logiciels, mais le groupe a surtout multiplié les formes d'impartition et d'alliances. C'est ainsi, qu'au début de l'année 2007, les principaux contrats de coopération industrielle et commerciale conclus par Cisco étaient les suivants :

---

<sup>6</sup> Selon Solvik, la flexibilité d'un système est mesurée par sa rapidité d'adaptation au moindre coût à la plupart des autres systèmes.

**Tableau 1. les partenaires industriels et commerciaux de Cisco  
dans ses domaines d'activité stratégique**

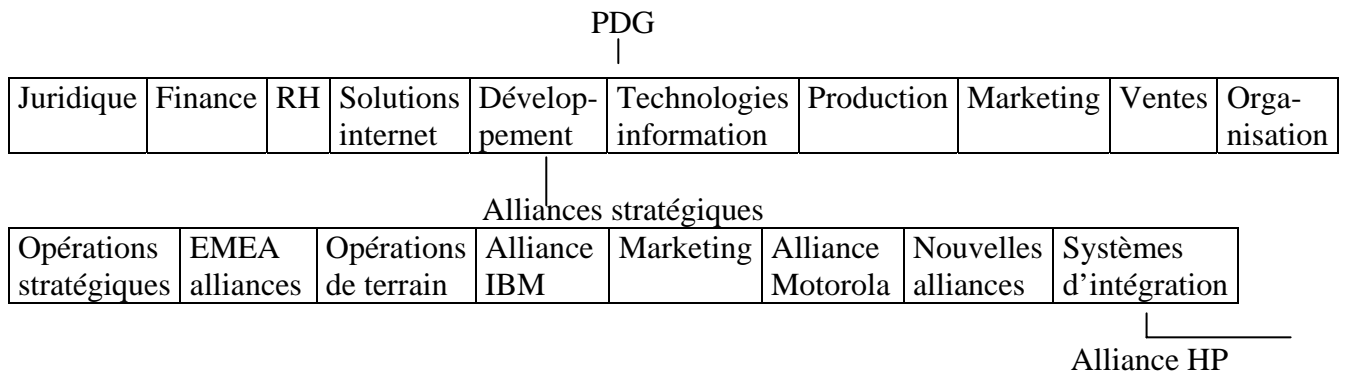
<i>Semi-conducteurs</i>	<i>Plate formes</i>	<i>Stockage données</i>	<i>Radio téléphonie</i>	<i>Gestion de données</i>	<i>Services d'intégration</i>
AMD IBM INTEL	HP IBM SUN	EMC HP IBM	LUCENT MOTOROLA NOKIA	IBM MICROSOFT ORACLE SAP	BEARING POINT CGEY EDS HP IBM

Source: rapport annuel Cisco, 2006

Certains accords d'impartition ne portent que sur des projets de recherche limités (Intel, Lucent), d'autres sur des prestations de distribution de certains produits de la gamme Cisco (Peoplesoft). L'accord conclu avec Microsoft porte sur le développement de systèmes de sécurité. L'alliance Cisco-IBM concerne les logiciels de gestion des bases de données. Un des partenaires les plus anciens (depuis 1997) et les plus fidèles, est Hewlett-Packard (HP), devenu HP-Compaq en 2002, dont l'alliance a été qualifiée de « globale ». Ces partenariats directs (ou primaires) sont assortis d'accords de coopération indirects (ou secondaires) avec des entreprises intervenant dans la chaîne de valeur de chaque partenaire.

J. Morgridge a mis en place une organisation centralisée, basée sur dix directions opérationnelles et fonctionnelles classiques. La multiplication des partenariats de divers types a rendu nécessaire la création d'une direction des alliances (rattachée hiérarchiquement à la direction du développement) dans l'organigramme de Cisco :

**Tableau 2. organigramme de Cisco ( 2006)**



Source: rapport annuel Cisco, 2006

Ayant opté dès 1992 pour une stratégie d'externalisation des fonctions de production (dite *fabless*), les dirigeants successifs de Cisco imposèrent aux partenaires et aux sous-traitants un référentiel (*Global Networked Business Model* ou *GNBM*) basé sur cinq principes, afin d'optimiser la gestion de la chaîne productive et logistique (*Supply Chain Management* ou *SCM*) de leur réseau d'entreprises:

- l'intégration des différents systèmes développés par Cisco,
- l'accélération de la mise en marché (*time-to-market*) des inventions de Cisco,
- l'automatisation des tests des nouveaux produits (autotests),
- l'approvisionnement direct des clients de Cisco par les partenaires,
- le réapprovisionnement automatique des stocks de matériels et de consommables, et la mise à jour automatique des logiciels implantés chez les clients.

L'alliance entre Cisco et HP, développée depuis 1997, a fait l'objet d'une gouvernance et d'un management de projet spécifiques. En 1997, Cisco et HP conclurent un premier accord de distribution sélective par lequel les 15 000 vendeurs d'HP étaient chargés de distribuer sur leurs marchés une partie de la gamme de produits de Cisco, et les 4000 commerciaux de Cisco devaient vendre des produits HP non directement concurrents. Face au succès de cette coopération commerciale, les directions des deux groupes décidèrent en 2001 de concevoir et de « co-marketer » de nouvelles solutions: c'est ainsi que fut notamment développé le SWTS (*Secure Web Transaction Solution*) permettant de doter les serveurs HP d'antivirus Cisco, principalement commercialisé dans les réseaux bancaires.

Parallèlement, l'état-major de l'alliance chercha de nouveaux partenaires indirects au sein des réseaux de co-traitants ou de sous-traitants de Cisco et d'HP. Il les choisit de façon sélective en fonction des critères suivants :

- la capacité du partenaire à créer de la valeur : un seuil de 500 millions \$ de revenus supplémentaires (dont la moitié pour Cisco) pour l'alliance a été fixé,
- sa capacité à proposer de 5 à 10 projets concrets (dotés de solides plans d'affaires ou *business plans*),
- ses compétences techniques et son orientation clients reconnues,
- sa conformation aux critères de performances exigées par Cisco.

C'est ainsi que progressivement, les partenaires suivants se sont joints à Cisco et à HP :

**Tableau 3. partenaires de Cisco et d'HP dans l'alliance globale**

<b>Principaux partenaires d'HP</b>	<b>Principaux partenaires de Cisco</b>
ACCENTURE	KPMG
AMD	CGEY
AOL	EDS
BEA	IBM
KPMG	INTEL
CGEY	ITALTEL
DELOITE	MICROSOFT
DISNEY	MOTOROLA
HITACHI	SONY
INTEL	SUN
MICROSOFT	THRUPOINT
NEC	YAHOO!
ORACLE	

En février 2002, les dirigeants des deux groupes signèrent un nouvel accord dit «d'alliance globale», par lequel ils s'engageaient à passer d'une coopération à court terme à un partenariat portant sur des projets stratégiques à long terme. La fusion difficile entre HP et Compaq au 1<sup>er</sup> semestre 2002, retarda la mise en œuvre de l'accord, et révéla, malgré les progrès accomplis, certaines divergences de vues entre partenaires, principalement dues à des différences de cultures, respectivement technique pour Cisco et commerciale pour HP-Compaq.

Selon Steinhilber (un des responsables de l'alliance), « une alliance globale doit être pilotée comme une entreprise dotée d'un système moderne de gouvernance ». C'est ainsi que les directions générales des deux groupes décidèrent de se réunir au moins une fois par an

afin d'arrêter le plan stratégique et d'analyser les performances de l'alliance. Un comité de direction fut chargé d'organiser l'alliance, de décider desancements des projets et d'en surveiller le développement. Les cadres dirigeants de l'alliance, détachés des deux groupes, ont été choisis pour la diversité de leurs expériences et ont été investis de délégations de plus en plus larges; leurs positions dans les organigrammes de leurs groupes de tutelle respectifs ont été renforcées, afin de mieux asseoir leurs légitimités auprès des hiérarchies de ces derniers. Au sein de Cisco, le responsable (Thomas) de l'alliance avec HP a été rattaché au directeur des alliances globales (Steinhilber), après avoir dépendu de la direction des technologies, tandis qu'au sein d'HP, le responsable (Heal) rendait compte directement au vice-président (Russel) chargé des alliances, après avoir été rattaché à la direction marketing. Cette double promotion a été justifiée par les faibles effectifs de salariés (140 cadres et non-cadres) affectés à temps plein au management de l'alliance, et chargés de coordonner, dans le cadre de structures matricielles, les équipes de chercheurs, ingénieurs de production, logisticiens et commerciaux<sup>7</sup>, chargés à temps partiel, au sein des organisations des différents partenaires, de développer et de commercialiser les nouveaux produits mis au point par l'alliance .

Afin de pallier ce sous-effectif, la direction de l'alliance a tissé des réseaux d'influence au sein des organisations partenaires. Ces réseaux ont été essentiellement bâtis sur des relations de confiance. Heal conseilla à ses cadres d'enquêter sur les « sphères d'influence » des différents groupes d'acteurs liés à l'alliance, afin de mesurer leurs rapports de force, rendus complexes par les fusions successives de sociétés et le taux rapide de rotation des hommes dans les postes à responsabilités. Thomas déclarait en 2001 aux directeurs des projets de l'alliance: « pour construire un pont vers les salariés des partenaires, vous devez faire des dépôts dans leurs banques émotionnelles ... ; vous pouvez ensuite faire des retraits sans rompre la confiance ». Celle-ci exige notamment que les parties concernées évitent les critiques mutuelles, recherchent la transparence, respectent la parole donnée et fondent leurs jugements sur des observations en longue période. Au cours des réunions du comité de direction, des questions relatives aux styles de leadership, de prise de décision, de communication entre partenaires... revêtent une importance aussi grande que certaines questions stratégiques ou opérationnelles.

---

<sup>7</sup> L'alliance Cisco-IBM dispose d'une force de vente commune autonome.

Le fonctionnement de l'alliance repose sur des directeurs de projets – qualifiés par Heal de « managers de la complexité » - directement rattachés au comité de direction. Ces derniers ont pour mission, en liaison avec les ingénieurs et commerciaux (« hommes-métiers ») des directions concernées des groupes partenaires, de concevoir, développer et commercialiser des solutions intégrant les trois voies par lesquels Cisco et HP couvrent leurs marchés respectifs: la vente directe (*sell to*), la vente indirecte par des distributeurs et par internet (*sell through*) et la vente avec partenaires (*sell with*). Ces ventes doivent couvrir quatre « régions globales » : l'Amérique du nord, l'Amérique latine, l'Asie-Pacifique, l'Europe-Moyen Orient-Afrique (EMOA).

Sous l'impulsion de ces managers, l'alliance réussit à innover dans les domaines suivants :

- imagerie : intégration des solutions d'imagerie dans la gamme de PC d'HP-Compaq,
- stockage des données : conception de solutions transformant les bases traditionnelles en actif valorisable,
- gestion des données : création d'un *utility data center* permettant aux entreprises clientes de construire des tableaux de bord plus flexibles,
- radio-téléphonie : développement de solutions (LAN, Aironet Cards, Wlan...) facilitant la communication entre managers,
- téléphonie sur IP, adaptation aux systèmes HP de la technologie Cisco AVVID (*Architecture for Voice , Video & Integrated Data*) ,
- autres services: application de l'HP *Open View Smart Service Management* à l'environnement Cisco, afin de faciliter l'intégration et l'extension des réseaux de communication.

Pour développer rapidement ces débouchés dans les quatre « régions globales », les représentants d'HP furent initialement commissionnés sur les ventes des nouveaux produits de l'alliance. Ce système fut jugé insuffisamment stimulant et remplacé en 2001 par l'attribution de primes aux commerciaux ayant atteint leurs objectifs de vente. Cette organisation fut considérée à son tour comme inefficace en raison de la diversité des objectifs de la force de vente d'HP et la gamme Cisco-HP fut finalement intégrée en 2002 dans celle d'HP. Les conflits entre vendeurs de Cisco et d'HP auprès d'un même client furent réglés par des procédures de concertation. Dans le même esprit, des réunions paritaires furent systématiquement organisées afin d'établir les prévisions des ventes, de définir les services aux clients, de fixer les tarifs, d'assurer le service après vente... Les dirigeants de l'alliance

s'inspirèrent de l'organisation de l'alliance HP-Peoplesoft afin de contraindre les forces de vente à communiquer entre elles : ils firent remettre à chaque représentant de Cisco et d'HP une carte de la zone de vente de son partenaire et une moitié de billet de 50 \$ ; ils encouragèrent chacun d'eux à inviter son homologue en cas de conflit sur le terrain en utilisant les deux moitiés de chaque billet de banque ; ils multiplièrent par ailleurs les conférences mixtes entre forces de vente par zones. La confiance entre les partenaires fut ainsi renforcée par des expériences partagées et par un cadre favorable aux actions communes.

### ***3.3. Le développement d'une alliance philanthropique***

La création d'une alliance d'un nouveau type, dite « alliance e-philanthropique globale », entre Cisco, AOL et Yahoo !, s'inscrit dans un environnement favorable aux initiatives éthiques : la multiplication en 2001 et 2002 des faillites frauduleuses (d'Enron, de Worldcom, d'A.Andersen...), a entraîné une crise d'image au sein de nombreux groupes américains (« syndrome de l'enronite ») et a remis en cause leurs pratiques traditionnelles de gouvernance d'entreprise, de communication institutionnelle et de lobbying. Aux Etats Unis, l'émergence des concepts « d'e-philanthropie », de « communication durable », de « citoyenneté globale »..., a accompagné les débats parlementaires sur la loi Sarbanes – Oxley. C'est dans ce contexte que Cisco, AOL et Yahoo ! – déjà riches d'expériences variées d'e-philanthropie - ont décidé de s'allier afin de fonder le site original « *network for good* ».

Les événements du 11 septembre 2001 ont eu un fort impact sur l'élan caritatif américain. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2001, plus de 1,5 milliards de \$ ont été collectés par 8500 associations, afin d'aider les victimes des attentats et de participer à l'effort de reconstruction. Dans la seule journée du 11 septembre, la Croix Rouge américaine a collecté plus d'un million de \$. Plus de 2000 sites internet ont ensuite relayé les collectes. Cisco, AOL et Yahoo - assistés de plusieurs groupes d'*e-business* - créèrent l'*American Liberty Partnership* (surnommé « *The Partnership* ») et participèrent à la mise en place du site fédéral *Liberty Unites*, lancé par le Président des Etats Unis. En 2003, les dons aux oeuvres par les américains ont atteint le montant sans précédent de 241 millions de \$, correspondant à un don moyen par famille de 1700 \$ (soit 3,5% du revenu familial annuel). Ces donations ont bénéficié aux institutions religieuses (36%), sanitaires et sociales (18%), éducatives (14%), artistiques (6%),



écologiques (3%) et diverses<sup>8</sup>. Cependant, sur 50 millions d'américains accédant à internet et faisant des dons réguliers, seuls 3,5 millions (soit 7%) ont visité au moins un des 300 principaux sites caritatifs américains et leur ont versé environ 15 millions de \$ en 2003. « L'e-philanthropie » a donc un potentiel important de développement, dû à la fois à son faible coût, à sa productivité (les dons par carte bancaire sont généralement supérieurs aux dons manuels ou par chèque) et à son caractère pratique.

Depuis le milieu des années 1990, les groupes industriels, commerciaux et financiers américains, ont intensifié leur réflexion sur les initiatives envisageables des «entreprises citoyennes globales». Outre les actions traditionnelles bien connues, engagées dès les années 1970, visant :

- le respect des normes sociales internationales,
- la protection de l'environnement,
- réorientation des investissements vers le développement durable (économies d'énergie, recyclage des ressources naturelles...),
- des comportements managériaux plus éthiques (respect des règles de concurrence et des principes de gouvernance ; lutte contre le « blanchiment d'argent sale », contre « l'économie souterraine », contre la corruption...), certaines « sociétés internet » (*dotcom*) ont privilégié les formes d'assistance des communautés sociales défavorisées et/ou des pays en développement, en pratiquant une lutte contre la « fracture numérique », grâce à la fourniture gratuite d'accès via internet à des services d'information, de formation, d'offre d'emplois, de collecte de fonds et d'assistances diverses. C'est ainsi que Cisco et ses partenaires ont réorienté leurs initiatives e-philanthropiques afin de promouvoir leurs images d'entreprises citoyennes.

Les partenaires de l'alliance ont accumulé, au cours des années 1990, diverses expériences philanthropiques . Cisco a pris trois types d'initiatives (*non profit technology initiatives*):

- dans le domaine de l'éducation, Cisco a créé 8400 *network academies*, qui ont développé l'e-learning dédié à la maintenance des réseaux informatiques ; ces sites ont été visités par plus de 23000 enseignants et 232000 étudiants dans 133 pays ; mais le projet a été suspendu en 2003 ;

---

<sup>8</sup> Ces associations sont pour la plupart réunies au sein de l'AFC (Association of Fundraising Counsel), fondée en 1935, destinée à favoriser le développement des pratiques éthiques dans la vie des affaires.

- dans le domaine de l'emploi, Cisco a institué un poste de conseiller philanthropique, chargé d'orienter les employés du groupe désireux de consacrer une partie de leur temps aux œuvres caritatives ; en cas d'année sabbatique dédiée à ces dernières, le salarié continue de bénéficier d'un tiers de sa rétribution; cette initiative n'a toutefois pas rencontré le succès attendu ;
- en 1999, Cisco a fondé *netaid* avec l'ONU, l'UNICEF, Care..., afin de lutter contre la pauvreté dans le monde ; le site assure des services de promotion publicitaire et de réservation à distance de spectacles donnés en faveur de grandes causes humanitaires.

AOL a lancé en 1997 l'*AOL Foundation*, chargée de promouvoir le débat éthique sur l'utilisation d'internet. Eisner, son dirigeant, interpelle alors les médias américains sur les externalités négatives du web. En 2001, la fondation a fédéré les diverses initiatives de Time Warner en ce domaine et s'est fixée quatre priorités : l'éducation des enfants défavorisés, l'accès de tous à internet, la redistribution des bénéfices d'internet, la promotion de la culture et des arts. En 1999, la fondation AOL fonda *helping.org*, portail caritatif permettant d'accéder gratuitement en ligne à la base de données *guide.star* sur les projets des associations caritatives, et d'effectuer des dons en ligne. L'initiative ne rencontra pas le succès escompté et les dirigeants d'AOL s'efforcèrent de la relancer dans le cadre d'une alliance.

En raison de sa large audience parmi les internautes, Yahoo s'efforça également de développer son image d'entreprise socialement responsable en défendant plusieurs causes : la lutte contre le sida, internet pour tous, la protection de l'environnement, la tolérance dans le monde, l'assistance aux victimes de catastrophes naturelles. Yahoo ! accueillit sur ses sites les bannières de nombreuses organisations caritatives ainsi que des préconisations de leurs services. Au début de l'année 2000, Yahoo créa *Camp Yahoo!*, permettant à divers organismes (notamment *MS Society Childhelp USA*) de collecter des fonds sur internet, et aux visiteurs d'effectuer des recherches sur les multiples causes humanitaires mondiales. Ces initiatives contribuèrent à la notoriété de la marque Yahoo.

Au début de l'année 2001, appliquant la philosophie de Cisco selon laquelle « les sociétés internet disposent de vastes ressources encore inexploitées », les dirigeants de Cisco, d'AOL et de Yahoo , ont révisé leurs actions philanthropiques afin de dégager de meilleures synergies entre leurs métiers respectifs.

Le succès de l'initiative « *The Partnership* » a en effet encouragé AOL à lancer avec Cisco, en novembre 2001, un autre projet caritatif moins événementiel. Sinton ( responsable des actions philanthropiques de Cisco), proposa d'y associer Yahoo, dont le métier initial de moteur de recherche est complémentaire de celui d'AOL, fournisseur d'accès. Le rapprochement entre les trois groupes fut vivement encouragé par la fondation Kellogg, qui rallia au projet une vingtaine d'autres associations. L'alliance déboucha sur la création du site *network for good (NFG)*, conçu comme un portail international de services destinés à la fois aux associations, aux entreprises et aux particuliers, avec pour mission de « susciter toujours plus de dons auprès d'un plus grand nombre de personnes ». Les usagers du site peuvent ainsi bénéficier d'actions d'information, de formation, d'assistance juridique, de demandes et d'offres d'emplois (notamment au sein des associations) de collecte de fonds... Les managers, conscients des risques *corporate* (sur leurs images d'entreprises citoyennes) et financiers de l'opération, conçurent et lancèrent la plate-forme NFG en appliquant les règles classiques de l'*e-marketing*, des montages financiers des projets et de la gestion de projet. Bien que le site ait été lancé seulement deux mois après les événements du 11 septembre, les dons recueillis dépassèrent les objectifs.

Ses dirigeants ouvrirent le capital de NFG à de nombreuses fondations<sup>9</sup> ; ils complétèrent les dotations en capital par des recettes publicitaires (1,1 million de \$) et des redevances de licence (2,0 millions de \$) ; ils multiplièrent les accords de coopération commerciale avec divers sites ; ils limitèrent ses effectifs à 15 personnes (soit détachées des trois partenaires, soit vacataires), réduisant ainsi les charges de fonctionnement à 6 millions de \$ par an. L'objectif est d'atteindre un niveau annuel de fonds collectés (ou équivalent en nature) de l'ordre de 10 millions de \$ à l'horizon 2007.

Malgré les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre, les alliances de Cisco constituent aujourd'hui, pour les managers de nombreux groupes internationaux et pour la plupart des analystes financiers, des modèles de stratégies et d'organisation, en raison de leur adaptation aux orientations technologiques, marketing et sociétales de Cisco et de leur encastrement dans l'environnement socio-technique spécifique du secteur des NTIC.

---

<sup>9</sup> Capital réparti entre Cisco (5 millions de \$), AOL (5 millions de \$), des fondations (0,5 millions de \$), des entreprises et des particuliers (1,2 millions de \$), Yahoo faisant un apport en industrie.

#### **4. Analyse et discussion des résultats de la recherche: les contingences des réseaux socialement responsables (*social responsible net works* ou *SRN*))**

En dépit de la méthodologie de la recherche (une étude de cas monosite), qui en limite la validité externe, l'observation du terrain des réseaux de la net-économie, laisse apparaître que leurs initiatives socialement responsables sont soumises à certaines contingences à la fois externes et internes.

Les déterminants internes sont induits par les métiers exercés (Woodward, 1968) par les SRN: les *dot.com* privilégient les projets à vocation sociétale faisant directement appel aux NTIC. Ces facteurs sont conditionnés par les effets d'expérience accumulés par les promoteurs des projets: dans le cas de l'alliance étudiée, l'expérience partagée porte sur la construction « d'alliances globales » et le pilotage de réseaux socio-professionnels. Le sens de la trajectoire stratégique et l'appartenance à un groupe stratégique (Rumelt, 1974) déterminent le type et l'ampleur des actions éthiques engagées : les politiques et les structures de l'alliance « e-philanthropique » évoluent conformément aux orientations stratégiques et aux processus organisationnels déjà expérimentés dans le champ technologique, et s'inscrivent dans la vision stratégique de leurs dirigeants.

Mais les contingences des SRN sont également externes, comme dans le cas de groupes industriels classiques (Burns et Stalker, 1966 ; Lawrence et Lorsch, 1973), dans la mesure où les SRN s'efforcent de démultiplier l'impact de leurs initiatives éthiques en exploitant des modes, des comportements et/ou des émotions collectives de nature récurrente (la « fracture numérique ») ou conjoncturelle (les événements du 11 septembre 2001), dans le cas de l'alliance Cisco-AOL-Yahoo !. Ces contingences internes et surtout externes influencent les représentations des SRN par les parties prenantes; ces dernières peuvent ainsi porter des jugements négatifs ou péjoratifs, assimilant le SRN à une « organisation hypocrite » (Brunsson, 1985), une adepte de la *business ethics*, de la « markéthique », du « configurationnisme éthique »...

L'étude du cas des alliances philanthropiques montre que le processus de changement sociétal engagé par les SRN est à la fois « structurant et structuré » (Giddens, 1984), et à la fois déterministe et volontariste, car soumis à des « contraintes techniques et

organisationnelles de sentier<sup>10</sup> » mais aussi influencé par des décisions et des comportements managériaux. Ce processus est intégré - étant à la fois stratégique et organisationnel - dans la mesure où les nouvelles orientations stratégiques du SRN et les reconfigurations de ses structures, de ses processus et de ses systèmes, sont simultanées ou quasi-simultanées. Ce processus est également pro-actif, afin d'anticiper puis de saisir rapidement les opportunités et d'écarter les menaces présentées par les environnement technico-économique et socio-culturel de l'alliance.

### **Conclusion : les apports de la recherche**

Ces observations appelle une réflexion sur leurs apports pour les milieux professionnels et pour la communauté académique. Elle constitue une invitation à poursuivre et à approfondir certains axes de recherche ouverts par le traitement de la problématique soulevée.

Les apports pratiques de la recherche pour les milieux professionnels de l'internet (les créateurs, les dirigeants, les financeurs, les agences de notation sociale, les analystes et les consultants des groupes et des *start'up*) résident dans l'éclairage des contingences internes et externes attachées aux initiatives socialement responsables des entreprises de hautes technologies.

Les apports scientifiques de la recherche sont d'ordre conceptuel : elle laisse apparaître que certains paradigmes ou modèles conventionnels basés sur les contingences technologiques des entreprises, sur leurs positionnements compétitifs, sur leurs processus organisationnels, sur leurs systèmes de valeur socio-culturels... demeurent dans l'ensemble valides, lorsqu'ils sont appliqués aux initiatives sociales et sociétales des entreprises. Les observations de la recherche favorisent une meilleure intelligibilité des processus et des systèmes de prise de décision stratégique et de reconfiguration organisationnelle des SRN de la net-économie, et, au-delà de ce secteur spécifique, de l'ensemble des entreprises de hautes technologies (notamment, informatique et télécommunications). Elles contribuent à fournir des *benchmarks* organisationnels utiles aux entrepreneurs et aux managers confrontés aux problématiques de construction d'une image socialement responsable. Bien que les majors de la net-économie constituent les laboratoires managériaux de l'économie post-moderne, il

---

<sup>10</sup> Trajectoire suivie par le progrès technologique induisant des routines organisationnelles complexes.

semble donc que les principaux paradigmes de l'économie traditionnelle leur soient toujours applicables.

## **.Références bibliographiques**

### ***Etat de l'art***

- Berle A, Means G, *The Modern Corporation and the Private Property*, New York, Mc Millan, 1932.
- Bowen H.R, *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers, 1953.
- Brunsson N. , *The Organization of Hypocrisy*, Wiley, 1989.
- Burns TK et Stalker GM , *the management of innovation*, London Tavistock, 1966.
- Carroll GR, « organizational ecology », *Annual Review of Sociology*, 10,1984.
- Eccles R, « the quasifirm in the construction industry, *Journal of economic behaviour and organization*, vol 2, n°4, 1981 .
- Ferone G., D'arcimoles Ch, Bello P, Sassenou N, *le développement durable*, ed. d'Organisation, 2001.
- Giddens A., *the Constitution of the Society*, Polity press, 1984.
- Granovetter M.S., “Networks and Organizations : Structure, Firm and Action”, In Nohria, Eccles (Eds), *Networks and Organizations*,Harvard BS Press, 1993.
- Hannan M.T. et Freeman J., “The population ecology of organizations”, *American Journal of Sociology*, vol 82, n°5, 1983.
- Hedberg B and alii, *Virtual organizations and beyond: discover imaginary systems*, London, Wiley, 1997.
- Jarillo J.C., « on Strategic Networks », *strategic management Journal*, vol 9, 1988.
- Lawrence P.R et Lorsch J.W, *adapter les structures de l'entreprise*, ed. d'Organisation, 1973
- Lorenzoni G, Baden Fuller C, « creating a strategic center to manage a web of partners », *California Management review*, vol 37, n°3, 1993.
- Miles R, Snow C, “causes of failure in network organizations”, *California Management review*, vol 34, n°4, 1992.
- Nonaka I, Takeuchi H, *la connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, de Boeck Université, 1997.
- Pettigrew A, *the awakening giant. continuity and change in ICI*, Blackwell, 1985.
- Porter M, “capitalism disavantage : america ‘s failing capital investment system”, *Harvard Busines Review*, sept-oct 1992.
- Rumelt R, *Strategy, Structure and economic performance*, Harvard University Press, 1974.
- Van de Ven A.H, Ring P.S, “structuring cooperative relationships between organizations”, *Strategic management journal*, vol.13, n°7, oct.1992.
- Thorelli H.B., “networks: between markets and hirarchies”, *Strategic management journal*, vol.7, 1986.
- Williamson O.E., *Markets and hierarchies*, Neew YorK, The free Press, 1983.
- Woodward J, *Industrial organization: Theory and practice*, London 1965.

### ***Cas Cisco***

- Austin J, AOL, “Cisco, Yahoo!: building the internet commons”, *HBS case*, mars 2002.
- Casciano T & Darwall C, “the HP –Cisco Alliance”, *HBS case*, avril 2003.

*Cisco Systems annual reports*, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005.  
*Cisco Systems corporate philanthropy annual reports*, 2000, 2001, 2002, , 2003, 2004, 2005.  
Copeland T.E., Koller T. & Murin J., *Valuation : Measuring and Managing the Value of Companies*, Mac Kinsey-John Wiley & Sons, 1990.  
*Gartner Group reports*, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005.  
Nolan R.L., « Cisco Systems architectures », *HBS case*, octobre 2001.  
Netographie: [www.cisco.com](http://www.cisco.com); [www.aafc](http://www.aafc); [www.app.netaid.org](http://www.app.netaid.org); [www.hp.com](http://www.hp.com);  
[www.networkforgood.org](http://www.networkforgood.org); [www.helping.org](http://www.helping.org);

### ***Methodologie***

Eisenhardt K.M., “building theories from case study research”, *Academy of management review*, 14(4) October, 1991.  
Glaser B.G & Strauss A.L., *the discovery of grounded theory*, de Gruyter, 1967.  
Glaser B.G & Strauss A.L., *strategies for qualitative research*, Adline publication, 1967.  
Hlady-rispal M, *la méthode des cas, application à la recherché en gestion*, de Boeck Université, 2002.  
Jick T, “mixing qualitative and qualitative research: triangulation in action”, *Administrative science quaterly*, vol 4, dec 1979.  
Mucchielli A, *dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, A.Colin, 1996.  
Pettigrew A, *the awakening giant. continuity and change in ICI*, Blackwell, 1985.  
Stake R.E., *the art of case study research*, Sage publication, 1995.  
Strauss A.L., *qualitative analysis for social scientists*, Cambridge university press, 1993.  
Thietart R.A, & col, *methodes de recherché en management*, Dunod, 1999.  
Wacheux F, *méthodes qualitatives de recherche en management*, Economica, 1996.  
Wacheux F & Roussel P, *management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck université, 2005.