

LE POSITIONNEMENT DES PME FRANCOPHONES DU NOUVEAU-BRUNSWICK FACE AU DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION-RÉSEAU

Johann VALLERAND*
Université de Moncton

Benoit MONTREUIL**
Diane POULIN***
Université Laval

Robert PATUREL****
ESA de Grenoble, France

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous allons expliquer, en première partie, le cadre conceptuel qu'est le choix stratégique qui motive aujourd'hui les organisations à se transformer vers l'entreprise-réseau. Nous proposons une méthodologie du développement stratégique en trois étapes qui permettent le passage structuré de l'entreprise contemporaine à l'entreprise-réseau. Deuxièmement, nous exposons comment cette méthodologie est, en pratique, une réponse adéquate aux changements que vivent les PME. Nous vous présentons les résultats d'une recherche en cours sur les PME francophones du Nouveau-Brunswick, réalisée en collaboration avec le Conseil économique du Nouveau-Brunswick.

Mots-clés : Organisation-réseau - Entreprise-réseau - Réingénierie - Restructuration - Réorientation - Réseautage - Choix stratégique du réseautage - Gestion en mode réseau - Changements organisationnels

Introduction

- * Johanne Vallerand est professeure au département de management de l'Université de Moncton et étudiante au doctorat en stratégie de gestion, Université Pierre Mendès France, École Supérieure des Affaires, IAE Grenoble. Membre du Groupe SORCIER (Service d'Orientation et de Recherche sur la Compétitivité Internationale et l'Ingénierie de l'Entreprise-Réseau), Université Laval et du CERAG (Centre d'études et de Recherches Appliquées et de la Gestion), ESA de grenoble, France.
- ** Benoit Montreuil est professeur titulaire au département OSD, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, et membre fondateur du groupe SORCIER (Service d'Orientation et de Recherche sur la Compétitivité Internationale et l'Ingénierie de l'Entreprise-Réseau)
- *** Diane Poulin est professeure agrégée au département de management, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, et membre de groupe SORCIER (Service d'Orientation et de Recherche sur Compétitivité Internationale et l'Ingénierie de l'Entreprise-Réseau)
- **** Robert Paturel est professeur des Universités et directeur de l'atelier Stratégie du CERAG (Centre d'études et de recherches appliquées et de la Gestion), ESA de grenoble, France.

Si le défi des années 1980 était la qualité totale et le défi des années 1990 celui de la réingénierie des processus, les années 2000 imposeront un défi encore plus grand aux entreprises, le passage de l'entreprise contemporaine à celui de 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 à ces nouvelles réalités que lui imposent les 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 entreprises. 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*).

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 frontières (*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.

Ces changements ont des effets profonds sur notre société et sur la manière dont nous dirigeons nos 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*). Évidemment, 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 elles sont du coup incapables de répondre aux nouveaux impératifs du marché. Les organisations changent et l'écart se creuse entre l'entreprise-réseau et celle qui ne parvient pas à assimiler vitesse, espace et échanges démultipliés.

Bien qu'il existe une littérature surabondante sur les nombreux changements de l'environnement et les impacts sur nos organisations, très peu d'auteurs se sont attardés spécifiquement à ce qu'impliquent ces changements au niveau des 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, l'organisation sous forme de réseau. Si la porte s'ouvre de l'intérieur comme le dit si bien 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 du choix stratégique qu'est l'entreprise-réseau. 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 d'**O**perationalité-**R**éalisation qui permet le passage à l'**O**rganisation-**R**éseau; soit les règles de l'**OR**³. À la section 6, nous produisons les résultats préliminaires de notre recherche terrain en guise de 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. 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 1950, 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*).

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*). Plus tard, plusieurs études ont cherché à introduire la notion de réseau et mettre l'accent sur la démonstration des 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 ils 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 interfirmes sur la stratégie d'entreprise. Ainsi, (*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 dans le domaine de la gestion, puisque l'utilisation par l'entreprise de ces réseaux est maintenant synonyme d'une 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'utilisation d'une gestion en mode réseau.

Pour arriver à devenir performantes dans le contexte actuel, les entreprises peuvent considérer plusieurs choix stratégiques et plusieurs auteurs ont prouvé que l'option du réseautage² devenait une alternative des plus profitables. Stratégiquement, l'alternative réseau imposera, à la base, de réévaluer l'axe métier-mission selon une tendance «segments de marché unitaire». Ce

1. L'ouvrage de N.L.Biggs (1976) dresse un historique complet sur les graphes entre la période de 1736 à 1936.

2. Le mot "réseautage" est un processus stratégique qui consiste 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'elle vise à satisfaire et selon les opportunités d'affaires". (D'AMOURS, S., 1995)

repositionnement exigera de réorchestrer certains processus et de réorganiser structures et ressources. Les conséquences de ces choix sont imposantes. L'organisation-réseau engendre du coup toutes les grandes décisions de base de l'entreprise par rapport à son environnement actuel ou 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.

Si l'on admet l'option du réseautage comme un choix stratégique, il convient maintenant de positionner le choix vers l'organisation-réseau par rapport aux manoeuvres stratégiques classiques des sciences de gestion. Plusieurs auteurs ont 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 maintenant est de savoir comment se positionne l'option du réseautage 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'organisation-réseau est de faciliter la croissance harmonieuse et performante (quelle qu'en soit l'orientation : expansion horizontale, intégration verticale, diversification). Elle favorise 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 autre partenaire remplaçant ou par dissolution de la fonction de production exploitée en commun jusqu'ici).

L'organisation-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 stratégique 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 ou après ce choix comme condition de 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, tel que le définit *Porter (1986)*. Bien entendu, ces décisions ont des répercussions sur le mode de relations qui prévaudront entre les parties prenantes internes à 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 du réseautage implique une métamorphose en profondeur de la firme (*Butera, 1991*).

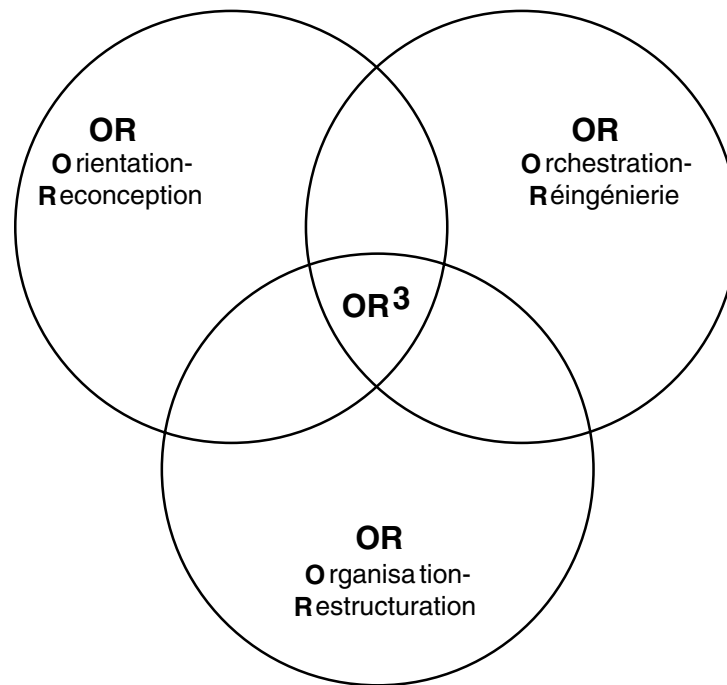
Présentement, plusieurs organisations tentent d'opérer cette métamorphose, non sans douleur, décentralisation, désengagement, abandon de certains secteurs d'activités, coupures budgétaires, coupures de personnel, etc. Pour résoudre tous ces problèmes, plusieurs pratiques ont vu le jour: reengineering, rightsizing, downsizing, rethinking, restructuring, etc. Le fait est que toutes ces théories prises indépendamment n'ont pas le succès escompté lorsqu'on les met en pratique dans l'organisation.³

Dans un premier temps, nous avons tenté de situer où dans l'organisation ces pratiques pouvaient avoir des répercussions profondes ce qui nous a permis de réaliser que seulement la combinaison de plusieurs de ces pratiques permettait de maximiser les opportunités du changement (*Vallerand, Montreuil, Paturel, 1996*). Nous avons regroupé en trois volets les effets profonds de ces pratiques sur l'entreprise et sa dynamique, le passage de l'entreprise contemporaine à l'entreprise-réseau passe par trois concepts clés :

- (1) l'**O**rientation-**R**econception (rethinking)
de la mission de l'entreprise et les priorités stratégiques qui en découlent,
- (2) l'**O**rchestration-**R**éingénierie (reengineering)
de son fonctionnement en terme de processus d'opération et,
- (3) l'**O**rganisation-**R**estructuration (restructuring)
de la structure même de l'organisation, l'ensemble des ressources humaines et physiques, et l'information dont elle dispose. On peut ainsi visionner l'**O**rganisation-**R**éseau par une approche tridimensionnelle que nous avons représentée à la figure 1.1.

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

FIGURE 1.1.
Centralité de la vision **OR³**



2. **OR : Orientation-Reconception**

Rethinking ou reconception est une approche plus participative de par sa philosophie, bien que certains auteurs lui attribuent une connotation souvent trop étroite. 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, et continue dans le temps (long terme). *Keidel (1994)* définit la reconception : *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 la reconception de l'âme de l'entreprise. L'âme de l'entreprise peut être la plupart du temps décrite logiquement, mais il faut procéder à un doute systématique suivi d'une reconstruction logique (*Etchegoyen, 1990*).

Les nouvelles logiques qui sous-entendent l'organisation en réseau passent premièrement par un recentrage des activités productives: un recentrage sur le métier (savoir-faire), soit une focalisation sur quelques maillons de la chaîne des valeurs qui sont successivement ajoutés au produit durant des activités liées à sa conception, à sa fabrication, à sa commercialisation et à sa distribution; un recentrage sur la mission (savoir-satisfaire), soit une focalisation sur les activités jugées indispensables pour la satisfaction des besoins et des attentes des clientèles solvables en fonction des avantages recherchés; un recentrage sur l'identité (savoir-être), soit une focalisation sur les acteurs jugés indispensables pour la réalisation et le devenir de l'organisation. La pierre angulaire de l'organisation-réseau et de la gestion de ses ressources est principalement la mission (*Thorelli, 1986*). Chaque organisation a une mission et des objectifs qui engendrent une division du travail. Opérer une gestion en mode réseau implique donc nécessairement d'aller puiser aux sources de cette mission afin d'en faire émerger les priorités stratégiques qui en découlent.

Dans cet esprit, les domaines d'activités stratégiques ou D.A.S. sont ramenés à un ou à quelques couples métier-mission. La mission devient alors le savoir-faire, pour ce qui est des compétences clés, doublé du savoir-satisfaire, c'est-à-dire qu'il faut répondre à un besoin dans la société (Marchesnay, 1988). Aujourd'hui, dans le chaos des changements, il importe de vérifier la compatibilité entre les besoins à combler et les capacités effectives ou potentielles de l'entreprise (Marchesnay, 1988). La raison d'être fondamentale de toute entreprise est axée vers sa contribution à la satisfaction des besoins de la société et c'est à travers l'énoncé de la mission que doit se refléter l'essence de cette raison d'être. 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 influencera directement chacune des décisions éventuelles de l'entreprise, ainsi que son potentiel de survie et de prospérité dans le monde en devenir. La situation actuelle demande aux organisations un temps d'arrêt et de réflexion. Avec les changements profonds de l'environnement s'est opérée la transposition des entreprises diversifiées aux entreprises spécialisées.

3. OR : Orchestration-Réingénierie

L'Orchestration-Réingénierie est la réévaluation du fonctionnement en terme de processus d'opération. La réingénierie est un des derniers mots à la mode en théorie de gestion. La réingénierie 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 l'entreprise. Malgré toute la publicité entourant ce concept, (Manganelli et Klein, 1994) expliquent que trois programmes sur quatre échouent.

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, selon l'auteur, il y a deux concepts: premièrement l'entreprise doit s'analyser par rapport à ses processus plutôt que par rapport à sa structure, qui, elle 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".*

Hammer (1994) définit la réingénierie comme : *"la reconception et la redéfinition radicale des processus d'affaires pour amener des améliorations dramatiques au niveau des éléments de performance comme par exemple : les coûts, la qualité, le service et la rapidité".* Hammer conçoit la réingénierie comme un moyen pour l'organisation d'améliorer son efficacité et son efficacité. Patching (1994) introduit la réingénierie comme une approche de développement organisationnel qui vise *"à créer des améliorations dramatiques 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, 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.

4. OR : Organisation-Restructuration

La restructuration (restructuring) a souvent été utilisée dans le passé pour réduire les coûts d'opération lorsque l'entreprise est menacée ou lorsque cette dernière a besoin d'accroître ses parts de marché ou de profitabilité. Le terme restructuration a longtemps été affublé d'une connotation péjorative puisque que l'on associe la technique à regrouper, à fusionner, voire même à supprimer des départements, 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 Strat gor (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 nous ont permis de développer des 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 cinq grandes étapes. Un peu avant le début du siècle, l'entreprise était dirigée par le propriétaire. Il était le décideur et le contr leurd. Miles parle alors d'une structure "agence". Un peu plus tard, l'organisation se divise en différentes fonctions de l'entreprise : production, vente, finance, comptabilité. Les entreprises empruntent des structures que Miles & 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 compétiteurs et le développement de nouveaux marchés et produits. Miles y voit une structure qu'il appelle "matrice". Toujours selon l'auteur, c'est vers les années 1980 que les entreprises ont commencé à favoriser une nouvelle forme

d'organisation, une structure de "réseaux dynamiques". D'après Miles & Snow (1986), la façon de faire des affaires aurait eu un impact sur la structure organisationnelle des firmes. Le besoin des entreprises d'être capables 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 répondent à ces défis en modifiant leur façon d'effectuer des transactions. Pour Child (1987), la solution ultime de remplacement relative à l'organisation des transactions est un mode basé sur des relations entre firmes indépendantes, qu'il appelle les réseaux. 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'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 baser sur un modèle idéal. Elle devra créer et faire évoluer sa propre structure, bâtir et enrichir son propre modèle, le tout dans une dynamique d'adéquation avec l'ensemble de son réseau industriel. La restructuration en terme de réseautage est le mariage des processeurs aux processus. On cherche ici à maximiser l'ensemble des effectifs de l'organisation en termes de performance opérationnelle.

5. La démarche logique en terme d'Opérationnalisation-Réalisation : l'OR³

La revalorisation de l'entreprise ne peut se cantonner dans des professions de foi immuables ou des missions un peu sommaires, elle passe premièrement par sa présence nouvelle dans un champ de réflexion stratégique (Martel et Oral, 1995). 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. 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 premièrement qu'il existe, dès le début, une interrogation à tous les niveaux de l'organisation et cette interrogation est l'**O**rientation-**R**econception.

Deuxièmement, 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. À 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 et objectifs et la raison d'être de l'entreprise. La réingénierie a pour objectif essentiel de changer les méthodes de travail. Selon Keidel (1994), la réingénierie est une approche mécaniste car elle ne tient pas compte de la dimension employé (acteur). 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 puisse souvent attribuer son haut taux d'échec à son manque de perspective de la dimension ressources humaines. L'autre facteur pouvant répondre à l'insuccès de la réingénierie est que cette dernière est une approche tactique et que l'ordre du changement passe nécessairement par une première approche stratégique .

Enfin, il faut voir l'**Organisation-Restructuration** comme une technique permettant de mettre en place une structure en adéquation avec les deux premières. 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. À 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 restructuration s'apparente ici au "delaying", qui est la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques entre la haute direction et les employés (acteurs) de première ligne.

Au cœur de cette méthodologie du développement stratégique de l'**Organisation-Réseau**, réside la thèse que la métamorphose de l'organisation n'est pas statique. Ces changements stratégiques, tactiques et opérationnels sont dynamiques dans le temps et l'effet de rétroaction continue est essentiel. Quoiqu'il existe un certain ordre chronologique qu'il importe de respecter dans les procédures, cette démarche ne peut se qualifier d'étapes à suivre. Elle constitue plutôt un continuum. L'**OR³** est un processus méthodologique de développement stratégique qui permet une réflexion en profondeur de toute l'organisation. Chose certaine, le succès du passage de l'entreprise contemporaine à l'**Organisation-Réseau** n'a de garantie que s'il passe par l'ensemble des processus. L'**Opérationnalisation-Réalisation** est la clé du succès de l'**OR³**. Pour rendre opérationnel, une telle méthodologie, il faut mettre en place des plans structurés et un calendrier précis. Il faut développer des outils de gestion propre à cette nouvelle manière de faire des affaires.

6. La recherche terrain

Dans l'environnement dynamique et turbulent que nous connaissons aujourd'hui, cette remise en question devient essentielle pour assurer la compétitivité de nombreuses petites et moyennes entreprises. En fait, pour ces PME, cela représente le passage d'une stratégie stricte de compétition entre entreprises vers l'intégration d'une stratégie de gestion en mode réseau. Plus qu'une simple prise de conscience de l'interrelation entre l'entreprise et plusieurs entités économiques, l'approche suggère une démarche systémique permettant l'utilisation des réseaux comme stratégie de croissance. Suite aux fondements de ce développement théorique, il convenait d'aller vérifier certaines informations avant de pousser plus loin nos recherches¹.

¹ Ainsi, en collaboration avec le Conseil économique du Nouveau-Brunswick, nous avons demandé à 8 commissions industrielles d'identifier de 8 à 10 entreprises les plus dynamiques de leur région. Les entreprises devaient également répondre aux critères suivants : Être une PME francophone manufacturière (siège social au Nouveau-Brunswick), moins de 200 employés, membre d'un regroupement d'entreprises, entretenant un ou des liens particuliers (fournisseurs particuliers, sous-traitance, impartition, cotraitance, accord de licence, accord de coopération, alliance stratégique, consortium, coentreprise) et ayant atteint une bonne maîtrise technologique. Notre échantillon totalise 27 entreprises. Les dirigeants ont été interviewés à l'aide d'un questionnaire semi-dirigé.

Premièrement nous voulions vérifier la valeur stratégique de la mission qu'on dit au coeur de la transformation des organisations. Deuxièmement, nous voulions savoir comment les changements de l'environnement ont affecté les pratiques de gestion des entreprises. Finalement, nous voulions déterminer s'il était possible d'aborder ces changements de manière planifiée et structurée.

LA MISSION

La mission est sans aucun doute la question la moins réussie de ce questionnaire. Le concept est très mal compris de la part des dirigeants. La mission est rarement écrite, si elle l'est, elle traîne généralement dans un fond de tiroir poussiéreux, apparaît dans la brochure publicitaire ou sur la carte d'affaire. La mission a été donnée, comme-ci comme-ça, sous l'impulsion du moment, mais plusieurs dirigeants ont dû prendre un moment de réflexion avant de répondre, pour me dire par la suite que ce n'est finalement pas une question facile. Seulement trois entreprises ont répondu faire de l'argent. Bien que la première question ait été plus ou moins bien répondue, nous avons tout de même demandé si ils croyaient que la mission pouvait changer. Cinq dirigeants ont expliqué pourquoi leur mission avait évolué et non pas changé; les besoins des clients, les évènements vécus au fil des années, l'arrivée d'une nouvelle génération dans l'entreprise, un produit de qualité. Pour ce qui est de savoir qui utilise la mission et comment cette dernière est transmise dans l'entreprise, les données sont réellement insuffisantes pour pouvoir faire un commentaire.

SAVOIR FAIRE

Cette notion est la mieux connue de la part des dirigeants. Il est important de faire une distinction ici entre les deux concepts, car si l'entreprise possède un savoir faire distinctif, elle possède nécessairement une compétence clé, mais l'inverse n'est pas automatique. Un savoir faire distinctif est :

un produit unique/fait à la main	52 %
une technologie spécialisée	33 %
une expertise/expérience unique	37 %

14 entreprises considèrent leur produit unique, 9 disent avoir une technologie spécialisée et 10, une expérience ou expertise unique. Lorsque l'on combine ces résultats, sur les 14 entreprises, trois ont également la technologie et 6 autres, l'expérience. Aucune entreprise ne possède les trois. Une compétence clé est :

un produit de qualité	18 %
un bon service	7 %
des délais de livraison rapides	11 %
une main-d'oeuvre compétente	15 %

Seulement deux entreprises ont des compétences clés mais pas de savoir faire distinctif.

SAVOIR SATISFAIRE

Pour les dirigeants, le savoir satisfaire est directement relié aux clients de leurs secteurs d'activités. Cette notion est assez claire et bien comprise. Lorsque l'on a demandé pourquoi les besoins devraient évoluer, les réponses se sont regroupées en deux grandes catégories :

Technologie/évolution du produit	22 %
Demande du client/évolution du marché	44 %
Non	18 %

La vision de ses derniers est prometteuse. En lisant les réponses, on peut entrevoir deux courants de pensée, l'un plus à court terme et l'autre avec plus de projection vers le futur. D'une part, c'est le fait de toujours exister, de stabiliser sa position financière et d'avoir plus de contrôle, d'autre part, c'est l'expansion, être plus grand, avoir plus de marché et être plus compétitif.

Court terme	37 %
Plus long terme	62 %

LES CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT

Les entreprises sont très affectées par les changements de l'environnement et il semble y avoir une forte tentance à changer sa manière de faire des affaires. 22 des 27 personnes interrogées ont répondu oui. Ce résultat n'est pas très surprenant, mais ce qui l'est plus c'est de voir à quel point les PME sont affectées par ces changements. Lorsque l'on demandait pourquoi et comment cela les affectait, les réponses s'associent aux changements que vivent principalement les entreprises de toutes tailles.

Les changements de l'environnement que vivent les entreprises du Nouveau-Brunswick sont très proches des rescencements de la littérature. Premièrement, la récession a été un facteur soulevé, cela engendre bien évidemment moins de profits et les moyens financiers sont plus restreints. Les clients sont plus exigeants, c'est un fait. Avec la mondialisation des marchés et les nouvelles technologies de l'information et des communications, les marchés sont plus grands et la concurrence plus féroce. Aujourd'hui, c'est un monde d'alliances, les mentalités de faire des affaires changent. Ces changements amènent les entreprises à s'informatiser et adapter leurs produits. Aux dires des dirigeants, il faut plus s'organiser. L'organisation doit être vigilante et avoir plus de contrôle. Les ressources humaines doivent être flexibles (faire plus d'un tâche), il faut toujours ajouter de la nouvelle machinerie. Par contre, les ventes sont plus immédiates ce qui permet de réduire les inventaires.

LES CHANGEMENTS DANS LES PRATIQUES DE GESTIONS

En regardant de plus près les changements que les entreprises vivent, on constate :

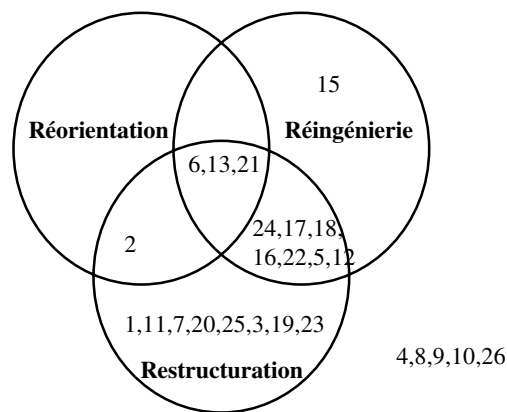
Réorientation	15 %
Réingénierie	44 %
Restructuration	77 %

Des entreprises visitées, cinq d'entre elles ont répondu n'avoir jamais opéré aucune de ses pratiques. Il est extrêmement intéressant de constater la décroissance entre trois entreprises qui disent avoir fait de la réorientation stratégique par rapport au grand nombre d'entreprises se préoccupant de restructuration. Les réorientations se font généralement à trois niveaux : repenser ses domaines d'activités, se reconcentrer sur ses principaux produits, recentrer ses efforts stratégiques. La réingénierie s'occupe principalement de reconcevoir les processus de commandes, rééquilibrer les calendriers de production, améliorer le temps et la séquence de

production. 13 entreprises ont fait ou sont à faire des programmes de réingénierie. La restructuration semble la pratique la plus populaire, puisque 15 entreprises se disent en restructuration. Ceci touche principalement des politiques concernant les ressources humaines et l'organigramme. On s'étonne de savoir que la plupart des entreprises visitées ont refait plus d'une fois, voire même jusqu'à cinq fois, leur organigramme aux cours des cinq dernières années. L'opération de restructuration est arrivée après des manoeuvres de diversification, spécialisation ou d'expansion auxquelles 21 entreprises se sont soumises.

Fait intéressant, est de comparer le nombre d'entreprises qui ont pratiqué plus d'un choix. La figure suivante reprend la centralité de la vision telle qu'expliquée au tout début de cet article.

FIGURE 6.1
Centralité de la vision



Aucune entreprise ne fait de la réorientation stratégique seulement. C'est donc par d'autres manoeuvres que l'entreprise est amenée à cette pratique. Fait intéressant, sur 13 entreprises pratiquant la réingénierie, 10 disent également faire de la restructuration, il existerait un lien très fort entre ces deux variables. Pourtant, la pratique de la restructuration n'entraînerait pas nécessairement la réingénierie car neuf entreprises n'ont opté que pour cette pratique. Est-ce que le début du changement installerait ses bases dans cette pratique, rien n'est moins sûr... Il faudrait retourner visiter ces entreprises dans un an pour voir si cela ne les conduit pas à d'autres pratiques. Une seule entreprise dit faire uniquement de la réingénierie et une autre faire restructuration et réorientation à la fois. Il importe de noter que ce sont cependant des cas isolés de notre échantillon. Il y aurait une tendance à faire plus d'une pratique à la fois. Seulement trois entreprises ont pratiqué les trois opérations. Le choix d'une ou plusieurs de ces pratiques ne semble pas relié au niveau technologique du secteur d'activités des entreprises, ni la taille de l'entreprise en termes de nombres d'employés.

Les bouleversements de l'environnement de ces entreprises ont eu pour effet de remettre en cause la manière dont ces dernières, pensaient, géraient et s'organisaient. L'ensemble des entreprises visitées se considèrent dans la moyenne ou au-dessus en terme de performance. Elles ont toutes des plans et projets de développement à moyen terme. Très peu d'entreprises ont opéré ces pratiques de manière planifiée et structurée, ce qui a eu pour effet d'engendrer d'autres problèmes.

Conclusion

L'idée a été de vous présenter par une démarche logique le passage à l'**Organisation-Réseau**, soit les règles de l'**OR³** et de voir comment ces dernières sont en pratique adoptées dans les PME. Dans cet article, les conclusions de nos résultats ne sont encore qu'à une étude préliminaire puisque seulement 27 entreprises ont été visitées. Pourtant, déjà certains facteurs clés émergent et mettent en lumière le besoin primordial pour ces entreprises d'avoir de nouveaux outils d'aide à la décision leur permettant de naviguer dans l'océan du changement.

Nous croyons que ces changements fondamentaux imposent des nouveaux modes de gestion qui auront des répercussions profondes sur la stratégie globale de l'entreprise. Chose certaine, la mise en évidence du choix stratégique qu'est l'entreprise-réseau intervient à un moment où le Nouveau-Brunswick, constitué économiquement en majorité par les PME, doit s'ajuster à l'économie mondiale. Malheureusement, encore aujourd'hui, la majorité des dirigeants de PME s'interroge d'abord sur la pertinence d'une alliance, le choix du partenaire ou la nature des échanges entre les partenaires. Celles et ceux qui remettent en cause leur axe métier-mission et se questionnent sur les impacts stratégiques d'ajouter, d'améliorer ou de soustraire une entité interne ou externe à l'entreprise, de renforcer ou de diminuer l'intensité d'une entente ou de modifier la nature d'un échange sont encore trop peu nombreux.

Bibliographie

- ACHROL, Ravis S.,(1991), *Evolution of Marketing Organization: New forms for Turbulent Environnement*, Journal of Marketing, vol.55, no.4, pp.77-93.
- ADLER,L.,(1979), *La stratégie de la symbiose*, Harvard-l'Expansion, no.14.
- AHUJA, Rvindra K., Thomas L. MAGNANTI et James B. ORLIN, (1993), *Network Flows: Theory Algorithms and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- ANDERSON, James C. et James A. NANUS, (1991), *Partnering as a Focused Market Strategy*, California Management Review, vol.33, no3, pp.95-113.
- ANDERSON, James C. et James A. NANUS, (1990), *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, vol.54, pp.42-58.
- BARTLETT, Christopher A. et Sumantra GHOSHAL, (1989), *Le management sans frontière*, Les Editions de l'Organisation, Paris.
- BENNIS, W. et B. NANNUS, (1985), *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterEdition.
- BERGERON F. et J. FALARDEAU, (1994), *La réingénierie des processus d'affaires dans les organisations canadiennes*, Collection les Affaires, les éditions Transcontinentales inc..
- BEST, Michael H., (1990), *The New Competition-Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, Harvard University Press.
- BIGGS N.L., E.K. LLOYD et R.J. WILSON, (1976), *Graph Theory 1636-1936*. Oxford University Press.
- BOWMAN E.H. et H. SINGH, (1993), *Corporate Restructuring : Reconfiguring the Firm*, Strategic Management Journal, no.14, p.6.
- BOYS, Bryan et David B. JEMISON, (1989), *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations*, Academy of Management Review, vol.14, no.2, pp.234-249.
- BOTKIN, James W. et Jana B. MATTHEWS, (1992), *Winning Combinations : The Coming Wave of Entrepreneurial Partnerships Between Large and Small Companies*, New York, John Wiley & Sons.
- 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 J.E. HARL, (1986), *Collective Strategy : Vice or Virtue ?* Academy of Management Review, vol.11, pp.408-427.
- BRILMAN, Jean, (1991), *Gagner la compétition mondiale*, Les Editions de l'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*, Les ...ditions D'Organisation, Paris.
- BYRNE, John A., (1993), *The virtual Corporation*, Business Week, no.3303, pp.98-103.
- CALORI, Roland et Tugrul ATAMER, (1989), *L'action stratégique : le management transformateur*, Les ...ditions de l'Organisation, Paris.
- CHAIZE, Jacques, (1992), *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur : Les trois mutations de l'entreprise*, Les ...ditions Calman-LÉvy, Paris.
- CHANDLER, A. (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, no.5, pp.104-115.
- CHILD, John, (1987), *Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges*, California management Review, vol.30, no.1, pp.33-50.
- COLLINS, James.C. et Jerry I. Porras, (1994), *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York.
- CONTRACTOR, Farok J. et Peter LORANGE, (1988), *Competition vs. Cooperation : A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investment and Cooperative Relationships*, Management International Review, Special Issue 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, no.1, pp.1-29.
- D'AMOURS, S., (1995), *La planification des opérations dans les réseaux manufacturiers symbiotiques*, Thèse de doctorat, ...cole Polytechnique Montréal.
- DAFT, R. L., (1995), *Organization Theory & Design*, West Publishing Compagny, Fifth Edition, New York.
- DETRIE, J.-P. (1988), (ouvrage collectif), *STRATEGOR: Stratégie, structure, décision, identité*, InterÉditions, Paris.
- DOLLINGER, Marc J., (1990), *The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries*, Academy of Management Review, vol.15, no.2, pp.266-285.
- ETCHEGOYEN, Alain., (1990), *Les entreprises ont-elles une âme?*, ...ditions 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, no.5, pp.499-514.
- GAGNE, Pierrette et Michel LEFEVRE, (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, no.6.
- GOLDHAR, Joel D. et Mariann JELINEK, (1985), *Computer Integrated Flexible Manufacturing : Organizational, Economic and Strategic Implications*, Interfaces, vol.15, no.3, pp.94-105.
- GOLDMAN Steven L., Roger N. NAGEL et Kenneth PREISS, (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- GRAY, Barbara et Donna J. WOOD, (1991), *Collaborative Alliances : Moving from Practice to Theory*, Journal of Applied Behavioral Science, vol.27, no.1, pp.3-22.
- HAMMER M. et J. CHAMPY, (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, (1988a), *Joint Ventures an Competitive Strategy*, Strategic Management Journal, vol.9, no.2, pp.141-158.
- HARRIGAN, Kathryn Rudie, (1988b), *Strategic Alliances and Partener Asymmetries*, Management International Review, Special Issus 28, pp.53-72.
- HARRIGAN, Kathryn Rudie et William H. NEWMAN, (1990), *Bases of International Organization Cooperation : Propensity, Power, Persistence*, Journal of Management Studies, vol.27, no.3, pp.417-434.
- HATCH, Richard C., (1990), *Manufacturing Modernization : Strategies that Don't Work, Strategies that Do*, Entrepreneurial Economy Review, pp.16-19.
- HATCH, Richard C., (1991), *The Ties that Bind : Networks and Making of Denmark's Competitive Edge*, Entrepreneurial Economy Review, vol.10, pp.13-18.
- JARILLO, J. Carlos, (1988), *On strategic Networks*, Strategic Management Journal, vol.9, no.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 Desing*, Academy of Management Executive, vol.8, no.4,.
- 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, no.7, pp.21-48.
- KRACKHARDT, David et Jeffrey R. HANSON, (1993), *Informal Networks : The compagny Behind the Chart*, Havard Business Review, vol.71, no.3, pp.104-111.
- KUHN H.W., (1995) *The Hungarian Method for Assignment Problem*, Naval Research Logistics Quarterly, vol.2, pp.83-97.
- LEFEVRE, Michel.(1993), *La performance des organisations québécoises : du discours à la réalité*. Édition Publi-Relais en collaboration avec le Groupe Innovation.
- LEI, David et John SLOCUM, (1991), *Global Strategic Alliances : Payoffs and Pitfalls, Organizational Dynamics*, vol.19, no.3, pp.44-62.
- LORENZONI, Gianni et Oscar A. ORNATI, (1988), *Constellations of Firms and New Ventures*, Journal of Business Venturing, vol.3, no.1, pp.41-57.
- MANGANELLI L. Raymond et Mark M. KLEIN, (1994a), *A Framework for Reengineering*, Management Review, pp.10-16.
- MANGANELLI L. Raymond et Mark M. KLEIN, (1994b), *Should You Start From Scratch*, Management Review, pp.45-47.
- MANGANELLI L. Raymond et Mark M. KLEIN, (1994c), *Your Reengineering Toolkit*, Management Review, pp.26-30.
- MARCHESNAY, M., (1988), *Une présentation synthétique des modèles et problèmes de l'analyse stratégique*, Publication ERFI.
- MARTEL, Alain et Muhittin ORAL, (1995), (Ouvrage collectif), *Les défis de la comppétitivité : Vision et stratégies*, Tome 2, Publi-Relais, Montréal.
- MILES, Raymond E. et Charles C. SNOW, (1984), *Fit, Failure and the Hall of Fame*, California Management Review, vol.26, no.3, pp.10-28.
- MILES, Raymond E. et Charles C. SNOW, (1986), *Organizations : New Concepts for New Forms*, California Management Review, vol.28, no.3, pp.62-73.
- MILES, Raymond E. et Charles C. SNOW, (1989), *Adapting to Technology and Competition : A New Industrial Relations System for thr 21st Century*, California Management Review, vol.31, no.2, pp.9-28.
- MILES, Raymond E. et Charles C. SNOW, (1992), *Causes of failure in Network Organizations*, California Management Review, vol.34, no.4, pp.53-71.
- MONTREUIL, Benoit, (1990), *Le microcosme industriel*, Sainte-Foy, Document de travail GRGL 90-69, Université Laval, F.S.A., 29p.

- MONTREUIL, Benoit, (1991), *The Industrial Microcosm : Setting the Stage for Next-Generation Manufacturing Enterprises*, Proceedings of the International Conference on Computer Integrated Manufacturing ICCIM '91, Singapour, World Scientific Publishing, pp. 9-13.
- MONTREUIL, Benoit, Pierre LEFRANCOIS, Amar RAMUDHIN et Sophie D'AMOURS, (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, Diane POULIN et Johann VALLERAND, (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.
- MONTREUIL B., VALLERAND J. et D. POULIN, (1996), *Strategic Enterprise Realisation and Transformation Processes in the Virtual Organization Era*. Engineering Management Society, Vancouver.
- NEMETZ, Patricia L. et Louis W. FRY, (1988), *Flexible Manufacturing Organizations : Implications for Strategy Formulation and Organization Desing*, Academy of Management Review, vol.13, no.4, pp.627-638.
- NOHRIA, NITIN et ECCLES, (1992), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- OCDE, (1992), *Technologie et économie*, Paris.
- OHMAE, Kenichi, (1991), *L'entreprise sans frontière : Nouveaux impératifs stratégiques*, Paris, Inter...ditions.
- PATCHING D., (1994), *Business Process Re-engineering*, Management Services, November, p.8-11.
- PATUREL, Robert, (1994), *Réflexions théoriques sur les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises*. Communication présentée à la Troisième Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon, Publication CERAG.
- PATUREL, Robert, (1981), *Délimitation des concepts de croissance interne et croissance externe des entreprises*, Revue Sciences de Gestion, no.2, pp.1393-1420.
- PERLMUTTER, Howord et David A. HEENAN, (1986), *Cooperation to Compete Globally*, Harvard Business Review, vol.64, n.2, pp.136-138,142,146,150.
- PEARCE, J. (1982), *The Compagy Mission as a Strategic Tool*. Sloan Management review, Spring.
- POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais.
- POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1993), *The Network Enterprise Approach*, Proceedings of the International Conference on the Cooperation and Competitiveness, Lisbon, pp.315-343.
- 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.
- RAVENAUGH, D.L.,(1994a), *Implementing Major Organizational Change : Can We Really Do It ?*, The TQM Magazine, vol.6, no.6, p.38-34.
- RAVENAUGH, D.L., (1994b), *Business Process Re-engineering : The Unavoidable Challenge*, Management Decision, vol.32, no.7, p.16-27.
- REICH, R. (1992), *The Work of Nations*, First Vintage Books Edition, New York.
- SALTER M., (1970), *Stages of Corporate Developement*, Journal of Business Policy, vol.1, no.1.
- SAXENIAN, Anna Lee, (1991), *The Origin and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley*, Research Policy, vol.20, no.5, pp.423-437.
- SCOTT B.R., (1971), *Stages of Corporate Developement*, Harvard University, Intercollegial Case Clering House Report, No.9-371-294 BP998.
- SNOW, Charles C., Raymond E. MILES et Henry J. COLEMAN, (1992), *Managing 21st Century Network Organizations*, Organizational Dynamics, vol.20, no.3, pp.5-20.

- STOPER, Michael et Bennett HARRISON, (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, no.5, pp.407-422.
- THORELLI, Hans B., (1986), *Networks : Between Markets and Hierarchies*, Strategic Management Journal, vol.7, no.1, pp.37-51.
- VALLERAND, Johann, MONTREUIL Benoit et Robert PATUREL, (1996), *L'OR3 : une réserve stratégique de compétitivité (méthodologie de développement stratégique de l'organisation-Réseau)*. Colloque International de Management Stratégique, IAE de l'Université de Lille.
- WHITE Harrison C., SCOTT A. et Ronald L. BRIEGER, (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 Markets Come From?* American Journal of Sociology, vol.87, pp.517-547.
- WISSEMA J.-G. et L. EUSER, (1991), *Successful Innovation Through Inter-Company Networks*, Long Range Planning, vol.24, no.6, pp.33-39.