

Publié par : Faculté des sciences de l'administration
Published by : Université Laval
Publicación de la : Québec (Québec) Canada G1K 7P4
Tél. Ph. Tel. : (418) 656-3644
Fax : (418) 656-2624

Édition électronique : Céline Frenette
Electronic publishing : Vice-décanat à la recherche et au développement
Edición electrónica : Faculté des sciences de l'administration

Disponible sur Internet : <http://www.fsa.ulaval.ca/rd>
Available on Internet rd@fsa.ulaval.ca
Disponible por Internet :

DOCUMENT DE TRAVAIL 1999-004

VERS UN CADRE THÉORIQUE DE L'ENTREPRISE RÉSEAU

Salem Lakhali, Alain Martel, Diane Poulin

Centre de Service, d'Orientation et de Recherche sur la
compétitivité internationale et l'ingénierie de l'entreprise
réseau (SORCIIER)

Version originale : ISBN – 2-89524-074-4
Original manuscript : ISBN -
Version original : ISBN -

Série électronique mise à jour : 03-1999
One-line publication updated :
Seria electrónica, puesta al día

VERS UN CADRE THÉORIQUE DE L'ENTREPRISE RÉSEAU^{*(**)}

Salem Lakhall^{1,2}, Alain Martel² et Diane Poulin²

¹Faculté de droit et sciences économique de Sousse,
Université du Centre, Cité Erriadh, 5000 Sousse, Tunisie
Courriel: Salem.Lakhall@fsa.ulaval.ca

²Centre sur les technologies de l'organisation réseau (CENTOR)
Faculté des sciences de l'administration, Université Laval
Sainte-Foy (Québec)
Canada G1K 7P4

Résumé

Nous proposons dans ce document un ensemble d'hypothèses sur lesquelles un cadre théorique pour l'entreprise réseau pourrait s'appuyer. Pour atteindre cet objectif, nous analysons, d'une part, le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle constitué essentiellement de la théorie économique néoclassique, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources, la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités et la théorie de l'organisation industrielle. D'autre part, nous analysons les caractéristiques de l'entreprise réseau à travers les recherches empiriques publiées sur le sujet. En confrontant les hypothèses de base de ce cadre traditionnel aux caractéristiques de l'entreprise réseau, nous montrons qu'elles ne constituent pas une base adéquate pour modéliser l'entreprise étendue. D'où la nécessité de l'ensemble d'hypothèses proposé.

Mots clés : THÉORIE DE L'ENTREPRISE, ENTREPRISE RÉSEAU, RÉSEAUTAGE.

* Cette recherche à été subventionnée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

(**) Les auteurs remercient René Dominique, professeur d'économie à l'université Laval d'avoir lu et commenté le manuscrit de ce document.

1 - Introduction

L'intérêt porté aux relations interentreprises date du début des années 1980. Depuis, et grâce à des recherches tant inductives que déductives mais essentiellement de nature empirique, les chercheurs se sont intéressés à plusieurs aspects des relations dyadiques (faisant intervenir deux partenaires). Parmi ces aspects, on peut mentionner la dépendance entre les partenaires, la confiance, le risque d'apparition de comportements opportunistes, les conditions de réussite et d'échec de la relation, et l'évaluation de la performance de la relation. En étudiant ces aspects dans le cas des relations dyadiques, les chercheurs espéraient pouvoir généraliser les résultats aux réseaux des relations interentreprises. Bien que la généralisation ne soit pas du tout triviale, ces recherches ont tout de même permis d'identifier certains caractères spécifiques à l'entreprise réseau qui la distinguent de l'entreprise dite classique ou traditionnelle. Ces recherches ont motivé plusieurs chercheurs (Beimans, 1996 ; Piercy *et al.*, 1995 ; Emshoff, 1993 ; Scheffran, 1993) à se poser des questions sur la validité, pour l'entreprise réseau, du cadre théorique de l'entreprise basée essentiellement sur la théorie économique néoclassique, appelée aussi la théorie de l'équilibre concurrentiel (Tirole, 1993 ; Guerrien, 1989). La théorie économique néoclassique a été à la base du développement de plusieurs écoles de pensée. À titre indicatif, on peut citer la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1996), la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités (Porter, 1985, 1991) et la théorie de l'organisation industrielle (Tirole, 1993).

L'objectif dans cet article est de proposer un ensemble d'hypothèses sur lesquelles un cadre théorique pour l'entreprise réseau pourrait s'appuyer. La méthodologie qui sera poursuivie pour cette fin est constituée de trois étapes. La première consiste à identifier les hypothèses de base du cadre théorique de l'entreprise traditionnelle. La deuxième étape revient à déterminer les caractéristiques de base de l'entreprise réseau à travers les recherches empiriques faites en ce domaine et à les confronter aux hypothèses du cadre théorique de l'entreprise traditionnelle. La troisième étape confronte les hypothèses du cadre théorique de l'entreprise classique aux caractéristiques de l'entreprise réseau et, finalement, présente un ensemble d'hypothèses de travail mieux adapté à l'entreprise réseau.

Le plan de cet article reflète la méthodologie adoptée. Après cette introduction et à la section 2, nous commençons par examiner la théorie économique néoclassique de l'entreprise ainsi que les principales écoles de pensée auxquelles elle a donné naissance. Celle-ci se trouve à la base de la majorité des modèles formels disponibles, d'une manière explicite ou implicite. À la section 3, en nous basant sur les résultats de certaines recherches empiriques, nous montrons que le cadre théorique développé pour l'entreprise classique n'est pas adéquat pour l'entreprise réseau. À la section 4, on remédie à certaines inadéquations du cadre théorique de l'entreprise classique en proposant un ensemble d'hypothèses plus adapté à l'entreprise réseau.

2. Le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle

Le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle considère généralement quatre régimes de marché dans lesquels l'entreprise pourrait opérer. Ces régimes de marché peuvent être associés à un continuum allant de la concurrence parfaite au monopole pur. Entre les deux, on retrouve le marché oligopolistique et le marché à concurrence monopolistique¹. Dans un contexte de *concurrence parfaite*, chaque producteur est supposé avoir un « poids négligeable » sur le marché et ne peut pas « faire pression » sur les prix (Guerrien, 1989 : 86).

En plus, pour ce marché, les produits sont supposés être homogènes et la rivalité considérée comme absente entre les producteurs qui sont présumés infinis (Dominique, 1987 : 285). La situation de monopole consiste en un seul vendeur d'un produit qui n'a pas de proche substitut à cause de sa forte différenciation (Douglas, 1992 : 363). La concurrence monopolistique est une situation où le nombre de producteurs est assez grand et les produits sont légèrement différenciés mais avec de proches substituts. Finalement, l'*oligopole* ou le marché oligopolistique est caractérisé par l'existence de quelques producteurs, pour ne plus considérer la situation comme monopolistique, et par le fait qu'il n'y a pas assez de producteurs pour considérer le marché comme une concurrence monopolistique. Aussi, dans un marché oligopolistique, les produits offerts ne sont pas homogènes : ils sont plutôt

¹ R. Dominique (1987) traite en détail ces quatre régimes de marché ainsi que les hypothèses correspondantes.

différenciés en terme de design, d'effort de promotion et de lieu de vente (Douglas, 1992 : 363).

De ces quatre régimes, la théorie économique néoclassique a traité les deux cas extrêmes : le cas du monopole et celui de la concurrence parfaite qui sont considérés comme des cadres de référence hypothétiques accompagnés de modèles robustes. Quant aux deux régimes intermédiaires, l'oligopole et la concurrence monopolistique, ils sont traités par la théorie de l'organisation industrielle (Tirole, 1993), et ce sont eux qui se rapprochent le plus de la réalité des entreprises. Mais, pour ces deux régimes, il existe, selon Dominique (1987 : 308), autant de modèles qu'il y a de situations. Selon lui, étant donné que plusieurs variables ne sont pas quantifiables et vu la diversité des hypothèses de base, aucun des modèles ne peut être généralisé à l'ensemble des cas.

Bien que la théorie économique néoclassique ait traité deux cas de marché hypothétiques, elle a énormément influencé la théorie de l'entreprise traditionnelle. Par contre, les hypothèses auxquelles cette théorie fait appel sont souvent critiquées et qualifiées par certains d'irréalistes (Guerrien, 1989 : 1). On pourrait se demander alors pourquoi on s'intéresse à une théorie dont la portée pratique est plus que contestée. Plusieurs raisons peuvent être avancées, dont celles-ci : (1) En respectant les hypothèses de cette théorie, on arrive à faire des développements mathématiques cohérents, rigoureux et relativement simples de plusieurs concepts. (2) Cette théorie et les modèles développés sur la base de ses hypothèses constituent des références pertinentes pour tout développement concernant l'entreprise. (3) Plusieurs écoles de pensée ont pris naissance dans cette théorie. Il est alors important de remonter à la source pour comprendre la portée de ces différentes écoles de pensée qualifiées souvent de *théories*.

2.1. Les hypothèses de base de la théorie néoclassique

Dans cette sous-section, les hypothèses du cadre de référence de la théorie économique néoclassique sont analysées. Comme il a été mentionné, cette théorie est souvent associée aux deux extrêmes du continuum de régimes de marché : le monopole et la concurrence parfaite. D'une manière générale, la théorie économique néoclassique considère l'entreprise comme une *boîte noire* qui répond automatiquement et instantanément aux changements du monde extérieur. Les hypothèses fondamentales de cette théorie touchent huit aspects

(Naylor et Vernon, 1969 ; Guerrien, 1989 ; Conner, 1991) : (1) l'objectif de l'entreprise, (2) les prix, (3) l'information, (4) la certitude, (5) la prise de décision, (6) le processus de production, (7) le concept d'équilibre et (8) l'environnement. Ces hypothèses seront examinées dans ce qui suit en considérant les deux régimes de références : le monopole et la concurrence parfaite.

L'objectif de l'entreprise

Dans la théorie néoclassique, le décideur est absolument objectif et *rationnel*. Le concept de rationalité, selon cette théorie, se traduit par la maximisation d'une fonction objective sous contraintes (Guerrien, 1989 : 417). Dans les deux cas traités par la théorie économique néoclassique, le monopole et la concurrence parfaite, l'objectif de l'entreprise est la maximisation du profit à court terme (par hypothèse) à travers un choix d'actions parmi un ensemble fini d'alternatives.

Les prix

Pour le régime de marché à concurrence parfaite, les prix sont considérés comme indépendants de la quantité et ils sont aussi les seuls signaux du marché. Autrement dit, l'entreprise établirait ses plans en considérant les prix comme une donnée. En revanche, dans le cas de monopole, les prix sont établis par l'entreprise selon sa structure de coûts.

L'information

La théorie néoclassique suppose que l'entreprise dispose d'un système efficace de collecte et de diffusion de l'information en ce qui concerne les revenus, la production et les coûts.

La certitude

On suppose une certitude complète en ce qui concerne la fonction de revenu, la fonction de production et les relations de coûts.

La prise de décision

Selon la théorie néoclassique, l'entreprise prend des décisions opérationnelles quant aux quantités à produire dans un régime de concurrence parfaite. Par ailleurs, dans un régime de monopole, elle fixera les prix de ses produits. De plus, l'entreprise fixe les quantités et les

facteurs d'intrants à acheter en tenant compte des prix déterminés par le marché, des taux de transformation, des taux de substitution technique et de la productivité marginale de différentes combinaisons des facteurs de production. Quant aux décisions stratégiques de l'entreprise traditionnelle, elles concernent essentiellement l'expansion des activités. Selon cette théorie, les économies d'échelle poussent les entreprises à opter pour des décisions stratégiques d'intégration verticale qui se traduisent par des entreprises de très grandes tailles. À l'opposé, il n'y a que les déséconomies d'échelles qui limitent la taille de l'entreprise, car il existe une taille optimale déterminée par la technologie.

Le processus de production

La théorie néoclassique suppose que l'entreprise exploite deux types de ressources (facteurs de production) : les ressources en capital et la main-d'œuvre pour transformer les intrants en extrants. En régime de concurrence parfaite, ces ressources sont supposées être complètement mobiles et divisibles. Cette hypothèse est importante dans la mesure où elle laisse entendre que toute entreprise est capable d'obtenir exactement les intrants et les ressources dont elle a besoin. En régime de monopole, cette hypothèse n'est pas retenue. Cette théorie suppose aussi une fonction de production continue, et parfois concave ou quasi concave, complètement déterminée par les ingénieurs et les techniciens de l'entreprise. En plus de la divisibilité des ressources, on suppose aussi que la production de l'entreprise est parfaitement divisible.

L'équilibre statique

Selon la théorie néoclassique, la fonction du revenu total, la fonction de production et les équations de coûts sont supposées être stables et ne pas changer. Le comportement de l'entreprise est souvent décrit en termes de différentes positions statiques (*comparative static's*). Cela veut dire que l'entreprise commence avec un point d'équilibre, et que lorsqu'un changement apparaît, l'entreprise passe à une autre position d'équilibre. Avec cette hypothèse, tous les problèmes de la croissance et de l'analyse dynamique sont écartés.

L'environnement

Dans le cas du régime de *concurrence parfaite*, la théorie économique néoclassique réduit l'influence de l'environnement au seul signal des prix. Ce qui revient à considérer que les

agents ne se préoccupent nullement de leurs débouchés (ni des rationnements qu'ils pourraient subir sur certains marchés, en ce qui concerne leurs achats). D'une manière générale, l'entreprise est considérée *individualiste*. Selon Guerrien (1989 :13), cela explique son comportement *maximisateur* (maximisation du profit).

En fait, les hypothèses de cette théorie constituent un cadre conceptuel qui permet de construire des modèles relativement simples en ce qui concerne la recherche de l'optimum. Néanmoins, à travers les années, plusieurs critiques ont été formulées à l'égard de ce cadre théorique qui on fait ressortir le manque de réalisme de certaines hypothèses. Les changements alors opérés sur certaines hypothèses ont donné naissance à plusieurs écoles de pensée.

2.2 Quelques écoles de pensée en réponse à la théorie néoclassique

Jugeant trop irréalistes certaines hypothèses de la théorie néoclassique, plusieurs écoles de pensée ont vu le jour. Principalement, la *théorie des coûts de transaction* a remis en question la rationalité des gestionnaires, la théorie de *l'avantage concurrentiel basé sur les activités* a contesté l'assimilation de l'entreprise à une boîte noire, la *théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources* a attaqué l'hypothèse de la mobilité des ressources et, finalement, la théorie de *l'organisation industrielle* a défendu l'idée que la nature de la concurrence n'est ni parfaite ni monopolistique, mais oligopolistique. Dans ce qui suit, les idées qui sous-tendent ces écoles de pensée sont résumées.

2.2.1 La théorie des coûts de transaction

La rationalité du gestionnaire et la maximisation du profit ont été la cible de la théorie des coûts de transaction dont les origines remontent aux observations de Coase (1937). Contrairement à ce que la théorie néoclassique suppose, cette rationalité a été jugée limitée et non absolue (Simons, 1959 ; Williamson, 1985, 1983, 1975). Aussi, à l'égard de la maximisation du profit, il est communément admis à présent qu'il s'agit d'un objectif parmi d'autres, tels que la maximisation du chiffre d'affaires, de la part de marché, de l'excellence opérationnelle, de la sécurité de revenu des actionnaires, *etc.* Une des observations les plus pertinentes concernant la maximisation du profit date de la fin des années 1950 (Simons, 1959 ; Margolis, 1958). Pour ces auteurs, l'objectif de maximisation du profit ne doit pas être dénigré. Ils favorisent plutôt une conception selon laquelle les actionnaires seraient

intéressés à obtenir l'assurance d'un certain *niveau de profit* ou un seuil de profit, et non à maximiser le profit. Dans ce cas, le seuil de profit devient une contrainte dans le problème d'optimisation et d'autres objectifs à maximiser sont retenus, tels que le chiffre d'affaires, la valeur de l'entreprise, *etc.* À ce sujet et comme alternative à la maximisation du profit, Williamson (1964) a suggéré de maximiser une fonction d'utilité. Dans cette perspective, le profit n'est qu'une composante de cette fonction d'utilité. En plus de la rationalité limitée et de la maximisation d'une fonction d'utilité, Williamson (1975, 1983, 1985, 1991, 1996) a apporté une autre modification plus fondamentale qui a fait couler beaucoup d'encre : il s'agit d'une hypothèse selon laquelle les gestionnaires et les entreprises seraient opportunistes.

La théorie des coûts de transaction a été largement utilisée et continue d'être utilisée par les chercheurs pour tenter d'expliquer les échanges entre les entreprises. D'après cette théorie, la coordination et les coûts doivent être considérés explicitement pour comprendre pourquoi des transactions apparaissent *entre* les entreprises et d'autres apparaissent à *l'intérieur* des entreprises. D'après cette théorie, les entreprises n'ont généralement pas avantage à fabriquer à l'interne des biens qu'elles peuvent se procurer sur un marché concurrentiel. L'originalité des idées dans l'explication des échanges entre les entreprises traditionnelles a probablement contribué à faire connaître cette école dans la communauté scientifique. Mais, comme nous allons le voir, les principales hypothèses de cette école contredisent la réalité de l'entreprise réseau, ce qui limite son applicabilité.

2.2.2 La théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités

Michael Porter (1985, 1991) a développé une théorie de l'avantage concurrentielle basée sur les activités qui remet en question plusieurs hypothèses de la théorie néoclassique : celle de la représentation de l'entreprise comme une boîte noire, celle de la dissociation de l'entreprise de son environnement, celle de la disponibilité de l'information en ce qui concerne le revenu, la production et les coûts, et finalement, celle des prix. Les exemples donnés et les hypothèses retenues par Porter (1985) indiquent que le cadre d'analyse de cette théorie est le marché oligopolistique.

En ce qui concerne la représentation de l'entreprise comme une boîte noire, Porter (1985) pense qu'elle est assez grossière et qu'elle ne rend pas compte de la complexité de

l'entreprise. Pour soutenir son affirmation, il s'est intéressé à la structure interne de l'entreprise et il l'a divisée en neuf activités stratégiques : cinq activités primaires (ou principales) et quatre activités de soutien. Les activités primaires sont : (i) la logistique interne, (ii) la production, (iii) la logistique externe, (iv) la commercialisation et la vente et (v) le service après vente. Quant aux activités de soutien, ce sont : (i) l'infrastructure de la firme, (ii) la gestion des ressources humaines, (iii) la recherche et développement et (iv) l'approvisionnement. Selon Porter, l'importance d'une fonction par rapport à une autre dépend du secteur d'activité de l'entreprise. Ces activités ou fonctions peuvent aussi être divisées en sous-fonctions.

Quant à la disponibilité de l'information, Porter (1985) poursuit son analyse en considérant les systèmes comptables classiques : la comptabilité financière (*financial accounting*), la comptabilité d'exploitation (*cost accounting*) et la comptabilité de gestion (*management accounting*). Il soutient que ces systèmes comptables ne permettent pas de fournir une information pertinente pour la prise de décisions stratégiques concernant les activités. En effet, les nomenclatures comptables (comme les frais généraux, la main-d'œuvre, *etc.*) regroupent des activités à technologies disparates et séparent les coûts relevant d'une même activité. De plus, la comptabilité classique n'apporte pas de solutions évidentes au problème de la répartition des coûts fixes au niveau de chaque activité.

Concernant le lien de l'entreprise avec son environnement, Porter (1985) considère trois liens importants. Le premier est celui qui lie l'entreprise à ses clients en leur offrant un produit qui a le plus de valeur possible. Ce lien est établi par différents contacts que l'entreprise entreprend (messages publicitaires, contacts directs, *etc.*) pour attirer l'attention du client sur les avantages que peut lui procurer l'usage de son produit. Ainsi, le client peut être amené à accorder une valeur² supérieure au produit, ce qui peut augmenter l'avantage concurrentiel³ de l'entreprise. Le deuxième lien est celui qui lie l'entreprise à son secteur d'activité, c'est-à-dire aux entreprises concurrentes. En tenant compte de la configuration

² La valeur est définie par Porter (1985 : 38) comme étant le montant que le client est prêt à payer pour ce que la firme lui fournit. La valeur est mesurée par le revenu total qui est égal au prix multiplié par la quantité.

³ L'avantage concurrentiel est défini par Porter (1985 : 3) comme la différence entre la valeur et les coûts.

du secteur et du marché des produits concurrents ou de remplacement, ce lien détermine, entre autres, la technologie à adopter, le segment de marché à cibler et l'organisation interne des activités à privilégier. Le troisième lien est celui qui existe entre l'entreprise et ses fournisseurs. Pour Porter, l'entreprise souhaite être traitée par ses fournisseurs comme elle traite ses clients. Ainsi, elle est considérée comme un maillon d'une chaîne de valeur.

En ce qui concerne les prix, Porter (1985) avance qu'ils peuvent être le résultat d'une stratégie d'entreprise fondée sur l'avantage par les coûts. Par conséquent, l'auteur considère le prix comme une variable de décision et non pas comme une donnée du marché.

Enfin, cette école de pensée suppose la standardisation de l'analyse des entreprises à l'intérieur d'un secteur en ignorant la spécificité et l'unicité de chaque entreprise (à cause de l'hypothèse de la mobilité des ressources pouvant être vendues et achetées sur le marché). Par exemple, Porter (1980) suggère que les entreprises devraient analyser leur environnement, choisir leurs stratégies et acquérir les ressources nécessaires à l'implantation de ces stratégies. Il ajoute que les entreprises sont supposées avoir les mêmes ressources pour implanter leurs stratégies. À la limite, les entreprises ont les mêmes possibilités d'accès à ces ressources. Cette hypothèse de standardisation constitue une critique fondamentale adressée à la théorie de l'avantage compétitif basé sur les activités. C'est ce qui explique que le langage de Porter a été plus nuancé récemment. En effet, il suppose (Porter, 1991) que l'entreprise peut avoir des attributs propres pouvant influencer son avantage compétitif.

Bien que cette vision soit très intéressante, car elle nous rapproche de la réalité de l'entreprise, les modèles formels de décision exploitant les idées de cette école sont plutôt rares. Il semble qu'il existe deux raisons principales pouvant expliquer ce phénomène. La première est que les systèmes comptables classiques ne sont pas en mesure de fournir les informations nécessaires pour l'exploitation de telles idées. Porter lui-même était conscient de cette difficulté, ce qui l'a amené à recommander le développement de la *comptabilité stratégique de gestion (Strategic Cost Management)*. Cette recommandation a été prise en considération par plusieurs chercheurs, ce qui a donné lieu à la publication de travaux donnant les bases opérationnelles d'une comptabilité stratégique. Parmi les pionniers de ce domaine, on peut citer Shank et Covindarajan (1989, 1993) et Shank (1991). La deuxième

raison qui expliquerait la rareté des travaux exploitant la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités est liée au concept de la valeur. En effet, malgré que ce concept soit au centre de cette théorie, il demeure flou et difficile à mettre en opération et à mesurer.

2.2.3. La théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources

La théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources (*Resource Based Theory*) est l'une des plus récentes écoles de pensée en matière de théorie de l'entreprise. Elle est encore à un stade de réflexion effervescent⁴. Les racines de cette théorie remontent aux travaux d'Andrews (1971), Christiansen *et al.* (1978) et de Chandler (1962) dans le domaine de la stratégie de l'entreprise et aux travaux de Penrose (1959) relatifs à l'évolution de l'entreprise. Penrose a été le premier à avoir caractérisé l'entreprise comme étant une collection de ressources productives.

La littérature classique en stratégie d'entreprise considère que le gestionnaire a un pouvoir lui permettant de faire des changements radicaux dans les entreprises. Selon Foss *et al.* (1997), pendant que les gestionnaires sont encouragés à utiliser adroitement les ressources de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché, peu de conseils leur sont donnés pour développer systématiquement les ressources elles-mêmes ou même les opportunités. Récemment, certains chercheurs sont retournés aux travaux d'Andrews pour analyser la compétitivité de l'entreprise du point de vue des ressources. Selon Andrews (1971), l'entreprise est unique par son histoire, sa personnalité, ses habiletés et l'ensemble de ses politiques. Rumelt (1974, 1991), a ensuite montré que les ressources inimitables découragent les concurrents. Puis, Wernerfelt (1984) a repris les idées de Penrose (1959) pour défendre la thèse que l'entreprise peut être caractérisée comme une collection de ressources plutôt que comme un ensemble de produits positionnés dans des marchés. Cette dernière vision trouve ses origines dans les travaux d'Ansoff (1965) qui propose une matrice de quatre stratégies : pénétration du marché, développement de produits, développement des marchés et diversification.

⁴ Pour se rendre compte de cette situation, on peut consulter le numéro 5 du volume 7 (1996) de la revue *Organization Science* consacré à cette théorie. Une synthèse de l'approche est fournie dans le manuel de Montgomery (1997).

Suite à ces recherches considérées comme les pierres angulaires de cette théorie, d'autres chercheurs ont contribué à la renforcer. Parmi ceux-ci, on peut mentionner Barney (1986, 1991) qui a montré les imperfections des facteurs stratégiques du marché et a argumenté sur le fait que les vrais barrières à l'entrée existent dans le cas où les ressources sont hétérogènes et immobiles. Sur un autre plan, Dierickx et Cool (1986) ont fait la différence entre ressources, stocks et flux et ont défendu la thèse selon laquelle les facteurs stratégiques, nécessaires pour obtenir un avantage compétitif durable, doivent être développés à l'interne et ne peuvent, en aucun cas, être achetés sur le marché. Par la suite, ces idées ont été reprises par plusieurs chercheurs. À titre d'exemple, Montgomery et Hariharan (1991) ont montré que l'expansion d'une entreprise diversifiée est une fonction de ses ressources de base. Schmalensee (1985) ainsi que Wernerfelt et Montgomery (1988) ont expliqué les profits surprenants réalisés par certaines entreprises d'un même secteur par la spécificité de leurs ressources.

Dans cette école, l'entreprise est vue comme un centre où se rencontrent des ressources et des habiletés "*nexus of resources and capabilities*" (Conner, 1991; Lado et Wilson 1994). Les ressources caractérisent les facteurs tangibles et les habiletés caractérisent les facteurs intangibles. Le concept central de cette théorie est que la réalisation d'un avantage concurrentiel est tributaire de la spécificité de certaines de des ressources durables de l'entreprise. Ce caractère spécifique prend forme dans l'immobilité et la non-transférabilité de ces ressources par des transactions commerciales (vente et achat) (Wernerfelt, 1984 ; Collis, 1991 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Foss, 1996 ; Conner et Prahalad, 1996). Plus précisément, pour avoir un avantage concurrentiel, l'entreprise se doit de développer des ressources et des compétences qui seraient difficiles à imiter ou à acquérir par les concurrents. Les ressources ou les compétences qui peuvent être acquises sur le marché ne constituent pas un avantage concurrentiel, car toutes les entreprises y ont accès. Par rapport à la théorie économique néoclassique, la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources reconnaît l'existence de certaines ressources immobiles.

L'originalité de cette théorie, par rapport à la théorie néoclassique, réside dans l'intérêt qu'elle porte aux ressources internes de l'entreprise et à la manière avec laquelle ces ressources sont acquises ou exploitées. Elle soutient la thèse de l'immobilité des ressources

qui selon elle est à l'origine de l'avantage compétitif. En outre, pour cette théorie (Dierickx et Cool, 1989 ; Collis, 1991) acquérir ou développer une ressource intangible (connaissances, savoir faire, réputation, etc.) nécessite un temps plus ou moins long et engendre des coûts relatifs à l'accumulation de ces ressources. Le degré d'accumulation des ressources donne une identité propre à l'entreprise et c'est pour cette raison que cette théorie considère que chaque entreprise est spécifique.

De plus, la théorie de l'avantage compétitif basé sur les ressources se démarque de la théorie de l'avantage compétitif basé sur les activités en supposant que les entreprises à l'intérieur d'un secteur industriel (ou un groupe d'entreprises) sont hétérogènes en ce qui a trait aux ressources stratégiques (Barney 1991).

Il est à noter aussi que, bien que plusieurs chercheurs du domaine du management stratégique se sont intéressés à cette théorie, et que de plus en plus d'articles sont publiés dans des revues de management stratégique, cette théorie demeure encore mal connue en dehors de ce champ de spécialisation. De plus, la réflexion autour de cette théorie est encore au stade épistémologique et n'a pas reçu de formulation mathématique. Les modèles formels touchant l'entreprise et utilisant cette théorie comme toile de fond, sont encore absents.

Finalement, cette théorie ne fait pas de distinction claire entre les ressources sous le contrôle de l'entreprise et les ressources externes. Elle ignore aussi les relations entre les ressources qui sont, pourtant, une dimension importante. Ajoutons à cela que l'hypothèse fondamentale de l'accumulation des ressources n'est pas bien explicitée et que son impact est encore mal connu. À titre d'exemple, peut-on expliquer la forme de la courbe d'apprentissage de l'entreprise par l'accumulation de ressources intangibles ?

2.2.4 La théorie de l'organisation industrielle

Historiquement, la théorie de l'organisation industrielle a beaucoup été influencée par les travaux de Bain (1948, 1950, 1951, 1954). Actuellement, grâce aux travaux de Tirole (1988, 1992) et de Holmstrom et Tirole (1989), cette école se retrouve au premier plan sur la scène des écoles de pensée traitant de la théorie de la firme. Cette école s'est intéressée essentiellement aux deux régimes intermédiaires du continuum, soit : le régime de marché à

concurrence monopolistique et le régime de marché à concurrence oligopolistique. Les principales hypothèses de la théorie néoclassique contredites par cette théorie concernent d'une part la prise de décision en ce qui a trait à la fixation des prix et d'autre part à l'expansion de l'entreprise.

Relativement à l'hypothèse des prix, la théorie de l'organisation industrielle considère que pour les produits différenciés (c'est le cas de la majorité des produits manufacturés) les prix sont fixés par l'entreprise (Cyert *et al.*, 1995). Elle considère même que toutes les actions de l'entreprise sont motivées par la volonté d'exercer un pouvoir monopolistique. Par exemple, les entreprises exercent certaines restrictions sur les quantités produites dans le but de maintenir des prix artificiellement élevés. Bien sûr, un tel comportement est loin d'être approuvé par tous. Entre autres, Conner (1991 : 124) considère ce comportement comme allant à l'encontre du bien-être social (*social welfare*). Par ailleurs, la structure du secteur d'activité (*industry structure*) dans lequel opère l'entreprise peut dicter sa politique des prix et sa politique promotionnelle. Par structure du secteur d'activité, on désigne le nombre de fournisseurs, le nombre d'acheteurs, la différenciation du produit, les barrières à l'entrée, le pourcentage des coûts fixes par rapport aux coûts variables et le degré d'intégration verticale. Ces deux politiques associées à la différenciation des produits sont vues comme étant des moyens pour ériger des barrières à l'entrée et pour accroître le pouvoir monopolistique de l'entreprise. Enfin, selon la théorie de l'organisation industrielle, la performance est considérée comme étant déterminée, entre autres, par la politique des prix et la politique de promotion (Tirole 1993 : 1-2 ; Scherer et Ross, 1990).

Contrairement à la théorie économique néoclassique qui suppose que les déséconomies d'échelle limitent la taille de l'entreprise, la théorie de l'organisation industrielle considère que les principales contraintes à l'augmentation de la taille des entreprises sont les interventions gouvernementales et les collusions avec les autres firmes (*dumping* des prix, alliances stratégiques, *etc.*). Aussi, selon cette dernière théorie, la principale motivation de l'entreprise pour l'expansion de ses activités est la croissance de son pouvoir monopolistique ou la possibilité d'éviter qu'une autre entreprise accroisse son pouvoir de contrôle sur le secteur d'activités. Dans cette optique, l'intégration verticale est vue comme une méthode utilisée par l'entreprise pour exercer son pouvoir monopolistique.

La Figure 1 récapitule les principales hypothèses de la théorie néoclassique remise en question par chacune des écoles de pensée analysées dans cette section.

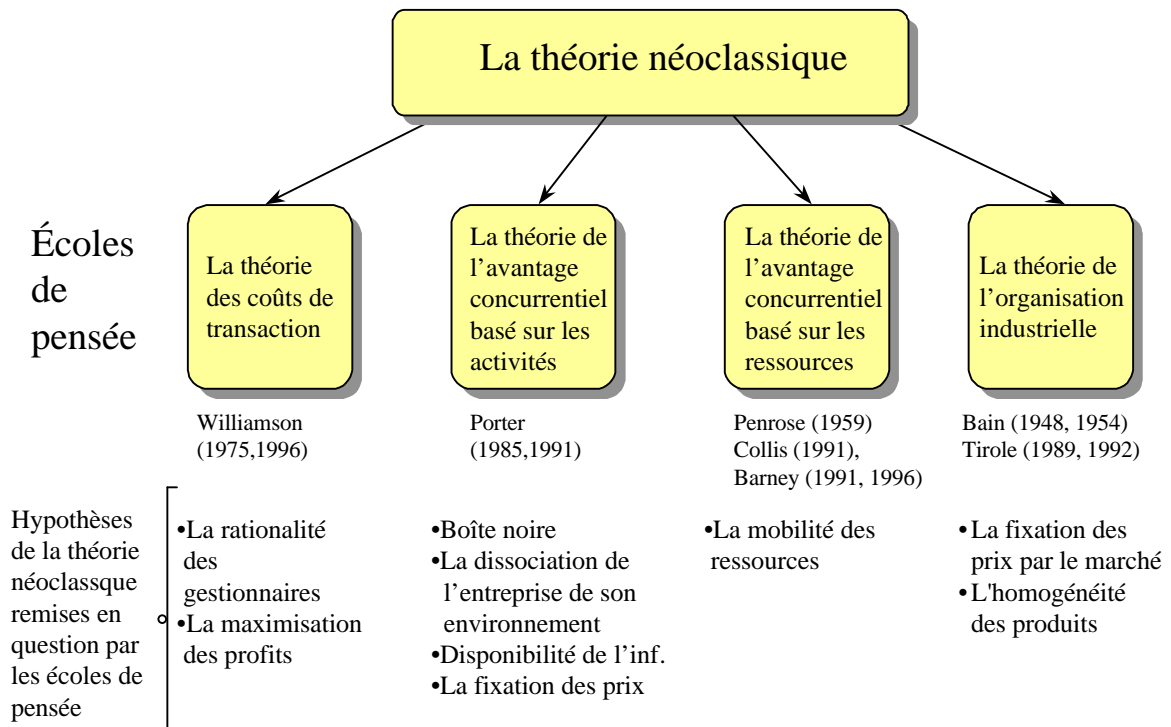


Figure 1 : Le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle

Après avoir passé en revue le cadre théorique de l'entreprise classique constitué essentiellement de la théorie néoclassique et des modifications qui lui ont été apportées par diverses écoles de pensée, on peut se demander si ce cadre théorique est adéquat pour l'entreprise réseau. Pour répondre à cette question, il faut d'abord analyser les principales caractéristiques de l'entreprise réseau.

3- L'entreprise réseau et ses principales caractéristiques

Cette section analyse et synthétise les principales recherches qui ont traité certains aspects des relations interentreprises. Les résultats de ces recherches seront exploités pour définir les hypothèses de base d'un cadre théorique pour l'entreprise réseau. Mais, avant tout, il faut définir l'entreprise réseau. Selon Poulin *et al.* (1994 : 18) :

« L'entreprise réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque. Elle crée des partenariats avec des clients

« privilégiés » de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindre coûts, certaines de ses activités... Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille imposante, pour faire sa marque ».

Autrement dit, c'est une entreprise qui profite de la compétence de ses partenaires pour externaliser des activités qui auraient pu être gardées à l'interne. En agissant ainsi, l'entreprise réseau espère essentiellement baisser ses coûts, gagner de la flexibilité, accéder à des sources plus variées, profiter d'une expertise de pointe, réduire le risque associé à ses projets et alléger sa structure interne. Tout ceci permet à l'entreprise d'être plus concurrentielle, de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter sa valeur économique.

Quant au réseautage (networking), il est défini par D'Amours (1995 :16) comme étant : « *un processus stratégique qui consiste à configurer le réseau en sélectionnant ses nœuds et en forgeant ses liens et à l'orchestrer pour remplir sa mission, selon les besoins et les aspirations des interacteurs qu'elle vise à satisfaire et selon les opportunités d'affaires* ». Au risque de dénaturer un peu le réseautage, sur le plan opérationnel, celui-ci revient à décider quelle activité garder à l'interne dans le cadre de « *faire* » ou « *faire ensemble* » et quelle activité externaliser en la confiant à un partenaire extérieur dans le cadre d'une relation de *faire faire* ou *faire ensemble* d'une manière ponctuelle ou durable. Il faut aussi déterminer si certaines activités externes devraient être internalisées. L'option de faire une activité ensemble implique la co-responsabilité de l'entreprise et d'un ou plusieurs partenaires externes.

Les recherches qui ont essayé d'explorer les relations interentreprises sont nombreuses. Or, un examen de la littérature à partir des années 1980 permet de constater qu'il existe peu d'écrits concernant le réseau, car ce concept, à cette époque, n'était pas encore prépondérant. C'est au milieu des années quatre vingt, par la publication de l'article de Miles et Snow (1986) qu'on a commencé à avoir une idée assez nette du concept de réseau d'alliances stratégiques. Avant cela, les mots qui revenaient souvent dans les recherches étaient relations dyadiques, co-entreprises (*joint venture*), coalition, etc. Les principales problématiques étudiées par ces recherches étaient : (1) la dimension sociale (confiance,

attachement, *etc.*) dans les relations bilatérales, (2) les risques d'apparition de comportements opportunistes entre les partenaires, (3) les conditions de réussite et d'échec des relations interentreprises, (4) la gestion des relations bilatérales et (5) l'évaluation de la performance des relations interentreprises. Nous reprenons brièvement chacune de ces problématiques dans les sous-sections suivantes.

3.1 La dimension sociale dans les relations bilatérales

La dimension sociale dans les relations interentreprises a été examinée par plusieurs auteurs (Heide, 1994 ; Graham 1993 ; Larson, 1992 ; Heide et John, 1988 ; *etc.*). Parmi les questions étudiées, on retrouve le comment et le pourquoi de la formation des relations bilatérales (Larson, 1992) et la dépendance des firmes les unes par rapport aux autres (Heide et John, 1988). Cette notion est aussi qualifiée d'*interdépendance* (Larson, 1992).

Heide (1994) et Heide et John (1988) se sont intéressés à la dépendance comme dimension sociale et ils ont retenu la définition proposée par Emerson (1962 : 32) : « *Firm A's dependence on B is directly proportional to the motivational investment in goals mediated by B and inversely proportional to the availability of those goals to A outside the A-B relationships* ». Les chercheurs en comportement organisationnel, tels Jacobs (1974) et Pfeffer et Salancik (1978), ont aussi abouti à une définition similaire en mentionnant que la dépendance se base sur trois éléments : l'importance des ressources, la discrétion concernant l'extension de ces ressources et la rareté des alternatives possibles pour les parties.

En se basant sur les recherches qui viennent d'être citées, la proposition suivante peut être formulée. La dépendance dépend de cinq facteurs : (1) l'importance de la relation pour la partie concernée (on est plus dépendant si la relation est jugée importante) ; (2) la performance de la relation (la dépendance augmente si les revenus qu'on tire d'une relation sont élevés par rapport aux autres alternatives) ; (3) la concentration des alternatives (la dépendance augmente si le nombre d'alternatives est très restreint) ; (4) le potentiel de développement des alternatives (le lien est plus grand si le potentiel de développement des alternatives est faible) ; et (5) les investissements spécifiques effectués par une entreprise dans le cadre d'une relation interentreprise augmentent sa dépendance. Cette proposition

peut être illustrée par la Figure 2. Le signe (+) indique qu'il existe une corrélation positive entre la dépendance et le facteur qui est à l'origine de la flèche.

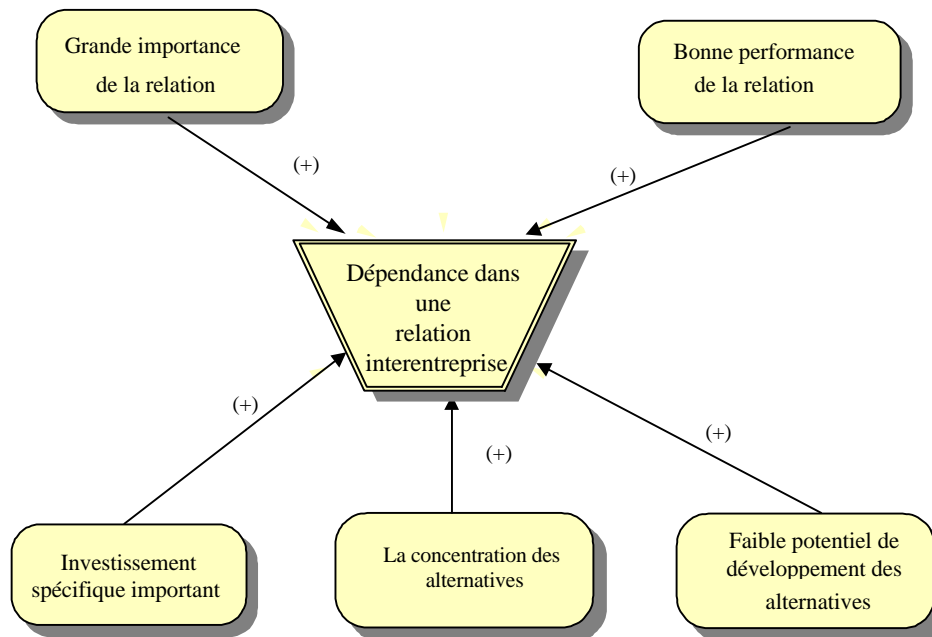


Figure 2 : Les facteurs affectant la dépendance dans les relations interentreprises

Par ailleurs, Larson (1992) a exploré certaines dimensions sociales, soit (1) la réputation du personnel-clé travaillant dans les firmes et (2) la réputation des entreprises elles-mêmes. D'après cet auteur, ces dimensions sont des conditions préalables à l'établissement des relations. Lorsque ces dernières sont jugées satisfaisantes, les entreprises évaluent leurs avantages économiques mutuels. L'importance de ces dimensions a aussi été mise en relief par Graham (1993) qui affirme que les humains sont à l'origine des alliances et que ce sont eux qui s'expliquent, se parlent, négocient et communiquent, et non les entreprises. Cette vision est en contradiction avec la théorie classique qui considère que la coopération, sur le plan causal, précède la confiance qui s'établit entre les partenaires (Anderson et Narus, 1990).

3.2. Les risques d'apparition de comportements opportunistes

Dans la gestion des relations interentreprises, des comportements opportunistes entre les partenaires peuvent être détectés. Cette question a été spécifiquement examinée par Narasimhan (1989). Un comportement opportuniste est défini comme étant des actions entreprises par l'un des partenaires d'une relation afin de profiter d'une situation sans tenir

compte de l'intérêt de l'autre. Lors de la traduction du livre bien connu d'Axelrod (1984) sur la coopération, Garène (1992) a imaginé ce comportement par l'idée « *faire cavalier seul* » (*to defect*). Dans le domaine de la gestion, cette expression peut être comparée au fait de favoriser un gain à court terme par rapport à une relation durable. L'expression *faire cavalier seul* ne signifie pas seulement *se désister*, ce qui veut plutôt dire renoncer ou se retirer. *Faire cavalier seul* peut signifier aussi que le partenaire auquel s'applique l'expression continuera la relation en adoptant un comportement opportuniste.

Ce comportement opportuniste semble être associé à trois types de problèmes, soit (1) des problèmes informationnels, (2) des problèmes de valeurs relationnelles et (3) des problèmes de valeur du marché.

- (1) Les *problèmes informationnels* sont générés par une capacité d'information asymétrique de la part des partenaires en présence. Ces derniers n'ont pas le même potentiel, ni la même capacité de collecte et d'analyse des informations et des données économiques relatives aux enjeux du domaine contractuel. Le partenaire ayant le plus de pouvoir pourrait tenter de profiter de la situation étant donné qu'il disposerait de certaines informations que son partenaire n'a pas. Imaginons le cas de deux partenaires A et B, dans lequel A a une capacité informationnelle plus élevée que B. Anticipant une augmentation du prix pour un produit X dans les prochains mois, A pourrait essayer de convaincre B de signer un contrat d'approvisionnement à moyen terme, ce qui serait un comportement opportuniste.
- (2) Les *problèmes de valeurs relationnelles* apparaissent lorsque la relation commence à générer des bénéfices. La valeur accordée au montant de ces bénéfices peut être différente. Chaque partenaire essaie de comparer sa part des bénéfices à l'effort fourni dans le cadre de la relation. Si un des partenaires arrive à la conclusion que le bénéfice reçu ne récompense pas son effort, il risque d'avoir un comportement opportuniste afin de compenser ce qu'il juge être une inégalité.
- (3) Les *problèmes de valeur du marché* désignent la divergence entre le prix convenu dans le contrat et le prix réel du marché. Pour illustrer cette situation, reprenons l'exemple de nos partenaires A et B. Le partenaire B, se rendant compte qu'il a été roulé étant donné que le prix sur le marché du produit X est plus élevé que le prix contractuel, peut tenter

de *faire cavalier seul* pour profiter de la situation. Il peut essayer de livrer, par exemple, des produits de moindre qualité ou ne pas respecter les délais de livraison.

Pour réduire le risque d'apparition de comportements opportunistes, Narasimhan (1989) propose deux solutions à privilégier. Premièrement, les partenaires devraient favoriser les relations à long terme par rapport aux relations à court terme afin de rentabiliser les investissements spécifiques effectués dans le cadre de leur relation. Deuxièmement, il faut aussi avantager les relations à plusieurs liens (par exemple, des liaisons sur le plan commercial avec des liaisons en production, soutenues par des liaisons en recherche et développement). Les résultats de ces différentes recherches peuvent être intégrés dans le schéma de la Figure 3.

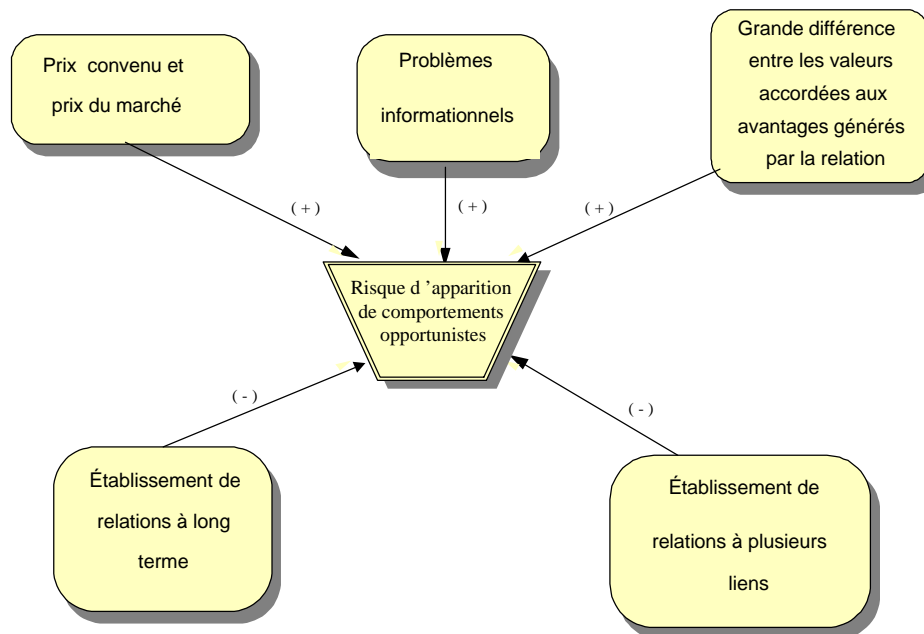


Figure 3 : Les facteurs ayant un impact sur l'apparition de comportements opportunistes dans les relations interentreprises

3.3. Les conditions de réussite et d'échec des relations interentreprises

Les conditions de réussite et d'échec des relations bilatérales interentreprises ont fait l'objet de plusieurs études (Anderson et Weitz, 1989 ; Kogut, 1989 ; Bleek et Ernst, 1991 ; Parkhe, 1991 ; Seabright *et al.*, 1992 ; *etc.*). En effet, d'après Bleek et Ernst (1991), 33 % des alliances échouent et 51 % sont un succès pour les deux partenaires. Selon ces auteurs, pour pouvoir se prononcer sur la réussite d'une relation entre des entreprises, il faut que cette

relation remplisse deux exigences : (1) les partenaires réalisent leurs objectifs stratégiques et (2) ils récupèrent les dépenses engagées dans le cadre de la relation. Les objectifs stratégiques peuvent être l'atteinte d'une part de marché ou d'un volume de vente, le développement d'un nouveau produit ou d'autres critères spécifiques à la relation. L'exigence financière est proprement nord-américaine parce que, selon Bleek et Ernst (1991), les entreprises japonaises et européennes sont moins orientées vers le jugement financier de leurs relations bilatérales. La relation entre l'atteinte des objectifs stratégiques et l'atteinte des objectifs financiers n'est pas évidente. Autrement dit, atteindre les objectifs stratégiques n'entraîne pas nécessairement l'atteinte des objectifs financiers et vice versa.

La continuité est retenue comme un indicateur de la réussite des relations interentreprises par Anderson et Weitz (1989) qui ont prouvé que cette continuité augmente avec : (1) la croissance du niveau de confiance entre les membres de la relation, (2) l'équilibre de puissance dans la relation, (3) la croissance de la communication entre les membres de la relation, (4) la croissance de l'enjeu dans la relation, (5) la réputation des membres pour le *fair-play* et (6) la persistance de la relation au delà de la durée prévue.

Les principales conclusions des recherches ayant tenté de percer le secret de la réussite des relations interentreprises peuvent se résumer comme suit :

- Les alliances entre deux partenaires forts sont un pari peu risqué par rapport à des alliances entre deux partenaires faibles. À ce sujet, Bleeke et Ernst (1991) remarquent que les grandes entreprises cherchent à entrer en relation avec de petites entreprises afin de contrôler l'alliance. À l'inverse, les petites entreprises cherchent des alliances avec de grandes entreprises dans le but de se protéger contre la turbulence de l'environnement et de se construire une certaine compétence.
- Les facteurs affectant négativement les relations interentreprises sont : (1) les puissances non équilibrées (*power imbalance*) des partenaires ; (2) les visions différentes concernant les cultures et les politiques de gestion (*managerial imbalance*), et enfin (3) les conflits d'intérêt (Bucklin et Sengupa, 1993). Quand un partenaire est trop faible, la gestion de l'alliance peut lui paraître difficile et peut le distraire de la satisfaction des besoins du grand partenaire. En outre, lorsqu'une alliance déséquilibrée réussit, c'est généralement parce que le grand partenaire juge que l'alliance est cruciale (dans le but de faire

l'acquisition du petit partenaire ou parce que la partie forte juge qu'il n'est pas intéressant de changer de partenaire).

- La plupart des alliances formées essentiellement pour améliorer les compétences de l'entreprise la plus faible sont des échecs ou obtiennent des résultats mitigés.
- Bien que l'amélioration des compétences ne soit pas la principale raison des relations bilatérales, les deux partenaires arrivent à retirer des avantages dans ce domaine.
- Il est important que les partenaires aient des compétences et des capacités complémentaires. De plus, il est crucial que les forces soient équilibrées.
- La flexibilité est une condition de succès. Elle est aussi nécessaire pour surmonter les problèmes posés par la relation.
- La négociation dans les moindres détails des différents aspects de l'alliance et l'identification des différentes règles mentionnées dans les documents légaux ne sont pas garantes d'une évolution saine de l'alliance.
- Les alliances *moitié-moitié* ont plus de chances de réussite. Les alliances qui ne respectent pas cette condition peuvent aussi réussir si les partenaires ont une mentalité de gagnant-gagnant (*Win-Win*) et non une mentalité de gain à somme nulle.
- Les diversités créées entre les firmes en raison d'une complémentarité dans le cadre d'une alliance (Parkhe, 1991) affectent positivement la longévité de ces alliances. Il est à préciser que Harrigan (1985), Lewis (1990) et Parkhe (1991) considèrent que la longévité est un indicateur de performance pour les alliances.
- Les résultats de la recherche de Kogut (1989) sur les coentreprises ont permis d'une part de constater que les coentreprises motivées par la création et le transfert de connaissance font preuve de plus de coopération que les autres types de coentreprises. D'autre part, la réciprocité dans la possibilité de récompense et de pénalité dans les transactions entre les partenaires est fondamentale pour la réalisation d'une stabilité de coopération à long terme.

D'autres dimensions pouvant avoir des impacts négatifs sur la probabilité de dissolution (autrement dit, un impact positif sur la longévité) des relations interentreprises ont été

explorées. En ce qui concerne ce sujet, Seabright *et al.*, (1992) ont étudié l'attachement qui se développe entre les individus dans les organisations. L'attachement est défini comme étant le dévouement d'un partenaire pour un autre (*the binding of one party to another*). Les résultats de cette recherche montrent que l'attachement peut contrer le changement, comme il peut aussi constituer une pression pour le changement. L'attachement entre les partenaires croît avec l'expérience et les investissements réalisés dans le cadre de leurs relations d'échanges. Le développement de l'attachement entre les individus peut favoriser la longévité des relations interentreprises.

Les différents résultats des recherches mentionnées ci-dessus, en ce qui concerne les facteurs affectant le succès des relations bilatérales, ont été intégrés dans la Figure 4 et ils seront exploités lors de la construction des hypothèses de bases du cadre théorique pour l'entreprise réseau à la section 4.

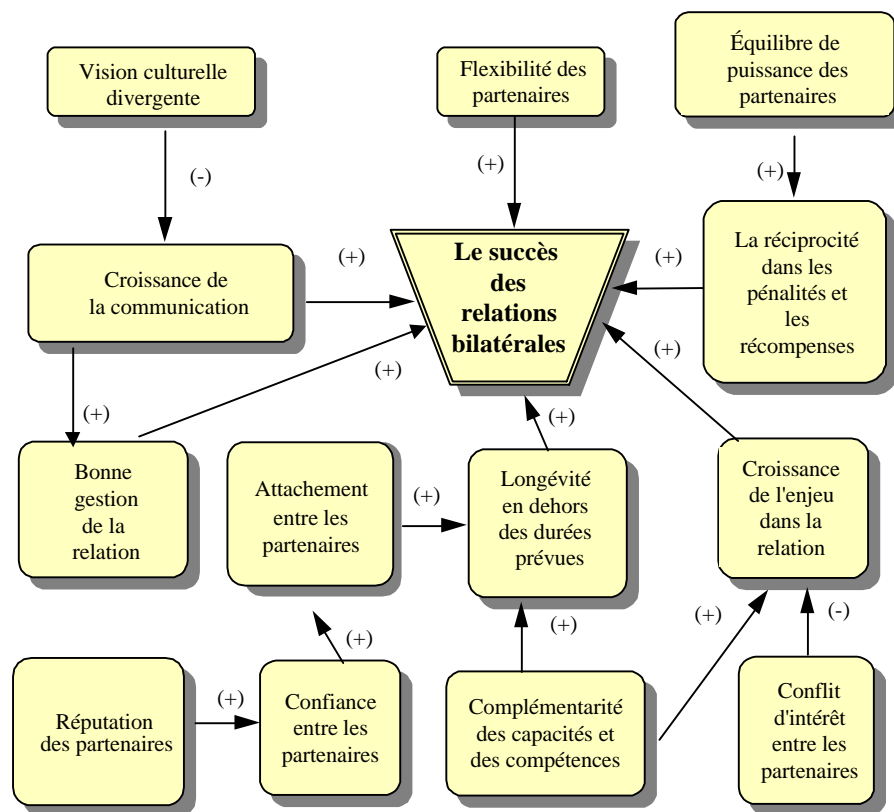


Figure 4 : Les facteurs affectant le succès des relations interentreprises

Il est à remarquer que la définition de la réussite ou du succès des relations dépend des valeurs privilégiées par l'entreprise à chaque horizon de planification (l'immédiat, le court

ou le long terme). Aussi, la continuité de la relation ne peut pas être considérée comme un indicateur de réussite universelle applicable à toutes les situations. En effet, on peut trouver des cas où la non-continuité peut aussi être considérée comme un indicateur de réussite. C'est le cas d'un partenariat pour le développement d'un nouveau produit ou pour la réalisation d'un projet en commun. Une fois les objectifs atteints, la relation pourrait prendre fin.

3.4. L'évaluation de la performance des relations interentreprises

chercheurs au début des années 1990 (Anderson, 1990 ; Hebert, 1990 ; Parkhe, Gauvin, 1993). Certains chercheurs ont commencé à se poser des questions sur des types particuliers de relations interentreprises. Geringer et Hebert (1990) co-entreprise (Joint Venture)

Geringer et Hebert (1990) ont discuté de (1) l'insuffisance, des méthodes quantitatives critères qualitatifs dans cette évaluation. Geringer et lien entre les méthodes quantitatives et qualitatives en vérifiant l'hypothèse suivante : il existe une corrélation positive entre les mesures objectives et les mesures subjectives de la co-entreprises. Selon les auteurs, cette hypothèse est vérifiée. Alors, le recours à une seule méthode (quantitative ou qualitative), faute de moyens, peut donner des co-entreprises. Ce résultat est important dans la mesure où il donne la possibilité aux chercheurs, en fonction des moyens conclusions.

Gauvin (1993) s'est intéressé à l'impact des coalitions dans le domaine de la recherche et domaine ont un impact positif sur la productivité de cette activité dans les entreprises participantes parce que le gain en technologie excède les pertes en opérations et les

Parkhe (1993) a analysé la performance des alliances stratégiques et a fourni les conclusions suivantes. D'une part, la performance d'une alliance stratégique est reliée positivement à la durée de cette alliance. D'autre part, une perception *opportuniste* d'un des partenaires influence négativement la performance d'une alliance stratégique. Ces résultats sont statistiquement significatifs.

L'intégration des différents résultats relatifs à la performance des relations des alliances est exprimée à la Figure 5.

Malgré la prolifération de l'utilisation du concept de réseau par les entreprises et dans la recherche, plusieurs questions demeurent sans réponse : Quelles sont les implications théoriques de l'adoption du réseautage par les entreprises ? Quels outils utilise-t-on pour effectuer un réseautage réussi ? Existe-t-il une configuration optimale de l'entreprise réseau ? Comment une entreprise réseau prend-elle ses principales décisions, comme celle de la fixation des prix ? Comment une entreprise réseau fonctionne-t-elle ? Comment mesure-t-on l'impact du réseautage sur les entreprises ?

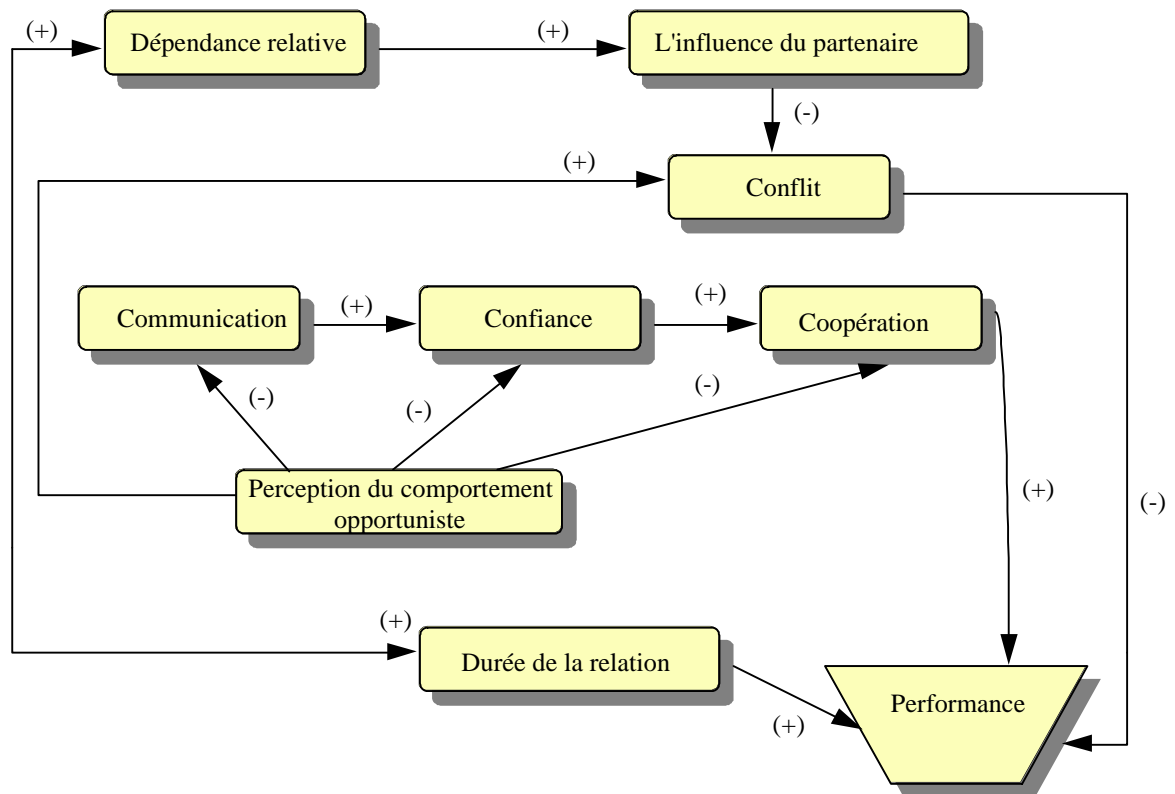


Figure 5 : Les facteurs affectant la performance des relations interentreprises

4- Les hypothèses d'un cadre théorique de l'entreprise réseau

Dans cette section, on propose un ensemble d'hypothèses de base sur lesquelles on pourrait s'appuyer pour développer une théorie de l'entreprise réseau. Ces hypothèses sont caractéristiques des relations interentreprises passées en revue à la section 3.

Ces résultats nous portent à croire que les relations que l'entreprise réseau noue avec ses réseautage, ne sont pas éphémères. Si elles l'étaient, on ne parlerait pas de « partenaire stratégique » d'ordonnement à court terme plutôt que d'une planification à long terme. Dans l'ensemble, ces relations se distinguent par trois aspects.

souvent formalisées par des conventions et des accords écrits mais aussi gérées par des dimensions éthiques comme l'engagement sur l'honneur () qui caractérisent les relations que noue l'entreprise réseau avec ses partenaires. Ces dimensions *etc.*

soit (1) dans un régime de marché à concurrence monopolistique s'il s'agit d'une entreprise innovatrice ou leader dans

dans un marché oligopolistique. Cette dernière situation est la plus courante pour la plupart des produits de consommation manufacturés tels que les automobiles, les réfrigérateurs, ., ou les produits intermédiaires manufacturés tels que les pneus d'automobiles, les compresseurs de réfrigérateurs, .

Le deuxième aspect touche

appliquant une politique de réseautage dans sa gestion, l'entreprise réseau n'hésite pas à qualité, flexibilité, *etc*

Le dernier aspect s'articule autour du comportement adopté par l'entreprise réseau avec ses partenaires. En se basant sur les travaux Weitz (1989), l'entreprise réseau et

ses partenaires peuvent être considérés non opportunistes⁵. Selon eux, les relations qui les lient sont de type gagnant-gagnant et basées sur la collaboration et la confiance. D'ailleurs, d'après Coase (1988)⁶, un des maîtres penseurs de Williamson, l'opportunisme joue un rôle minime dans l'entreprise.

En tenant compte des aspects spécifiques de l'entreprise réseau, il est clair que le cadre théorique de l'entreprise classique ne peut pas être appliqué à l'entreprise réseau. Il devient donc indispensable de développer un cadre théorique s'adaptant à la réalité de ce type d'entreprise. La nécessité d'un tel cadre a été exprimée de diverses manières et par plusieurs chercheurs. Dans ce sens, Williamson (1991 : 90) écrivait : « *A core theory to another economizing is the pressing need.* ». Aussi, Burgers *et al.* (1993 : 419) identifient ce besoin à travers les propos suivants : « *There has been a lack of theory development regarding the overall configuration of alliance activity.* » Ils ajoutent aussi : « *New theoretical approaches may be needed to explain the behavior and performance of organizations operating as parts of larger inter-organizational networks.* » (Burgers *et al.* : 431). Emshoff (1993) avance la même idée et intitule son article « *Is it Time to Create a New Theory of the Firm ?* ». Cet article met plus en exergue la nécessité et la pertinence d'un cadre théorique pour l'entreprise réseau. D'après cet auteur, les facteurs qui militent pour le développement d'une nouvelle théorie pour la firme sont le souci d'une meilleure réponse aux attentes des clients, la création de réseaux horizontaux entre les entreprises et la prolifération de services spécialisés de gestion.

Dans ce qui suit, en partant des constatations des sections 2 et 3, un ensemble d'hypothèses qui pourrait servir de fondement pour l'élaboration d'un cadre théorique de l'entreprise réseau est avancé.

⁵ Cet aspect ne concorde pas avec la théorie économique néoclassique de l'entreprise qui stipule que les relations entre l'entreprise et ses partenaires sont tachées d'opportunisme (Williamson, 1975, 1983, 1985).

⁶ Coase a été un des auteurs qui ont inspiré Williamson pour le développement de sa théorie des coûts des transactions. Voir Williamson (1991, p. 76 et p.79).

H₁ : Les objectifs de l'entreprise réseau

*L'entreprise réseau peut poursuivre plusieurs objectifs qui risquent de ne pas être tous à caractère financier. Ces objectifs peuvent être hiérarchisés. Au sommet, on retrouve l'objectif principal comme, la recherche d'un avantage compétitif durable ou la maximisation de la valeur marchande de l'entreprise. À un niveau inférieur, on peut trouver les objectifs qui contribuent à la réalisation de l'objectif principal tels que la maximisation de la valeur ajoutée, la maximisation de la satisfaction des clients, la maximisation du chiffre d'affaires ou des échanges avec les partenaires stratégiques, etc. Dans le cas de l'entreprise réseau (Montreuil *et al.*, 1996), le problème de fixation des objectifs est plus compliqué que dans le cas de l'entreprise classique car l'entreprise réseau peut avoir une identité⁷ non clairement définie.*

H₂ : L'information partagée par l'entreprise réseau et ses partenaires

L'entreprise réseau dispose d'un système de partage d'information efficace et symétrique avec ses partenaires. L'information est un facteur de réussite important. Elle est aussi un facteur d'équilibre dans les relations entre l'entreprise et ses partenaires. Plusieurs recherches (Parkhe, 1991, 1993 ; Kogut, 1989 ; Lewis, 1990) ont prouvé qu'une bonne communication augmente la confiance entre les partenaires et, par conséquent, améliore la performance de chacun. Donc, une bonne communication peut être considérée comme un facteur de succès dans les relations de l'entreprise réseau. Les technologies modernes de l'information⁸ permettant d'avoir une communication en temps réel et fiable contribuent à la réussite de ces relations. Alors, il est réaliste de supposer qu'un bon système d'information fiable et symétrique s'établit entre l'entreprise réseau et ses partenaires stratégiques. D'ailleurs, si ce n'est pas le cas, la relation ne dure généralement pas.

⁷ Pour Keidel (1994), l'identité d'une entreprise est définie par ses valeurs, sa mission, ses pratiques et son expérience.

⁸ On fait une différence entre les moyens technologiques qui améliorent la communication et un système d'information fiable et symétrique. Ce qui détermine la symétrie, c'est la dépendance, la confiance, l'engagement, le sens des responsabilités des partenaires et non pas le fait, par exemple, de communiquer par courrier électronique.

H₃ : La certitude

L'entreprise réseau fait appel au réseautage dans le but de contenir l'incertitude reliée à la demande et à la compétitivité. Toute entreprise est confrontée à l'incertitude de l'environnement. Deux principales sources d'incertitude reliées à l'environnement ont été identifiées : l'incertitude de la demande et l'incertitude en ce qui concerne les actions des concurrents. Ces incertitudes augmentent le risque de l'entreprise par rapport aux investissements qu'elle sera amenée à effectuer. Il a été démontré qu'actuellement les entreprises ont recours aux alliances pour réduire l'incertitude relative à la demande et à la compétitivité. Harrigan (1990, 1985) a vérifié empiriquement cette hypothèse dans le cadre de la coentreprise (*joint venture*), alors que Burgers *et al.* (1993) l'ont vérifié dans le cadre des alliances avec les concurrents. Cette sorte d'alliance est appelée alliance horizontale et elle est différente de l'alliance verticale (Poulin *et al.* 1994). D'une part, les objectifs des alliances qui font suite à des décisions de réseautage sont économiques et, d'autre part, ils visent un gain de flexibilité sur le plan de la quantité, de la gamme, des délais, *etc.* Ceux-ci peuvent être utiles pour se prémunir contre l'incertitude de l'environnement et contre les risques qui lui sont relatifs. À la limite, on peut avancer qu'une grande flexibilité permettrait à l'entreprise réseau d'absorber, sans grand dommage, les aléas de l'environnement. Dans ce cas, il serait possible, par souci de simplification, de ne pas considérer l'incertitude dans les modèles développés pour l'entreprise réseau, autrement que par l'examen d'un certain nombre de scénarios possibles.

H₄ : Les principales décisions de l'entreprise réseau

Parmi les décisions importantes de l'entreprise réseau, on retrouve le réseautage et la fixation des fonctions de prix des produits extrants. D'une manière générale, il s'agit de la fixation des paramètres des contrats entre partenaires.

- Le réseautage est une décision spécifique à l'entreprise réseau. Il se traduit sur le plan pratique par le choix de la forme du réseau, des nœuds (activités) et l'établissement des liens entre les nœuds. Ces choix impliquent des actions d'externalisation (ne pas faire, faire faire), d'internalisation (faire) ou de collaboration (faire ensemble). Les actions de faire ensemble nécessitent l'exploitation conjointe des ressources de l'activité qui peut se trouver à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Les décisions d'externalisation

nécessitent aussi la résolution du problème du devenir ou du sort des ressources internes associées aux activités à externaliser, en plus du problème du choix des partenaires potentiels. Ces partenaires ne sont pas considérés comme de simples fournisseurs : ils sont plutôt vus comme étant des partenaires stratégiques. Les recherches ayant traité la question du choix des partenaires stratégiques demeurent rares.

- La fixation des prix a déjà été considérée par la théorie de l'organisation industrielle comme étant une décision importante pour l'entreprise traditionnelle. Cette décision est aussi importante pour l'entreprise réseau. De plus, l'entreprise réseau accordera plus d'attention à ses partenaires et partagera avec eux les fruits de l'apprentissage et des économies d'échelle. Sur le plan pratique, cela se traduirait par la fixation de fonctions de montants échangés par suite de négociations ou après avoir déterminé la valeur accordée par le client aux produits livrés. L'exploitation de la notion de valeur pour la fixation des fonctions des montants à recevoir est une question qui n'a pas été bien explorée en gestion à cause de la manière préalable de déterminer la valeur. En effet, même la définition donnée par Porter (1985) risque d'avoir une portée limitée, car il s'agit d'une valeur perçue au moment de l'achat et qui sous-entend que l'information entre les partenaires est parfaite. Dans le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle, l'activité économique est organisée, soit par le marché, soit par les entreprises. Dans le premier cas, le marché organise l'activité économique par le biais de son mécanisme de prix. Les signaux qu'il envoie aux acteurs économiques dictent les actions à entreprendre (théorie néoclassique). Dans le deuxième cas, caractérisé par l'absence d'un marché efficient (cas du monopole et de l'oligopole), c'est l'entreprise, par l'intermédiaire de ses acteurs, qui fixe les prix (théorie de l'organisation industrielle). La situation de l'entreprise réseau se retrouve entre ces deux cas : elle prend ses décisions après avoir négocié avec ses partenaires et en considérant leur situation.

H₅ : Le processus de production de l'entreprise réseau

Les ressources durables de l'entreprise réseau sont divisibles, ce qui lui permet d'ajuster son processus de production pour ne plus avoir à supporter les frais occasionnés par les ressources dont l'activité se trouve externalisée. Par le réseautage, le processus de production de l'entreprise peut ne pas être sous le contrôle total des ingénieurs et des

techniciens de l'entreprise réseau. À la limite, l'entreprise réseau peut ne posséder aucune activité ou fonction primaire et ne s'approprier que des activités ou des fonctions de soutien (au sens de Porter, 1985). Il s'agit d'un cas particulier d'entreprise réseau : l'*entreprise symbiotique* ou *virtuelle* (Montreuil *et al.*, 1994 ; Miles et Snow, 1992 ; Achrol, 1991).

H₆ : L'équilibre dynamique de l'entreprise réseau

L'entreprise réseau favorise l'équilibre dynamique. Étant donné que l'entreprise réseau est ouverte sur un environnement désormais caractérisé par un changement rapide dans les habitudes de consommation et un nombre croissant d'innovations au sens large (techniques et de gestion), bouleversant ainsi les habitudes de production, une obsolescence rapide des états d'équilibre est constatée. Pour cette raison, les modèles dynamiques prenant en compte l'apprentissage, l'évolution de la technologie, les changements conjoncturels et l'ajout, le retrait ou le redéploiement des ressources, sont privilégiés par l'entreprise réseau.

H₇ : L'environnement de l'entreprise réseau

L'environnement fait partie intégrante de l'entreprise réseau. Cette dernière influence son environnement et est aussi influencée par lui. En effet, depuis longtemps, la recherche en marketing (Leone et Schultz, 1980) a démontré que si une entreprise fait de la publicité pour un produit ou un service particulier, la demande peut être stimulée pour toutes les entreprises du secteur. D'une manière similaire, Jaffe (1986) a démontré qu'avoir un voisin qui dépense un grand montant d'argent dans la recherche et développement peut résulter en une amélioration de la productivité de la recherche dans toutes les entreprises dépensant au moins la moyenne du secteur en recherche et développement⁹. Dans les deux cas, on constate que l'hypothèse de l'entreprise isolée et individualiste ne tient plus. Alors, l'entreprise réseau saisit les opportunités que lui offre son environnement à travers des partenaires sur lesquels elle compte pour réaliser une partie ou la totalité de sa production et pour partager le risque relatif à la demande et à la compétitivité.

L'ensemble de ces hypothèses considérées conjointement constituent les fondements d'un cadre théorique pour l'entreprise réseau. Ces hypothèses peuvent servir de base pour la modélisation formelle de l'entreprise réseau. Pour qu'un modèle soit utile, il n'est pas

⁹ Cela explique peut-être la prolifération des alliances et des partenariats horizontaux (entre concurrents).

obligatoire qu'il tienne compte de toutes les éléments de complexité de l'entreprise réseau, mais il faut au moins être conscient de ses limites. Les hypothèses formulées dans cette section faciliteront cette tâche.

7. Conclusion

Dans ce document, le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle et les caractéristiques de l'entreprise réseau ont été analysés. Cette analyse nous a amené à la conclusion que le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle ne s'applique pas à la réalité de l'entreprise réseau. Pour contribuer à combler cette brèche, un ensemble d'hypothèses pouvant constituer les prémisses d'un cadre théorique pour l'entreprise réseau a été proposé.

En effet, le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle a été analysé en considérant plusieurs écoles de pensée : la théorie des coûts de transactions, la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités, la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources et la théorie de l'organisation industrielle. Ensuite, les caractéristiques de l'entreprise réseau ont été étudiées en se basant sur les résultats de recherches empiriques. Cette analyse a conduit à la formulation d'un ensemble d'hypothèses de base approprié pour le développement d'un nouveau cadre théorique adapté aux enjeux de l'entreprise réseau. L'épine dorsale de ce cadre théorique est la prise en considération de la structure interne de l'entreprise réseau, élément qui a été ignoré dans le cadre théorique de l'entreprise traditionnelle. En effet, l'analyse des activités internes de l'entreprise réseau est une opération indispensable pour un réseautage réussi.

De plus, la revue de la littérature présentée dans ce document a permis de constater que le développement d'un cadre conceptuel jetant des ponts entre certaines écoles de pensée et définissant formellement l'entreprise réseau serait un atout tant pour les académiciens que pour les gestionnaires. Toutefois, on a pu constater que l'effort de recherche visant à mettre des outils d'analyse, des outils de configuration stratégique et des outils de choix de partenaires demeure très faible.

Bibliographie

- 1) Achrol, R. S., (1991), Evolution of Marketing Organization : New Forms for Turbulent Environment,” *Journal of Marketing*, Vol. 55 No. 4 : 77-93.
- 2) Anderson, E. et B. Weitz, (1989), “Determinant of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, 8 : 310-323.
- 3) Anderson, E., (1990), “Two Firms, One Frontier : On Assessing Joint Venture Performance”, *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 2 : 19-30.
- 4) Anderson, J. C. et J. A. Narus, (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol. 54 : 42-58.
- 5) Andrews, K. R., (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- 6) Ansoff, H. I., (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- 7) Axelrod, R., (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.
- 8) Bain, J. S., (1948), “Price and Production Policies”, dans H. S. Ellis (Ed.), *A Survey of Contemporary Economics*, 1 : 129-173, Homewood, Irwin.
- 9) Bain, J. S., (1950), “Workable Competition in Oligopoly : Theoretical Considerations and Some Empirical Evidence”, *American Economic Review*, Vol. 40 : 35-54.
- 10) Bain, J. S., (1951), “Relation of Profit Rate to Industry Concentration : America Manufacturing, 1936-1940”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 65 : 293-324.
- 11) Bain, J. S., (1954), “Economies of Scale, Concentration and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries”, *American Economic Review*, Vol. 44 : 15-39.
- 12) Barney, J. B., (1986), “Strategic Factors Market”, *Management Science*, Vol. 32 : 1231-1241.
- 13) Barney, J. B., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1 : 99-120.
- 14) Biemans, W. G., (1996), “Organizational Networks : Toward a Cross Fertilization Between Practice and Theory”, *Journal of Business Research*, Vol. 35 : 29-39.
- 15) Bleeke, J. et D. Ernst, (1991), “The Way to Win in Cross-Border Alliances”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6 : 127-135.

- 16) Bucklin, L. P. et S. Sengupa, (1993), "Organizing Successful Co-marketing Alliance," *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 2 : 32-46.
- 17) Burgers, W. P., C. W. Hill L et W. C. Kim, (1993), "A Theory of Global Strategic Alliance : The Case of the Global Auto Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 : 419-432.
- 18) Chandler, A., (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge
- 19) Christiansen, C. R., K. R. Andrews, et J. L. Bower, (1978), *Business Policy : Text and Cases*, Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc.
- 20) Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, November : 386-405.
- 21) Coase, R. H., (1988), "The Theory of the Firm : Influence", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4 : 33-47.
- 22) Collis, D.J., (1991), "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 : 9-68.
- 23) Conner, K. R., (1991), "An Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics : Do We Have New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, Vol. 17 : 121-154.
- 24) Conner, K. R. et C. K. Prahalad, (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, No 5 : 477-501.
- 25) Cyert, R., P. Kumar et J. Williams, (1995), "Impact of Organizational Pricing", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 26 : 1-15.
- 26) D'Amours, S., (1995), *La planification des opérations en réseaux manufacturiers symbiotique*, Thèse Ph.D., Département de Mathématique et de Génie Industriel, École Polytechnique de Montréal, Canada.
- 27) Dierickx, I et K. Cool, (1986), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35 : 1504-1511.
- 28) Dominique, C. R., (1987), *Analyse micro-économique*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- 29) Douglas, E. J., (1992), *Managerial Economics : Analysis and Strategy*, Prentice Hall, New Jersey.
- 30) Emerson, R., (1962), "Power-Dependence Relation", *American Sociological Review*, Vol. 27 : 31-41.

- 31) Emshoff, J. R., (1993), "Is it Time to Create a New Theory of the Firm?", *Journal of Economics & Management strategy*, Vol. 2, No. 2 : 3-14.
- 32) Foss, N. J., C. Knudsen et C. A. Montgomery, (1997), "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm", dans Montgomery C. A. *Resources-Based and Evolutionary of the firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- 33) Foss, N., (1996), "Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm", *Organization Science*, Vol. 7, No 5 : 470-476.
- 34) Garène, M., (1992), "Donnant donnant : Une théorie de comportement coopératif", traduction de Robert Axelrod : *The Evolution of Cooperation*, édition O. Jacob, Paris.
- 35) Gauvin, S., (1993), "Cooperative R & D Benefits to Society - Does it Benefit to Firms?", *Document de travail 93-07*, Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, Québec.
- 36) Geringer, J. et L. Hebert, (1990), "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22 : 249-264.
- 37) Graham, J. L., (1993), "The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4 : 149-151.
- 38) Grant, R. M., (1991), "The Ressource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring : 119-135.
- 39) Guerrien, B., (1989), *La théorie néoclassique*, Économica, Paris.
- 40) Harrigan, K. R. ,(1985), *Strategies for Joint Venture*, D.C. Heath & Co : Lexington, Mass.
- 41) Harrigan, K. R. et W. H. Newman, (1990), "Bases of Interorganizational Co-Operation: Propensity, Power, Persistence", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4 : 417-434.
- 42) Heide, J. B., (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 50 : 71-85.
- 43) Heide, J. B. et G. John, (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, 52 : 20-35.
- 44) Holmstrom, B. et J. Tirole, (1989), "The Theory of the Firm", dans R. Schmalensee et R. D. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*. 61-133 (Amsterdam : North Holland).

- 45) Jacobs, D., (1974), "Dependency and Vulnerability: An exchange Approach to the Control of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 : 45-59.
- 46) Jaffe, A. B., (1986), "Technological Opportunity and Spillover of R&D: Evidence From Firms' Patents, Profits, and Market Value, *The American Economic Review*, Vol. 76, No. 5 : 984-1002.
- 47) Keidel, R. W., (1994), Rethinking Organizational Design, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 4.
- 48) Kogut, B., (1989), "The Stability of Joint Venture : Reciprocity and Competitive Rivality", *The Journal of Industrial Economics*", Vol. 38 : 183-198.
- 49) Kogut, B. et U. Zender, (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of the Technologies", *Organization Science*, Vol. 3 : 383-397.
- 50) Lado, A. A. et M. C. Wilson, (1994), "Human Resource Systems and Systems and Sustained Competitive Advantage : A competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 699-727.
- 51) Larson, A., (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 : 76-104.
- 52) Leone, R. P. et R. L. Schultz, (1980), "A Study of Marketing Generalizations", *Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1 : 10-18.
- 53) Lewis, J., (1990), "*Partnerships for Profit : Structuring and Managing Strategic Alliance*", Free Press, New York.
- 54) Margolis, J., (1958), "The Analysis of the Firm : Rationalism, Conventionalism, and Behaviorism", *Journal of Business*, Vol. 31 : 187-199.
- 55) Miles, R. et C. Snow, (1986), "Network Organization: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, Vol. 28 : 62-73.
- 56) Miles R. E. et C. Snow, (1992), "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, Vol.34, No.4 : 53-71
- 57) Montgomery, C. A., (1997), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm : Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- 58) Montgomery, C. A. et S. Hariharan, (1991), "Diversified Expansion by Large established Firms", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15 : 71-89.
- 59) Montreuil, B., J. Vallerand et D. Poulin, (1996), "Strategic Enterprise Realization and Transformation Processes in the Virtual Organization Era", *IEMC 96 Proceedings*, Vancouver, British Columbia, Canada : 402-408.

- 60) Montreuil, B., S. d'Amours, P. Lefrançois et A. Ramudhin, (1994), "Price Based Scheduling of Distributed Operations in Symbiotic Manufacturing Networks" *Document de travail 94-27*, Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, Québec, Canada.
- 61) Narasimhan, S., (1989), "Relationship or Boundary? Handling Successive Contracts," *California Law Review*, Vol. 77 : 1077-1122.
- 62) Naylor, H. T. et J. M. Vernon, (1969), *Microeconomics and Decision Models of the Firm*, Hracourt, Brace & World inc.
- 63) Newhart, D. D., K. L. Stott Jr. et F. Vasko, (1993), "Consolidation Product Sizes to minimize Inventory Levels for a Multi-Stage Production and Distribution System", *Journal of Operational Research Society*, Vol. 44, No. 7 : 637-644.
- 64) Parkhe, A., (1991), "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategical Alliances", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 : 579-601.
- 65) Parkhe, A., (1993), "Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4 : 797-829.
- 66) Penrose, E. T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford university Press, Oxford.
- 67) Pfeffer, J. et Salancik G., (1978), "*The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*", ed. Harper et Row, New York.
- 68) Piercy, N., W. UK et D. W. Cravens, (1995), "The Network Paradigm and the Marketing Organization: Developing a New Management Agenda", *European Journal of marketing*, Vol. 29, No. 3 : 7-34.
- 69) Porter, E. M., (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- 70) Porter, E. M., (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- 71) Porter, E. M., (1991), "Towards A Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 : 95-117.
- 72) Poulin, D., B. Montreuil et S. Gauvin, (1994), *L'entreprise réseau: Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, Montréal.
- 73) Rumelt, R, P, (1974), "How much does Industry Matter", *Management Journal*, Vol. 12, No 3 :167-185.

- 74) Rumelt, R. P. (1991), "Strategy, Structure, and Economic Performance", Division of Research, *Harvard Business School*.
- 75) Scheffran, D. T., (1993), Is it Time to Create a New Theory of the Firm? Discussion" *Journal of Economics & Management strategy*, Vol. 2, No. 2 : 15-22.
- 76) Schmalensee, R., (1985), "Do Market Differ Much", *The American Economic Review*, Vol. 75 : 341-351.
- 77) Scherer, F. M. et D. Ross, (1990), *Industrial Market Structure And Economic Performance*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- 78) Seabright, M. A., D. A. Levinthal, et M. Fichman, (1992), "Role of Individual Attachments in the Dissolution of Inter Organizational Relationships," *Academy of Management Journal*, Vol. 35 : 122-160.
- 79) Shank, J. K., (1991), "Strategic Cost Management : New Wine or Just New Bottles" *Journal of Accounting Research*, Vol. 1, No. 1 : 47-65.
- 80) Shank, J. K. et V. Govindarjan, (1989), *Strategic Cost Analysis*, Richard D. Irwin, Homewood IL.
- 81) Shank, J. K. et V. Govindarajan, (1993), *Strategic Cost Management*, The Free Press, NY.
- 82) Simons, H. A., (1959), "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, LXIX, June : 99-118.
- 83) Tirole, J., (1988), *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.
- 84) Tirole, J., (1992), "Collusion and the Theory of the Firm", dans, J. J. Laffont, *Advanced in Economic Theory : Sixth World Congress*, Cambridge University Press.
- 85) Tirole, J., (1993), *Théorie de l'organisation Industrielle*, (Traduction de "Theory of Industrial Organization" du même auteur), Économica, Paris.
- 86) Vallerand, J. (1996), Essai d'élaboration d'un modèle de passage à l'organisation-réseau de la PMI, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès France(Grenoble II), École Supérieure des Affaires.
- 87) Wernerfelt, B. et C. A. Montgomery, (1988), "Tobin's q and the Importance of Focus in firm Performance", *The American Economic Review*, Vol. 78 : 246-250.
- 88) Wernerfelt, B., (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 : 171-180.
- 89) Williamson, O. E., (1964), *The Economics of Discretionary Behavior : Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, ed. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc.

- 90) Williamson, O. E., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- 91) Williamson, O. E., (1983), "Credible Commitments : Using Hostages to Support Exchange", *American Economic Review*, Vol. 73 : 519-540.
- 92) Williamson, O. E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press: New York.
- 93) Williamson, O. E., (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 : 75-94
- 94) Williamson, O. E., (1996), "Economics and Organization : A Primer", *California Management Review*, Vol. 38, No. 2 : 131-146.