

# ***MODELE COMPTABLE ET REPRESENTATION DES ORGANISATIONS EN RESEAU***

Sophie GIORDANO

IAE, Université Montpellier II – 31 Rue Galatée – 34000 Montpellier

Tél. 04.67.14.46.49 – Fax. 04.67.14.42.42 – E-mail : giordano@iae.univ-montp2.fr

Elisabeth ROUCOLLE

ISEM, Université Montpellier I – 13 Rue Belmont – 34090 Montpellier

Tél. 04.67.15.85.00 – Fax. 04.67.72.08.04 – E-mail : roucolle@infonie.fr

## Résumé

De nombreuses entreprises tirent leur performance de leur appartenance à une organisation réticulaire. A partir de ce constat, ce travail propose une analyse des documents comptables sociaux afin de déterminer si l'information lisible est révélatrice des propriétés économiques démontrées par les autres champs théoriques et la réalité des affaires.

Mots clés. - Réseau – coopération interentreprises – compte de résultat – bilan – annexe.

## Abstract

*A lot of firms achieve good results thanks to networking. Stating this, this work proposes an analysis of financial statements in order to disentangle to which extent accounting information reveals economics properties demonstrated in other theoretical fields and business life.*

*Keywords. - Network – intercompanies cooperation – profit and loss account – balance sheet – 'annexe'.*

Pratiques comptables et réalités économiques ont toujours évolué simultanément. En cette fin annoncée du capitalisme industriel et dans le cadre des réformes engagées récemment, il convient de s'interroger sur la pertinence de l'information à retenir pour satisfaire l'ensemble des utilisateurs. La comptabilité est un système d'information dont l'utilisation par les dirigeants est orientée vers la prise de décision mais elle a aussi pour mission d'informer les tiers. L'information transmise par la comptabilité constitue ainsi l'un des pôles du gouvernement d'entreprise (Maeder, 1998). Les documents comptables, normalisés et contrôlés, dont disposent aujourd'hui les actionnaires et les membres du conseil d'administration leur permettent-ils d'évaluer correctement l'activité et les performances d'une entreprise ? Cette question posée par Philippe Gillet (1998) dans le cadre du développement d'une comptabilité créative, utilisant les espaces de liberté laissés par les textes, peut-être reprise a contrario, en mettant en exergue la rigidité du modèle comptable. Si " le résultat comptable n'est plus ce qu'il était " (Gillet, 1998), est-il aujourd'hui ce qu'il devrait être ?

Les théories des organisations tentent d'expliquer plus précisément en quoi la multiplication de ces partenariats rend l'entreprise plus performante. En raison des mises en commun de capacités et toutes choses égales par ailleurs, elles consomment moins de ressources et/ ou elles créent plus de produits. De manière synthétique, le réseau peut se définir comme un ensemble composé de deux organisations ou plus, qui sont engagées dans des relations de long terme (Thorelli, 1986) ou comme un groupe de firmes ou d'unités spécialisées coordonnées par des mécanismes de marché au lieu de hiérarchie (Miles & Snow, 1992). Les développements théoriques ultérieurs sur le réseau font référence à des particularités désormais largement reconnues, telles qu'une confiance réciproque entre partenaires permettant l'abaissement des coûts de transactions, ainsi que l'engagement d'investissements spécifiques (Mohr & Spekman, 1994 ; Campbell & Wilson *in* Iacobucci, 1996 ; Guibert, 1999). D'un point de vue théorique, le réseau rassemble les propriétés d'efficacité et d'efficience. Il est efficace car il permet aux partenaires de bénéficier des économies d'échelle de leurs associés dès lors que les coûts de transactions sont suffisamment abaissés et il est efficient car le gain reçu en étant membre du réseau est perçu comme supérieur, sur le long terme, aux profits obtenus en étant seul (Jarillo, 1988). D'un point de vue managérial, l'intérêt de cet ensemble réside dans la flexibilité et l'adaptabilité qu'il confère à chaque organisation participante ainsi qu'une capacité à faire circuler le savoir-faire ou le savoir tacite entre les

différentes composantes (Powell, 1990). Sur un plan méthodologique, l'unité fondamentale d'analyse reste la dyade<sup>1</sup>, définie comme un couple d'organisations. Les études empiriques se fondent souvent sur une désagrégation du réseau et présentent l'analyse des connections positives ou négatives entre les différentes dyades. Pour cette raison, les études des dyades en termes de coopération interentreprises font partie du champ de littérature du réseau. Dans ce qui suit, la 'relation de réseau' fera référence à une dyade insérée dans un réseau.

Un tableau synoptique, tiré d'une synthèse de la littérature réalisée précédemment sur la performance des échanges relationnels (Giordano, Guibert & Mounoud, 2000) met en exergue les principaux indicateurs qui ont été retenus et effectivement appliqués à des études empiriques par les différents auteurs.

**Tableau 1. Principaux indicateurs de performance des coopérations interentreprises**

<i>Objet de la mesure</i>	<i>Items mesurés</i>	<i>Références</i>
<b>Performance d'une Firme participante à une relation dyadique verticale (type client- fournisseur)</b>	<b>indicateurs objectifs</b>	
	Ventes nettes ; marges brutes ; retour sur investissement	Buchanan (1992) ; Kalwani & Narayandas (1995)
	Performance en termes de coûts d'acquisition pour la firme acheteuse	Noordewier, John & Nevin (1990)
	<b>indicateurs subjectifs</b>	
	Ex : Compétence commerciale perçue du partenaire; capacité à satisfaire les clients	Kumar (1996)
	Satisfaction des partenaires	Mohr & Spekman (1994)
<b>Performance d'une firme participante à une relation dyadique horizontale (alliance)</b>	<b>indicateurs objectifs</b>	
	Réorganisation des responsabilités des activités dans l'alliance ; rachat par un partenaire ; continuité de l'alliance ; dissolution de l'alliance	Dussauge, Garette & Mitchell (1997)
	<b>indicateurs subjectifs</b>	

<sup>1</sup> Ensemble composé de deux entités.

	Performance perçue dans l'accomplissement des tâches et satisfaction mutuelle	Brock Smith & Barclay (1997)
	Efficacité perçue de la relation (relation productive ; relation " valant la peine ")	Bucklin & Sengupta (1993)
<b>Performance d'une firme participante à une organisation réticulaire</b>	<b>Indicateurs objectifs</b>	
	Ventes ; résultat hors exploitation ; dépenses R&D ; investissement en participation minoritaire	Powell, Koput, Smith- Doer & Owen-Smith (1999)
	Capacité à réduire les coûts logistiques ; améliorer la qualité de service ; optimiser la gestion de l'actif circulant	Dumoulin, Meschi & Uhlig (2000)

Tiré de " Relational Exchange Performance : A Critical Review " (Giordano, Guibert & Mounoud, 2000)

Une rapide lecture du tableau indique que les indicateurs comptables occupent une place non négligeable dans les études empiriques portant sur la performance de ces coopérations, alors qu'ils restent presque totalement ignorés du champ de la littérature théorique.

Pourtant, d'un point de vue comptable, cette hypothèse globale de performance supplémentaire associée à la participation à un réseau ne manque pas de faire émerger de nombreux questionnements, tels que l'on peut les rencontrer dans les autres disciplines de sciences de gestion. Ainsi, plus largement, cette réflexion participe au débat concernant l'adaptation des outils de gestion à l'organisation, question qui se pose avec d'autant plus d'acuité pour l'organisation réticulaire (Giard, 2000). Précisément en comptabilité, la question posée peut être la suivante : la modélisation comptable doit-elle être contingente à l'objet de sa modélisation ? La propriété d'universalisme du modèle comptable n'est-elle pas, dans le cas d'un réseau d'entreprises, mise à mal (Teller, 1998) ? En d'autres termes, le modèle comptable actuel permet-il en l'état de fournir des informations sur l'existence et la performance des organisations réticulaires ? Il convient, pour apporter des éléments de réponse à ces questions, d'analyser la portée des informations comptables disponibles pour les tiers et **d'illustrer ces propos en faisant référence à des études de cas d'entreprises participantes à des réseaux.**

Le Plan Comptable ne définit que très restrictivement la notion " d'opérations de coopération ". Il précise ainsi que ces opérations portent sur un échange de prestations (coopération verticale) ou sur une répartition de biens, de charges, de marchés (coopération horizontale). Les partenaires peuvent décider d'établir un simple contrat ou bien d'opter pour

une formule juridique d'association. Cette alternative est, en comptabilité, fondamentale. Si, comme le souligne le Plan Comptable, " il n'existe pas de règles spécifiques pour traduire les effets de la coopération inter-entreprises ", il convient de distinguer les contrats et les associations. Les seuls contrats étudiés, parce qu'ils posent des problèmes spécifiques, sont la concession de service public, la franchise et le mandat. Les formules juridiques d'association évoquées sont le groupement d'intérêt économique, la société en participation, l'association, la société civile ou la société commerciale. Celles-ci peuvent quelques fois constituer des supports juridiques adéquats à la forme réticulaire. Pour autant, ces précisions nous semblent être doublement limitées. D'une part, le Plan Comptable souligne que, hormis pour les filiales et participations, les opérations de coopération ne font pas l'objet d'informations obligatoires auprès des associés, même si elles peuvent s'avérer nécessaires pour fournir une 'image fidèle'. D'autre part, les supports juridiques pré-cités sont, au regard de la littérature, loin de couvrir l'ensemble des liens de coopérations donnant naissance à une forme réticulaire. La structure juridique suppose toujours un partage des bénéfices ou des pertes alors que le réseau repose avant tout sur des partages de compétences et d'informations. Il s'agit plus souvent d'enchevêtrement de relations de long terme, non formalisées, que de structures de groupe formalisées juridiquement. Le réseau fait donc essentiellement l'objet d'une approche économique sans disposer d'une définition juridique qui induirait automatiquement une représentation comptable. Dès lors, compte tenu de la prééminence de l'approche juridique dans la modélisation comptable, les états financiers sociaux ont-ils la capacité à révéler l'appartenance de l'entreprise à l'organisation réticulaire et la performance qui en résulte ?

Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit procéder à l'enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de son entreprise. Elle doit établir des comptes annuels à la clôture de l'exercice. Au delà de cette catégorie de personnes, le plan comptable général 1999<sup>2</sup> élargit l'application de ces dispositions à toute personne physique ou morale soumise à l'obligation légale d'établir des comptes annuels. Ces organisations sont désormais dénommées " entités ". Il est donc raisonnable de postuler que tous les participants à un réseau seront soumis aux obligations du nouveau droit comptable, qu'il s'agisse d'entreprises commerciales ou industrielles, de personnes morales de droit privé ayant une activité économique dépassant certains critères ou encore des associations recevant des subventions égales ou supérieures à 1 MF. Bien qu'aucune mesure globale sur l'ampleur de la participation de tous ces acteurs à une organisation réticulaire n'ait encore été réalisée,

---

<sup>2</sup> Arrêté du 22 juin 1999 portant homologation du Règlement 99-03, du 29 Avril 1999 du Comité de la Réglementation Comptable.

les politiques de développement des coopérations inter-entreprises menées tant au niveau régional que national ou européen<sup>3</sup> révèlent l'importance du phénomène sur le tissu économique actuel.

L'hypothèse de performance induite par la participation à un réseau constitue un point de départ à la représentation comptable. Le modèle comptable prétend dans une certaine mesure traduire la performance de l'organisation. Traditionnellement, le résultat peut être considéré comme une image de la performance globale de l'entité (Dupuy, 1997), tout autant que les échanges donnent lieu à transactions au cours de l'exercice(1). Cependant, les relations de réseaux n'aboutissent pas toujours à la réalisation de transactions dans cet espace temps. Dans ce cas, le résultat seul ne peut suffire à révéler la survaleur générée pour une entreprise insérée dans un réseau. Il convient alors d'élargir l'analyse en particulier au bilan, dont l'ancrage temporel long terme, répond peut-être mieux au type de relations envisagées. (2).

## 1. Projection, image dans le compte de résultat

Le compte de résultat montre avec netteté la situation industrielle et commerciale de l'entreprise. Il révèle l'importance des affaires réalisées et si l'entreprise en a tiré un bénéfice ou une perte. Nous avons souligné en introduction que les analyses théoriques et empiriques des réseaux s'accordent à conclure que l'organisation réticulaire améliore la performance des participants. Il semble nécessaire de commencer notre questionnement à partir de l'outil révélateur de performance dans les comptes sociaux qu'est le compte de résultat. **L'analyse qui suit a été menée sur la base d'études de quelques cas d'entreprises insérées dans un réseau.**

Selon le PCG (art. 230-1), le résultat de l'exercice est égal tant à la différence entre les produits et les charges, qu'à la variation des capitaux propres entre le début et la fin de l'exercice sauf s'il s'agit d'opérations affectant directement le montant des capitaux propres. Ainsi, le résultat de l'exercice est la traduction comptable des événements qui se sont réalisés ou ont pris naissance au cours de cet exercice. Dans le cadre de la perspective particulière qu'imposent les relations de réseaux nous avons choisi de retenir les flux exclusivement issus du compte de résultat. Comme cela a été souligné en introduction, tous les comptes spécifiques aux opérations de coopération issues de l'existence d'une entité juridique ne seront pas analysés. C'est la cas notamment du compte "opérations faites en commun",

---

<sup>3</sup> Par exemple: programmes de la D.R.I.R.E, de la D.A.T.A.R et de la Commission Européenne.

utilisé dans le cadre de sociétés en participation ou du compte “ revenus sur autre forme de participation ” réservé à la constatation des bénéfices issus d’un groupement d’intérêt économique.

Pour envisager le résultat de l’exercice comme une représentation révélatrice de l’appartenance d’une entité à une organisation réticulaire, il convient d’analyser ces relations à travers le prisme des flux comptables que sont les produits et les charges. Dans un souci de clarté, nous envisagerons d’une part les comptes de produits et d’autre part les comptes de charges. Il convient de préciser que l’enregistrement comptable ne peut, par nature que représenter des relations dyadiques. Or, le terme de réseau fait référence à un groupe constitué de plus de deux entreprises et composé de ce fait d’une collection de dyades. Le suivi des flux dans le compte de résultat nous conduira donc obligatoirement à nous intéresser à ces relations dyadiques, sans pour autant ignorer qu’elles s’insèrent dans un cadre plus large.

En quelque sorte, il s’agit de réfléchir à la performance du compte de résultat lui-même, s’agissant de l’information aux tiers, dans un contexte spécifique de fonctionnement en réseau. De façon schématique : des utilisateurs externes peuvent-ils être informés sur le réseau quand ils observent le compte de résultat d’une entreprise participante? L’acte qui donne naissance à transcription comptable n’est il pas déconnecté de l’essence de l’échange en raison de l’espace temps concerné? Que voit-on du réseau dans le compte de résultat d’une entreprise participante ?

### **1.1 Les comptes de produits.**

Les produits comprennent outre les sommes ou valeurs reçues ou à recevoir (PCG, 222-1), la production stockée ou déstockée au cours de l’exercice, la production immobilisée, les reprises sur amortissement et provisions, les transferts de charges, le prix de cession des éléments d’actif cédés sous réserve des dispositions particulières fixées aux articles PCG 332-6 et 332-9. Dès l’instant où la relation de réseau engendre l’une de ces opérations sur la période, elle dispose d’une matérialisation en termes comptables. Pour autant, cette information peut-elle être qualifiée de représentation dans le sens défini en introduction ?

Par exemple, dans le cas d’une relation de réseau, une entreprise fournisseur et une entreprise cliente vont effectuer des transactions répétées et portant sur des actifs spécifiques. Les liens qui unissent ces deux protagonistes sont, nous l’avons vu, tout à fait particuliers allant au-delà d’une simple transaction de marché, seule révélée par le compte de résultat. Une illustration empirique complémentaire pourrait préciser encore l’insuffisance de cette seule donnée

comptable. En effet, une entreprise en relation de réseau sur des accords d'innovation avec un centre de recherche scientifique fabrique des prototypes de machine qu'elle confie au centre. Le centre propose des améliorations qui sont au fur et à mesure intégrées par l'entreprise dans le cadre de la fabrication de la machine. Dans ce contexte, l'objectif commun aux deux partenaires porte exclusivement sur l'innovation. Cependant, pour que l'entreprise ne soit pas en perte sur cet échange, le laboratoire qui va utiliser le prototype s'engage à l'acheter à un prix inférieur à celui du marché quand il dispose de budgets. Ainsi, l'étude de ce cas d'entreprise montre que l'acte qui donne naissance à une transcription comptable est déconnecté de l'essence de l'échange. La transcription en langage comptable de la réalité empirique juridiquement définie qu'est la vente la relègue au niveau d'une transaction classique, même s'il est vrai, qu'au plan théorique une cession à un prix différent de celui du marché révèle un contexte 'exceptionnel' de transaction. Si le tiers est bien informé de la vente, les conditions particulières dans lesquelles elle a lieu, la référence à un prix 'marché', lui échappent. Cette caractéristique commune à toute vente présente une insuffisance sérieuse lorsqu'il s'agit de décrire des ventes dans un réseau.

Dans cet exemple précis, deux problèmes apparaissent. Premièrement, la contrepartie, c'est-à-dire la vente au centre de recherche, ne sera réalisée qu'à moyen terme et de fait non enregistrée sur l'exercice au cours duquel sont nées les charges, charges qui, dans cet exemple précis, sont engagées au prix du marché. Deuxièmement, la vente sera réalisée à un montant largement inférieur au prix du marché en raison du service rendu par le centre dans la mise au point de l'innovation.

Pour le premier problème, celui du trop grand décalage entre les charges et le produit que devrait générer la vente de la machine, on pourrait imaginer de la porter en "produit à recevoir". Pour autant, cet échange ne satisfait pas à toutes les conditions précisées dans la définition des produits à recevoir. En effet, les produits à recevoir constituent des produits acquis à l'entreprise mais dont le montant non définitivement arrêté n'a pas encore été inscrit au compte de tiers débiteur. Cette notion de "produit acquis" demeure problématique. Dans notre situation, aucun document juridique ne permet de qualifier l'opération de rachat par le centre comme certaine, elle reste donc seulement probable. Or, les produits probables, contrairement aux charges probables, ne peuvent faire l'objet d'aucune comptabilisation.

Ici, non seulement la performance liée à cette opération n'est jamais envisagée mais tous les frais de fabrication de la machine ont été passés en charges sur l'exercice. Par ailleurs, dans notre cas, l'entreprise met à disposition une machine en contrepartie de quoi elle reçoit du centre tous les résultats de la recherche effectués sur sa machine sans avoir à supporter le coût

de la prestation de recherche. Ce faisant, elle bénéficie d'un service non valorisé qui pourtant se trouve être à l'origine même de la coopération. Cette première analyse des flux de produits montre les limites pratiques du cadre comptable aujourd'hui en vigueur dans notre pays. A ce niveau, il apparaît que le modèle ne permet pas la lecture immédiate d'une information essentielle. Dès lors, les comptes de charges vont-ils pallier ce manque, et montrer par simple lecture, l'appartenance de l'entreprise au réseau?

## 1.2 Les comptes de charges

Les charges comprennent (PCG 221-1) les sommes ou valeurs versées ou à verser, les dotations aux amortissements et aux provisions, la valeur d'entrée diminuée des amortissements des éléments d'actifs cédés détruits ou disparus sous réserve des dispositions particulières fixées aux articles PCG 332-6 et 332-9.

Dans l'exemple précédent, les relations de réseau instaurées entre l'entreprise et le laboratoire ont conduit sur l'exercice, d'une part, à constatation de charges au prix du marché sur l'exercice pour la réalisation du prototype ; d'autre part, à intégration d'améliorations techniques n'ayant donné lieu à aucune matérialisation de flux de coût. Pour ce qui est de l'enregistrement comptable des dépenses engagées pour la construction de la machine, l'entreprise, en raison des conditions restrictives d'activation des frais de R&D, les maintient en charges sur l'exercice. Ainsi, dans le cadre de cette relation de réseau, le raisonnement sur les charges est symétrique à celui sur les comptes de produits. Qu'il s'agisse d'achat de biens ou de services, ils ne seront pas considérés comme spécifiques. Toutefois, certains échanges au sein d'un réseau, font appel à des transactions spécifiques de sous-traitance. Pour ces transactions, il existe un compte spécial " sous-traitance " puisqu'elles correspondent à une situation juridique particulière. En effet, l'article 1<sup>er</sup> de la loi 75-1334 du 31 décembre 1975 définit la sous-traitance comme " l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité et sous sa responsabilité à une autre personne appelé sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ". En d'autres termes, c'est " l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale (définition du Conseil Economique et Social, JO, 26 avril 1973, p.305) ". Le langage comptable ici va au delà de l'aspect quantitatif et la création de ces comptes qualifie la nature particulière du flux. Cependant, ce raisonnement reste ambigu. La lecture qui peut en être faite peut résulter de

deux approches. Dans une approche exclusivement juridique, il s'agit simplement de signaler l'existence d'un contrat différent. Dans une approche plus économique, l'utilisation de ces comptes peut traduire une stratégie d'impartition parfois à l'origine de la constitution d'un réseau d'entreprises. Cependant, comme le souligne le Ministère de l'Industrie, une transaction de sous-traitance ne s'inscrit pas obligatoirement dans une relation de réseau. C'est le cas, par exemple d'une entreprise qui confie à un fournisseur la fabrication d'une partie standardisée de sa production. Par contre, une société de haute technologie, dont les besoins sont spécifiques en termes de compétences, qui fait régulièrement appel à des partenaires privilégiés, utilise, elle aussi, la sous-traitance, mais au delà, participe à un véritable réseau d'entreprises. A ce stade, le compte de sous-traitance même s'il apporte une information supplémentaire, doit être commenté par ailleurs pour que la transaction puisse être précisément qualifiée "de réseau". L'arborescence du plan des comptes utilisé en comptabilité financière ne permet pas d'atteindre un degré suffisant de détail pour signaler les particularités des relations réticulaires, sauf à envisager d'autres subdivisions spécifiques. Mais il convient de préciser que le système développé qui autorise plus de précisions reste peu utilisé par les petites entreprises, principalement concernées par le fonctionnement en réseau.

En ce qui concerne la prestation de recherche consentie par le laboratoire à l'entreprise sans contre partie de flux saisissables en comptabilité, l'analyse des comptes de charges diffère de la précédente. En effet, d'un point de vue strictement théorique, une absence de comptabilisation de charges aussi spécifiques peut révéler l'existence d'un service rendu dans un contexte de relations particulières. Encore faut-il que le lecteur ait connaissance de la progression technique et de son origine. En pratique, cette lisibilité par défaut est donc extrêmement difficile, voire impossible. Pour preuve la position retenue dans le cadre de la normalisation internationale. Ainsi, la référence à une disposition de l'IASC<sup>4</sup> (1989) permet d'envisager une évolution dans la comptabilisation de cet échange. Le paragraphe 77 indique que "différents types d'actifs peuvent être reçus ou augmentés en contrepartie des produits, par exemple des liquidités, des créances et des biens et services reçus en échange de biens et services fournis". En s'appuyant sur ce référentiel, la valorisation (par référence au prix du marché de la recherche) de la création de valeur due au réseau pourrait apparaître au compte de résultat. A ce jour, et malgré la réforme de 1999 qui vise à intégrer une partie des

---

<sup>4</sup> International Accounting Standard Committee

propositions de l'IASC, cette disposition n'est pas applicable dans les comptabilités françaises.

Ainsi, en l'état, les comptes de charges, pas plus que les comptes de produits, ne signalent précisément l'intégration de l'entreprise au réseau. L'analyse de ces quelques exemples, semble indiquer que le compte de résultat seul, n'indique pas aux tiers l'existence de l'organisation réticulaire et la totalité de la performance qu'elle engendre. En effet, les comptes de produits et de charges ne pourront être saisis que tout autant que la transaction entre les membres du réseau ait déjà été réalisée ou soit certaine quant à sa réalisation sur l'exercice. De plus, l'enregistrement comptable se limite à révéler la transaction et n'indique à aucun moment le contexte de l'échange, donc son essence, sauf à expliciter par la suite ces conditions de contexte, et / ou, à développer une approche analytique complémentaire. L'objectif d'information aux tiers, posé dès le départ, nous conduit à ignorer cette dernière possibilité, souvent indispensable et utilisée dans un cadre de gestion interne. Les limites en termes d'information relevées à partir de l'analyse du compte de résultat tiennent également, en partie, à l'ancrage court terme de ce document. En effet, le compte de résultat est le reflet d'un espace temporel limité à l'exercice, soit en principe douze mois. La modélisation comptable du réel implique la prise en compte de deux phénomènes (Lacroix, 1994) : la réalité est dynamique, continue et éphémère ; la perception de cette réalité est artificielle, statique et discontinue.

Le système d'information comptable capte ainsi la réalité à partir des trois dimensions que sont “ les flux, le délai, et les stocks ”. Les flux sont traduits en comptabilité par les comptes de produits et de charges. Le captage périodique de ces flux implique à un moment donné leur disparition pour qu'apparaisse le résultat de l'activité. Le compte “ résultat ”, devient un compte de stock (ou compte de bilan), qui fait apparaître les ressources de l'exercice provenant de l'activité de l'entreprise. Dans ce sens, le résultat comptable constitue une expression de la création de valeur issue de l'organisation de l'entreprise, notamment si cette organisation est particulière et porteuse de valeur révélée. Cependant, il ne donne aucune information sur l'existence de cette organisation. S'il révèle la performance globale de l'entreprise, il ne permet pas d'en connaître toutes les sources, y compris au regard des soldes intermédiaires de gestion. Par ailleurs, les relations développées dans l'espace que constitue le réseau, sont le plus souvent échelonnées dans le temps. Douze mois sont-ils alors suffisants pour capter la réalité de l'échange? Ainsi, convient-il d'élargir la recherche à un autre

document obligatoire des comptes sociaux, complémentaire au compte de résultat et doté de mémoire, qu'est le bilan.

## 2. Projection, image dans le bilan

Le système d'information comptable est une représentation modélisée de l'entreprise. Les données financières et patrimoniales sont stockées dans les comptes de bilan. Les variations de ces informations résultent des mouvements éphémères temporels que sont les flux, analysés précédemment. Les comptes de bilan représentent donc la mémoire de ces flux qui disparaissent périodiquement. Ils racontent l'histoire de l'entreprise en révélant les ressources mises en œuvre et la façon dont elles ont été employées pour la réalisation de l'activité. Le bilan donne une idée de la puissance financière de l'entreprise, de son crédit et de ses moyens d'action. Le bilan est souvent défini comme la représentation de ce que l'entreprise possède et de ce qu'elle doit. Il est décrit comme un document d'ordre exclusivement financier qui pourrait être obtenu par des moyens extra-comptables. Pourtant, il est le résultat de deux activités d'essences profondément différentes, la comptabilité et l'inventaire. La comptabilité de nature technique, enregistre, classe, et additionne ; l'inventaire de nature économique, prévoit, apprécie et évalue. Le caractère vérifiable de la comptabilité ne peut résulter que de l'enregistrement chronologique et exhaustif des opérations, l'inventaire n'ayant de signification que par comparaison et opposition avec les informations résultant de la mécanique comptable. Dans ces conditions, le bilan va-il informer ses lecteurs sur l'appartenance d'une entreprise à un réseau ? Le bilan révèle deux types d'informations : un contenu, c'est à dire des postes et une valeur associée à chaque poste, ainsi qu'un rattachement à savoir, l'origine des ressources ou la destination de l'emploi. L'insertion dans un réseau peut avoir des conséquences sur chacun de ces deux éléments. D'une part, le développement de relations avec des clients ou des fournisseurs peut affecter l'origine des ressources d'une entité, aussi bien que leur emploi. En effet, les relations développées par les entités participant à un réseau ne vont-elles pas transformer les règles de crédit habituellement consenties dans un secteur d'activité et donner ainsi une lisibilité de l'organisation à partir des postes 'créances clients', 'dettes fournisseurs', et 'stocks'? D'autre part, dans un souci de meilleure visibilité du contenu, il peut être suggéré que le réseau doive être signalé aux tiers à travers la création d'un nouveau poste d'actif, dont la valeur ferait l'objet d'une estimation. L'introduction du principe de prééminence de la réalité sur l'apparence, dans la nouvelle

réglementation comptable, n'ouvre-t-elle pas la voie à une modification de la technique comptable pour l'obtention d'une image économique de la situation? La performance tirée de l'intégration au réseau pourrait-elle alors être négociable de façon indépendante?

## **2.1 L'influence du réseau sur l'origine et l'emploi des ressources : l'exemple du besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement naît de la différence entre actifs circulants et dettes circulantes. Le terme 'circulant' précise le fait que ces éléments présentent une exigibilité inférieure à un an. Ils signalent enfin l'existence de crédits interentreprises générés par l'exploitation courante de l'entreprise, à la date de clôture des comptes. Quand, dans un réseau, des entreprises entretiennent des partenariats verticaux, du type client - fournisseur, l'hypothèse peut être faite que les postes correspondants vont subir une modification par rapport à une période où ces partenariats n'existaient pas. Par exemple, s'il s'agit d'une firme qui présente les caractéristiques de 'pivot' (Paché & Paraponaris, 1993), elle peut décider d'externaliser une partie de sa production et construire des liens récurrents avec ses fournisseurs partenaires. Mécaniquement, son passif circulant devrait augmenter, diminuant d'autant son besoin en fonds de roulement, la mise en réseau correspondant ici à un accroissement de ses transactions amont pour réaliser les mêmes outputs (Grand & Leyronas, 1998).

De la même façon, l'évolution de ses comptes de stocks devrait amener à la lecture d'une organisation différente. Pour la partie de production externalisée, les stocks d'intrants entrant dans le cycle de production n'apparaîtront plus, si la totalité de cette production est abandonnée, ou, à un moindre niveau si l'externalisation n'est que partielle. Ces comptes de stock seraient alors remplacés par des comptes de stock de produits intermédiaires ou finis, si toutefois la gestion de ces stocks n'est pas totalement transférée au fournisseur. Dans cette dernière hypothèse, le besoin en fonds de roulement diminuerait d'autant. Les relations développées dans ce cadre peuvent conduire l'entreprise cliente à se décharger d'une partie de sa gestion de stock. La lecture comptable de ce choix serait alors réalisée par l'analyse de la variation des comptes de stocks d'un exercice à l'autre. Elle n'est donc possible que la première année d'externalisation. Par ailleurs, l'indication donnée comporte les mêmes limites que celles relevées pour l'utilisation d'un compte sous-traitance, à savoir que toutes les relations issues de ce choix ne sauraient être qualifiées de réseau.

Dans un autre exemple, un fournisseur commun à des entreprises concurrentes qui ont constitué une alliance est sollicité pour participer au développement des nouveaux produits de l'alliance. Outre l'accroissement de volume de chiffre d'affaires qui peut en résulter pour le fournisseur, l'approfondissement des relations avec ses clients peut le conduire à accroître le crédit interentreprises qu'il leur accorde. D'une certaine manière, il participe ainsi aux frais de développement des innovations du réseau. Dans ce cas de figure, le besoin en fonds de roulement du fournisseur devrait augmenter sous l'essor du délai des créances clients.

Les exemples pris ici ne correspondent qu'à des cas particuliers de la construction d'un réseau. Ils révèlent néanmoins que l'analyse pouvant porter sur les actifs et passifs circulants présente une possibilité d'information sur le réseau sans modification de la modélisation comptable bilancielle. Cette information ne peut cependant émerger que d'une étude supplémentaire par le suivi des postes sur plusieurs exercices. Les limites essentielles étant que cette approche n'est applicable qu'à quelques relations spécifiques de réseau, et en aucune façon généralisable à tous les types d'organisations réticulaires, et qu'elle peut également concerner d'autres types d'organisations que celles en réseau. De plus, l'analyse par le BFR, ne pourra porter que sur des transactions effectivement réalisées. Le potentiel de performance du réseau reste donc ignoré. Dans la mesure où les travaux sur les réseaux s'accordent à démontrer l'existence d'une valeur ajoutée par cette organisation, l'information aux tiers devrait alors signaler ce potentiel. Aussi, dans la même approche que celle utilisée pour la reconnaissance d'un actif immatériel, la création d'un actif représentant le potentiel de revenus futurs liés à l'appartenance à un réseau pourrait être envisagée.

## **2.2 La création d'un actif ex-nihilo au niveau de l'entreprise**

Le Plan Comptable français offre un cadre assez restrictif à la création d'un actif ex-nihilo. Cet actif doit avant tout être un actif identifiable, contrôlé, clairement distinguable du goodwill de l'entreprise. La difficulté est de savoir ici si l'appartenance à un réseau peut constituer un actif immatériel dont la spécificité est sa capacité à être négocié sur un marché. Or, a priori, les relations qui fondent l'organisation réticulaire apparaissent inséparables de l'activité et de l'identité de ses membres. Cependant, ne retrouve-t-on pas les caractéristiques de fonctionnement de toutes les activités basées sur les compétences personnelles, en particulier de service (médecin, expert-comptables, conseils...) ? Dans ce cas, l'actif n'est pas représenté par la clientèle mais par le droit de présentation de celle-ci. Suivant cette approche, l'intégration au fonctionnement d'un réseau, et non pas le réseau lui-même, devient un actif

identifiable. Si cet argument peut sembler de prime abord insuffisant, il rejoint toutefois de larges réflexions menées sur les actifs immatériels. Dans ce sens, Monique Lacroix précise (1997, p.313) que “ la globalisation des actifs immatériels sous des rubriques ombrelles est la résultante de l'impossibilité d'individualiser, c'est-à-dire d'affirmer sans équivoque, la séparabilité des actifs immatériels. (...) le rejet du critère de séparabilité relève de la satisfaction d'une demande sociale en vue d'affirmer la pertinence d'une représentation de la réalité économique des firmes par la reconnaissance d'éléments immatériels dont les avantages économiques existent mais ne sont pas séparables individuellement. ”

Une fois identifié, pour être immobilisé, un élément incorporel doit d'une part, engendrer des avantages économiques qui profiteront effectivement à l'entreprise, et d'autre part, avoir un coût mesuré de façon fiable. Ainsi, l'entreprise doit évaluer la probabilité de recueillir des avantages économiques futurs de l'actif sur la base d'hypothèses qui représentent la meilleure estimation des conditions économiques pour la durée de vie de cet actif. Ces hypothèses doivent reposer sur des données objectivement vérifiables. Les analyses réalisées sur l'ensemble des organisations réticulaires s'accordent à montrer, comme nous l'avons exposé précédemment, la création d'une survaleur pour les entreprises participantes. Cette survaleur, conformément à la première condition posée par le PCG 1999, permettra à l'entreprise de recueillir des avantages économiques futurs issus tant des relations développées avec ses partenaires que de la modification de son organisation interne qui en résulte. Par ailleurs, l'entreprise doit pouvoir mesurer de façon fiable le coût de cet actif. Selon l'IAS 38, “ Intangible Assets ”, la mesure du coût d'acquisition est en général fiable lorsque l'actif incorporel a été acquis seul auprès d'une autre entreprise ou qu'il fait l'objet d'une transaction dans le cadre d'un regroupement de type fusion ou participation. Bien que la pratique comptable n'ait pas encore exploité cette perspective, tant les acteurs qui participent au réseau que les théoriciens qui les étudient sont conscients de l'existence de cette valeur. Peut-on, dès lors, imaginer que les entreprises soient prêtes à négocier leur place dans un réseau? Une étude sur les pratiques de cession et d'acquisition d'entreprises insérées dans un réseau, de même qu'un questionnaire sur la volonté des dirigeants d'entreprise d'intégrer un réseau constitué et le prix qu'ils seraient prêts à y consacrer, pourraient sans doute révéler la matérialisation de cette valeur.

Dans le cadre d'un développement interne de l'actif, l'IAS 38 intégré au PCG 1999, propose une activation des charges qui concernent au moins la phase de développement de cet actif, sous conditions restrictives. Elle précise que constituent obligatoirement des charges les frais de recherche, les frais de démarrage, les frais d'établissement, les coûts de formation, les frais

de publicité et de promotion, les coûts de déménagement ou de réorganisation de l'activité. Compte tenu de cette liste exhaustive, de nombreuses charges nécessaires à l'intégration au réseau ne peuvent être activées et n'apparaîtront qu'au compte de résultat. Dès lors la reconnaissance en interne de l'actif est impossible et l'information au tiers également. Or, cette information peut être capitale pour la réalisation de l'activité de l'entreprise intégrée. Par exemple, une 'très petite entreprise' (TPE) à l'origine d'un procédé breveté de réalisation de parkings, ne pourra, si elle ne communique pas son intégration à un réseau, obtenir les contrats qu'elle est en droit d'attendre avec ses clients, en l'occurrence des promoteurs. En effet, ceux-ci exigent une assurance quant à la réalisation de l'ouvrage, assurance qui ne peut être donnée par la TPE seule.

Cette analyse du bilan montre qu'en l'état actuel de la réglementation comptable, l'information que l'on peut tirer de ce document est soit, trop indirecte et incomplète, c'est le cas de l'approche BFR, soit impossible, c'est celui de la création d'un actif ex nihilo. Cependant, des pistes de recherche ont émergé, concernant notamment une ouverture sur des méthodes de valorisation de l'appartenance à un réseau. Le problème essentiel devenant de sécuriser cette valorisation par l'intervention de tiers extérieurs.

***En conclusion. Le modèle comptable est-il adapté au réseau ? Une approche plus qualitative par l'annexe peut-elle pallier les limites du compte de résultat et du bilan ?***

Le système d'information comptable a pour finalité l'obtention d'une image fidèle de la réalité économique à partir d'un modèle spécifique. Dans ce travail, la réalité à laquelle il est fait référence est l'appartenance d'une entreprise à une organisation réticulaire.

La littérature sur les réseaux a très vite montré l'existence d'une performance liée aux relations développées à l'intérieur des formes réticulaires, donc attachée spécifiquement à l'organisation. A l'heure où l'information des tiers est au centre des débats, un questionnement sur la représentation comptable de cette performance s'est avérée légitime. Comme nous l'avons montré, les limites de la capacité du compte de résultat à traduire clairement ce qui fait l'essence du réseau, et notamment ses aspects non marchands ont conduit à examiner le bilan, autre composante du modèle comptable, pour se détacher quelque peu du strict suivi des transactions sur un exercice. Les possibilités offertes théoriquement par

la représentation 'patrimoniale' du bilan ont constitué autant de pistes de recherche envisageables pour l'information des tiers du potentiel qu'offre le réseau.

Au long de cette discussion, quelques problèmes sont restés ignorés et temporairement résolus par un arbitrage implicite, qu'il est bon d'exprimer clairement. Ces choix, propres aux auteurs, marquent ainsi quelques unes des limites de ce travail. Parmi ces limites, deux principales peuvent être évoquées, qui constituent deux pistes possibles à emprunter pour poursuivre ce débat à peine entamé. Ces problèmes, apparus au fil de la réflexion, pourraient faire ultérieurement, dans chacun des cas, l'objet d'une analyse plus approfondie. Le premier problème concerne la délimitation du périmètre de l'entité. Dans ce travail, cette variable a volontairement été bloquée. L'entité est l'entreprise isolée au sein d'un réseau. L'élargissement de l'étude aux comptes consolidés voire combinés apporterait sans aucun doute de nombreux éléments de réponse à la problématique posée. Un second questionnement implicite a dû être résolu concernant la méthode : faut-il attendre qu'émerge de la sphère économique des propositions de modèles empiriques ou des évolutions de la pratique, que les normalisateurs prendraient soin par la suite d'intégrer dans le modèle, ou est-on en droit, d'ores et déjà, de proposer des voies générées par l'étude de la littérature et une interprétation indirecte de la réalité économique ? C'est la seconde voie qui a été empruntée même si la première mérite sans aucun doute de plus amples investigations.

En l'état, ni le compte de résultat, ni le bilan ne peuvent être considérés comme une représentation de l'appartenance d'une entreprise à une organisation réticulaire en première lecture. Dans un autre contexte, cette constatation avait déjà été faite par la COB<sup>5</sup>, qui relevait que les états financiers, aussi bien agencés soient-ils, ne pouvaient communiquer par eux-mêmes l'image fidèle dont ont besoin et à laquelle ont droit leurs utilisateurs. Elle préconisait alors qu'ils soient accompagnés de notes annexes. Le législateur a répondu à cette préconisation en faisant de l'annexe une partie intégrante des comptes annuels. Selon le CNCC<sup>6</sup>, il n'est pas possible compte tenu du principe d'importance relative, de dresser une liste des informations nécessaires. Dans ce sens, les textes envisagent une liste d'informations expressément prescrites tout autant qu'elles aient un intérêt explicatif, et, à titre indicatif, une liste d'informations dites d'importance significative.

Dans le cas des relations de réseau, nous avons vu, que l'appartenance créatrice de performance pouvait donner lieu ou non à matérialisation au compte de résultat ou au bilan, suivant les exercices. Cependant, l'organisation réticulaire dans laquelle s'insère l'entreprise,

---

<sup>5</sup> Bulletin N°57, février 1974, p. 8

<sup>6</sup> Bulletin, N.95, septembre 1994, p. 591 et s.

ne doit-elle pas être révélée quoi qu'il en soit ? De même, une sortie du réseau, ne va-t-elle pas constituer un changement tel que le jugement des tiers pourrait en être affecté ? Ces questions nous amènent à préciser d'une part, si le rôle complémentaire et explicatif de l'annexe ne doit concerner que les informations sur les éléments portés au compte de résultat ou au bilan, et d'autre part, si les choix en termes d'organisation peuvent être qualifiés d'informations d'importance significative.

Il est classique d'envisager le contenu de l'annexe suivant cinq orientations : les faits caractéristiques, les principes, règles et méthodes comptables, les notes sur le bilan, les notes sur le compte de résultat et les autres informations. Les faits caractéristiques sont définis par le code de commerce (art. D. 24-3), comme les circonstances qui empêchent de comparer d'un exercice sur l'autre certains postes du bilan et du compte de résultat. Il en résulte que les seuls faits caractéristiques pouvant être retenus sont ceux ayant des incidences comptables. Dès lors, l'entreprise membre d'un réseau pourrait, à notre sens, donner cette information dans l'annexe, si au moins une transaction générée par l'appartenance apparaît en comptabilité. En effet, les informations les plus couramment retenues comme faits caractéristiques de l'exercice concernent les effectifs, les structures et l'activité de l'entreprise. L'indication de l'intégration à un réseau et ses conséquences en termes de structures et d'activité pallieraient l'incomplétude d'analyse de l'opération révélée par les autres états financiers. Serait exclue, toutefois, toute référence en l'absence de comptabilisation.

Les notes sur le bilan peuvent être soit fournies à chaque poste concerné soit regroupées par informations (elles sont alors présentées dans la partie " autres informations "). En l'absence de chiffre concernant un poste, il peut s'avérer utile d'apporter des précisions . Les commentaires sur les frais de recherche immobilisés en sont l'exemple le plus révélateur. Même portés à zéro, si l'entreprise précise que tous ces frais n'ont pas été activés, elle peut donner le montant des charges réservées à la recherche. Le fait générateur de l'information devient le poste du bilan chiffré ou non, tout autant que la non valorisation puisse être un choix comptable ou qu'elle marque par son absence un changement par rapport à l'exercice précédent. Le raisonnement ici va être sensiblement le même que précédemment. Si l'entreprise a constaté en charges ou en actif des frais de recherche et développement, ou encore des créances et dettes issus de ses relations de réseau, elle pourra apporter des précisions quant à son organisation particulière, afin de montrer son incidence sur les postes concernés. De la même façon, la création d'un actif ex-nihilo justifierait des précisions en annexe.

C'est peut-être la rubrique "autres informations", qui ouvre le plus de possibilités explicatives dans l'annexe. S'il est admis que cette partie ne concerne que les informations ne visant pas des postes précis, est-il concevable de penser qu'une comptabilisation préalable ne soit pas obligatoire ? L'annexe des comptes sociaux, comme nous l'avons précédemment précisé, complète et commente l'information donnée par le compte de résultat. Compléter est l'action "de rendre complet en ajoutant ce qui manque" (Petit Larousse Illustré) ; commenter, celle "de faire un commentaire sur un texte existant". Littéralement, ces définitions impliqueraient que sans matérialisation comptable d'une transaction de réseau, aucune indication sur l'organisation réticulaire de l'entreprise ne saurait être donnée. Même l'approche en termes d'engagements, qui apparaît souvent comme faisant référence à une scission entre information et comptabilité, est portée par une information comptable. Les enregistrements de la redevance annuelle en cas de contrat de crédit bail, et d'une provision pour les engagements de retraite, constituent les premières représentations d'une information plus large à donner. Cependant, selon l'IASC (IAS 1 révisée), l'annexe doit donner des informations complémentaires nécessaires à l'obtention de l'image fidèle du patrimoine de l'entreprise. Cette précision paraît élargir le rôle donné à l'annexe, par la normalisation comptable internationale. Elargissement non encore retenu en France.

De fait, les définitions des informations devant figurer dans l'annexe des comptes sociaux français, ne permettent pas d'envisager de retenir des précisions désolidarisées d'une reconnaissance comptable. L'annexe des comptes consolidés constitue une base de réflexion, peut-être adaptable aux comptes sociaux. Ainsi, l'application des référentiels nationaux en l'état pour les comptes sociaux, n'autorise qu'une approche qualitative très réduite de l'information donnée aux tiers, sur une organisation particulière, qui n'a pas été juridiquement qualifiée. Pourtant, une intégration plus large des règles internationales permettrait de répondre aux attentes des utilisateurs, sans transformation importante du système d'information comptable. Ne faut-il pas faire évoluer le modèle comptable en fonction des transformations de la sphère économique ? N'était-ce pas à ce prix que le modèle pourra prétendre à l'universalité ?

### Références bibliographiques

Brock Smith J. & Barclay D.W. (1997) "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, vol.61, January, pp.3-21.

- Buchanan L. (1992) "Vertical Trade Relationships : the Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, February, pp. 65-75.
- Bucklin L.P. & Sengupta S.(1993) "Organizing Successful Co- Marketing Alliances", *Journal Of Marketing*, April, vol.57, pp. 32-46.
- Campbell A.J. & Wilson D.T. (1996), "Managed Network – Creating Strategic Advantage" in Iacobucci D., *Networks in Marketing*, Sage Publication, pp. 125- 143.
- Dumoulin R., Meschi P. & Uhlig T. (2000) " Management, Contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances ", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, N.2, pp. 81-112.
- Dupuy Y. (1997) *Les Bases de la Comptabilité Générale, Edition Economica*, Paris.
- Dussauge P., Garette B.& Mitchell W. (1997), " Acquiring Partners' Capabilities : Outcomes of Scales and Link Alliances Between Competitions ", *Les Cahiers de Recherche HEC*, CR 629.
- Giard V. (2000) " Besoins technologiques, outils de gestion et réseaux ", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet- Août, pp. 5-20.
- Gillet P. (1998) " Comptabilité créative : le résultat comptable n'est plus ce qu'il était ", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1998, pp. 83-94.
- Giordano S., Guibert N. & Mounoud E. (2000) " Relational Exchange Performance : A Critical Review ", *International Association Of Management*, 8-10 Août 2000, San Antonio, Texas, États Unis, Communication publiée dans les actes du colloque.
- Grand L. & Leyronas C. (1998) " Réseaux et valeurs : valeurs du réseau et réseau de valeurs ", *Actes du Congrès des IAE*, Nantes.
- Guibert N.(1999) " La confiance en marketing : fondements et applications ", *Recherche et Applications en Marketing*, vol.14, N.1, pp. 1-19.
- IASC, 1989, Framework for the preparation and Presentation of Financial Statements.
- Jarillo J.C. (1988) " On Strategic Networks ", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41.
- Kalwani M.U. & Narayandas N. (1995) "Long- Term Manufacturer –Supplier Relationships : Do They Pay Off for Supplier Firms ?", *Journal of Marketing*, vol.59, January, pp. 1-16.
- Kumar N. (1996) "The Power of Trust in Manufacturer- Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, novembre- december, pp.92-107.
- Lacroix M. (1994) *Comptabilité approfondie et révision*, Vuibert, Paris.
- Lacroix M. (1997) *La reconnaissance des actifs immatériels et le reporting financier*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, soutenue à l'Université Montesquieu, Bordeaux IV.
- Maeder R. (1998) " La comptabilité à l'heure du gouvernement d'entreprise, Introduction ", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1998, pp. 80-82.
- Miles R. & Snow C.C (1992) " Cause of Failure in Network Organisations ", *California Management Review*, Summer, pp. 53-71.
- Mohr R.J & Spekman.R, (1994) "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques ", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Noordewier T.G., John G., Nevin J.R. (1990) "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, October, pp.80-93.
- Paché G. & Paraponaris C. (1993) *L'entreprise en réseau*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Powell W.W. (1990) "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, vol.12, pp. 295-336.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L.& Owen-Smith J.(1999) "Network Position And Firm Performance : Organizational Returns To Collaboration In The Biotechnology Industry", *Research In The Sociology Of Organizations*, vol.16, pp. 129-159.
- Teller R. (1998) " Un modèle comptable de la valeur peut-il restaurer la valeur du modèle comptable ", *Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE*, Nantes, Tome 1, Presses Académiques de l'Ouest, pp.429-445.

Thorelli H.B. (1986) “ Networks : Between Markets and Hierarchies ”, *Strategic Management Journal*, vol.7, pp. 37-51.