



HAL
open science

Conduire une grappe d'entreprises par un management responsable

Henri Mahé de Boislandelle, Jean-Marie Estève

► **To cite this version:**

Henri Mahé de Boislandelle, Jean-Marie Estève. Conduire une grappe d'entreprises par un management responsable. IAS ZADAR, May 2013, Zadar, Croatie. hal-03037430

HAL Id: hal-03037430

<https://hal.science/hal-03037430>

Submitted on 3 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

IAS / ZADAR

17 et 18 mai 2013

« Conduire une grappe d'entreprises par un management responsable »

**Henri Mahé de Boislandelle¹
et Jean-Marie Estève²**

Introduction

Une grappe d'entreprise, formée d'entreprises indépendantes momentanément associées³, représente un moyen alternatif, offert aux unités de petite dimension, de générer un effet de levier dimensionnel (obtention d'une plus grande taille collective par synergie amplifiante) pour leur permettre de se mesurer sur le marché à de plus grandes unités concurrentes et d'en retirer les bénéfices. Mais, en contrepartie, cette forme d'organisation suscite des besoins de coopération et de coordination bien plus difficiles et complexes que pour une entreprise unitaire. En bref, cette forme réticulaire construite par adhésion soulève des interrogations théoriques et pratiques auxquelles il importe de répondre dans la perspective d'une bonne régulation.

Confrontés au suivi et au développement d'une grappe d'entreprises du BTP, orientée vers le DD, nous avons élaboré un ensemble de grilles d'analyses dans le but d'optimiser son pilotage. Pour ce faire, il nous a semblé pertinent de voir : les similitudes perçues entre une grappe d'entreprise et un réseau d'entreprises ainsi qu'entre un réseau et une entreprise unitaire. Il nous a également paru utile de mesurer : la compréhension des spécificités et des contraintes, les formes de confiance requises et attendues, les types de coopérations souhaités, l'intégration et l'implication des membres, c'est-à-dire, au total, le degré général d'adhésion des membres formant la grappe. La connaissance de cet ensemble d'opinions nous paraît indispensable à un pilotage managérial responsable sur ce type de collectif.

Pour autant ces grilles n'ont pas été conçues au hasard. Elles ont été établies après avoir réalisé une revue de la littérature gestionnaire concernant les problématiques réticulaires et les problématiques humaines du management collectif. En bref, les grilles utilisées s'appuient sur un substrat théorique destiné à en asseoir la pertinence et le sérieux.

¹ Professeur émérite en sciences de gestion. Chercheur associé au MRM : laboratoire de recherche en sciences de gestion / Université de Montpellier I.

² Docteur en sciences de gestion. Chercheur associé au MRM. Gérant de la société MEDITRAG. Président de CAMDIB.

³ Une grappe d'entreprise est un réseau d'entreprises, constitué majoritairement de PME et de TPE fortement ancrées localement, souvent sur un même créneau de production et souvent à une même filière, mobilisé autour d'une stratégie commune et la mise en place de services et actions concrets et mutualisés.

Ce préalable étant croyons-nous respecté, l'intérêt de ces grilles est de permettre un repérage de la situation à différents moments, c'est-à-dire au départ et à certaines étapes marquantes de la vie de la grappe. Leur mise en œuvre par une interrogation périodique des acteurs devrait y contribuer.

Les résultats attendus sont d'éclairer sur les signes d'adhésion ou de déviance, de cohérence ou de discordance, de solidarité ou d'opportunisme, de confiance ou de défiance, susceptibles de booster l'ensemble ou de le mettre en péril. Ceci est particulièrement important dans un contexte d'équilibre organisationnel précaire. Il importe en effet, pour ceux qui en assurent le pilotage, de pouvoir intervenir au plus tôt en toute connaissance de cause.

Reprenant notre propos initial, au sujet de la pertinence théorique et pratique de cette démarche, nous commencerons par recenser les justifications scientifiques des besoins de coopération et de coordination dans les structures en réseau dans le champ des sciences de gestion.

Pour cela nous exposerons, dans un **premier temps**, successivement :

Le mode de *fonctionnement en réseau dynamique*, référentiel théorique d'une grappe d'entreprise, en précisant les motifs de son adoption et les exigences en termes de principes et de caractéristiques, au regard de l'entreprise unitaire. Ceci aidera à répondre à l'interrogation sur la pertinence de la transposabilité du modèle « entreprise en réseau » et « grappe d'entreprise ».

Les *formes de confiances et de solidarités* au cœur du dispositif réticulaire en même temps que les modalités d'intégration des membres. Ceci éclairera le lien entre la confiance et le système général de contrôle de gestion, la solidarité inter-organisationnelle requise, et les formes d'intégration envisageables.

Les *risques et difficultés*, au sein d'un réseau/grappe, générés par des actions d'extension ou de modification du réseau et/ou de logique opératoire (pilotage, choix stratégiques, coopérations techniques) au regard du comportement, des attentes à l'égard du pilote, de l'intégration et de l'implication des membres.

Soucieux d'en montrer l'opérationnalité nous illustrerons, dans un **second temps**, notre propos par la conception, l'administration et l'exploitation d'un questionnaire tiré des enseignements théoriques précédemment mis en lumière. Pour cela nous présenterons :

Le *suivi d'une grappe d'entreprises*, dans le secteur du BTP et du DD, assuré par le recours à un questionnaire, construit de façon ad hoc, au sein des grappes d'un cluster [CAMDIB] que nous compléterons par une interprétation des apports d'une première enquête exploratoire/expérimentale auprès des membres.

I. Comprendre une grappe d'entreprise en recourant à la transposition conceptuelle et théorique de modèles de management complémentaires.

1.1. Le fonctionnement en réseau dynamique est-il un référentiel théorique transposable aux grappes d'entreprises ?

Après avoir distingué l'entreprise unitaire et l'entreprise en réseau, nous montrerons le lien entre un réseau dynamique et une grappe d'entreprise. Nous soulignerons les principes et les caractéristiques fondateurs ainsi que les exigences attitudinales et comportementales des

acteurs. Nous insisterons sur le rôle de la firme centrale, dans sa fonction de pilotage, et la relation des membres au pilote pour assurer la pérennité du système.

1.1.1. Le réseau d'entreprises⁴ et les motifs de son adoption

Le réseau est une notion polysémique. Nous retiendrons, pour notre part, l'idée d'une association implicite ou explicite d'agents (acteurs) évoluant dans des domaines complémentaires désireux d'échanger des ressources ou de coopérer sur la base de relations de confiance entre membres afin de réduire les coûts et l'incertitude à court et à moyen terme au regard des marchés.

Miles et Snow (1992) distinguent trois types de réseau (stable, dynamique et interne).

Le plus complexe, *le réseau dynamique* serait constitué d'un "*broker*" (courtier/coordonnateur), autour duquel gravitent des opérateurs spécialisés selon leurs compétences distinctives. Miles, Snow et Coleman (1992) considèrent que *le courtier/coordonnateur* a trois fonctions principales :

- Il sélectionne les entreprises, les met en contact, et les implique dans un réseau dont il possède une vision globale. (Rôle d'architecte)
- Il crée les connexions entre les entreprises. (Rôle d'organisateur).
- Il gère les relations entre les entreprises (Rôle d'intermédiaire).

De façon générale, il permet la coordination des relations au travers de la coordination des activités, des compétences et des objectifs des organisations sélectionnées et permet le maintien et le développement de cette coordination.

Les réseaux organisationnels peuvent présenter des formes partenariales verticales ou horizontales, temporaires ou durables :

- verticales, telles que : sous-traitance, conseils, activités externalisées, franchise...
- horizontales, telles que : cotraitance, groupement, co-entreprise, alliances...
- temporaires (le temps d'un contrat)
- durables (si plusieurs contrats s'enchaînent ou si le réseau s'institutionnalise)

La justification la plus pertinente du recours au réseau se trouve sans aucun doute dans l'influence des *coûts de transaction*. D'après O.E. Williamson (1994), tout échange s'accompagne d'un coût lié, d'une part, à la conception et au suivi d'un contrat portant sur le transfert du droit d'utilisation d'un bien ou d'un service entre agents économiques et, d'autre part, du temps passé dans l'échange proprement dit et à l'acquisition de l'information pertinente pour le concrétiser.

Les entreprises ayant de plus en plus à choisir entre les situations de « faire » ou de « faire faire », voient une justification de l'émergence du réseau à la contraction de ces différents **coûts** rendant le recours aux compétences externes plus compétitif que celui lié à la verticalisation (intégration des relations).

⁴ S'il y a lieu d'opposer marché et hiérarchie comme modes alternatifs de coordination (O.E. Williamson, 1975), une autre voie est à prendre en considération, notamment pour les petites organisations, c'est celle du réseau qui est une formule intermédiaire entre les deux modes précédents. Le réseau combine, en effet, l'autorité formelle (directives imposées par un pilote) et les coopérations (résultant de règles de conduite intériorisées et respectées par chaque membre), afin d'assurer la dynamique et l'efficacité d'un groupement d'entreprises juridiquement indépendantes.

Qu'en est-il réellement de cette contraction des coûts de transaction ?

Pour répondre à cette question, il faut comparer les coûts/avantages d'une organisation séparée à celle d'une organisation réticulaire.

Les coûts antérieurs à la transaction sont liés à la recherche d'informations, à la préparation et à la conduite de la négociation ainsi qu'au suivi des contrats (contrôle de la conformité de la réalisation par rapport aux spécifications).

Les coûts postérieurs à la transaction apparaissent quand des difficultés surgissent et que les transactions sont différentes de ce qui était prévu. Ce sont des coûts de mauvaise adaptation du contrat et de dysfonctionnement. (Renégociation, coûts de marchandage, gestion de la contestation, cellule de crise...).

1.1.2. Les exigences de l'entreprise en réseau vs l'entreprise unitaire

Miles et Snow (1992) relèvent des différences majeures entre les deux formes d'organisations. Dans l'entreprise réseau :

- la plupart des ressources sont réparties sur plusieurs partenaires,
- la régulation se base plus sur les mécanismes de marché que sur les processus de gestion des flux de ressources [Chaque partenaire doit partager de l'information, coopérer et adapter son produit/ service afin de maintenir sa place dans le réseau].
- chaque membre doit être proactif et livrer plus que ce que le contrat stipule afin d'asseoir confiance et solidarité.

Différences entre l'entreprise unitaire et l'entreprise en réseau

	Entreprise en réseau	Entreprise unitaire
Propriété des actifs et des ressources	Les actifs et les ressources sont répartis entre les membres	L'entreprise est propriétaire des actifs et des ressources
Situation des activités (réseau/marché)	Plusieurs des activités se situent au sein du réseau	Les activités externes se situent dans un marché ouvert
Formes de coopération/ collaboration	Les relations mutuelles et la complémentarité entre les membres sont indispensables	La coopération se fait par des contrats qui minimisent les conflits et l'opportunisme
Priorités managériales	La confiance, la solidarité, la flexibilité, l'intégrité des rôles sont des exigences	Le pouvoir, la dépendance, les coûts de transactions (coordination/contrôle)

Caractéristique principes et attentes à l'égard d'un réseau

Les relations entre membres du réseau	Longévité et engagement éthique Externalisation du non compétitif (rejet) Collaboration, confiance /rejet de l'opportunisme
Le processus de prise de décision	Fondé sur des informations objectives et sur le jugement
Le poids de l'environnement	Rôle essentiel pour la dynamique et la remise en cause
L'acquisition des connaissances	Favorise la réflexion et l'apprentissage par l'expérience et les changements
	L'essentiel de la pensée stratégique est

La réflexion stratégique	d'identifier des réponses appropriées à des opportunités d'affaires
La rationalité et ses limites	La subjectivité occupant une place de plus en plus grande permet le développement de ressources difficilement imitables consolidant les avantages compétitifs de l'entreprise en réseau
La GRH et la valorisation des personnes	Les acteurs doivent être attentifs à l'environnement interne et externe afin de développer sans cesse expertises et compétences
Les changements et les innovations	Les changements doivent être le moteur du réseau
Les objectifs des membres	Ils doivent contribuer à la quête permanente d'optimum au sein du réseau

1.1.3. Le rôle de la firme centrale et la relation au pilote

Le rôle d'émulation de la firme pivot est peu mis en avant dans les théories bien qu'il soit essentiel. La firme pivot doit en effet mettre en place des mécanismes permettant le maintien *d'une certaine compétition* entre les membres du réseau pour éviter l'échec en assurant efficience et efficacité.

La relation au pilote du réseau correspond à l'évaluation par le répondant (membre) de la nature de ses relations avec son pilote. Elle portera sur :

- L'assistance du pilote (aide et conseils donnés la phase initiale n'étant pas ici prise en compte dans notre cas),
- La confiance et la bienfaisance (bienveillance) du pilote, résidant dans le sentiment que le celui-ci est soucieux du développement et des résultats de ses partenaires (adaptation aux évolutions du marché, écoute des membres...);
- La communication entre le pilote et les acteurs (participation du franchisé à la vie du réseau, une mauvaise communication existant lorsque le membre juge son pilote indifférent à ses recommandations);
- L'équité ressentie (relative au respect du contrat, au montant des « redevances » demandées...).

Au terme, de ce premier examen relatif à la pertinence d'une transposition réseau dynamique/grappe sur la base des caractéristiques, principes et attentes la réponse semble positive.

1.2. La confiance et la solidarité au cœur du dispositif

La structure réticulaire étant exposée à une certaine instabilité en raison de la liberté de ses membres, de rester ou de partir, il importe de se soucier du pilotage du système (contrôle) qui fait appel ici à des pratiques spécifiques reposant, d'une part, sur la confiance et, d'autre part, sur la solidarité entre les membres. Pour ce faire nous examinerons dans un premier temps le concept de confiance avec ces différentes déclinaisons et montrerons le lien et la complémentarité avec le contrôle de gestion. Dans un second temps nous analyserons le concept de solidarité et plus précisément celui de solidarité inter-organisationnelle.

1.2.1. La confiance et le contrôle

Manager une organisation, quelle qu'elle soit, exige un niveau de contrôle plus ou moins fort. Plus la confiance sera élevée moins le contrôle sera fort et inversement.

La complémentarité du contrôle de gestion et de la confiance, à travers ces différentes formes, s'inscrit dans la réduction de la complexité et de l'incertitude de l'action sociale dans des proportions « manageables » (Bachman 1999).

La confiance est donc un phénomène de réduction de l'incertitude. C'est également une variable continue et dynamique qui se transforme, dans le temps et dans l'espace, par des ajustements continus induits par des informations collectées par les parties engagées dans la relation. Elle est donc par nature la résultante de perceptions pouvant contribuer à son renforcement ou à son affaiblissement.

Au-delà de ce premier constat, il importe d'explorer les différentes formes de confiance (instrumentale, comportementale et morale) pouvant être reliées aux éléments du processus de contrôle de gestion (mesure, évaluation et motivation).

Les configurations de confiance

Deux variables essentielles semblent à l'origine des configurations possibles de confiance. Une variable rationnelle, basée sur l'intérêt ou la cognition, et une variable émotionnelle, basée, elle, sur une l'affection.

La variable rationnelle

La première forme de confiance rationnelle est basée sur l'intérêt. Elle dérive de la théorie économique et plus particulièrement de la théorie de l'agence et de la théorie des transactions et des structures informelles (Charreaux, 1990).

La confiance, impulsée dans ces conditions, résulte d'un calcul rationnel qui tient compte du risque de pénalité dans le cas de non-respect des termes du contrat. Ainsi, comme les acteurs sont opportunistes, leurs actions sont inspirées par l'égoïsme, et la confiance est développée pour compléter la sécurité imparfaite du contrat. Dans ce sens, les coûts de transactions sont maîtrisés car la surveillance formelle du contrat peut se réduire puisqu'il y a confiance. « Paradoxalement, cette surveillance est aussi de nature à construire la confiance, en apaisant la défiance »

La deuxième forme de confiance rationnelle est basée sur la cognition. Elle s'adresse à une compétence reconnue et acceptée de l'autre partie. Également appelée capacité (ability) ou encore expertise, la compétence fait référence à un groupe d'habiletés dans un domaine spécifique.

Qu'elle soit générée par l'intérêt ou par la compétence, cette variable rationnelle (Voir Mayer et al. 1995) n'exprime qu'une forme de confiance dépersonnalisée. En fait, elle ne vise pas une personne, mais une expertise.

La variable affective

Outre la confiance rationnelle, une seconde forme de confiance est dite spontanée, intuitive ou primitive. Elle est engendrée par la variable affective pure. Ce type de confiance tire ses principes de la bienveillance présumée réciproque. Celle-ci diminue et atténue la suspicion développée devant des éléments étrangers. En fait, l'individu qui fait confiance est animé par la croyance que l'autre partie ne veut que du bien, en dehors d'un bien-être égoïste et purement personnel.

Conjugaison des variables rationnelles et affectives

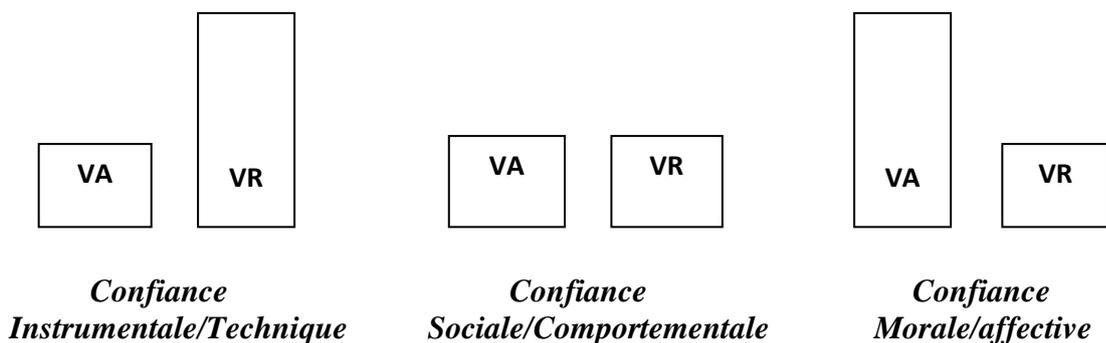
C'est à travers la juxtaposition de l'une et de l'autre de ces deux variables, rationnelle et émotionnelle, que vont s'articuler différentes formes de confiances complémentaires et non alternatives, allant de la facette opportuniste à la facette éthique et morale de la confiance.

Ainsi la prédominance de la variable affective définit *une confiance morale*. Cette dernière exprime un état d'attente positive quant au comportement de l'autre suite à un sentiment fort.

En revanche, la variable rationnelle engendre une *confiance instrumentale ou technique*.

Enfin, l'équilibre entre les deux variables dans une relation de confiance fait apparaître une forme de *confiance dite sociale ou comportementale*.

La figure ci-après trace une représentation de trois formes de confiance construites à partir d'un dosage de la variable rationnelle (VR) et de la variable affective (VA).



Les configurations de confiance à travers les deux variables de base

(D'après Wafa Khelif 2000)

Au sein de l'organisation bureaucratique, le contrôle formel assure la convergence des buts. Ces derniers sont les résultats de la stricte application des règles et des procédures prescrites et des mécanismes de délégation des responsabilités.

En revanche, l'organisation adaptative est peu hiérarchisée, transversale et flexible, plus par nécessité que par choix. Elle tend donc vers des relations de coopération, car elle donne une primauté au processus. Ainsi, la coopération prend place et détrône, par là même, la coordination des actions. Cependant la coopération, de par son caractère non programmable, peut dépasser le contrôle dans le sens qu'elle peut mener à des comportements opportunistes contraires à la performance organisationnelle. C'est dans ce sens que la place de la confiance devient plus remarquable et plus soutenue.

Ce passage de la coordination à la coopération est sans doute l'une des clés de voûte de l'émergence du concept de confiance (Mothe, 1999) dans la littérature du contrôle managérial.

La coopération met l'accent sur la relation d'entraide spontanée que peuvent adopter les acteurs dans leurs actions.

Dans un premier temps, la confiance développée légitime la relation d'autorité. On passe d'une autorité imposée (mécanismes de la coordination hiérarchique), à une autorité acceptée (fondements de son application par ceux qui s'y soumettent) (Jameux, 1998).

Ce type de confiance accroît l'acceptation des procédures et des dénouements des situations conflictuelles interindividuelles.

Dans un second temps, la *confiance sociale* constitue le lien qui permet à chacun de s'engager dans l'action managériale. Elle est donc le support et la manifestation du lien social.

L'affect « raisonné » traduit l'adhésion à une série de principes reconnus comme acceptables. Ex ante, la confiance est basée sur des conventions sociales, mais ex post, ces conventions sont renforcées ou affaiblies par l'expérience des acteurs.

Une *confiance morale* motrice de l'action individuelle.

La théorie des sentiments moraux⁵ Avance une construction de la confiance basée sur les passions plutôt que sur l'intérêt ou la raison. Des termes tels qu'« attachement spécifique», «altruisme », « loyauté », se trouvent fortement rattachés à cette forme de confiance. Le climat de confiance est expliqué par le jeu de la sympathie réciproque, par le désir d'être approuvé afin de pouvoir s'approuver soi-même. La confiance est internalisée à un niveau individuel et implique donc une croissance de l'estime de soi et de la sécurité. Dans ce sens, les acteurs placent volontairement les objectifs organisationnels devant leurs objectifs personnels.

Conclusion

Les situations d'incertitude se trouvent être gérées efficacement par cette complémentarité confiance-contrôle de gestion.

1.2.2. La solidarité inter-organisationnelle

Si la confiance est une exigence de l'organisation en grappe, il en est tout à fait de même pour la solidarité qui constitue le second ingrédient capital à un réseau de coopération. Qu'en est-il exactement ?

La solidarité est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes par rapport aux autres. C'est le sentiment qui pousse des personnes à s'accorder une aide mutuelle, soit par devoir moral, soit parce qu'une communauté d'intérêts existe entre elles⁶. La solidarité doit être distinguée de l'altruisme qui conduit à aider son prochain, par simple engagement moral, sans qu'il y ait nécessité de réciprocité, ainsi que de la coopération où chacun travaille dans un esprit d'intérêt général pour l'ensemble.

La solidarité conduit l'homme à se comporter comme s'il était directement confronté au problème des autres, sans quoi, c'est l'avenir du groupe (donc le sien) qui pourrait être compromis. Ainsi les problèmes rencontrés par l'un ou plusieurs de ses membres concernent l'ensemble du groupe.

Parmi les autres acceptions de la solidarité, distinguons le sens figuré proche de l'interdépendance et celui de la solidarité humaine qui relève d'une démarche humaniste⁷.

Solidarité et division du travail

À ce sujet Émile, Durkheim distingue solidarité mécanique et solidarité organique⁸.

⁵ Adam Smith (1759). "La Théorie des sentiments moraux" est l'un des plus importants travaux d'Adam Smith sur la théorie du capitalisme. Plus précisément, Smith distingue, au sein de la morale : les catégories qui touchent à la nature de la moralité : la propriété, la prudence, la générosité, la licence ; les catégories qui touchent aux **mobiles de la moralité** : **l'amour-propre, la raison, les sentiments**.

⁶ **Risques de déviations** : La solidarité entre collègues et la loi du silence font qu'il est difficile de révéler les déviations lorsqu'on fait partie du système : les policiers honnêtes apprennent à se taire et à ne pas intervenir lorsqu'ils observent des pratiques qu'ils désapprouvent.

⁷ **Au sens figuré**. Dépendance réciproque des idées, des sciences, des choses ou des êtres tellement liés les uns aux autres que ce qui arrive à l'un a des répercussions sur les autres. La **solidarité humaine** est un lien fraternel et une valeur sociale importante qui unissent le destin de tous les hommes les uns aux autres. C'est une démarche humaniste qui fait prendre conscience que tous les hommes appartiennent à la même communauté d'intérêts.

⁸ Émile Durkheim (1893) « De la division du travail social ». Paris, PUF, 2007.

Solidarité mécanique : la cohésion sociale d'une société à solidarité mécanique est caractéristique d'une société connaissant une *très faible division du travail* comme dans les sociétés primitives ; les activités, les valeurs sont les mêmes pour tous les individus ou presque, ce qui les unit mécaniquement les uns aux autres. Les valeurs s'imposent aux individus et l'attachement des individus au groupe est fort. *L'individualisme est donc faible, voire très faible, il est ressenti comme une menace pour la solidité de la société.*

Solidarité organique : la cohésion sociale d'une société à solidarité organique est caractéristique d'une société connaissant une *forte division du travail* comme c'est le cas dans les sociétés industrielles ; les activités exercées par les individus, leurs fonctions, sont souvent différentes les unes des autres et nécessaires les unes pour les autres : c'est leur complémentarité qui fonde la cohésion sociale. *La diversité des activités, des fonctions, des valeurs favorise l'existence de personnalités diverses, l'individualisme est possible (les individus se différencient les uns des autres) et même encouragé.*

D'après E. Durkheim, les sociétés passent très progressivement d'une cohésion sociale fondée sur la solidarité mécanique à une cohésion sociale fondée sur la solidarité organique. Ce changement social se traduit par un *développement de l'individualisme* ; la diversité des modèles de comportement laisse une plus grande autonomie aux individus. Selon Durkheim le droit est un indicateur de solidarité selon qu'il est répressif ou restitutif⁹.

Au regard de ce qui précède, il va de soi que la solidarité au sein d'un réseau (grappe) est de type organique avec les avantages et risques inhérents.

1.3. Les risques et difficultés au sein d'un réseau

Les risques d'échec et de difficultés sont nombreux. On peut distinguer à ce sujet, d'abord, les risques encourus au regard du fonctionnement et de la logique opératoire du réseau, et, ensuite, les risques encourus au regard du mode d'intégration des membres et de leur implication. En bref, on peut différencier les difficultés techniques et humaines.

1.3.1. Les risques et difficultés au regard de la logique opératoire

Les raisons potentielles d'échec des réseaux

Miles et Snow (1992) se sont intéressés aux raisons potentielles d'échec de l'entreprise réseau. Ils identifient parmi les causes de corruption des réseaux stables et dynamiques les conséquences : *d'une sur-utilisation des actifs, d'une collaboration trop étroite, d'expertises semblables et d'une prévention excessive des opportunités.*

⁹ Indicateurs de solidarité. Pour E. Durkheim, c'est la nature du droit qui informe du type prédominant de solidarité dans une société. Lorsque prédomine un droit répressif (qui inflige une peine au criminel), il s'agit d'une société à solidarité mécanique ; le criminel a offensé la société. À l'inverse, lorsque prédomine un droit restitutif (qui remédie au défaut de coopération entre individus en essayant de « réparer », par exemple en octroyant des dommages et intérêts), il s'agit d'une société à solidarité organique ; le criminel n'a offensé qu'un autre individu (ou plusieurs), et non pas l'ensemble de la société.

Corruption de la logique opératoire des réseaux

(D'après Miles et Snow, 1992)

	Réseau stable	Réseau dynamique
Échecs dus à l'extension	La <i>sur-utilisation des actifs</i> des partenaires peut neutraliser la concurrence (-) .	Des <i>expertises semblables</i> facilitent la substituabilité des acteurs (+ et -)
Échecs dus à la modification	Une <i>collaboration trop étroite</i> peut limiter la créativité des partenaires (-).	La <i>prévention excessive des opportunités</i> peut générer trop de liens d'exclusivité entre les acteurs (-)

Légende : les signes (+) et (-) sont destinés à souligner les effets positifs ou négatifs

Les autres motifs d'échec des réseaux en rapport avec la logique opératoire sont :

Le refus de partager de l'information, de coopérer et d'adapter son produit/ service...

Le refus d'être proactif et de livrer plus que ce que le contrat stipule...

Le refus des arbitrages collectifs...

Le retour de l'individualisme (indépendance), et du non-besoin de complémentarité...

1.3.2. Les risques au sein d'un réseau au regard de « l'adhésion des membres » (Intégration et implication)

Précisons que nous entendons ici par **intégration** le *mode d'admission ou de cooptation des membres dans le réseau* et non l'ensemble du processus d'acceptation réciproque entre le membre et le collectif.

Différents modes d'intégration des membres peuvent réguler les relations entre partenaires d'une « structure en réseau » :

- L'intégration médiatique (stratégie de développement de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise « pivot » du réseau afin de proposer des valeurs fédératrices),
- L'intégration culturelle (relation d'attachement permettant de restreindre les comportements opportunistes nuisibles et de fidéliser les individus),
- L'intégration logistique (axée sur le développement de procédures permettant d'accélérer les transactions internes, de réduire les coûts et de contrôler le comportement des partenaires).

Les réseaux et la gestion des hommes

Modèle d'organisation et GRH sont étroitement liés. L'émergence d'un nouveau modèle d'organisation implique une évolution des pratiques de GRH mises en œuvre au sein de ces mêmes organisations (Pettigrew, 1987). Au sein des réseaux les plus dynamiques émerge une problématique d'intégration, liée à la différenciation des populations de travail (salariés de l'organisation, intérimaires, sous-traitants, fournisseurs), notamment au travers d'une gestion indirecte des personnels non subordonnés. Huault (1998) souligne que la GRH des nouvelles organisations doit relever le défi de l'efficacité productive et de l'adaptabilité. Dans l'organisation/réseau, dont les frontières sont délimitées par un langage et une culture communs, la GRH doit se fonder sur le développement d'un partenariat entre les différents acteurs qui la composent ainsi qu'une coopération concertée. Partie intégrante de cette problématique, la question de l'appropriation du pouvoir et l'ordre des valeurs pour l'organisation, issues des hétérogénéités structurelles et professionnelles sont également soulevés (Louart, 1994).

Si, comme nous l'avons montré, la coopération et la confiance constituent les moteurs des organisations en réseau, les dimensions affective et sociale ne doivent pas non plus être négligées dans le processus de régulation des « transactions » entre les entreprises d'un réseau.

Ces modes de régulation sont, de surcroît, susceptibles de faire appel à l'implication des membres du réseau.

*Que faut-il entendre par **implication des membres du réseau** ?*

L'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres (O'Reilly et Chatman, 1986). C'est « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* », qui s'effectue parce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. Mowday a plus récemment ajouté (1998) que l'implication pouvait être vue comme « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ». Porter et Steers (1982) caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par :

- une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation
- une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci
- un fort désir d'en rester membre

Par la suite, Allen et Meyer (1990/1993) ont défini les attributs de *l'implication organisationnelle*, et proposent de distinguer trois dimensions de l'implication :

-*L'implication affective* se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond).

-*L'implication calculée* fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter.

-*L'implication normative* se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté).

NB : Sur la base de ces définitions, un ensemble de questions destinées à mesurer la nature et le degré d'implication ont été établies.

Conclusion

Après avoir recensé, dans les trois sections précédentes, l'ensemble des problématiques relatives à la conduite d'une grappe d'entreprise. *Touchant au mode de fonctionnement en réseau dynamique, aux exigences en termes de principes et de caractéristiques d'un réseau (au regard de l'entreprise unitaire), aux formes de confiances et de solidarités, aux modalités d'intégration des membres, à la confiance et aux solidarités inter-organisationnelles à la base de toute coopération, aux risques et difficultés au sein d'un réseau/grappe, générés par logique opératoire, aux comportements, aux attentes à l'égard du pilote, et à l'implication des membres.* Il nous reste à convertir les problématiques en questions, à regrouper ces dernières dans un questionnaire sous forme d'items, et à l'administrer auprès de plusieurs grappes d'entreprises en guise de test.

II. Mettre en œuvre des grilles de diagnostic d'opinion pour aller vers un management responsable : une expérimentation au sein des grappes de CAMDIB

2.1. Avertissements relatifs à la méthodologie et à la présentation

Les concepts et problématiques ayant été clarifiés plusieurs grilles de questionnaire ont été réalisées en conformité avec le cheminement théorique précédent. Nous avons à cet égard distingué trois volets portant respectivement sur le mode de fonctionnement en réseau dynamique, les formes de confiances et de solidarités, les risques et les difficultés.

La méthodologie d'enquête peut se résumer en quatre étapes :

- L'administration directe du questionnaire auprès de 12 répondants assurant un rôle actif au sein de chaque grappe,
- Le recueil de réponses binaires pour faciliter le traitement statistique,
- Le traitement des données (tris à plat, pourcentages...),
- L'interprétation des résultats.

Le terrain retenu est celui de trois grappes ayant des spécialités différentes (1. Réhabilitation durable dans le BTP, 2. Mobilier Urbain, 3. Exportation de matériel vinicole) fonctionnant de façon séparées au sein d'un même groupement d'entreprises (Cluster/SPL CAMDIB¹⁰).

La présentation est synthétisée.

Pour des raisons de concision nous avons choisi de présenter dans des documents synthétiques successifs (tableaux à double entrée) et ce, de gauche à droite: les thématiques, les items correspondants, et pour chaque éventualité de réponse un numéro (1) ou (2) ou bien un choix d'acceptation (oui) ou de rejet (non). La dernière colonne est consacrée au pourcentage calculé.

Voyons donc, de cette façon, les trois volets annoncés.

2.2. La perception du mode de fonctionnement en réseau dynamique

Opinion des membres sur le caractère unitaire ou réticulaire de la grappe

	Entreprise unitaire	Entreprises en réseau	Grappe...	Résultats
Propriété des actifs et des ressources	L'entreprise est propriétaire des actifs et des ressources (1)	Les actifs et les ressources sont répartis entre les membres (2)	(1) ou (2)	50/50
Localisation des activités (réseau/marché)	Les activités externes se situent dans un marché ouvert (1)	Plusieurs des activités externes se situent au sein du réseau (2)	(1) ou (2)	70/30
Formes de coopération/collaboration	La coopération se fait par des contrats qui minimisent les conflits et l'opportunisme (1)	Les relations mutuelles et la complémentarité entre les membres sont indispensables (2)	(1) ou (2)	15/85
Priorités managériales	Le pouvoir, la dépendance, les coûts de transactions (coordination/contrôle) (1)	La confiance, la solidarité, la flexibilité, l'intégrité des rôles sont des exigences (2)	(1) ou (2)	/100

¹⁰ CAMDIB (Club alliance matériaux du Biterrois) créée en 1996, reconnu SPL, a été labellisée grappe d'entreprise en 2010 par la DATAR. Parallèlement à la « Grappe portant sur le Développement Durable » ont également été créées au sein de CAMDIB deux autres grappes, une grappe « Mobilier Urbain » et une grappe « Exportation ».

Commentaires des résultats :

Hésitation sur la répartition des actifs (personnels/communs). Les activités internes au réseau sont mineures. La complémentarité des membres est jugée dominante. Confiance, solidarité, intégrité font l'unanimité.

Opinion des membres sur le respect des principes et caractéristiques de la grappe

	Principes et caractéristiques d'un réseau d'entreprises	« Grappe..... »	Résultats
Les relations entre les membres du réseau	(1) Longévité et engagement éthique (2) Externalisation du non compétitif (rejet) (3) Collaboration, confiance /rejet de l'opportunisme (individualisme)	(1) Oui / Non (2) Oui / Non (3) Oui / Non	100/ 60/40 90/10
Le processus de prise de décision	-Fondé sur des informations objectives et sur le jugement	Oui / Non	100/
Le poids de l'environnement	-Essentiel pour la dynamique et la remise en cause	Oui / Non	70/30
L'acquisition des connaissances	-Favorise la réflexion et l'apprentissage par l'expérience et les changements	Oui / Non	90/10
La réflexion stratégique	-L'essentiel de la pensée stratégique est d'identifier des réponses appropriées à des opportunités d'affaires	Oui / Non	80/20
La rationalité et ses limites	-La subjectivité occupant une place de plus en plus grande génère le développement de ressources difficilement imitables. Ceci consolide les avantages compétitifs de l'entreprise en réseau	Oui / Non	80/20
La GRH et la valorisation des personnes (Formation, communication...)	-Les acteurs doivent être attentifs à l'environnement interne et externe afin de développer sans cesse les expertises et les compétences requises	Oui / Non	90/10
Les changements et les innovations	-Les changements et les innovations doivent être les moteurs du réseau	Oui / Non	70/30
Les objectifs des membres du réseau ou de la grappe	-Ils doivent contribuer à la quête permanente d'optimum au sein du réseau	Oui / Non	90/10

Commentaires des résultats :

Unanimité sur l'engagement éthique. Hésitation sur l'externalisation du non-compétitif. Unanimité sur le rejet de l'opportunisme. Unanimité sur le processus de prise de décision. Le poids de l'environnement est jugé important par la majorité. L'expérience est jugée porteuse d'apprentissages. La pensée stratégique est associée aux opportunités d'affaires. La rationalité l'emporte sur le subjectif. La GRH est jugée importante en termes de compétences. Les innovations sont majoritairement considérées comme motrices du réseau. La recherche d'optimum est partagée par une forte proportion.

2.3. La perception des formes de confiance et de solidarité

Opinion des membres sur les formes de confiance en jeu et sur le contrôle de gestion

Nature de la confiance	« Grappe..... »	Résultats
Confiance rationnelle [basée sur l'intérêt économique → il s'agit de réduire les coûts de transaction].	Oui / Non	100/
Confiance instrumentale ou technique [de nature rationnelle, est basée sur l'expertise et la compétence (cognition)].	Oui / Non	90/10
Confiance morale [basée sur l'affectivité → la bienveillance est présumée réciproque]	Oui / Non	80/20
Confiance sociale ou comportementale, [basée sur un mélange de rationnel et d'affectif]	Oui / Non	80/20
Contrôle de gestion vs Confiance [Supposition : Plus on peut faire confiance moins on doit contrôler...] (Antinomie ou complémentarité des deux ?)	Antinomie / Complémentarité	30/70

Commentaires des résultats :

La confiance fondée sur la rationalité et la compétence est largement approuvée.

La confiance fondée sur les aspects moraux et affectifs bien que majoritairement approuvée suscite quelques hésitations. Le caractère complémentaire de la relation confiance /contrôle de gestion ne semble pas partagé par une minorité (compréhension ?).

Opinion des membres sur les types de solidarité en cause dans le réseau/grappe

Type de solidarité au sein d'un réseau d'entreprises	« Grappe ... »	Résultats
Aide mutuelle [par devoir moral ou par communauté d'intérêts]	Oui / Non	90/10
Solidarité mécanique [les activités, les valeurs sont les mêmes pour tous les individus]	Oui / Non	60/40
Solidarité organique [la complémentarité technique entre les acteurs fonde la cohésion sociale]	Oui / Non	100/
Solidarité juridique et financière [en l'absence de solidarité, la créance se divise entre les débiteurs, ce qui signifie que chacun d'eux ne peut se voir réclamer que sa part]	Oui / Non	70/30
Autre type de solidarité (à préciser) (...informationnelle...)	Oui / Non	40/60

Commentaires des résultats :

Sur la nécessité d'une aide mutuelle forte majorité. Sur la solidarité mécanique opinion partagée (hésitation). Sur la solidarité organique unanimité. Sur la solidarité juridique et financière, on relève une majorité, mais aussi quelques hésitations.

Opinion des membres sur les modalités d'intégration des membres eux-mêmes

Modes d'intégration des partenaires au sein d'un réseau d'entreprises	« Grappe DD..... »	Résultats
<i>L'intégration médiatique</i> (stratégie de développement de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise « pivot » du réseau afin de proposer des valeurs fédératrices),	Oui / Non	30/70
<i>L'intégration culturelle</i> (relation d'attachement permettant de restreindre les comportements opportunistes nuisibles et de fidéliser les individus),	Oui / Non	80/20
<i>L'intégration logistique</i> (axée sur le développement de procédures permettant d'accélérer les transactions internes, de réduire les coûts et de contrôler le comportement des partenaires).	Oui / Non	80/20

Commentaires des résultats :

L'intégration médiatique n'est pas jugée convaincante. L'intégration culturelle est jugée majoritairement bénéfique. L'intégration logistique est jugée majoritairement efficace.

2.4. La perception des risques et des difficultés.

Opinion des membres sur la nature des risques encourus au regard de leurs comportements

	Risques	« Grappe »	Résultats
Partage d'information	Refus de : partager de l'information, de coopérer et d'adapter son produit/ service...	Oui / Non	50/50
Proactivité	Refus d'être proactif et de livrer plus que ce que le contrat stipule...	Oui / Non	40/60
Arbitrages collectifs	Refus des arbitrages collectifs...	Oui / Non	60/40
Individualisme	Retour de l'individualisme (indépendance), du non-besoin de complémentarité...	Oui / Non	50/50
Autre(s) motif(s)	Risques divers...	Oui / Non	70/30

Commentaires des résultats :

Opinion partagée (hésitante) sur les risques associés à la qualité des échanges d'information. Opinion partagée (hésitante) également sur l'attitude proactive. Opinion partagée (hésitante) sur les arbitrages collectifs. Opinion partagée (hésitante) sur les risques de retour à l'individualisme.

**Opinion des membres sur les difficultés du réseau/grappe
selon l'extension ou les modifications**

	Réseau stable	Réseau dynamique	« Grappe..... »	Résultats
Difficultés dues à l'extension du réseau	La sur-utilisation des actifs des partenaires peut neutraliser la concurrence (1)	Des expertises semblables facilitent la substituabilité des acteurs (2)	(1) ou (2)	10/90
Difficultés dues à la modification du réseau	Une collaboration trop étroite peut limiter la créativité des partenaires (1)	La prévention excessive des opportunités peut générer trop de liens d' exclusivité entre acteurs (2)	(1) ou (2)	20/80

Commentaires des résultats :

Expertise et substituabilité sont associées pour une majorité. Opportunisme et exclusivité sont bien différenciés.

Opinion des membres sur le rôle du pilote

La relation au pilote du réseau	« Grappe..... »	Résultats
-L'assistance du pilote	(primordiale) / (secondaire)	80/20
-La confiance et la bienveillance du pilote,	(primordiales) / (secondaires)	90/10
-La communication entre le pilote et les acteurs	(primordiale) / (secondaire)	100/
-L'équité ressentie (relative au respect du contrat, au montant des « redevances » demandées...).	(primordiale) / (secondaire)	70/30
-Les autres aspects relationnels...	(primordiaux) / (secondaires)	50/50

Commentaires des résultats :

L'assistance, la bienveillance, la communication avec le pilote sont jugées primordiales. L'équité ressentie ne fait pas l'unanimité.

Opinion des membres sur les types d'implication au sein du réseau/grappe

Type d'implication	« Grappe..... »	Résultats
L'implication organisationnelle		
-une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation (1)	(1) Oui / Non	100/
-une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci (2)	(2) Oui / Non	75/25
-un fort désir d'en rester membre (3)	(3) Oui / Non	90/10

<p>L'implication calculée -connaissance des coûts associés au départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné (1) -il est jugé plus opportun de rester fidèle au réseau que de le quitter. (2)</p>	<p>(1) Oui / Non (2) Oui / Non</p>	<p>90/10 90/10</p>
<p>L'implication normative -obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (1) -devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau a apporté (2)</p>	<p>(1) Oui / Non (2) Oui / Non</p>	<p>100/ 80/20</p>
<p>L'implication affective -engagement envers l'organisation (attachement émotionnel) (1) -identification, maintien par désir profond(2)</p>	<p>(1) Oui / Non (2) Oui / Non</p>	<p>100/ 40/60</p>

Commentaires des résultats :

L'implication organisationnelle requise en matière de valeur et de buts est plébiscitée ; en matière d'efforts, bien qu'il y ait majorité, on relève 25% d'hésitants ; sur l'importance de rester membre forte majorité. Concernant l'implication calculée de rester au sein du réseau une forte majorité est enregistrée. Concernant l'implication normative (morale) à achever un projet unanimité des opinions. Concernant la « redevabilité » à l'égard de la grappe on note une majorité, mais aussi quelques hésitants. Concernant l'implication affective, on note une unanimité à l'égard de l'organisation, mais une forte hésitation quand il s'agit de considérer les aspects profonds du maintien.

Conclusion

Le management d'une grappe d'entreprise requiert comme nous venons de le montrer des outils originaux, en complément des instruments de gestion traditionnels (techniques, comptables, financiers...). En effet, la structure réticulaire éloignée de la structure unitaire implique chez ses membres des connaissances, des attitudes et des comportements responsables (principes éthiques, discipline, transparence...).

Après en avoir listé l'essentiel dans un questionnaire, étayé par une revue de littérature représentative des thématiques du sujet, et interrogé les acteurs sur plusieurs grappes et sur un échantillon représentatif (50% d'entre eux), nous avons montré que cela permettait d'assurer un suivi managérial de la vie d'une d'organisation complexe donc d'améliorer sa régulation en l'auditant de façon régulière.

Les grappes d'entreprises étant promises à se développer en raison de la mondialisation et de l'exigence, pour les petites structures isolées (TPE ou PME), de se doter de compétences communes (qui font défaut au niveau de chacune d'elle), ce type de travail s'inscrit donc dans une perspective d'avenir prometteuse, mais qui reste encore à parfaire.

Un management responsable doit s'opérer, en effet, aussi bien en direction des parties prenantes internes (les dirigeants d'entreprises membres) que des parties prenantes externes (pouvoirs publics locaux, institutionnels divers,...)

Pour en donner un aperçu, signalons la mise en place et le développement, de façon parallèle à ce premier travail, d'une démarche de formation commune à plusieurs grappes (EDEC) au sein du même cluster (CAMDIB). Ceci relève d'une la volonté de mettre en place une GPEC

commune à caractère territorial en d'autres termes d'initier une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC).

Bibliographie

- Allen N.J., Meyer J.P. & Smith C.** (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, n°78.
- Allen N.J. & Meyer J.P.** (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63.
- Boulanger. P.** (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Éditions Nathan.
- Durkheim. E** (1893) « De la division du travail social ». Paris, PUF, 2007.
- Huault. I.** (1998), "Les nouvelles dimensions du management : la GRH dans les nouvelles organisations", *Les Cahiers Français*, n°287.
- Jameux. C.** (1998) : « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », *Sciences de Gestion (Economie et Sociétés série SG)*, n° 8-9, septembre 1998.
- Khlif Wafa,** (2000) « Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion ». *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*.
- Louart. P.** (1994), "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", *Revue Française de Gestion*, mars/avril/mai.
- Mahé de Boislandelle.H,** (2012), « Audit de gouvernance managériale élargie » chap. 23, p195-208, in « *L'Encyclopédie de l'Audit du Social et de la Responsabilité Sociétale* » dirigée par JM Peretti.
- Mahé de Boislandelle.H & Gallego.V.** (2011) : « Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques » *Economica*, septembre.
- Mahé de Boislandelle. H & Estève. JM** (2011) : « Les opportunités stratégiques de la réhabilitation durable pour une grappe d'entreprises se réclamant de l'éco-construction » Université de Montréal, Canada, octobre 2011.
- Mahé de Boislandelle.H & Virginie Gallego** (2011) : « L'audit de valorisation de l'expertise humaine : un instrument d'amélioration de la qualité du management et de la compétitivité » *IAS Montpellier II*, septembre.
- Miles R.E. & Coleman H.J & Snow C.C,** (1992): "Managing 21st Century Network Organisations", *Organizational Dynamics*, winter, p. 5-20.
- Miles R.R. & Snow C.C.** (1992), "Causes of failures in Networks Organizations", *California Management Review*, Summer.
- Mothe C.,** (1999), "La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne", *Congrès del'AFC*, Paris.
- Mowday. R.T.** (1998), « Reflections on the study and redevance of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°4.
- O'Reilly C.A., Chatman. J.J.** (1986), « Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3.
- Pettigrew, A., M.,** (1987). *The Management of Strategic Change*. Oxford, England; Basil Blackwell.
- Mowday. R.T., Porter. L.W. et Steers R.M.** (1982), *Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press.
- Smith.A.** (1759). *La Théorie des sentiments moraux*.
- Williamson, O.E.** (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) *Les institutions de l'économie*, InterEdition, Paris.
- Williamson O.E.** (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.