



Processus de transformation d'un réseau par hypogroupement

Christophe Leyronas

Maître de Conférences Université Bordeaux IV
CEGS – Sup de Co toulouse
ERFI Montpellier I

leyronas@u-bordeaux4.fr

Résumé :

Cette communication analyse un processus d'évolution d'un réseau de petites entreprises à la suite d'un regroupement d'entreprises dans le cadre d'un hypogroupe. Notre recherche s'inscrit dans une réflexion sur les évolutions-transformations des réseaux de PE et TPE. La relation hypogroupe-réseau porte en elle un certain nombre d'évolutions importantes. La stratégie développée dans le cadre de l'hypogroupe a profondément modifié à la fois les liens dyadiques dans le réseau, sa structure informelle et son fonctionnement. La stratégie de recomposition du réseau par hypogroupement présente le double avantage, dans le cas analysé, de permettre à la fois une modification des rapports dans le réseau par ajout d'une entreprise extérieure au réseau et de modifier l'équilibre par une croissance interne au réseau. On introduit dans le modèle d'analyse, outre une concurrence hors réseau voire inter-réseaux, une concurrence intra-réseau au niveau individuel et au niveau des sous-ensembles constitués. De façon plus générale, l'analyse de l'évolution d'un réseau après hypogroupement pose la question de la stabilité du type réseau hétérarchique, en l'absence d'effet territoire comme dans les districts ou de socio-culture forte, et face à des visions/ intentions stratégiques et des opportunités qui diffèrent selon les acteurs du réseau.

Réseau, hypogroupe, processus d'évolution, stratégie des acteurs

Depuis nombre d'années déjà, le développement des entreprises, y compris des petites (PE) et très petites entreprises (TPE), s'est enrichi des approches réticulaires. Elles introduisent l'idée d'une forme d'organisation susceptible de permettre la mise en œuvre de stratégies de croissance (JARILLO, 1988 & 1989 ; FREEL, 2000 ; HUGGINS, 2000 ; CHELL & BAINES 2000, LECHNER & DOWLING, 2003 ; WIKLUND & al. 2003) différentes des voies internes et externes. La croissance réticulaire s'oppose, en effet, à un modèle de croissance organique dans lequel l'entreprise croît à partir de sa dotation initiale et de ses acquisitions en matières de ressources et de compétences (GREINER 1972, CHURCHILL & LEWIS 1984, LICHTENSTEIN & BRUSH 2001, LECHNER & LEYRONAS 2003).

La croissance des entreprises s'est également accompagnée du développement de structure comme les groupes (HUPPERT 1981 ; McMILLAN & LOWE 1986 ; DONCKELS, DUPOND & MICHEL 1987 ; STOREY, 1994, DEBRAY 1997). En matière de PE et de TPE, on voit émerger le concept d'hypogroupe¹, un groupe, au sens juridique et financier du terme (RICHARDS 1987 ; DEBRAY 1997), de petites voire toutes petites entreprises organisé autour de l'ensemble holding – filiales. C. DEBRAY (1997) note que *"le processus d'hypogroupement se fonde sur une triple stratégie, une stratégie de croissance, une stratégie de développement d'activités et une stratégie de minimisation ou d'évitement de certains risques"*. Les réseaux et les groupes, très longtemps réservés aux grandes entreprises, apparaissent comme des choix stratégiques et organisationnels possibles, bien que complexes, pour entreprises de petite dimension. Des TPE se lancent alors dans le réseautage², en estimant que le nombre et la complémentarité peuvent faire contrepoids à la taille (CARNEY 1998). Les PME, dans un contexte de développement, peuvent s'appuyer, tout comme les grandes, sur une modification de leur organisation afin de conserver les avantages de la petite taille tout en accédant à certains avantages de la grande taille (DEBRAY & LEYRONAS 1998).

Les réseaux et les hypogroupes relèvent de logiques de constitution différentes, propriété vs. coopération. L'hypogroupe se caractérise, notamment, par un lien de propriété entre les différentes entités alors que, selon l'INSEE, le réseau d'entreprises est un ensemble d'entreprises entretenant entre elles des relations formelles qui prennent la forme de contrats entre les unités et non de liens financiers, ce qui le différencie du groupe. Pourtant, loin de s'exclure ces deux formes peuvent s'articuler comme le montrent LECHNER & LEYRONAS (2003) dans le cadre d'une stratégie développée par un entrepreneur ou un dirigeant d'entreprise.

La mise en œuvre de cette double logique soulève bien des questions relatives au fonctionnement de cet ensemble réseau-hypogroupe. Plus particulièrement, le processus de transformation-articulation reste finalement peu connu. Ainsi l'évolution d'un réseau à la suite de la constitution d'un hypogroupe n'a pas encore été appréhendée dans la littérature. L'évolution induite par l'hypogroupement dans le réseau est à rapprocher des effets en terme de croissance interne ou externe de l'une des entreprises sur le réseau lui-même. A partir de l'analyse d'un cas de réseau sur la période 1997-2003. Nous essayerons d'esquisser³ des pistes permettant de voir dans quelle mesure l'hypogroupement a une incidence sur la structure du réseau et sur les stratégies des acteurs du réseau. Au travers cette question, notre recherche s'inscrit dans une réflexion sur les évolutions-transformations des réseaux de PE et TPE. Plus

¹ C DEBRAY (1997) définit l'hypogroupe comme un groupe, au sens juridique et financier du terme de petites voire de toutes petites entreprises (moins de 50 salariés), unies entre elles par des relations financières.

² On peut se référer aux travaux de la chaire Bombardier de l'université du Québec à Trois Rivières (JULIEN & al 2003).

³ Il s'agit ici seulement de propositions dans la mesure où seule l'observation de cas de croissance par hypogroupement vs. croissance interne et/ou externe pourraient permettre d'avoir une représentation plus réaliste des dynamiques observées.

généralement, cette recherche s'inscrit dans la thématique du management des réseaux (ACHROL & KOTLER 1999 ; MÖLLER & HALINEN-KAILA 1999⁴) et, notamment, dans une approche sur les choix stratégiques de positionnement des entreprises dans et à l'intérieur du réseau.

Nous préciserons tout d'abord le cadre théorique et méthodologique de notre recherche. Ensuite, après une description du réseau en 1997 et 2003, soit avant et après transformation par hypogroupement, nous préciserons les principaux résultats de l'observation avant d'envisager enfin une discussion sur la portée des résultats par rapport aux cadres théoriques existants.

I/ Cadre théorique et méthodologique de la recherche

II/ Présentation du réseau BASSET

III/ Les évolutions du réseau

IV/ Conclusion

I/ Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Nous nous attacherons à préciser, dans un premier temps, les éléments relatifs aux changements dans les réseaux avant d'envisager, dans un second temps, les modalités d'approche des réseaux au travers du modèle suédois (Acteurs - Ressources - Activités) en mettant l'accent sur une approche des réseaux à partir de l'outil des réseaux sociaux et, en dernier lieu, nous détaillerons la méthodologie de la recherche.

1/ L'évolution des réseaux

La dynamique des relations coopératives, quelle que soit la forme prise (réseau, alliance, partenariat, etc.), a été largement abordée. L'analyse des évolutions du réseau et sa transformation suppose de s'interroger sur les facteurs déclenchant, au travers de la mise en évidence de mécanismes exogènes⁵ et endogènes. On peut se référer aux travaux relatifs à l'obtention de ressources technologiques ou à la dépendance aux ressources externes (BURT 1983 ; PFEFFER & SALANCIK 1978; GALASKIEWICZ 1985, OLIVER 1990⁶), à la réaction face à un concurrent (GRIMM & SMITH 1997). Il est également possible de mobiliser des travaux d'inspiration sociologique mettant en avant l'importance des structures sociales dans la constitution/ structuration des relations de coopération (WIPPLER & LINDENBERG 1987 ; UZZI 1997 ; GARGIULO 1998 ; GULATI & GARGUILO, 1999 ; ADLER & KWON 2002).

Cependant, dès lors que l'on s'accorde sur le fait que les processus de changement du réseau apparaissent comme la règle⁷ (GADDE & HÅKANSSON 1992), l'objet de notre recherche ne sera pas tant de préciser la nature des facteurs d'évolution ou les causes de ces évolutions, même si

⁴ Les auteurs remarquent que malgré une littérature importante beaucoup de choses restent encore à découvrir en la matière.

⁵ En se référant aux travaux de PFEFFER & SALANCIK (1978) ou de BURT (1983), on remarque que les approches sociologiques ont souvent mis en avant les facteurs exogènes dans la formation du réseau.

⁶ On peut se référer notamment à l'analyse de OLIVIER (1990) qui identifie six catégories de facteurs environnementaux susceptibles de favoriser le développement de relations de coopération.

⁷ "In fact the contributors agree with WEICK in saying that stability is a rather surprising condition" (GADDE & HÅKANSSON 1992).

nous les décrirons dans l'analyse du cas, que d'analyser le processus d'évolution⁸ du réseau et notamment les différentes variations de ses composants et de l'ensemble.

1.1. Les processus d'évolution

Nombre d'études se sont focalisées sur l'analyse des dynamiques de création des structures inter organisationnelles et sur leurs évolutions durant les premiers moments⁹. THORELLI (1986) inscrit sa réflexion théorique dans une perspective dynamique en montrant l'existence de quatre moments de la vie d'un réseau : l'entrée, le positionnement, le repositionnement et la sortie. De la même façon, STEVENSON et GILLY (1991) évoquent l'existence de quatre phénomènes permettant à un groupe d'entreprises de former un réseau¹⁰. Des auteurs se sont attardés plus spécifiquement sur les processus d'évolution et non seulement de création. Ainsi, d'après une étude réalisée sur un échantillon de firmes entrepreneuriales, LARSON (1992) introduit un schéma général d'évolution des réseaux en quatre étapes (prédisposition à la formation du réseau, phase d'émergence, phase de croissance, phase de maturité). Le développement des relations de coopérations interentreprises suit alors un cycle de vie¹¹ (LORANGE & ROSS 1992 ; MURAY & MAHON 1993 ; KANTER 1994). Ainsi, une fois l'accord initial défini entre les partenaires, il faut intégrer les évolutions dans les objectifs des partenaires (CHILD & FAULKNER 1998), la sélection des nouveaux partenaires, le partage de la rente, etc. On peut cependant s'interroger sur la linéarité du processus et tenter de mettre l'accent sur les interactions multiples qui constituent le réseau et le font évoluer. GULATI & GARGUILO (1999) évoquent alors des processus itératifs entraînant une modification de l'équilibre des relations. Ainsi l'arrivée d'un nouveau partenaire est susceptible de modifier le réseau actuel ainsi que ses possibilités de nouer de nouvelles relations de coopération (GUALTI & GARGILIO 1999). On peut prolonger cette perspective en tenant compte des réactions des membres du réseau face à un autre acteur de réseau¹² (GNYAWALI & MADAHAVAN 2001). Notre analyse s'inscrit dans cette dernière approche. En effet, la mise en œuvre d'une stratégie d'hypogroupement dans un réseau déjà existant entraîne des processus de repositionnement des membres du réseau. La configuration du réseau est alors susceptible d'évoluer mais par un processus qu'il reste encore largement à expliciter.

La difficulté dans la compréhension de l'évolution vient de ce que l'étude des changements dans le réseau est indissociable de celle des mécanismes de stabilité (GADDE & HÅKANSSON 1992). Aussi, LUNDGREN (1995) met-il en évidence une co-existence et une interdépendance entre la stabilité et le changement dans le réseau. Dès lors l'analyse des processus d'évolution du réseau nécessite de connaître également ses caractéristiques stables. Il convient d'identifier les éléments structurels du réseau et de voir comment ils évoluent dans le temps. Pour ce faire, nous nous référons à l'analyse du réseau au travers des relations entre acteurs, activités et ressources pour décrire son état. Reprenant les travaux de MÖLLER & HALINEN (1999), qui distinguent entre autre chose, le management du réseau et/ou de la firme dans le réseau et la

⁸ Cela suppose de préciser la nature et l'intensité des changements. Les travaux de HERTZ (1996), de HAVILA & SALMI (1999) distinguent les changements incrementaux et radicaux, LUNDGREN (1992) les changement continus et discontinus, EASTON & LUNDGREN (1992) l'amplitude des modification, ou pour reprendre la terminologie de HAVILA & SALMI (1999), les changements ponctuels ou élargis, c'est-à-dire affectant plusieurs niveaux du réseau, voire le réseau dans son ensemble.

⁹ GULATI (1998) se réfère à un courant d'analyse qui s'intéresse à l'émergence et à l'évolution des réseaux, des premiers stades jusqu'à une situation dans laquelle la coopération devient une forme stabilisée de relation interentreprises.

¹⁰ Il s'agit du processus d'entrée dans le réseau, du processus de sortie, du processus de positionnement et du processus de repositionnement.

¹¹ De façon assez proche, HÅKANSSON & SNEHOTA (1995) et HÅKANSSON & HENDERS (1995) introduisent une analyse du changement à partir de l'idée qu'il existe un chemin, un modèle.

¹² On sort ainsi de la seule réaction face au manœuvre d'un concurrent.

gestion du portefeuille de relations de l'entreprise, nous tenterons de préciser ces différents éléments afin de comprendre les évolutions dans le réseau. Nous serons ainsi amené à analyser la structure du réseau et les positions des différentes entreprises afin de comprendre comment la stabilité et donc l'instabilité sont produites dans cet ensemble réticulaire.

1.2. L'analyse des réseaux et de leur changement

A l'opposé de l'approche "*strategic network*", l'école suédoise des réseaux *IMP*¹³ considère le réseau comme une structure qui se construit au travers des interactions entre les entreprises. Du point de vue des écoles de pensée en matière de réseau ce courant s'inscrit dans une perspective qui considère les actions comme un facteur clé dans la formation des réseaux (LEONARD-BARTON 1984; CONWAY 1994 ; SHAW, 1998) et sa transformation¹⁴. Compte tenu de notre question de recherche sur l'analyse du processus de changement induit par un hypogroupement, ce courant théorique nous semble particulièrement pertinent.

En outre, nous nous référons au courant des réseaux sociaux qui développe des outils permettant de pouvoir analyser les interactions et donc les dynamiques de transformation du réseau organisation.

1.2.1. Le modèle ARA

Dans le cadre de ce courant IMP, AASTRUP (2000) expose certaines des questions abordées en matière de changement dans les réseaux : comment conceptualiser le changement dans le réseau (comme résultant des choix, des actions ou des pratiques)¹⁵ ? Comment les dissocier alors même qu'ils sont liés dans la structure réticulaire ? Comment expliquer les processus de transformation dans le réseau à partir de pratiques préexistantes ? Comment expliquer la capacité d'un acteur à agir à partir de sa position dans la structure ?

En fait, la plupart des changements dans le réseau proviennent d'évolutions dans les activités, les ressources ou des acteurs (HENDERS 1992). AASTRUP (2000) considère que les acteurs sont à l'initiative du changement et ne doivent pas être considérés comme s'adaptant aux évolutions de l'environnement. SMITH & LAAGE-HELLMAN (1992) mettent en évidence différentes possibilités pour un acteur de faire évoluer la structure du réseau ; faire intervenir un tiers pour interagir avec lui ou pour qu'il modifie la relation avec les autres membres ou pour, intégrer un acteur déjà en relation avec plusieurs membres du réseau, remplacer un partenaire par un autre, se séparer d'une relation. Les différentes évolutions pour un acteur sont les suivantes : changer de position et/ ou de rôle dans le réseau (cela peut amener à changer la configuration du réseau) ; changer de réseau (on intègre un réseau concurrent) ; retourner vers les formes polaires (marché ou hiérarchie). Ces auteurs abordent la question de la modification du nombre d'acteurs dans le réseau. De façon réciproque, EASTON & LUNDGREN (1992) évoquent les stratégies de réaction au travers ce que HERTZ (1992 ; 1998) qualifie d'*effet domino*. Dans ces conditions, il convient de comprendre comment l'acteur est lié à la structure, aux autres acteurs et à l'extérieur du réseau¹⁶. EASTON & AXELSSON (1992) analysent le réseau à partir de quatre axes (ensemble de relations, une structure, des processus, des positions). A travers notre approche, nous tenterons de préciser ces différents éléments.

¹³ Industrial and Marketing Purchasing

¹⁴ Elle s'oppose à l'approche du réseau comme un tout dans lequel le réseau est prééminent par rapport aux acteurs (ALLEN 1970; HAKANSSON 1987; POWELL *et al* 1996).

¹⁵ HOLMEN, PEDERSEN & TORVATN (1999) mettent en avant la possibilité de comprendre la dynamique des réseaux à travers l'analyse des interactions entre la structure et les processus.

¹⁶ "Consequently, understanding and explaining actors' ability to act as properties of their embeddedness in positions and network structures is definitely possible from the different IMP contributions" (AASTRUP 2000).

Le réseau, par nature, semble plutôt relever d'une approche liée dans laquelle l'entreprise ou « *embedded firm* »¹⁷ (GRABHER 1993), ne peut être appréhendé qu'au travers de ces relations/positions. Cette approche semble particulièrement pertinente dans notre cas quand il s'agit d'analyser l'implication d'un phénomène sur différentes dimensions et niveaux. Elle s'articule autour d'une prise en compte des différents niveaux de l'organisation réseau et de leurs interactions.

1.2.2. Les réseaux sociaux

L'analyse des réseaux sociaux est axée sur l'analyse des informations structurelles ou relationnelles des acteurs (WASSERMAN & FAUST 1994). Si l'on s'accorde à analyser le réseau au travers de sa structure¹⁸, caractérisée par la centralité¹⁹, l'autonomie²⁰ et les équivalences structurelles²¹, ces critères peuvent alors être mobilisés dans l'analyse des dynamiques réticulaires (GNYAWALI & MADHAVAN 2001) ou, pour reprendre les travaux de LORENZONI & LOMI (1992) qui mettent en évidence trois niveaux d'analyse du réseau, dans le jeu de l'acteur, la formation de sous-ensemble ou de groupe dans le réseau et l'analyse du réseau. Il convient, pour cela, de sortir d'une approche statique en introduisant une analyse à la fois dialectique (entre effet de structure et approche entrepreneuriale ou micro et macropositions) et dynamique.

L'approche en matière de réseau sociaux peut se rapprocher de celle du courant IMP. MATTSON (1986) analyse le réseau à la fois sous l'angle des dyades, au travers des micro-positions, et d'un point de vue général avec les « macro-positions »²². L'analyse des micro-positions concerne les relations dyadiques qu'une entreprise va nouer avec une autre entreprise du réseau alors que celle des macro positions renvoie au rôle de l'entreprise dans le réseau. Dès lors toute modification dans l'équilibre du réseau soit par l'arrivée d'un nouvel entrant soit par la recomposition du réseau comme dans notre cas, dépend en partie de la manière dont les autres firmes du réseau vont percevoir l'évolution de la position et du rôle de la firme.

Dans le cadre de ce courant d'analyse, le centre d'analyse du changement reste cependant la dyade comme le remarquent HAVILA & SALMI (1999). Il est cependant possible de réunir les différents niveaux d'analyse du changement dans le réseau avec les travaux de HERTZ (1992 ; 1998). HERTZ propose un cadre d'analyse dans lequel il distingue les changements aux niveaux de dyades de ceux affectant le système dans son ensemble²³. Les changements au niveau global (ou macro) proviennent des changements au niveau micro²⁴.

¹⁷ On peut également se référer aux travaux de GRANOVETTER (1985), ZUKIN & DiMAGGIO (1990) et GRABHER (1993).

¹⁸ On peut notamment se référer aux travaux fondateurs de GRANOVETTER (1973) et BURT (1982).

¹⁹ Voir les travaux de WASSERMAN & FAUST 1994 ; ROGERS 1995 ; CHEN 1996 ; GULATI & al. 2000.

²⁰ Voir COLEMAN (1988) et BURT, 1992.

²¹ On peut se référer aux travaux de RICE & AYDIN, 1991 ; WASSERMAN & FAUST 1994 ; VALENTE 1995, GNYAWALI & MADHAVAN, 2001.

²² On retrouve une approche identique chez HÅKANSSON (1992) : « The network is shaped through interactions but these in turn take place in accordance with the perceptions of the network held by individual companies. Therefore it is impossible simply to add together the individual interactions in order to understand the network as a whole. Instead individual interactions must be seen in the light of the total development of the network »

²³ « [...] increased integration at a relational level in an industrial system could lead to changes of both evolutionary and radical type not only at the relational level but also on the system and network levels. Which type of change will occur will depend on the origins of the process and the speed and number of the reactions of the non-involved actors » (HERTZ, 1992).

²⁴ « Changes of single, dyadic relationships are seen as changes on the micro level, while changes of nets take place at the macro level. Change at the relationship level is a prerequisite for change in nets » (HERTZ 1996).

Notre approche s'inscrit donc dans une double optique. Elle analyse le réseau BASSET en le considérant comme une forme d'organisation spécifique²⁵ tout en s'appuyant sur des outils d'analyse développés par les réseaux sociaux pour analyser l'action sociale (WASSERMAN & FAUST 1994 ; DEGENNE & FORSE 1994 ; MAGGI 1997 ; BORGATTI, EVERETT & L.C. FREEMAN 1999). Notre approche est donc une analyse d'un objet réseau avec l'outil réseau social.

2. Méthodologie de la recherche

Nous précisons tout d'abord les différentes étapes de cette recherche puis la méthodologie utilisée pour représenter la position des entreprises dans le réseau et leurs évolutions.

2.1 Les étapes de la recherche

Une première étude du réseau a été réalisée en 1997²⁶ puis une seconde étude en 2003. La détermination de la frontière du réseau est réalisée à partir d'un critère formel, l'appartenance à l'association, la structure "officielle" du réseau. Ces études ont porté en partie, sur des éléments différents. La première phase de ce travail a eu pour objectifs de caractériser la structure de ce réseau de TPE ainsi que ces modes de fonctionnement. Les entreprises qui composent le réseau en 2003 (c'est-à-dire celles déjà présentes en 1997, sorties en 2002-2003 et celle nouvellement entrée en 2001) ont été analysées. Dans la seconde phase, il s'est agi de voir comment la structure réticulaire avait évolué sur la période, quelles étaient les évolutions et leurs impacts sur le fonctionnement du réseau. Nous avons dans un premier temps réalisé une étude en statique comparative (détermination de l'architecture du réseau) avant de retourner voir les dirigeants pour savoir quels étaient les éléments qui expliquaient les évolutions constatées. ANDERSON & *al.* (1998) montrent qu'il est possible d'analyser un changement en comparant la position d'un acteur en t_0 et en t_1 . Cette comparaison statique suppose, en outre, d'essayer de mettre en évidence les processus. On peut alors utiliser le concept de position²⁷.

La méthode de l'étude de cas a été choisie car elle est particulièrement intéressante pour *comprendre des processus complexes* et tout particulièrement quand on tente de *reconstituer un processus dans un tout cohérent* (HARRISON & EASTON 1998 ; HARRISON & EASTON 1999). Cette méthodologie semble à la fois adaptée à l'analyse des réseaux (EASTON 1995 ; TÖRNROOS 2002) et aux recherches en PE et en entrepreneuriat (PERREN & RAM 2004). Ainsi, EASTON (1995) note-t-il qu'une description complète d'un réseau permet d'en apprendre bien plus que des analyses quantitatives dans la mesure où, comme le remarque TÖRNROOS (2002), une description en profondeur inclut nécessairement des éléments d'explication.

Le tableau ci-dessous résume les différentes étapes de la recherche.

²⁵ On peut se référer aux travaux de POWELL (1990) ou de LORENZONI (1997).

²⁶ Nous avons à cette occasion interrogé 10 des 16 entreprises en réseau par le biais d'entretiens semi-directifs.

²⁷ "The position of an actor is defined by its exchange relationships with other actors in the network, and is thereby a consequence of the cumulative nature of the use of resources to establish, maintain and develop exchange relationships" (WYNSTRA 1994).

Tableau n°1 - Déroulement de la recherche

Phase n°1 (1997)	Phase n°2 (2003)
10 entretiens semi-directifs sur les 16 entreprises du réseau portant sur les thèmes suivants : ❶ Histoire du réseau ❷ Objectifs du réseau ❸ Le fonctionnement du réseau ❹ Les relations entreprises -réseau ❺ Perspective d'évolution	16 entretiens semi-directifs ²⁸ auprès de 13 entreprises appartenant au réseau, des 3 entreprises sorties du réseau et d'une nouvelle appartenant à l'hypogroupe (F3). ❶ Histoire du réseau entre 97 et 2003 ❷ Evolutions des objectifs du réseau ❸ Evolutions du fonctionnement du réseau ❹ Evolutions dans les relation entreprises - réseau ❺ Perspective d'évolution
Etablissement de la structure du réseau par questionnaires auprès des 16 entreprises	Etablissement de la structure du réseau par questionnaire auprès des 16 entreprises 2 Entretiens approfondis avec les acteurs clés du réseau en 2003 (L et M)

2.2. Méthodologie pour établir la cartographie du réseau

Afin d'établir la carte du réseau et de son évolution, nous sommes parti de l'étude des dyades dans la lignée des approches de THORELLI (1986), HAKANSON (1982), FORD (1990) et LARSON (1991).

Toutes les entreprises du réseau ont été visitées afin de répondre à un entretien semi-directif et ont répondu à un questionnaire sur leur relation. Les dirigeants devaient préciser à partir de la liste des entreprises quelles étaient les entreprises avec lesquelles ils étaient en contact dans le réseau pour des raisons liées à leur activité professionnelle²⁹, quelle était la fréquence des interactions et quelle était l'importance de la relation. Ils devaient également préciser la nature des échanges (information, activités communes, sous-traitance, échange de personnel...). Ces éléments nous ont permis d'établir les liens dyadiques.

Tableau n°2 - Fiche d'entretien pour établir la structure du réseau

Contact (nom de l'entreprise)	Date création de la relation	Nature du contact	Fréquence des interactions³⁰	Intensité de la relation³¹	Evolution dans vos relations avec l'entreprise depuis 1997		
					date	Raisons	Qui est à l'initiative
.....							

²⁸ Les entretiens ont eu une durée allant de 1 heure à 2 heures 30.

²⁹ La question des réseaux relationnels extra-professionnels n'a pas été abordée par cette étude.

³⁰ Nombre de rencontres, nombre de contacts (téléphonique, fax, autres) en moyenne par mois.

³¹ Les répondants devaient choisir entre : Très faible – Faible – Moyenne – Forte – Très forte.

II/ Présentation du réseau BASSET

Après une présentation du réseau en 1997 et 2003, nous indiquerons les changements intervenus à la fois dans sa structure et dans son fonctionnement

1. Le réseau en 1997

Dés 1973, Gaz de France a souhaité promouvoir un regroupement de petites entreprises. Par ce biais, GDF a voulu améliorer l'organisation de la distribution et l'installation, afin d'offrir un service de qualité sur l'ensemble du territoire national qui soit compétitif par rapport aux autres énergies de substitution.

Le réseau³² BASSET est né de cette incitation de GDF mais a évolué tout au long de son histoire dans son contenu et dans la définition de ses règles de fonctionnement. En 1976, lors de sa création, l'association³³ regroupait 35 entreprises. L'essentiel de l'activité était orienté vers la commercialisation. Quatre ans après, en 1980, il ne restait plus que 11 entreprises. Entre ces deux dates le groupement, tel qu'il avait été pensé par l'opérateur public, a connu de nombreuses évolutions.

En 1997, le réseau BASSET regroupait 16 entreprises de 1 à 20 salariés et n'était plus du tout lié à GDF. Il s'agit d'un réseau des relations horizontales avec des coopérations ponctuelles (groupement momentané d'entreprises), des coopérations de moyens et utilisation de sociétés comme cadre de la coopération (URBAN & VENDEMINI 1994). Le réseau repose sur une coopération transitive, c'est-à-dire que dans la pratique la concurrence est principalement concentrée sur les tiers (MILLOT 1995)³⁴

L'activité du réseau est principalement tournée vers la centralisation des achats et le service après-vente. Le réseau permet également d'accéder à des marchés importants. En outre, les entreprises organisent un échange d'informations entre les partenaires sur des éléments portant sur des connaissances techniques, de marchés et de clientèle. Ces informations portent, par exemple, sur des connaissances techniques. Le réseau a également permis la mise en place d'un logo et de formations communs.

Cette mise en réseau répond pour la très grande majorité des entreprises du réseau, à une recherche de croissance, excepté pour les deux plus petites entreprises. Le réseau a également permis un accroissement de la capacité à « produire » et autorise des petites entreprises à accéder à des marchés importants. Il a également permis une diversification des prestations des entreprises.

Si le réseau est une organisation de coopération, la concurrence n'est pas, pour autant, complètement annihilée. Les dirigeants rappellent que les entreprises sont souvent en concurrence directe pour obtenir des marchés. Le « bon » fonctionnement de ce réseau requiert, selon les dirigeants, une définition claire des objectifs collectifs et individuels. Force est de constater dans le cas présent que ce réseau repose en effet sur un projet stratégique élaboré par les différents dirigeants. Si le réseau et son fonctionnement ont évolué dans le temps, il n'en demeure pas moins que les évolutions ont fait l'objet à chaque étape d'une réflexion de la part des membres. On peut alors comprendre que l'implication des dirigeants

³² Selon la typologie de ABDUL & KEARNEY (2003), ce réseau est un *mix* entre le réseau stratégique (liens intense, objet à portée stratégique, engagement poussé, structure complexe et rigide) et le réseau de dépannage (lien informel, objet limité mais relié aux activités de l'entreprise, normes et règles souples). La complexité des structures mises en œuvre va dépendre également du secteur et de la nature des activités.

³³ Le réseau a reposé dès sa création sur une association loi 1901.

³⁴ Le discours des dirigeants est un peu différent puisqu'ils disent ne pas chercher à éviter la concurrence entre eux. Pourtant leurs pratiques montrent qu'ils évitent d'être directement en concurrence ou qu'ils se mettent d'accord dans le cadre du réseau.

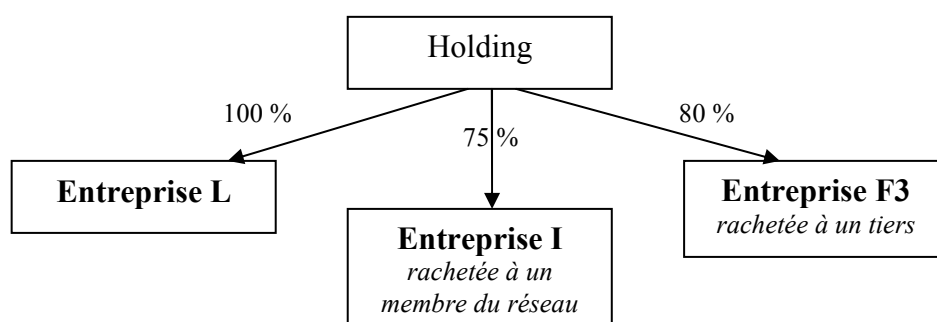
est un facteur important dans le succès du réseau. Quant à la taille des partenaires, les dirigeants semblent penser que les différences ne sont pas un frein au fonctionnement du réseau. La réalité du fonctionnement du réseau met pourtant en évidence une dualité entre pratiques des grandes entreprises et des petites par rapport au réseau.

2. Le réseau BASSET en 2003 après hypogroupement

En 2003, les structures du réseau restent en tout point semblables aux résultats obtenus en 1997. Entre les deux phases d'observation du réseau, il n'y a eu aucune entrée de nouveaux partenaires au sens formel du terme³⁵.

Pourtant un changement important est intervenu. Un hypogroupe s'est constitué durant l'année 2002, en deux temps, à partir de l'entreprise la plus importante dans le réseau (entreprise L) par l'acquisition, en premier lieu, d'une entreprise extérieure au réseau spécialisée dans le chauffage industriel (F3) puis, en second lieu, d'une entreprise du réseau suite au départ à la retraite de son propriétaire-dirigeant (entreprise I). Pour ce faire le dirigeant a créé une holding.

Schéma n°1 - La structure d'hypogroupe³⁶



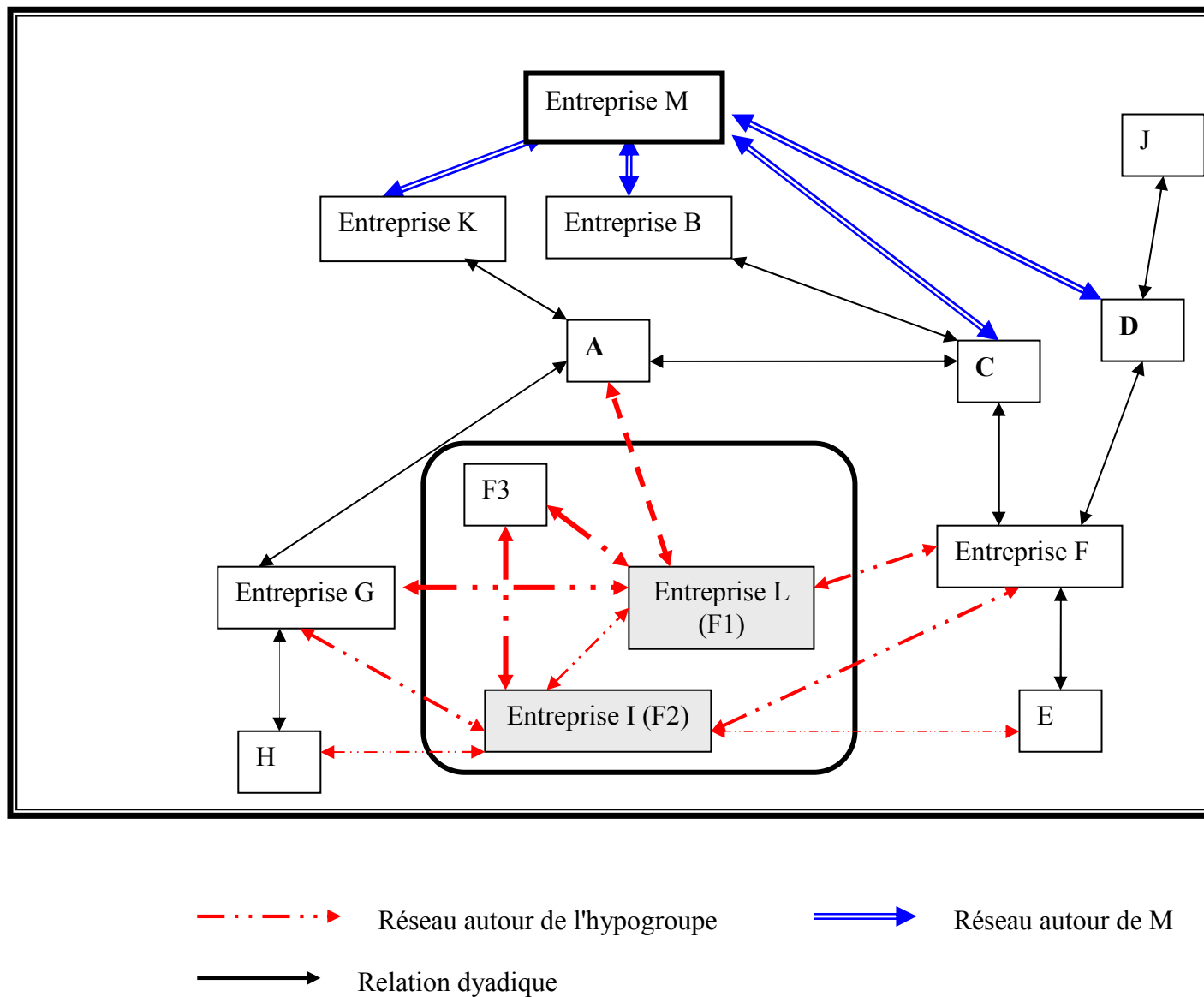
A la suite de cette évolution, trois entreprises ont souhaité sortir du réseau, les entreprises N, O et P. L'analyse détaillée des relations entre les entreprises après création de l'hypogroupe permet de mettre en évidence une situation contrastée. En fait, sur les trois entreprises qui sont parties, deux d'entre elles (entreprises N et O) conservent des liens forts avec certaines entreprises du réseau bien que ne faisant plus partie de l'association qui regroupe les entreprises. En fait seule l'entreprise P n'a plus de contact avec les entreprises du réseau.

Le schéma ci-dessous donne une représentation à la fois de l'hypogroupe et des relations qui existent entre les entreprises du réseau.

³⁵ En effet l'entreprise F3 rachetée par l'une des entreprises du réseau ne fait pas partie de l'association du réseau.

³⁶ Les 25 % de I et les 20% de F3 sont détenus par leur ancien propriétaire.

Schéma n°2 - Structure du réseau en 2003 à partir des dyades



La schématisation proposée est construite à partir de la matrice de relation entre l'ensemble des entreprises. Nous proposons une lisibilité construite qui provient du choix réalisé en matière de représentation. BOUTIN (1999) précise, à cet effet, qu'il est possible de choisir une disposition manuelle en fonction d'une évaluation. Il y a alors une lisibilité contingente du réseau en fonction de ce que l'utilisateur souhaite montrer.

Au-delà de cette vision statique du réseau, nous proposons à présent de mettre en évidence les évolutions intervenues.

III/ Les évolutions du réseau BASSET

L'analyse du réseau à deux moments de son existence met en évidence plusieurs évolutions importantes dans sa structure et dans les comportements des acteurs. Dans le cadre de cette communication nous nous centrerons essentiellement sur l'évolution de l'aspect structurel du réseau BASSET. L'analyse de la structure du réseau permet de retracer, dans un premier temps, la dynamique d'évolution du réseau avant d'envisager, dans un second temps, une interprétation de ces évolutions.

1. Evolution de la structure

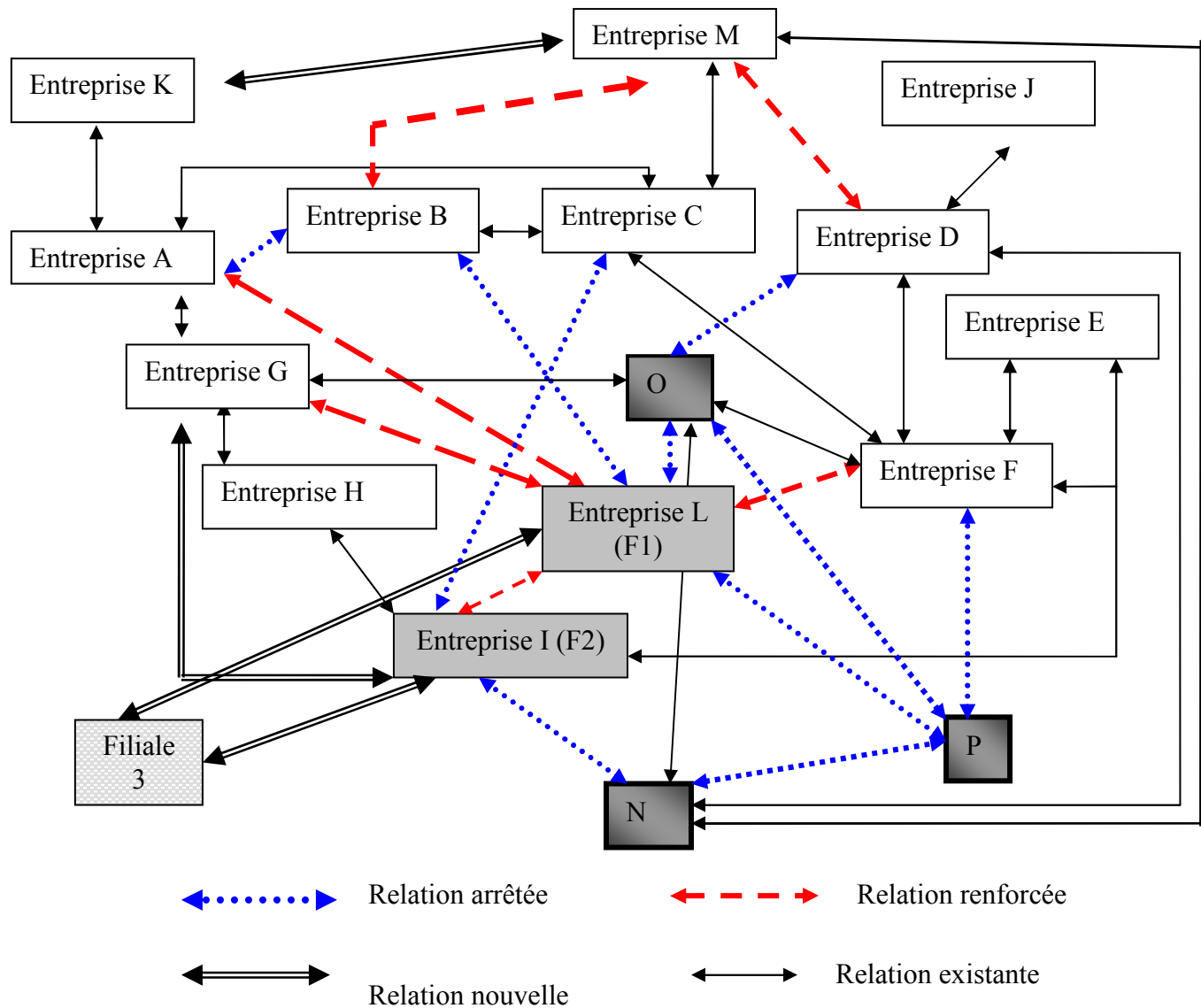
Reprenant l'analyse en termes de macro et de micro position, nous aborderons tout d'abord l'évolution des dyades avant de mettre ensuite en évidence une évolution globale du réseau.

L'analyse des dyades permet de mettre en évidence les différentes évolutions constatées :

- arrêt de relation directe mais les entreprises restent dans le réseau
- arrêt de relation avec sortie du réseau sans maintien de relation
- arrêt de relation avec sortie du réseau et maintien de certaines relations dyadiques
- création de nouvelles relations

Les évolutions observées entre 1997 et 2003 sont représentées dans le schéma suivant, sans faire intervenir de notion d'intensité.

Schéma n°3 - Evolution des relations entre 1997 et 2003



Le réseau n'avait pas connu de modification de sa composition depuis 1992, date de la dernière entrée. L'hypogroupement a profondément modifié le réseau de manière directe par l'intégration et par la sortie de 3 entreprises et de manière indirecte en modifiant les dyades de base. On peut ainsi saisir l'importance du processus de transformation du réseau entre 1997 et 2003. L'analyse de la transformation du réseau peut-être affinée par l'identification des évolutions intervenues après l'acquisition F3 puis de I.

Tableau n°3 - Causes d'évolution des relations dans le réseau³⁷

	Relations arrêtées	Relations renforcées	Relations nouvelles	Nombre de relations
Après achat de F3	B→L O→L P→L	F→L L→A	F3=L	6 dyades
Après achat de I	P→F C→I, I→N	G→L M→D O→P	F3=I N→M	8 dyades
Autres causes	A→B P→N P→O	M→B I=L	G→I M→K	7 dyades
Nombre de relations	9 dyades	7 dyades	5 dyades	

L'analyse des dyades A-B, P-N, P-O, B-M, I-L, G-I, M-K montre que certaines évolutions constatées sont antérieures à l'hypogroupement. Elle permet de penser qu'en l'absence de faits à la fois endogènes et exogènes, le réseau a connu des évolutions non négligeables.

Pour autant, l'introduction du processus d'hypogroupement a modifié profondément l'architecture du réseau induisant un renouvellement important des relations dans l'ensemble comme le montre le schéma ci-après. Du point de vue des macrostructures, cette évolution entraîne une bipolarisation ou bi centralisation du réseau autour de l'Entreprise M et l'hypogroupe. Cette centralisation du réseau va au-delà de la simple polarisation mécanique induite par l'hypogroupement.

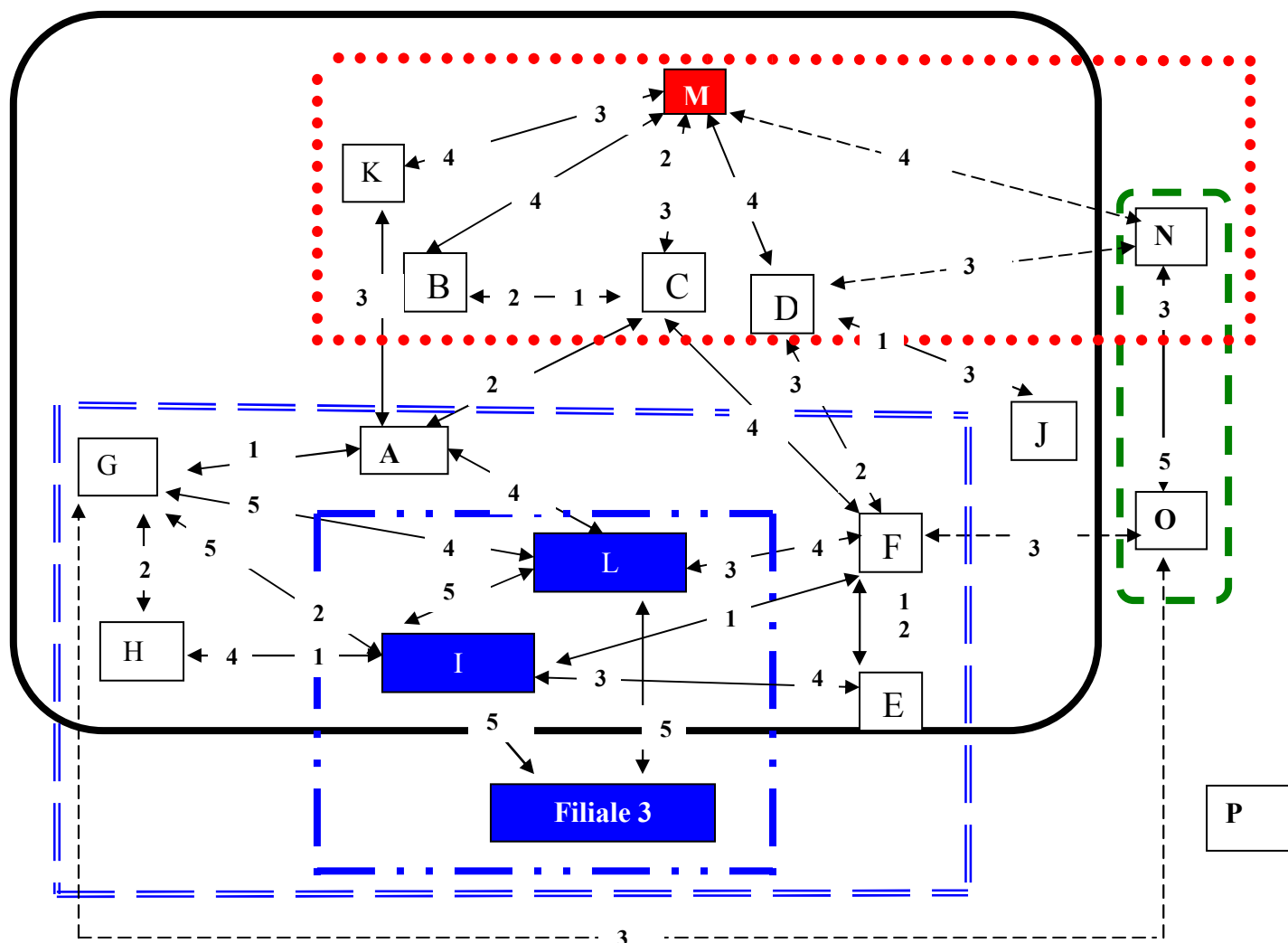
Le schéma ci-après propose une représentation du réseau dans laquelle, outre une représentation des différents sous-ensembles, apparaît l'intensité des relations entre les entreprises. Cette représentation du réseau BASSET s'articule autour de trois ensembles, l'hypogroupe, un ensemble organisé autour de M et une dyade N-O extérieure au réseau formel.

Le réseau BASSET a été construit sur une délimitation formelle au travers de la participation à l'association qui assure la "direction" de l'ensemble et aux deux entreprises créées qui réalisent le SAV et les achats pour toutes les entreprises du réseau. Les évolutions récentes rendent la lecture du réseau plus complexe. En effet, la délimitation formelle du réseau ne permet plus d'appréhender l'ensemble de la dimension réticulaire de cet ensemble.

Deux éléments viennent compléter et élargir la frontière du réseau. D'une part, deux entreprises qui appartenaient au réseau ont formé une dyade tout en conservant des relations avec leurs anciens partenaires. Elles restent donc en contact avec certains membres du réseau. Assez paradoxalement la dyade N-O qui pourtant est désormais à l'extérieur du réseau assure la possibilité de relations indirectes entre les deux sous-ensembles. De même, les entreprises A, F et C sont des points de contact entre les deux sous-ensembles du réseau. Ainsi malgré une centralisation accrue de l'ensemble, il demeure des canaux de relations entre les deux grands ensembles qui composent le réseau BASSET.

D'autre part, la société spécialisée dans le chauffage industriel (F3), n'appartient pas explicitement au réseau même si les liens capitalistiques dans le cadre de l'hypogroupe font qu'en pratique cette entreprise est fortement connectée à deux des pôles du réseau.

³⁷ Les dyades indiquent aussi quelle est l'entreprise à l'origine du rapprochement. Ainsi B est à l'origine du rapprochement avec L.

Schéma n°4 - Relations dans le réseau BASSET en 2003³⁸

La construction de la représentation ci-dessus a été faite à partir de deux critères, l'intensité de la relation et leur fréquence. Nous avons considéré qu'il y avait polarisation des sous-ensembles autour de L et M dès lors que l'intensité des relations était supérieure à 3. A partir de ce critère, outre les ensembles organisés autour de M et L, un ensemble autour de F pouvait être constitué avec C et L. L'intégration du critère de fréquence permet de voir que la dyade F-C a une fréquence relativement faible comparée aux autres dyades en général et à celle d'intensité comparable. Enfin lors de nos entretiens, nous demandions aux entreprises de citer en les classant par ordre d'importance les entreprises clés du réseau. Il résulte de cette dernière question que F n'apparaît pas et que F ne s'est pas cité³⁹. A partir de ces éléments, nous n'avons retenu que deux sous-ensembles constitués au sein du réseau et un en dehors de ces frontières formelles.

³⁸ Ce schéma présente également l'intensité des relations. Les flèches reliant deux entreprises ont :

- un chiffre quand il y a une perception identique des deux partenaires
- deux chiffres quand il y a une divergence de perception. Ainsi pour la dyade H-I, H perçoit que sa relation est à une intensité forte alors que I perçoit sa relation comme faible au niveau de son intensité (cf. tableau n°8 en annexe).

³⁹ Elle avait la possibilité de se citer.

L'hypogroupement a entraîné le départ d'entreprises du réseau et une modification de son centre de "gravité". La structure telle qu'elle apparaît aujourd'hui reflète sans doute mieux le rôle joué par L dans le réseau et cela depuis le début des années 90.

On retrouve une bi-centralisation avec des évolutions d'intensité contrastées. L'évolution des relations interentreprises sur la période montre une diminution du nombre de relations mais comme le montre le tableau ci-dessous avec une forte polarisation.

Entre 1997 et 2003 le nombre de relations dans le réseau a diminué mais celles qui persistent ont une intensité plus forte. Il y a donc un accroissement de la quasi-intégration avec polarisation. Le réseau se trouve donc dans une position paradoxale puisqu'il est à la fois plus intégré, même si les dirigeants des entreprises interrogées en 2003 affirment ne pas vouloir se séparer, et plus éclaté.

La dichotomie du réseau avec des activités coopératives gérées au niveau global et des relations de coordination organisées en sous-ensemble permet de maintenir à la fois une cohérence d'ensemble et une autonomie des sous-ensembles. La modification des dyades n'a pour le moment eu qu'un effet limité sur la définition du champ d'intervention des structures coopératives ainsi que sur leur fonctionnement. Toutefois, la constitution de deux sous-ensembles relativement importants en terme de taille rend les structures du réseau BASSET économiquement moins nécessaires aux entreprises. L'évolution des structures du réseau est liée à des modifications des modes opératoires entre les entreprises.

La croissance de l'une des entreprises du réseau par hypogroupement induit un questionnement sur la redéfinition du champ du réseau, son objet, sa finalité. Elle repose avec acuité la question de l'articulation des entreprises avec la structure collective. L'évolution du réseau introduit en quelque sorte un niveau supplémentaire dans l'analyse de la relation concurrence-coopération. On peut, en effet, parler de concurrence entre les sous-ensembles car en octobre 2003 l'entreprise L avec quelques unes des entreprises qui lui sont liées ont répondu à un appel d'offre de marché auquel l'entreprise M et des entreprises liées avaient également répondu. Le fait en lui même n'est pas exceptionnel puisque de telles situations se sont produites à de nombreuses reprises mais seulement au niveau interentreprises. C'est cependant la première fois que les entreprises ne peuvent pas se mettre d'accord pour proposer une réponse commune⁴⁰. On voit alors que les membres du réseau optent pour un recours au client dans la résolution de leur divergence. Rien n'indique cependant que cette situation aura vocation à se répéter de manière systématique puisque les membres du réseau affirment vouloir travailler tous ensemble chaque fois que cela sera possible. Aux relations classiquement identifiées de concurrence entre les entreprises d'un même réseau ou entre des réseaux, vient ainsi s'ajouter une concurrence entre des sous-ensembles du réseau.

Si l'on regarde plus spécifiquement l'intensité des relations à l'intérieur des deux sous-ensembles, l'ensemble constitué autour de L a une intensité moyenne de relation supérieure à ce que l'on trouve pour M⁴¹. On voit donc qu'outre une différence de taille entre les deux sous-ensembles, il existe également une différence d'intensité dans les relations.

Tableau n°4 - Caractéristiques des relations sur la période 1997-2003

	1997	2003
Nombre de relation	56 relations	48 relations
Intensité moyenne des relations	2,51	3,30 3,53 (à périmètre 1997)

⁴⁰ Cette concurrence est perçue comme plutôt positive par les dirigeants des entreprises.

⁴¹ Voir tableau n° 11 en annexe

Loin d'être stables, les relations dyadiques à l'intérieur du réseau BASSET semblent évoluer de manière importantes comme nous l'avons déjà indiqué. Si on se penche sur les causes de ces variations, plusieurs éléments apparaissent.

Le premier d'entre eux est le fait que les entreprises qui ont renforcé des liens ou qui ont noué de nouvelles relations l'ont fait souvent de manière **incrémentale**⁴² à la suite d'une première opportunité de travail en commun. L'axe I-L qui donnera lieu à une intégration par hypogroupement été déjà constitué depuis 1987. Entre 1997⁴³ et 2003 avant le rachat, les relations entre les entreprises se sont encore renforcées notamment en terme de fréquence des interactions. Il est possible de mettre en évidence également des approches par **ruptures**. Les entreprises O et N ont opté pour un désengagement du réseau mais en créant une relation dyadique forte en dehors des limites formelles du réseau et en conservant des interactions avec certaines des entreprises du réseau à la suite de l'hypogroupement. A l'inverse une expérience négative ou un échec peut entraîner une rupture. La dyade A-B avait une relation à forte intensité⁴⁴ en 1997 alors qu'elle a cessé toute relation directe en 2001. L'arrêt de la relation provient d'un marché réalisé en 2000 à la suite duquel un contentieux important s'est développé pour malfaçon entre le client et les deux entreprises puis entre les deux entreprises elles-mêmes. On trouve ici trace d'un conflit dans la relation de coopération dyadique entre ces entreprises.

Enfin, l'analyse dyadique et globale du réseau permet de mettre en évidence la nature duale de l'ensemble analysé. En effet, les relations de coopération sont essentiellement mises en œuvre dans le cadre des structures de gouvernance du réseau alors que les relations dyadiques traduisent plutôt des relations de coordination interentreprises, notamment dans la réalisation des chantiers. On s'aperçoit ainsi que l'évolution des relations de coordination a une influence sur le réseau, c'est-à-dire sur la structure de coopération. A titre d'illustration la réponse à des appels d'offre ne se fait plus par le biais du réseau mais aux travers des sous-ensembles apparus autour de M et de l'hypogroupe.

Le réseau semble soumis à une recombinaison continue en fonction de l'évolution des activités, des ressources au niveau des dyades (micro-positions) mais il y a des effets plus globaux sur le réseau dans le cas d'une modification en profondeur des relations (structure globale). L'évolution de la nature des relations passant de relation de coopération à des relations de propriété a un effet sur la forme globale du réseau. La lecture en terme de structure s'éclaire par la mise en évidence des différentes stratégies qui l'accompagnent⁴⁵

2. Les stratégies des acteurs du réseau

Le choix de stratégie d'hypogroupement répond à une manœuvre stratégique de L reposant sur deux orientations différentes bien que complémentaires :

- stratégie d'hypogroupement par recomposition du réseau avec rachat d'une entreprise
- stratégie d'hypogroupement par croissance hors du réseau⁴⁶

Face à cette action⁴⁷, on rencontre différentes réactions et/ou stratégies possibles dans le cadre du réseau BASSET.

⁴² On peut suivre les évolutions de manière précise puisque les dirigeants devaient préciser la date de l'évolution constatée.

⁴³ Les entreprises percevaient leur relation comme forte.

⁴⁴ Les éléments présents dans le tableau n°2 avaient été posés de la même manière aux entreprises du réseau en 1997.

⁴⁵ Ceci sans présager du sens de la relation stratégie-structure.

⁴⁶ Dans le même secteur, dans un secteur complémentaire ou dans un secteur sans lien avec le métier initial de l'entreprise.

Il est possible d'identifier **des stratégies de désengagement** comme pour l'entreprise P qui a coupé ses liens avec N en 1998 et O en 2000. Cette stratégie s'est poursuivie en 2003 avec les entreprises F et L. Dès 1997, le dirigeant de P souhaitait restreindre ses relations avec les autres entreprises estimant le réseau "trop contraignant". Le processus d'hypogroupement enclenché en 2003 a précipité la décision de sortie complète du réseau. Le processus de marginalisation de P s'est donc développé sur l'ensemble de la période après avoir connu une situation avec une connectivité maximale en 1996-1997.

On peut mettre également en évidence **des stratégies d'évitement**. En se référant au tableau n°3 qui analyse l'évolution des dyades, on remarque que, dans l'ensemble, les évolutions sont consécutives dans le 2/3 des cas à l'hypogroupement. On voit, qui plus est, que l'arrêt de beaucoup de relations est quasiment à l'initiative des entreprises extérieures à l'hypogroupe avec une volonté affichée de limiter les relations avec l'hypogroupe.

L'arrêt de relation à la suite du processus d'hypogroupement relève d'une triple analyse de part des autres dirigeants. En premier lieu, l'intégration croissante de l'hypogroupe et l'élargissement de son offre devrait lui permettre de pouvoir désormais se passer des autres entreprises du réseau. L'apport notamment de F3 rend par exemple la relation de L avec O en partie sans objet. Sur cette analyse on peut sans doute évoquer un effet de seuil. En effet, les entreprises qui ont réagi après le rachat de I avaient déjà posé nombre de questions au dirigeant de L à la suite de sa première acquisition F3.

En deuxième lieu, leur analyse s'appuie sur une prise en compte du nouveau différentiel de taille. En effet, la taille de l'hypogroupe en 2003 est de 39 personnes alors que l'entreprise suivante dans la distribution des tailles est M avec 21 salariés. Si l'on se réfère à la distribution des tailles des entreprises en 1997, cette dernière était plus homogène⁴⁸. La perception de l'hypogroupe par les autres entreprises est sans doute accentuée par le fait que les entreprises N et O qui sont sorties du réseau en 2003 étaient les troisième et quatrième en matière de taille. Dans le discours des dirigeants on voit apparaître très souvent le terme de risque alors que cette notion est quasiment absente en 1997⁴⁹. Cette représentation n'est sans doute pas étrangère à aux rapports de pouvoir dans le réseau. Enfin, les dirigeants mettent en avant des divergences de conception du réseau et de son évolution. La plupart des dirigeants met en avant le fait que l'évolution récente échappe aux règles qui existent pour gérer le réseau. En fait s'il existe des règles en matière d'entrée dans le réseau avec des processus de sélection des nouveaux entrants, des règles de vote concernant la gestion de structures collectives, la décision de rachat de F3 puis de I échappe au cadre défini par les acteurs. Dans une certaine mesure, la légitimité de ces décisions n'appartient pas au réseau puisque ce dernier a comme principe de fonctionnement l'autonomie des acteurs dans les domaines autres que la SAV, la formation/ l'échange d'information, la fonction achat et ponctuellement la réponse à des contrats importants. On perçoit ici toute l'ambiguïté dans le positionnement du projet partenarial par rapport au projet des entreprises. Pour eux cette évolution traduit une rupture dans le projet réticulaire. L'hypogroupement traduirait le passage d'un projet de développement par le réseau à un retour vers la croissance externe. On retrouve ici un élément de l'étude de 1997. Les dirigeants interrogés avaient tous insisté sur les risques induits par des divergences de buts et de stratégies dans le réseau. Compte tenu de l'activité du réseau et de

47 Håkansson and Snehota (1995, pp. 48-49) defined this as "manoeuvring for a favourable position" by elaborating "the experience and thus the adoption in a company of an effective 'relationship strategy'"

48 Sept entreprises sur seize avaient entre 10 et 20 salariés, trois entreprises sur les 16 du réseau avaient entre 14 et 20 salariés et la différence entre l'entreprise la plus importante L et sa suivante était de 2 salariés avec 20 pour la première et 18 pour la seconde.

49 La seule référence à la notion de risque était liée à la possibilité de faire rentrer d'autres entreprises dans le réseau avec une incertitude sur leur aptitude à respecter les règles du réseau.

l'existence de structures juridiques, l'ensemble des dirigeants estimait que les objectifs des différentes entreprises doivent *aller dans la même direction*. L'hypogroupement apparaît donc comme un choix de nature différente par rapport au réseau.

Il existe également des **stratégies de renforcement**. On peut expliquer le fait que nombre d'entreprises ont continué à travailler avec L, voire à renforcer leurs liens par la position qu'occupe cette entreprise depuis sa création. Son dirigeant a été à l'origine de la création du réseau. Il assure depuis 1990 la présidence de l'association qui réunit toutes les entreprises. En 1997, toutes les autres entreprises reconnaissent son rôle prépondérant dans l'animation du réseau.

Les stratégies de riposte. Par bien des aspects les analyses de l'évolution des entreprises M, N et O sont assez proches. Leurs réponses, en revanche, divergent. L'analyse des entreprises qui ont décidé de sortir du réseau est assez intéressante. Elle permet de voir que excepté pour P, N et O qui ont pris la décision de sortir l'ont fait après le rachat de I. M, pour sa part, n'a pas considérée la sortie du réseau comme une solution face à l'évolution constatée. En 2000, l'entreprise a noué des contacts de travail avec K, puis en 2001 elle a renforcé son intensité de relation avec B. Enfin, en 2003 à la suite de l'hypogroupement elle a noué des contacts avec N et renforcé ses interrelations avec D. Cette évolution apparaît comme duale avec à la fois une stratégie offensive par rapport aux concurrents extérieurs du réseau et une stratégie de renforcement ou de défense ensuite par rapport aux autres entreprises du réseau et plus particulièrement par rapport à L.

Au-delà des structures qui évoluent, l'hypogroupement s'accompagne d'une pluralité de réponses stratégiques. Elles sont tout autant que l'hypogroupement responsables de l'évolution de la configuration du réseau.

IV/ conclusions

Les évolutions observées dans le cadre du réseau BASSET sont donc le résultat d'un processus complexe dans lequel toutes les entreprises ont joué un rôle. La modification de la structure du réseau est le résultat du processus de croissance de L mais aussi des sorties de N, O et P et de la recomposition autour de M. Quasiment toutes les entreprises sont intervenues dans ce processus de transformation de manière soit proactive soit réactive. Ainsi à la différence des approches en terme de sociologie des acteurs auxquelles nous empruntons des outils d'analyse, nous introduisons une dimension stratégique permettant de comprendre le jeu de position/ rôle dans le réseau.

Le réseau tel que nous l'avons décrits peut articuler au mode contractuel, un mode de croissance externe. L'articulation hypogroupe-réseau entraîne un accroissement de la centralisation du réseau et donc certainement du pouvoir de l'entreprise dans cet ensemble. L'intégration d'une logique de propriété individuelle dans une organisation reposant sur la coopération et sur la propriété collective de certains outils de production modifie la position compétitive⁵⁰ (GRIMM & SMITH 1997 ; LECHNER 2001) de l'hypogroupe dans le réseau et donc la gouvernance de l'ensemble. L'analyse de l'évolution du réseau peut se faire à partir d'une série d'analyse des stratégies/ positions des acteurs.

⁵⁰ Ces approches s'inscrivent dans le courant du réseau stratégique. Les analyses développées par ce courant concernent principalement des firmes réseaux ou en position d'être le pivot du système (JARILLO 1988; CAMPBELL & WILSON 1996 ; GULATI, NOHRIA & ZAHEER 2000).

La relation hypogroupe-réseau porte en elle un certain nombre d'évolutions importantes. La stratégie développée dans le cadre de l'hypogroupe a profondément modifié à la fois les liens dyadiques dans le réseau, sa structure informelle et son fonctionnement. Les évolutions constatées ont entraîné des réactions très différentes de la part des entreprises membres.

La stratégie de recomposition du réseau par hypogroupement présente le double avantage, dans le cas analysé, de permettre à la fois une modification des rapports dans le réseau par ajout d'une entreprise extérieure au réseau – et donc qui n'en dépend pas au moins formellement – et de modifier l'équilibre par une croissance interne au réseau.

Dans ces conditions, même pour des réseaux de P.E., la question de la croissance du réseau ou de sa pérennisation ne peut être dissociée de la stratégie de croissance des entreprises membres. Comment passer d'un *"cheminement, dont les étapes sont déterminées dans un premier temps par le souci de collaboration des membres fondateurs [à] dans un second temps [une] rivalité des unités les plus influentes"* note ASSENS (1999). A partir des travaux de EASTON & ARAUJO (1992) et de EASTON *et al.* (1993), BENGTSSON & KOCH (1999) proposent quatre catégories de relations dans les réseaux ; la coexistence⁵¹, la coopération, la co-opétition et la compétition auxquels on peut ajouter la coordination. Selon la nature des relations entre les acteurs dans le réseau, on va avoir des incidences différentes. La mise en œuvre d'un processus d'hypogroupement introduit de façon importante des logiques de co-opétition non pas tant au niveau des entreprises que des sous-ensembles constitués.

La tentative de constitution d'un réseau plus centralisé passe par une série de mouvements/réactions de la part de certaines entreprises. L'acteur qui se trouve en position dominante peut alors avoir un comportement post-contractuel opportuniste qui le conduit à réexaminer les termes de l'échange en sa faveur. Ces acteurs vont alors choisir une stratégie agressive (BAUDRY 1993). Ils vont ainsi essayer de modifier la nature de l'échange en le faisant passer d'un « *échange économique* » fondé sur la logique du donnant-donnant à un « *échange politique* » dans lequel les acteurs essaient de « *manipuler en leur faveur les termes ou les règles qui gouvernent l'échange* » (FRIEDBERG 1993). L'hypogroupement est alors un moyen permettant un réexamen des positions. L'analyse des processus de transformation des réseaux permet au-delà du constat de l'évolution de voir comment elle se met en œuvre. L'analyse des stratégies d'hypogroupement ouvre ainsi toute une série d'interrogations sur les processus et les moyens d'opérer des transformations opérationnelles et de structures dans les réseaux. Alors que LUNDGREN (1995) explique que le changement en matière d'activité dans le réseau n'est permis que si la structure des acteurs est stable, ou vice-versa, l'hypogroupement de L avec le rachat de I montre qu'il est possible de faire intervenir des changements importants sans changement des entreprises du réseau formel.

Au-delà des actions/ réactions spécifiques à l'histoire de ce réseau analysé, la question de la croissance des entreprises du réseau et dans le réseau semble un élément important du jeu de recomposition. En outre, on introduit dans le modèle d'analyse, outre une concurrence hors réseau voire inter-réseaux, une concurrence intra-réseau au niveau individuel et au niveau des sous-ensembles constitués. On peut alors essayer de voir si à chacune de ces concurrences correspondrait un type de manœuvre spécifique et dans quelle mesure l'hypogroupe ne serait pas une manœuvre spécifique dans la concurrence entre les entreprises mais s'exprimant aux niveaux des sous-ensembles. Par certains aspects, l'hypogroupement introduit une dimension concurrentielle nouvelle dans le réseau. La perception de la concurrence de la réseau est sans doute affectée, et donc peut être moindre, car reportée à un niveau supérieur, les sous-ensembles. Peut-être permet-elle de maintenir des relations de coopérations sans trop de difficulté entre les acteurs du réseau. La spécificité de l'hypogroupe par rapport à un mode de

⁵¹ Il s'agit d'un cas dans lequel les entreprises n'ont de rapport qu'avec la firme pivot du réseau et pas entre elles.

croissance intégré dans une seule entreprise n'est sans doute pas étrangère à cette perception différente. On peut ainsi ouvrir des pistes de recherche pour voir dans quelle mesure la spécificité de l'hypogroupe a un impact sur la perception de la concurrence à l'intérieur du réseau ?

La mise en œuvre d'une stratégie d'hypogroupement dans un réseau hétérarchique peut apparaître comme une tentative de hiérarchisation du réseau, avec pour référence le modèle de la firme pivot. On est pourtant assez éloigné des critères (taille, croissance, capacité d'endettement, attractivité financière, attractivité industrielle - BAKER 1990) permettant d'apprécier l'autorité d'une firme dans un réseau, voire d'évaluer si un nœud a une place incontournable au centre du réseau (LORENZONI & BADEN-FULLER 1993). Sans doute, l'analyse des réseaux hétérarchique appelle-elle une définition particulière et des critères spécifiques permettant de déterminer la notion de centre. On est également dans une situation assez différente de celle de l'entreprise-réseau tel qu'elle est décrite par JULIEN et *alii.* (2003). De façon plus générale, l'analyse de évolution d'un réseau après hypogroupement pose la question de la stabilité du type réseau hétérarchique, en l'absence d'effet territoire comme dans les districts ou de socio-culture forte, et face à des visions/ intentions stratégiques et des opportunités qui diffèrent selon les acteurs du réseau.

BIBLIOGRAPHIE

- AASTRUP J., 2000, "Change in Networks – a Critical Realist Interpretation", 16th IMP conference, Bath, 17 p.
- ABDUL-NOUR G. & S. KEARNEY, 2003, "Des normes de qualité à la qualité totale. Les réseaux qualité à la chaire bombardier", in P.-A.JULIEN, L. RAYMOND, R. JACOB & G. ABDUL-NOUR, *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la chaire bombardier produits récréatif.*, Sainte Foy, Presse universitaire du Québec.
- ACHROL, R. S. & P. KOTLER (1999) "Marketing in the Network Economy", Journal of Marketing, 63 (Special Issue), pp. 146-163.
- ADLER P.S. & S.-W. KWON, 2002, " Social Capital: Prospects for a new Concept", Academy of Management Review, Vol. 27 Issue 1.
- ALLEN T., 1970, "Communication Networks in R&D Laboratories", R&D Management, 1(1): 14-21.
- AMALYA O.L. & M. EBERS, 1998, "Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of interorganizational relationships", Organizational Studies, vol.19, n°4, 549-583
- ANDERSON H., HAVILA V., ANDERSEN, P. & A. HALINEN, 1998, "Position and Role-Conceptualizing Dynamics in Business Networks", Scandinavian Journal of Management, 14, 167-186.
- ASTLEY W.G. & C.J. FOMBRUM, 1983, "Collective strategy: social ecology of organizational environments", Academy of Management Review, Vol. 8, n°4, p. 576-587.
- AVILA VIRPI & SALMI ASTA, 1999, "Spread of Change in Business Networks: An Empirical Study of Mergers and Acquisitions in the Graphic Industry", 15th IMP Conference, Dublin.
- AXELSSON, B. & G. EASTON (eds.), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London.
- BAKER W.E, 1990, « Market networks and corporate behaviour », American Journal of Sociology, n°3, 589-625.

- BAUDRY B., 1993, *Contrat, autorité et confiance : une étude des mécanismes de coordination dans la relation de sous-traitance*, Thèse de doctorat. Université Pierre Mendès-France. Grenoble.
- BAUMARD P., 2000, *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.
- BENGTTSSON M. & S. KOCH, 1999, "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14, n° 3, 178-193.
- BERGAMI M., CORRADO R. & A. LOMI, 1997, "La base relazionale dell'identificazione degli individui con l'organizzazione" in Lomi A., *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Il Mulino: Bologna, 113-145.
- BORGATTI S.P., EVERETT M.G. & L.C. FREEMAN, 1999, *UCINET 6.0 Version 1.00*, Natick: Analytic Technologies.
- BOUTIN E., 1999, *Le traitement d'une information massive par l'analyse réseau. Méthode, outils, applications*, Thèse N.R. Sciences de l'information et de la communication, Université Aix-Marseille III.
- BURT R. 1982, *Toward a structural theory of action*, New-York, Academic.
- BURT R., 1983, "Distinguishing relational contents", in BURT R.S & M.J. MINOR (Eds.), *Applied Network Analysis*, Beverly Hills, CA sage.
- CARNEY M; 1998, "The competitiveness of networked production: The role of trust and asset specificity" Journal of Management Studies, Vol.35.
- CHELL E. & S. BAINS, 2000, "Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour", Entrepreneurship & Regional Development, 12, 195-215.
- CHEN M;-J.1996, "Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration", Academy of management Review, vol.21, n°1, 100-134
- CHILD J. & D. FAULKNER, 1998, *Strategies of Co-operation*, New-York, Oxford University Press.
- CHURCHILL N.C. & V.L LEWIS, 1984, "The five stages of small business growth", Harvard Business Review, May-June 1984, 1-11.
- COLEMAN J.S., 1988, "Social capital in the creation of human capital", American Journal of Sociology, 94, 95-120
- D'AUNNO, T.A. & H.S. ZUCKERMAN, 1987, "A Life-Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospital" Academy of Management Review, 12(3), 534-545.
- DEBRAY C., 2000, "Contrôles dans l'hypogroupe : implications organisationnelles et manageriales d'une stratégie de croissance en PME", Conférence AIMS 2000, Bayonne-Biarritz, 6-8 septembre, 13p.
- DEBRAY C., 1997, *Structures et stratégies de l'hypogroupe*, Thèse N.R., université Montpellier I.
- DEBRAY C. & C. LEYRONAS, 1996, "Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles complexes en petite entreprise", XIII^{èmes} Journées Nationales des IAE, Toulouse, 16 et 17 avril, Actes du colloque, tome 2, p. 352-367.
- DEGENNE A & M. FORSE, 1994, *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- DONCKELS R., B. DUPONT & P. MICHEL, 1987, "Multiple Business Starters. Who? Why? What?", Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.5, no 1, 48-63.
- DUMOULIN R. & A. GBAKA, 1995, « Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques : une étude exploratoire », IV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai, p.18-37.
- EASTON G., 1995, "Case Research as a Methodology for Industrial Networks; A Realist Apologia", 11th IMP Conference, Manchester.

- EASTON, G. & A. LUNDGREN, 1992, *Changes in Industrial Networks as Flows through Nodes*, in AXELSSON, B. & G. EASTON (eds.), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London.
- EISENHARDT K. (1989) "Building theories from case study research", Academy of Management Review, Vol.14, n°4, 532-50.
- FOMBRUN C. & S. WALLY, 1989, Structuring Small Firms for Rapid Growth, in: Journal of Business Venturing, Vol. 4, pp. 107 – 122.
- FORD D., 1990, *Understanding Business Markets; Interaction, Relationships and Networks*, (E) Academic Press, London.
- FORD D. (ed.) (1996) "Conclusions: Managing in Business Markets", in *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, 2nd ed. London: The Dryden Press.
- FREEL M., 2000, "External linkages and product innovation in small manufacturing firms", Entrepreneurship & Regional Development, 12, 245-266
- FREEMAN L., 1979, "Centrality in Social Network. Conceptual clarification", Social Networks, 1, 215-239.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Editions du Seuil.
- GADDE, L.-E. & H. HÅKANSSON, 1992, *Analysing Change and Stability in Distribution Channels – a Network Approach*, in AXELSSON, B. & G. EASTON (eds.), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London.
- GALASKIEWICZ J., 1985, "Inter-Organizational Relations." Annual Review of Sociology, Vol. 11., Annual Reviews.
- GARGIULO M. & M. BENASSI, 2000, "Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital", Organization Science, 11/2, 183-196.
- GARGIULO M., 1998. "Structure and Action: A Network Approach to the Micro-Macro Link." Working paper. INSEAD, Department of Organizational Behavior.
- GRABHER G. (ed.), 1993, *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London, Routledge.
- GAULTIER A., 1989, *Les holdings familiales : pérennité et succession*, 3^{ème} éd., Paris : Les Editions de l'Organisation.
- GNYAWALI D.R. & R. MADAHAVAN, 2001, "Cooperative networks and competitive dynamics; a structural embeddedness perspective", Academy of Management Review, n°3, 431-445.
- CONWAY S., 1994, *Informal Boundary-Spanning Links and Networks in Successful Technological Innovation*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Aston Business School Birmingham
- GRANOVETTER M., 1985, "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", American Journal of Sociology, 91,3, 481-510.
- GRANOVETTER M., 1992, "Problems of explanation in economic sociology", in Nohria, N & Eccles, R.G., Networks and Organizations: Structures, Form and Action, Boston MA: Harvard Business School Press, 25-56.
- GREINER L., 1972, "Evolution and revolution as organizations grow", Harvard Business Review, 50, 37-46.
- GRIMM C.M. & K.A. SMITH, 1997, *Strategy as action*, Cincinnati, O-H south-Western Publishing

- GULATI R & M. GARGUILO 1999, "Where Do Interorganizational Networks Come From?", American Journal of Sociology, Volume 104, Number 5, March 1439-93
- GULATI R., NOHRIA N. & ZAHEER A., 2000, "Strategic Networks", Strategic Management Journal, 21, 203-215.
- GULATI R., 1999, "Where Do Interorganizational Networks Come From?", American Journal of Sociology, 104,5, pp. 1439-1493.
- GULATI R., 1998, "Alliances and Networks", Strategic Management Journal, 19, pp. 293-317.
- GULATI R., 1995, "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", Administrative Science Quarterly, Vol. 40, 619-652.
- GULATI R., 1995 (b), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", Academy of Management Journal, 38: 85-112.
- HAKANSSON, H. & I. SNEHOTA, 1995, *Developing relationships in business networks*, London, Routledge.
- HÅKANSSON H. & B. HENDERS, 1995, *Network Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks*, in MÖLLER K. & D. WILSON (eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Iower Academic Publishers, Boston.
- HÅKANSSON H., 1992, *Evolution Processes in Industrial Networks*, in AXELSSON, B. & G. EASTON (eds.), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., 1987, *Industrial Technology Development -A Network Approach*, London; Croom Helm .
- HÅKANSSON H., 1982, *International marketing and Purchasing of Industrial goods: An Interaction Approach*, (Ed) by IMP Project Group, Wiley, Chichester.
- HALINEN, A., A. SALMI & V. HAVILA, 2000, "From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework", Journal of Management Studies, Vol. 36.
- HALINEN, A., SALMI, A. AND HAVILA, V. (1999) "From Dyadic Change to Changing Business Networks. An Analytical Framework", Journal of Management Studies, Vol.36, No. 6-november.
- HARRISON D. & G. EASTON, 1998, "Horizontal Case Comparison in Industrial Network Research", 14th IMP Conference, Turku.
- HARRISON, D. & G. EASTON, 1999, "Patterns of Net Response to Environmental Change", 15th IMP Conference, Dublin.
- HENDERS B., 1992, *Positions in Industrial Networks*, Doctoral dissertation, Uppsala University, Department of Business Studies.
- HERTZ S., 1992; "Towards More Integrated Industrial Systems" in AXELSSON, B. & G. EASTON, (eds.), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London.
- HERTZ S., 1998, "Domino Effects in International Networks", Journal of Business to Business Marketing, November 1998.
- HLADY-RISPAL M., 2002, *La méthode des cas. Application à la recherche en Gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HOLMEN E., PEDERSEN A-C. & T. TORVATN, 1999, "Is it Possible to Conceptualise the Interplay between Structure and Process in the Industrial Network Approach?", 15th IMP Conference, Dublin.
- HUGGINS R., 2000, "the success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure", Entrepreneurship & Regional Development, 12, 111-135.
- HUPPERT R. 1981, "Stratégies de développement des PMI françaises", Revue d'Economie Industrielle, no 17, 3ème trimestre, 26-42.

- IACOBUCCI D., 2002, "Explaining business groups started by habitual entrepreneurs in the Italian manufacturing sector", Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 14, 31-47.
- ISETT K.R. & K.G. PROVAN, 2002, "The Evolution of Interorganizational Network Relationship over time", Academy of Management Proceedings, pC1, 6p.
- JARILLO J.-C., 1988, "On strategic Networks", Strategic Management Journal, vol.9, 31-41.
- JARILLO J.-C., 1989, "Entrepreneurship and growth: the strategic use of external sources", Journal of Business Venturing, 4, 133-147
- JULIEN P.-A., L. RAYMOND, R. JACOB & G. ABDUL-NOUR, *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la chaire bombardier produits récréatif*, Sainte Foy, Presse universitaire du Québec.
- KANTER R.M., 1994, "Collaborative advantage: the art of alliances", Havard Business Review, July-August, 96-108.
- LACHANCE R. & P.-A.JULIEN, 2003, *Le réseau Bombardier Produits récréatifs. Analyse du réseau et de l'intérêt des entreprises membres à échanger des informations entre elles*, in P.-A.JULIEN, L. RAYMOND, R. JACOB & G. ABDUL-NOUR, *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la chaire bombardier produits récréatif*, Sainte Foy, Presse universitaire du Québec.
- LARSON A., 1992, "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships", Administrative Science Quarterly, 37, 76-104.
- LARSON A., 1991, "Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance", Journal of Business Venturing, 6, 173-188.
- LECHNER C., 2001, *The competitiveness of firm networks*, Germany, Peter lang,
- LECHNER C. & M. DOWLING, 2003, "Firm network: external relationships as source for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms", Entrepreneurship & Regional Development, 15, 1-26.
- LECHNER C. & C. LEYRONAS, 2003, "The entrepreneurial group as an alternative development model of entrepreneurial firms - A case study", efmd 33rd EISB conference SDA, Bocconi, Milan, Italy, Sept. 10-12.
- LEONARD-BARTON D., 1984, "Inter-personnal communication patterns among Swedish and Botton area entrepreneurs", Research Policy, 13, 101-114.
- LICHTENSTEIN B & C. BRUSH, 2001, "How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration", Entrepreneurship Theory & Practice, Spring, 37-58.
- LORANGE P. & J. ROSS, 1992, *Strategic alliances*, cambridge, Black Well
- LORENZONI G & C. BADEN FULLER, 1993, « Creating a strategic center to manage a web of partners », California Management Review, vol.37, n°3, 146-163.
- LORENZONI G. & A. LOMI (ed.), 1992, *Impresa guida e organizzazione a rete*, in LORENZONI G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Milano, Etas Libri.
- LUNDGREN A., 1995, *Technological Innovation and Network Evolution*, Routledge, London.
- MAGGI B., 1997, "Prefazione", in LOMI A. (ed.), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 11-20
- MATTSON L-G. (1986) "Indirect Relationships in Industrial Networks : A Conceptual Analysis of their Significance", Paper presented at the 3rd Industrial Marketing and Purchasing (IMP) International Seminar, IRE, Lyon, France
- MILLOT E., 1995, « La logique concurrentielle des stratégies de coopération », in RAINELLI M., GAFFARD J.-L., ASQUIN A. (Coord.), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, p. 29-38.

- McMILLAN I.C. & M.B. LOWE, (1986), *Techniques of the Habitual Entrepreneur :Team Building*, Snider Entrepreneurial Center, Université de Pennsylvanie, papier de recherche n°1.
- MÖLLER, K. E. K. & A. HALINEN-KAILA, 1999, "Business Relationships and Networks: Managerial Challenges for a Network Era", *Industrial Marketing Management*, 28, 413-427.
- MURAY E & J. MAHON, 1993, "Strategic alliances: Gateway to the new Europe?", *Long Range Planning*, vol 26, 102-111.
- OLIVIER C. (1990), « Determinant of interorganizational relationships: integration and future directions », *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, p. 241-265.
- PERREN L & M. RAM, 2004, "Case-study method in small business and entrepreneurship. Mapping boundaries and perspectives", *International Small Business Journal*, Vol.22 (1), 83-101.
- PFEFFER J. & R. SALANCIK (1978), *The external control of organizations*, New-York, Harper & Row.
- POWELL W.W. 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336.
- POWELL W.W., KOPUT K. & L. SMITH-DOERR, 1996, "Inter-Organizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology." *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-45.
- POWELL W.W., 1996, "Trust-based forms of governance". In KRAMER, R.M. & T.R. TYLER (Eds.), *Trust in organisations: frontiers of theory and research*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- RICE R.E. & C. AYDIN, 1991, "Attitudes toward new organizational technology: Network proximity as a mechanism for social information processing", *Administrative Science Quarterly*, 36, 219-244.
- RICHARDS J., 1987, *Comptabilité et analyse financière des groupes*, Paris : Economica.
- RICHARDSON G.B., 1972, "The Organization of Industry", *Economic Journal*, VOL.82, September, 883-896.
- ROGERS E.M., 1995, *Diffusion of innovations*, NEW-YORK, FREE.
- SHAW E., 1998, "Social Networks: Their Impact on the Innovative Behaviour of Small Service Firms", *International Journal of Innovation Management*, 2(2): 201-222.
- SMITH, P.C. & J. LAAGE-HELLMAN, 1992, *Small Group Analysis in Industrial Networks*, in AXELSSON, B. & G. EASTON (eds.), *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London.
- STEVENSON W.B. & M.C. GILLY, 1991, "information processing and problem solving: the migration of problems through formal positions and networks of ties", *Academy of Management Journal*, Dec91, Vol. 34 Issue 4.
- STOREY D.J. 1994, *Understanding the small business sector*, London, Rutledge.
- STRAUSS J. & A. CORBIN, 1998, *Basics of qualitative research*, 2d edition, Sage Publications.
- THORELLI H.B., (1986), « Networks: Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol.7, p. 37-51.
- TÖRNROOS J.-A., 2002, *A Case Research Design For Studying Contemporary Business Networks And Their Development in a Changing world*, Åbo Akademi School of Business, Mémo – Stencil, n° 215.
- URBAN S. & S VENDEMINI, 1994, *Alliances stratégiques coopératives européennes*, DeBoeck Université, Bruxelles.
- UZZI B., 1997, "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol.42, 35-67.
- VALENTE T.W., 1995, *Network models of the diffusion of innvations*, Cresskill, N.J. Hampton Press.

- WASSERMANN S. & K. FAUST, 1994, *Social network analysis: Methods and applications*, Cambridge, Cambridge university Press.
- WIKLUND J., DAVIDSSON P. & F. DELMAR, 2003, "What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Spring, Vol.27 Issue 3, p247, 24p
- WIPPLER R. & S. LINDENBERG, 1987, "Collective Phenomena and Rational Choice." in *The Micro-Macro Link*, edited by Jeffrey C. Alexander et al. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- WYNSTRA F., 1994, "Strategic Actions in Networks. The Concept of Position", 10th IMP Annual Conference, September, Groningen, The Netherlands.
- ZUKIN S. & P. DIMAGGIO, 1990, *Introduction*, in ZUKIN S. & P. DIMAGGIO (eds), *Structures of Capital: The Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press), 1-36.