

## COMPRENDRE LES TERRAINS AFRICAINS PAR UNE APPROCHE MULTINIVEAUX. LA CONTRIBUTION DES RÉSEAUX

Christophe Assens et Hadj Nekka

Management Prospective Ed. | « [Revue internationale des sciences de l'organisation](#) »

2019/1 N° 7 | pages 9 à 41

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-de-l-organisation-2019-1-page-9.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..  
© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

## **Comprendre les terrains africains par une approche multiniveaux. La contribution des réseaux**

### **Christophe ASSENS**

---

Professeur ISM – Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines  
LAREQUOI, laboratoire de recherche en management

Rédacteur en chef invité

Mail : christophe.assens@uvsq.fr

### **Hadj NEKKA**

---

Maître de conférences–HDR, UNAM, Université d’Angers-IUT

Laboratoire GRANEM

Rédacteur en chef de la RISO

Mail : hadj.nekka@univ-angers.fr

### **Résumé**

Le contexte socio-culturel africain est tellement particulier en raison de l'économie informelle et du rôle des communautés, qu'il nécessite de bâtir de nouvelles théories, qui ne figurent pas aujourd'hui dans le modèle du « mittelstand » allemand, dans le colbertisme français et l'administration par les règles, dans le patriotisme économique asiatique, dans la décision par consensus au nord de l'Europe, dans le capitalisme familial des pays latins, dans le leadership à l'américaine, etc. Pour atteindre cet objectif, la revue RISO encourage des approches de recherche qui combinent différents niveaux d'analyses (macro, méso et micro) en prenant en considération la psychologie des acteurs, la sociologie des groupes, la politique des décideurs, les leviers économiques de croissance, l'histoire des organisations. Les articles sur les réseaux figurant dans ce numéro thématique illustrent cette quête de mieux comprendre les terrains africains, en combinant de multiples niveaux d'analyse, dans la collaboration

public-privé, dans la construction d'écosystème avec de multiples parties prenantes, dans le développement d'avantages concurrentiels entre partenaires et concurrents.

## Abstract

The socio-cultural context in Africa is so particular because of the informal economy and the role of communities, that it requires the building of new theories, which do not appear today in the German "mittelstand" model, in the French Colbertism and rule-based administration, in Asian economic patriotism, in consensus-based decision in northern Europe, in family capitalism in Latin countries, in American-style leadership, and so on. To achieve this objective, the journal RISO encourages research approaches that combine different levels of analysis (macro, meso and micro) taking into account the psychology of the actors, the sociology of the groups, the policy of the decision makers, the economic levers of growth, the history of organizations. The network articles in this issue illustrate this quest to better understand African terrain, combining multiple levels of analysis, in public-private collaboration, in multi-stakeholder ecosystem building, development of competitive advantages between partners and competitors.

## Introduction

Après plusieurs débats sur la pertinence de la ligne éditoriale de la revue RISO<sup>1</sup>, nous voulons à l'occasion de ce numéro thématique sur les réseaux, nous interroger sur la portée des analyses multiniveaux à partir des terrains d'observations africains. En effet, en raison du contexte socio-économique spécifique, la validité externe des théories managériales les plus diffusées, ne s'applique pas en Afrique. Le contexte socio-culturel africain est tellement particulier en raison de l'économie informelle et du rôle des communautés ethniques, qu'il nécessite de bâtir de nouvelles théories, qui ne figurent pas aujourd'hui dans le modèle du « mittelstand » allemand, dans le Colbertisme français et l'administration par les

.....  
1. Dans les six numéros déjà publiés, nous avons discuté les dimensions épistémologiques et méthodologiques du projet de développement des connaissances de la RISO. Ce numéro thématique sur les réseaux inter-organisationnels offre une nouvelle opportunité pour prolonger ces questionnements.

règles, dans le patriotisme économique asiatique, dans la décision par consensus au nord de l'Europe, dans le capitalisme familial des pays latins, dans le leadership à l'américaine, etc. En conséquence, par comparaison avec d'autres revues, la ligne éditoriale de la RISO doit davantage tenir compte du contexte organisationnel et plus largement du contexte géo-politique<sup>2</sup>, à partir des approches multi-niveaux (Lecocq, 2002). En effet, le contexte socio-culturel influence les représentations sociales, les attitudes et le comportement des individus qui à leur tour déterminent les choix stratégiques et le style de management appliqué dans les entreprises africaines. C'est tout le projet des sciences de gestion qui se trouve ici résumé, pour lequel il s'agit d'appréhender les niveaux macro-économiques avec l'enjeu de régulation politique, méso-économique dans l'analyse de création et de redistribution de valeur dans des filières d'activité, et micro-économique en se penchant sur la dynamique de groupe et la psychologie des acteurs. En ce sens, nous considérons qu'il ne faut exclure aucune grille de lecture dans la recherche en gestion et que l'articulation de ces grilles théoriques à différents niveaux d'observation est une richesse pour l'interprétation de la réalité, comme le souligne Lecocq (2002). Dans les développements qui suivent, nous allons voir comment l'analyse multiniveaux constitue un enjeu pour les sciences de gestion, comment la thématique de réseau permet d'en faire sa promotion et suggérer des enseignements. Ces différents points nous permettent de questionner le dénominateur commun des articles composant ce numéro thématique.

## **1. L'analyse multiniveaux : un enjeu pour les sciences de gestion**

### **1.1. Quels sont les niveaux pertinents d'analyse ?**

L'une des toutes premières contributions sur l'approche multi-niveaux, découle des travaux de Belhing (1978). Ce dernier distingue quatre niveaux d'observations, le niveau relatif à l'individu isolé, le niveau consacré au groupe primaire d'individus, le niveau organisationnel et enfin le niveau sociétal. À l'issue de ces travaux, il y a eu d'autres contributions de recherche pour étudier de manière complémentaire le niveau micro et macro dans les organisations.

.....  
2. En effet, les terrains africains ne constituent pas un seul bloc homogène.

Pour dépasser la dichotomie micro-macro, Capelli et Sherer (1991) introduisent une approche méthodologique de niveau méso. D'après ces auteurs, il s'agit d'étudier les processus organisationnels d'un point de vue simultanément psychologique et socioéconomique. Rousseau et House (1994)<sup>3</sup> saluent cette manière d'aborder les organisations puisqu'elle correspond au cadre d'action du dirigeant qui doit composer avec la psychologie de ses collaborateurs face aux opportunités et aux contraintes de l'environnement.

Au niveau méso, il s'agit de coller à la réalité des phénomènes observés, sans omettre la part de rationalité dans les décisions en fonction de calcul ou de prévision macro-économique à la lumière de la dimension irrationnelle et émotionnelle du décideur. Une telle approche ne réduit pas la recherche à des thématiques traditionnelles de la psychologie, de la sociologie ou de l'économie (individu, groupe et organisation) et incite à la conduite d'investigations sur des événements (crise, routines, etc.). Pour Rousseau et House (1994), l'approche méso permet ainsi de surmonter trois principaux biais<sup>4</sup> : celui de la généralisation excessive où les concepts sont traités indifféremment quel que soit le degré d'isomorphisme ou d'anthropomorphisme de l'organisation ; celui de la simplification excessive des interactions entre les niveaux micro et macro, alors que chaque niveau contribue à construire l'autre et enfin, celui de la réification des structures qui consiste à considérer les différents niveaux d'analyse macro et micro comme des données figées et inamovibles, alors qu'ils sont des construits sociaux.

On s'aperçoit que les travaux portant sur l'approche méso ont sensibilisé les chercheurs à la problématique de l'articulation entre les niveaux micro et macro distingués par Belhing (1978), mais avec un certain nombre de limites. D'une part, les travaux de niveau méso n'ont fait que juxtaposer le niveau micro et macro et ont occulté la

.....  
3. Pour ces auteurs déployer cette approche au sein de l'organisation revient à prendre en considération les effets du contexte sur le comportement des individus et des groupes, la construction du contexte par les processus psychologiques des individus et les dynamiques sociales et les parallèles et les discontinuités dans les processus comportementaux des individus, des groupes et des organisations.

4. Ces biais sont liés à la définition et à l'articulation des niveaux d'analyse et ils sont souvent évoqués dans la réflexion épistémologique.

complexité des sous-structures intermédiaires liant le micro et le macro, comme les conventions sociales, les outils et les règles (Blau, 1993). D'autre part, la signification du niveau micro et macro n'est pas la même selon les disciplines mobilisées (Housse *et al.*, 1995 ; Leibenstein, 1987). Par exemple, pour un chercheur en gestion, le niveau macro dépasse les caractéristiques limitées aux frontières socio-économiques d'une organisation pour prendre en considération l'environnement sectoriel et de marché. En conséquence, nous constatons que l'approche méso est insuffisante pour rendre compte de l'articulation des niveaux d'analyse de l'entreprise (Capelli et Sherer, 1991 ou Tosi, 1992) et qu'une méthode abandonnant toute réification mérite de voir le jour (Lecocq, 2012). Dans cette perspective, la revue RISO encourage les travaux de déconstruction-construction conceptuels. Le chercheur en gestion doit pouvoir choisir lui-même les frontières d'un niveau d'analyse et l'articulation des niveaux eux-mêmes en se laissant guider par ses objectifs de recherche. Autrement-dit, il doit dépasser les frontières conceptuelles traditionnelles limitées aux individus, aux groupes, aux organisations par des constructions plus créatives (Lecocq, 2002). Comme le propose ce numéro thématique, la méthode fondée sur les réseaux est tout à fait pertinente lorsqu'elle s'intéresse à l'étude d'une entreprise aux frontières étendues. Celles-ci peuvent, d'une part, dépasser la taille d'un marché à travers la notion d'écosystème, l'échelle du groupe par les communautés professionnelles et ethniques, d'autre part, elles peuvent comprendre l'action d'un individu par les interactions avec d'autres individus figurant dans l'un des cercles de la confiance. Avec les réseaux, on explore ainsi d'autres niveaux d'analyse identifiés par Drazin, Glynn et Kazanjian (1999) comme l'intrasubjectif, l'intersubjectif et le collectif qui peuvent alimenter la créativité de recherche.

## 1.2. La crise de légitimité de l'analyse multiniveaux

Malgré les appels de Rousseau (1985), les chercheurs en gestion ne précisent pas suffisamment les niveaux d'analyse sur lesquels ils fondent leur attention. Klein *et al.* (1994) observent ainsi que chaque concept théorique se rattache à un ou plusieurs niveaux d'analyse non expliqués par le chercheur en gestion, contrairement à d'autres sciences sociales comme la psychologie, la sociologie, l'économie, les sciences de l'éducation ou encore la géographie.

Lecocq (2002) avance plusieurs raisons pour expliquer cette différence. La première raison est liée à la discipline d'appartenance des travaux. En effet, les contributions proposées par des psychologues des organisations demeurent généralement éloignées des contributions des chercheurs en gestion. Une deuxième raison est liée au découpage fonctionnel des organisations qui constitue aussi un frein. La firme est saisie comme un tout en ignorant l'articulation des différentes parties pouvant la constituer. Si les autres sciences sociales se focalisent sur un niveau particulier d'analyse, les sciences de gestion s'intéressent implicitement à l'articulation des différents niveaux. Ces diverses raisons indiquent la difficulté de la tâche, d'autant plus, que les enjeux de mobilisation de l'approche multiniveaux sont nombreux. Suite aux enjeux liés à l'approche multiniveaux, on s'aperçoit que le travail de construction-déconstruction conceptuel est l'objet des sciences de gestion en tant que discipline scientifique. Ces enjeux sont à la fois conceptuels, théoriques et méthodologiques (Lecocq, 2002). Sur le plan conceptuel, chaque chercheur doit préciser le niveau des concepts théoriques qu'il étudie. Dès que la structure sous-jacente d'un concept est la même à travers les niveaux d'analyse, nous sommes dans le cas de l'isomorphisme, implicitement postulé, dans de nombreux travaux. Ce cas de figure doit être examiné avec une grande prudence, si nous savons qu'un concept appliqué à un niveau peut l'être à un autre, le construit n'aura peut-être pas la même structure sous-jacente d'après Lecocq (2002). Ce dernier souligne que beaucoup de chercheurs ne précisent pas les niveaux auxquels les concepts sont rattachés et tombent dans le biais d'anthropomorphisme, en considérant par exemple qu'une entreprise agit, pense et se comporte comme un être humain, en dépit de la diversité des mécanismes humains et non humains qui la structurent. Sur le plan théorique, c'est l'articulation entre les concepts qui devient centrale puisqu'elle se fait par l'intermédiaire d'une théorie ou d'un modèle. L'incommensurabilité des théories ne justifie pas que le chercheur ne s'attarde pas sur le niveau d'application du modèle proposé. Le manque de lisibilité des modèles et des théories est à l'origine de la difficulté de développer des recherches cumulatives sur certaines thématiques en gestion (Lecocq, 2002). Ainsi, Rousseau (1985) indique que la grille de lecture théorique est essentielle à préciser par le chercheur, car cela lui permet de rendre tangible le modèle conceptuel mobilisé à

travers les niveaux d'analyse. Enfin, la nature des concepts influence la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. La cohérence interne d'une recherche est évaluée à partir d'une réflexion sur la cohérence entre niveau de théorie, niveau de mesure et niveau d'analyse statistique. Un changement de niveau de mesure peut entraîner une modification de la réalité perçue.

### **1.3. La critique des théories existantes : les apports des approches multiniveaux ?**

L'analyse multiniveaux concourt à concevoir les sciences de gestion comme les sciences de l'action. En effet, la définition des niveaux et la problématique de leur articulation favorisent la compréhension des mécanismes sous-jacents de la performance de l'action collective (Lecocq, 2002). Au-delà de son objet, l'analyse multiniveaux permet de mieux saisir les limites des théories normatives en sciences de gestion et consolide ainsi la ligne éditoriale de la RISO<sup>5</sup>. Cette approche méthodologique qui reconforte, améliore la clarté, la validité externe, la compréhension des phénomènes et la créativité des recherches. Nous retenons les trois enjeux indiqués précédemment pour montrer les apports de l'analyse multiniveaux dans la recherche en gestion à partir des terrains africains<sup>6</sup>. Au niveau conceptuel, nous invitons les chercheurs à prendre en considération le biais d'anthropomorphisme. Autrement dit, ils doivent éviter de considérer abusivement que la structure sous-jacente d'un concept est la même quel que soit le niveau d'analyse. Au niveau épistémologique, nous leur demandons de préciser le degré de généralisation de leur recherche. Ces recommandations sont d'autant plus nécessaires à rappeler au regard des théories universelles (théorie de l'agence, de la dépendance des ressources ou encore la théorie des coûts de transaction) qui n'ont pas toujours respecté ces précautions (Rousseau et House, 1994). À ce stade, nous attirons l'attention sur l'importance du niveau de mesure et le niveau d'analyse statistique. Ils doivent permettre de bien rendre compte des choix

.....  
5. Les auteurs semblent pourtant développer des théories et des modèles universels au point de ne pas spécifier leur niveau d'analyse.

6. Le raisonnement pourrait être le même quel que soit le contexte, l'intérêt réside dans la primauté que celui-ci peut prendre dans un processus de production des connaissances en sciences de gestion.



méthodologiques retenus pour articuler les concepts entre niveaux d'analyse, de manière à vérifier la cohérence des outils de traitement des données avec le choix de la grille théorique. Il est inutile de rappeler que ces questions sont au cœur des publications de la RISO et notamment de la cible des chercheurs qu'elle vise<sup>7</sup>. La mobilisation de l'approche multiniveaux est une occasion pour montrer l'extrême importance de réaliser des recherches cohérentes entre la problématique, la revue de littérature, la démarche méthodologique comportant suffisamment de niveaux d'analyse pour éviter les biais d'isomorphisme des organisations, d'antropomorphisme dans la vision du chercheur, d'historicité des données ou de désirabilité sociale des répondants. Elle aide le chercheur à rendre compte de manière explicite des liens entre des concepts non reliés dans la littérature et contribue ainsi à une construction progressive d'une théorie des organisations plus réaliste (Lecocq, 2002). En gestion, les niveaux d'analyse sont ainsi traités de manière à ce que les niveaux macro (syndicats d'organisation, coalition d'entreprises) incluent les niveaux micro (personne, une entreprise) et que les niveaux micro soient imbriqués dans les niveaux macro (Lecocq, 2002).

## **2. Le paradigme de réseau : une thématique de promotion de l'analyse multiniveaux**

### **2.1. La thématique des réseaux écarte le risque de réification conceptuelle**

La notion de réseau ne peut avoir une définition figée. Lorsqu'on fait un peu d'histoire on s'aperçoit que la thématique du réseau renvoie à un référent technique et un référent savant. Sur le plan étymologique, le mot « Réseau » vient du latin *Retis* qui correspond à la définition d'un filet. En vieux français, le mot *Réseau* désigne ainsi une sorte de filet dont les femmes se coiffent. Au XVII<sup>e</sup> siècle, le concept de réseau est à nouveau associé à l'entrecroisement de fibres textiles ou végétales dont les tisserands et les vanniers se servent. D'après Bakis (1993), le réseau doit donc ses origines à un référent technique (culture populaire) et à un référent savant (culture

.....  
7. Rappelons qu'à l'origine la RISO était un projet qui voulait aider les jeunes chercheurs africains à conduire avec succès leur recherche doctorale et de favoriser la collaboration entre eux et des chercheurs confirmés.

scientifique) : « *Issue de la métaphore textile, la notion de réseau va se développer surtout au XVIII<sup>e</sup> siècle dans un contexte militaire : celui du génie et des fortifications. Le sens moderne apparaît seulement au XIX<sup>e</sup> siècle. Dans la culture savante, les médecins utilisaient le mot « réseau » pour décrire l'appareil sanguin alors que les topographes s'en inspiraient pour la triangulation de l'espace* »<sup>8</sup>. Actuellement, le réseau est un terme générique que l'on emploie dans toutes sortes de disciplines. Malgré son acceptation courante, l'emploi de cette notion est caractérisé par un certain flou. Au premier abord, nous ne savons pas si le terme sert à désigner des flux, des lieux, des infrastructures ou des personnes. En recoupant les approches théoriques, nous sommes en mesure de proposer trois ensembles de définition concernant le réseau. La notion de réseau recouvre tout d'abord une réalité physique qui correspond à la définition de certaines classes d'objets ou de certains espaces géographiques. C'est une définition matérielle qui prétend rendre compte de la réalité physique des tissus, des routes, des cours d'eau, des veines, des atomes dans un cristal. Cette définition classique nous est apportée par le dictionnaire Larousse, elle est utilisée dans le langage courant<sup>9</sup>. La notion traduit une deuxième réalité qui correspond à la répartition en différents points, d'éléments d'une organisation intermédiaire au marché et à la hiérarchie (Thorelli, 1986). Ces éléments ainsi répartis constituent le réseau d'entreprises. Cette définition correspond à la réalité fonctionnelle du concept de réseau (Bakis, 1993). Elle rend compte de la configuration éclatée de certaines structures organisationnelles. On peut citer « *le réseau de franchisé, ensemble des points de ventes*

.....  
8. Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'apparition de la notion de réseau fait suite aux découvertes des topographes et des architectes. Ces géographes ont mis en évidence un moyen d'observer l'économie spatiale (les routes, les voies navigables, les villes) grâce au concept de réseau. Le découpage des territoires correspondait au principe de triangulation de l'espace entre 3 points distants. Le réseau représentait une zone en forme de triangle dans laquelle 3 points (villes, gares) étaient connectés. Le territoire tout entier était alors décrit à cette échelle, par une succession de triangles reliés entre eux.

9. « *Fond de dentelle à maille géométrique ; entrelacement des vaisseaux sanguins ; ensemble des voies ferrées, de lignes téléphoniques, de postes radiophoniques ; réseau cristallin ; disposition régulière des atomes au sein d'un cristal ; réseau urbain ensemble généralement hiérarchisé, des villes d'importance variable unies par des liens le plus souvent d'ordre économique ; réseau en sciences physiques ensemble de traits fins parallèles et très rapprochés qui diffractent à la lumière* ».

sous une enseigne commune qui contribuent à la distribution d'un produit ; *le réseau de sous-traitant*, ensemble des entreprises sous-traitantes qui contribuent à la réalisation d'un produit ou d'un service en commun pour le compte d'une firme cliente. En dernier lieu, le réseau évoque les relations sociales (Lazega, 1994) et les distances immatérielles qui séparent les acteurs au sein d'une même communauté. De cette manière, on peut comprendre pourquoi les individus ne sont pas représentés à l'intérieur d'une structure sociale unique et immuable. Cette approche correspond à la réalité sociale du réseau. Parmi les exemples rattachés à cette définition, on peut citer : *le réseau de résistants* (ensemble des personnes qui sont en liaison en vue d'une action clandestine) ; *le réseau de la recherche scientifique* (ensemble des chercheurs qui contribuent à la genèse et à la circulation des faits scientifiques) (Callon, 1993). Cette dernière approche mérite d'être exploitée en particulier dans le contexte africain. Elle nous semble adaptée lorsqu'on adopte une posture compréhensive d'un objet complexe.

## **2.2. La notion de réseau offre de nombreux arguments contre le danger de réification**

Pour illustrer notre débat sur l'approche multiniveaux, nous évoquons la méthode d'analyse des entreprises avec le paradigme des réseaux : un paradigme en gestion qui met l'accent sur les relations (relations interpersonnelles, relations d'affaires) plutôt que sur les ressources et compétences pour créer de la valeur ajoutée. Le réseau est conçu comme une structure de collaboration durable qui permet d'effectuer de la croissance par la collaboration, sans recourir à la croissance organique soumise aux contrats ou à la croissance externe par capitalisation. À la différence des réseaux techniques d'infrastructures ou des réseaux topographiques, le réseau en gestion n'a pas nécessairement de limites clairement établies. Ce problème est lié à deux caractéristiques essentielles du réseau social : le réseau n'a pas de limites physiques ou celles-ci peuvent être repoussées (ex : le réseau étendu en Italie, l'organisation stratifiée au Japon) ; les dimensions du réseau sont multiples et les frontières se situent à plusieurs niveaux (ex : l'organisation virtuelle de type immatérielle, l'organisation temporaire de type gestion par projet). Dans cette optique, plusieurs considérations relatives au réseau méritent d'être interpellées :

• *Interpellation du réseau comme objet sans ligne de démarcation*

En soulevant la question des frontières sociales, Amar (1993) fait remarquer qu'un réseau est susceptible de se trouver partout (ou nulle part) en raison du prolongement infini de ses ramifications. Il devient alors aussi difficile de prouver son existence que de la nier. À ce sujet, Amar (1993) rapporte les propos d'une conversation avec Currien (1993) qui suggère qu'il n'est nullement facile de produire un exemple clair et convaincant d'une activité où l'analyse ne découvre assez tôt qu'elle est tributaire d'un tissu de relations, de phénomènes de transport matériel ou immatériel, de circuits d'échange ou de diffusion. D'après ce débat, le concept de réseau est indissociable de toute activité sociale. En conséquence, il semble délicat de déterminer les contours particuliers d'un réseau dont la trame se confond avec celle des autres organisations. En effet, par le jeu des ramifications, une activité commence là où une autre se termine ; une entreprise finit son action là où une autre prend la relève. Le réseau se prolonge ainsi, indéfiniment, d'un point à un autre, d'une activité à une autre, sans entraves techniques avec la multiplication des moyens de communication à distance, et, sans barrières économiques ou sociales avec le phénomène de mondialisation des marchés et des Etats. Dans cette optique, Weiss (1994) compare le réseau d'entreprises à une organisation dont l'étendue paraît sans limites. En requérant une collaboration toujours plus poussée entre les clients, les fournisseurs et les partenaires, ce type d'organisation rend en effet plus difficile la détermination du point où une entreprise termine son action et où une autre prend le relais. Ces constats n'ont pas manqué de susciter des questionnements pratiques comme celle de la responsabilité juridique pour la « personne morale » d'un réseau d'entreprises (Teubner, 1993)<sup>10</sup> et des préoccupations méthodologiques pour les chercheurs en sciences sociales.

• *Interpellation du réseau comme objet aux éléments hétérogènes*

Au niveau des réseaux en gestion, l'hétérogénéité s'observe à différents niveaux. Au niveau inter-organisationnel, le réseau comporte des nœuds de dimension différente (grand groupe, petite filiale)

.....  
10. Cette question est bien illustrée dans la thèse de doctorat d'Assens (1998).

entretenant des relations hétérogènes (coopération ou compétition)<sup>11</sup> qui sont susceptibles d'évoluer. Par rapport aux réseaux techniques comportant des unités stables et homogènes (Hollocou, 1991), le réseau en gestion est en effet composé d'éléments dont les contours sont en perpétuelle évolution. Cette dynamique s'explique par le fait que chaque entreprise est capable d'apprendre et de mémoriser de nouveaux répertoires d'action (Daft, Weick, 1984). Au niveau interpersonnel, le réseau se définit également comme un ensemble de nœuds (acteurs ou groupes d'acteurs) qui ont la possibilité d'entrer contact par un jeu d'influence, de conseil ou de confiance (Josserand, 1998). D'après Hakanson et Johanson (1987), les activités sont alors réalisées par les acteurs de telle sorte que certaines ressources soient consommées en vue d'accroître l'utilité des autres, à l'image d'un écosystème d'affaires vivant en autosuffisance sur un territoire donné. Ainsi, les ressources sont contrôlées par les acteurs et leur valeur déterminée par l'activité à laquelle elles sont destinées. Dans ce contexte, Markovsky, Willer et Patton (1988)<sup>12</sup> ajoutent que le comportement d'un acteur est déterminé par celui des autres membres et vice-versa. Dans l'étude des réseaux sociaux, le nœud est donc un point d'ancrage particulièrement instable. Sa forme, sa position, son activité évoluent en fonction de la forme, de l'activité et de la position des autres nœuds et réciproquement. En conséquence, il est difficile d'analyser les frontières d'un réseau ou de décrire son fonctionnement uniquement à partir des nœuds qui le composent. Le principe d'interdépendance (Watzlawick, 1978) oblige à observer simultanément les nœuds et les connexions. Alors qu'un centre de décision est évalué soit par son pouvoir de négociation soit par sa fonction, il se définit dans un réseau par la

11. D'après Bressant, Distler et Nicolaidis (1989), « *le réseau se distingue tant du marché, où les relations ne correspondent pas à des architectures propres, que des hiérarchies, où les relations dépendent d'architectures définies en dehors d'elles. De ce fait, les réseaux sont à la fois des lieux de coopération (autour d'application données) et de concurrence (pour la détermination des architectures propres à chacune de ces relations spécifiques)* ».

12. Markovsky, Willer et Patton (1988) distinguent plusieurs types de stratégies d'accès aux ressources entre les acteurs d'un même réseau. En général ceux-ci adoptent des stratégies identiques dans la négociation et dans l'échange de ressources. Mais, ceux qui sont régulièrement tenus à l'écart tendent à élargir leur proposition de ressource, alors que ceux qui sont systématiquement impliqués dans les échanges ont tendance à restreindre leur offre.

nature des liens qui le rattachent aux autres (Butera, 1991). Dans cette perspective, le réseau pose comme objet d'analyse le lien lui-même, dans la mesure où les connexions importent plus que les caractéristiques propres des unités. En effet, le sens et la richesse de l'action collective dépendent non pas des compétences particulières des membres mais de leurs relations. Cartographier un réseau nécessite donc de prendre en considération la chaîne des connexions.

- *L'interpellation du réseau comme un objet multidimensionnel*

Selon Bourqui (1990), l'étude des connexions est indispensable puisque l'organisation réticulaire doit être appréhendée comme un tout irréductible de ses parties : « *Le seul fait que deux relations d'échange, A-B et B-C se partagent le même acteur B n'est pas suffisant pour dire que les deux relations constituent un réseau A, B, C. Ainsi, deux relations d'échanges A-B et B-C seront dites « connectées » à B pour former la structure réticulaire A-B-C seulement lorsque l'échange entre A et B affecte d'une certaine façon l'échange entre B et C, et inversement* ». Le réseau d'échange se conçoit alors comme un ensemble où les événements intervenants en un point ont des conséquences sur les autres points du réseau. Dans cette approche, les connexions peuvent être de nature positive ou négative, selon que l'une des relations affecte l'autre positivement ou négativement. Deux relations A-B et B-C sont positivement connectées à B si les échanges dans le sens A-B facilitent les échanges dans le sens B-C, et inversement pour définir une connexion négative. L'architecture du réseau agit donc sur le chaînage des acteurs, dans l'articulation de leurs rapports. L'étude des connexions est donc essentielle pour apprécier le rôle et l'influence de chaque élément. À l'inverse, le rôle des membres et la façon dont ils sont connectés confère à la structure une forme particulière<sup>13</sup>. Pour comprendre et interpréter les frontières réticulaires, il faut donc déterminer l'état des liens interpersonnels. Dans cette perspective, la connexion se conçoit et s'analyse sous différents

.....  
13. D'après Knoke et Kulinski (1983) un réseau se définit comme un ensemble de personnes, d'objets ou d'événements reliés entre eux. Les différentes natures de connexion permettent d'identifier les différents types de réseaux même si ceux-ci disposent des mêmes éléments de base. La configuration des liens entre les nœuds révèle alors la structure du réseau : de la structure éclatée dans laquelle aucun acteur n'est relié aux autres, à la structure saturée dans laquelle chaque acteur est directement connecté à tous les autres.

angles (Knocke et Kulinski, 1983). Tout d'abord, elle est interprétée selon son apparence (formelle ou informelle). La relation est aussi évaluée selon son degré de réciprocité (si A dit qu'il est l'ami de B, on peut prévoir que B dira qu'il est l'ami de A ; c'est un rapport réciproque). Un autre moyen de qualifier la relation consiste à mesurer son intensité (l'unité de mesure peut être relative au temps, c'est-à-dire au nombre de fois pendant lesquelles les personnes communiquent, à la vitesse, à la durée, à la fréquence de façon épisodique, permanente ou cyclique).

Pour conclure cette partie, nous mettons l'accent sur la notion de connexion et donc sur l'exigence de créativité dont le chercheur en gestion doit faire preuve lorsqu'il identifie ses niveaux d'analyse. Les liens interpersonnels dépendent aussi de leur degré de polyvalence. La connaissance des rapports multiformes consiste à savoir si les connexions s'exercent dans plusieurs réseaux à la fois, donc, si les acteurs assument plusieurs rôles simultanément (un même acteur peut être à la fois ami, conseiller, collègue). Ensuite, il convient d'évoquer le contenu de la relation, en sachant d'après Butera (1991), que les liaisons véhiculent quatre types de facteurs économiques et sociaux : l'influence (mode d'exercice du pouvoir légitime ou reconnu), l'information (expression dynamique visant à modifier le comportement des systèmes environnant l'émetteur), l'affectivité (composante émotionnelle), les biens et services (composante physique). Ces éléments se combinent entre eux, et c'est la combinaison spécifique de ces éléments qui caractérise les relations individuelles. L'étude des connexions renvoie au problème plus complexe de la structuration du réseau. Est-ce que l'action intentionnelle des membres finit par structurer un réseau ou bien est-ce le réseau qui conditionne les membres à travailler ensemble ? La connexion n'est-elle pas le vecteur de cette dialectique entre action et structure ? Thorelli (1986) nous propose justement de distinguer deux grandes catégories de connexions : les connexions stratégiques et les connexions structurelles<sup>14</sup>. De ces dernières, la confiance est

.....  
14. La connexion stratégique agit directement sur l'activité du réseau : il peut s'agir de l'investissement dans un équipement spécifique, dans la R&D ou dans le développement de produit, alors que la connexion structurelle agit indirectement sur l'activité en fédérant les unités par des relations de long terme portant sur la compatibilité du langage utilisé (la norme de lisibilité des résultats)

devenue l'une des clefs de voûte de la théorie sur les réseaux (Shapiro, 1987). Elle permet d'expliquer la cohésion des entreprises en l'absence de hiérarchie commune ou de régulation par les prix sur un marché (Gambetta, 1998). D'après Barney et Hansen (1994), elle devient ainsi une source d'avantage compétitif, basée sur la réputation et les performances passées. En conséquence, le réseau en gestion devient effectif à partir du moment où le risque d'opportunisme diminue entre tous les membres, sans hiérarchie commune et sans régulation par les prix, grâce à des mécanismes d'ajustement socio-économiques comme la solidarité par le don et la réciprocité par le contre don. Dans cette mesure, le réseau d'entreprises s'interprète comme une structure de partage des mécanismes de confiance (Jarillo, 1988). Ceux-ci s'articulent dans les rapports qui diminuent les risques pesant sur la transaction et que le contrat ne peut prévoir (Ring, 1997). De cette manière, la confiance permet d'activer des processus de co-production de valeur entre deux ou plusieurs firmes, sans engendrer des coûts de coordination et de contrôle démesurés. Sensible à cette idée, Bidault (1992) distingue l'objet réseau par rapport au marché à cause des phénomènes de confiance durable : « *Un réseau est un tissu de relations durables entre plusieurs entreprises. Son existence implique que les transactions qui s'effectuent entre les firmes soient récurrentes et qu'elles ne soient pas soumises, à chaque nouvelle opération, au jeu de la concurrence comme sur un marché classique* ».

### **3. L'étude des réseaux : les enseignements de l'analyse multiniveaux**

#### **3.1. La thématique des réseaux invite à la créativité des chercheurs en gestion**

Le paradigme des réseaux constitue *de facto* une invitation à la créativité des chercheurs en gestion. La détermination des frontières du réseau reste fondamentale pour comprendre la volonté d'union. Les nœuds et les connexions forment la trame du réseau, c'est-à-dire

---

ou l'instauration d'un climat de confiance. De nombreux auteurs à l'instar de Thorelli (1986) considèrent que la confiance est le fruit d'une hypothèse selon laquelle chaque partenaire est supposé agir en accord avec les intérêts de l'autre, sans chercher à faire preuve d'opportunisme dans la réussite ou dans l'adversité.



les frontières visibles de l'organisation. Pour autant, nous n'avons pas résolu complètement le problème de la cartographie. Sachant qu'un réseau social est animé par des nœuds de natures différentes qui entretiennent des relations complexes à différents niveaux, il est important de déterminer la raison d'être de l'organisation afin de comprendre la nature et l'intensité du chaînage entre les nœuds. À partir d'une étude ethnographique menée dans les cabinets ministériels français, Roqueplo (1990) insiste en effet sur la raison d'être des réseaux dont les frontières dépassent le cadre des institutions : *« Il résulte des interviews que la réussite au sein de l'appareil d'Etat suppose à la fois une habileté extrême et un réseau de relations personnelles permettant de court-circuiter tous les intermédiaires : on apprend avec stupeur que tel conseiller technique a ses antennes personnelles dans les services, non seulement de son ministère mais de beaucoup d'autres ; que tel conseiller de Matignon s'adresse allègrement à tel copain par-dessus la tête des directeurs de cabinets des ministres. Le leitmotiv, c'est d'être capable de contrôler personnellement l'information donc de disposer partout de sources d'informations officieuses. On conçoit donc l'importance « existentielle » des réseaux personnels, qu'il s'agisse des grands corps, de la franc maçonnerie, des ex-ececi ou cela, de l'appartenance à la même région »*. D'après cet exemple, corroboré par les travaux de Hanson et Krackhardt (1993), les frontières d'un réseau se situent dans des espaces codifiés en dehors des organigrammes officiels. Chaque nœud (acteur, entreprise) est raccordé aux autres, par différents chemins et à différents niveaux : sociologique, économique, politique, psychologique, géographique, historique. L'ensemble des nœuds forme ainsi une trame à plusieurs « étages ». Le périmètre du réseau se situe donc dans différents espaces de transaction et dans plusieurs sphères d'influence qui se superposent, phénomène qualifié de multiplicité. Au regard de l'étude de cas proposée par Roqueplo (1990), les transactions interministérielles sont le fruit d'ajustements interpersonnels motivés par le pouvoir, l'amitié ou la confiance. Or, ces motivations n'étaient pas initialement prévues dans les organigrammes, mais pourtant elles facilitent la coordination des fonctions et des tâches. En effet, lorsqu'une activité dépasse le cadre de leur institution, les acteurs cherchent naturellement à bâtir des passerelles au-delà des clivages hiérarchiques, par la constitution de réseaux d'affinités. Cette étude ethnographique souligne l'importance du dénominateur commun qui fédère les nœuds en

dépit des divergences d'intérêts individuels. Ainsi, le fait d'appartenir à un réseau impose aux membres d'accorder leurs points de vue, en fonction d'objectifs partagés ou négociés et dans le cadre de règles d'échanges qui échappent généralement au principe d'autorité (Shapiro, 1987), à la négociation par les prix (Baker, 1990) ou à l'établissement d'un contrat irréversible (Ring, 1997). Pour dépasser leurs antagonismes, et pour unir leurs forces, les membres du réseau partagent un sentiment d'appartenance à une communauté. Dans cette perspective, nous allons illustrer ce principe à travers l'expérience des commerçants du centre-ville de Rouen qui luttent contre la concurrence des grandes surfaces en cherchant à fidéliser leur client avec une carte d'achat. Cette méthode de fidélisation repose sur un système de facturation et de paiement original qui s'effectue à partir d'une carte magnétique diffusée par la fédération des commerçants. À ce titre, les établissements concernés forment un réseau animé par un même dénominateur commun : le client. Prenons un autre exemple, celui des réseaux d'acteurs qui émergent au sein d'un même lieu de travail, au gré des rencontres informelles dans les couloirs, les ascenseurs ou le restaurant d'entreprise. D'Iribarne (1989) décrit l'émergence de ces réseaux dans l'usine de Saint-Benoît le Vieux : « *Tout ce qui favorise le développement de relations familières entre en jeu. Quand on a partagé, même de manière brève le travail de quelqu'un, il se crée une sorte de relation de compagnonnage. De même, la fréquence des contacts « naturels » liée à la proximité physique des lieux de travail et autres lieux de rencontre, permet à ceux dont les statuts sont suffisamment proches pour qu'ils puissent entrer dans une relation de compagnonnage de la former effectivement. L'ingénieur électricien, je le vois tous les jours à midi à table, relate un ingénieur de fabrication. Avec lui encore ça va, mais du côté des mécaniciens, je les vois beaucoup moins souvent. Les décisions se prennent moins vite, chacun parle dans son coin* ». Dans cette histoire, la proximité professionnelle sert de trait d'union aux membres de l'usine de Saint-Benoît le Vieux. Mais travailler dans le même atelier n'est pas une condition suffisante pour communiquer, échanger ou diffuser. Entre les membres d'un réseau, il est donc utile de partager des interfaces communes qui stimulent l'échange. Dans l'exemple précédent, la carte magnétique servait d'élément fédérateur entre les commerçants. Dans l'exemple de l'usine, le corporatisme apparaît comme un élément primordial facilitant les relations. Ainsi, le réseau par son mode de fonctionne-

ment (compatibilité et lisibilité des langages, normes et interfaces de communication) et par sa raison d'être (vocation, signification) introduit des règles d'échange en dehors des organigrammes officiels qui constituent des barrières à l'entrée ou à la sortie. Pour autant de nouveaux membres peuvent apparaître et d'anciens partenaires peuvent quitter la structure. Sous l'effet de ces flux d'intégration ou d'exclusion, les frontières du réseau se transforment. Elles reflètent l'évolution du processus de structuration de l'organisation.

### **3.2. La cartographie du réseau comme source de créativité**

D'après une étude réalisée sur un échantillon de firmes entrepreneuriales, Larson (1992) introduit un schéma général d'évolution des réseaux en quatre étapes. La première correspond à une phase de prédisposition à la formation du réseau. À cet effet, Larson (1992) évoque l'historique des relations entre les membres fondateurs. La réputation de ces membres prévaut à la formation d'une trame, en réduisant les incertitudes et en inspirant confiance aux autres membres. Établi sur des bases de loyauté et d'honnêteté dans les échanges, le réseau évolue ensuite vers une phase d'émergence. Durant celle-ci, les structures de l'organisation s'établissent en fonction des avantages mutuels recherchés par les membres. Au cours de cette période, Larson (1992) indique que l'une des firmes crée le réseau par l'instauration de règles et de procédures d'échanges et par la clarification des attentes. À ce stade, l'accent est mis sur la confiance et la réciprocité dans les interactions. Succède alors une phase de croissance, durant laquelle le réseau s'enrichit de nouveaux adeptes. Les règles d'échanges et les structures de collaborations ne sont pas figées. Durant cette période, la configuration du réseau est susceptible d'évoluer en fonction du nombre des participants et au gré des manœuvres des unités les plus influentes. Ces dernières cherchent, en effet, à gouverner l'organisation, en se positionnant au carrefour des échanges. À la suite de ces évolutions, le réseau atteint un nouvel état d'équilibre. Au cours de la période de maturité, le nombre des participants tend en effet à se stabiliser ; les règles d'interconnexions n'évoluent plus. Elles sont ancrées dans les habitudes ou les procédures. Ces mécanismes constituent alors des barrières à l'entrée et à la sortie. Enfin, la répartition du pouvoir entre les membres tend à se stabiliser autour de certains d'entre eux. D'après cette vision théorique, le réseau suit un cheminement

linéaire, dont les étapes sont déterminées dans un premier temps par le souci de collaboration des membres fondateurs et dans un second temps par la rivalité des unités les plus influentes. Cette approche normative met l'accent sur une succession d'étapes qui s'enchaînent dans un ordre prédéfini : la phase d'émergence précède la phase de croissance qui annonce la phase de maturité. À chaque étape du processus, les frontières de l'organisation se modifient. Cette théorie présente l'inconvénient de ne pas tenir compte du développement chaotique et non programmé de toute organisation (Thietart, Forgues, 1993), ou de l'échec et du déclin de certains réseaux (Miles et Snow, 1992). Pour autant, lorsqu'on cartographie un réseau, on photographie l'un des stades de sa structuration, que ce processus soit linéaire comme le sous-entend Larson (1992) ou qu'il soit émergent comme le suggère Callon (1989). En définitive, photographier un réseau consiste à préciser la trame relationnelle d'un ensemble de nœuds dont les positions varient avec le temps. L'analyse des positions des nœuds est indispensable pour obtenir une représentation fidèle des frontières du réseau à un moment donné. Dans cette perspective, la dimension temporelle est un niveau important d'analyse dans un réseau d'entreprise.

### **3.3. La position d'une entreprise dans le réseau : un niveau d'analyse à la fois source de simplicité et de complexité**

À travers la notion de position, on localise l'emplacement d'un élément à l'intérieur du réseau. Cette démarche est à la fois un moyen facilitant l'étude d'un réseau (simplicité) et mais aussi une source de complexité. La simplicité est une piste d'étude d'autant plus qu'il existe des travaux indiquant ses critères. D'après Thorelli (1986), la position d'une entreprise répond à trois critères de localisation, avec en premier lieu, le domaine d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la fonction qu'elle remplit à l'égard des autres à l'intérieur d'une même filière d'activité (position de maillon de la chaîne) ou à l'interface de plusieurs filières (position de relais). En deuxième lieu, la position d'une firme est évaluée par rapport à celle qu'elle occupe dans d'autres réseaux. Par exemple, un revendeur d'ordinateurs portables peut appartenir à la fois au réseau de clients d'IBM et au réseau de revendeurs de PC. S'il est revendeur exclusif IBM, il peut détenir une position très forte sur les deux réseaux. En troisième lieu, la position dépend du pouvoir de l'entreprise vis-à-vis de ses

partenaires. Une entreprise détient du pouvoir lorsque les autres lui accordent la capacité d'exercer une influence sur leur propre activité. Plus la firme détient de pouvoir et plus elle se place en position dominante dans les relations d'échange. Ce dernier critère est synonyme de complexité. La concurrence dans un réseau se manifeste alors par la recherche de positions dominantes (Jarillo, 1988). Dans un réseau d'acteurs, le pouvoir<sup>15</sup> s'exprime à travers un jeu de soumission et de domination entre les acteurs (Crozier, 1970). Dans ses rapports, l'autorité d'un joueur dépend du contrôle qu'il peut exercer sur une source d'incertitudes affectant la poursuite des objectifs de ses partenaires. Dans cette perspective, Raub et Weesie (1990) considèrent que la réputation de l'acteur est une source d'influence dans la mesure où la notoriété rassure en réduisant l'incertitude d'une relation. En effet, la réputation est une marque de prestige conférée à un acteur en fonction de ses performances passées et elle offre une garantie contre le risque d'opportunisme (Jarillo, 1988). Dans un réseau d'entreprises, le pouvoir repose sur les disparités économiques entre les membres. Dans une transaction économique, si un des deux participants est de plus grande taille que l'autre, s'il possède davantage de parts de marché, s'il est capable de remplacer le participant par un autre membre, s'il existe des alternatives à la transaction sans engendrer de coûts supérieurs (le pouvoir de substitution), s'il est capable financièrement de s'intégrer verticalement et de se substituer à l'autre (le pouvoir d'intégration), s'il exerce un moyen de contrôle sur les entrées et les sorties des flux échangés (le pouvoir de négociation), il sera en mesure d'exercer une pression économique supérieure, signe d'une position dominante. La supériorité technologique est une autre forme d'influence. Si un membre dispose d'un avantage technologique, il occupera une position privilégiée dans un réseau situé

15. Selon Crozier (1970) : « toute relation entre deux parties suppose échange et adaptation de l'une à l'autre. Toute réponse de A à une demande de B peut être certes considérée comme la conséquence du pouvoir de B sur A. Mais il est plus simple et plus fructueux de la considérer plutôt comme le résultat d'une négociation. A répond à B parce que B lui a répondu ou parce qu'il croit que B lui répondra. Si les deux parties sont complètement libres et si l'échange est égal, on ne dira pas que l'une ou l'autre est dans une situation de pouvoir vis-à-vis de son partenaire. Mais si les termes de l'échange sont définitivement faussés en faveur de l'une ou de l'autre, et si cette inégalité correspond à la situation respective des deux parties, et non pas à un hasard ou à une erreur d'un des partenaires, on pourra parler de relation de pouvoir ».

dans un environnement technique. De même, l'entreprise capable de repérer les ressources et la compétence des autres membres à l'intérieur du réseau détient un pouvoir d'expertise. L'entreprise qui inspire confiance aux autres exerce également une forme d'influence (Barney et Hansen, 1994). Cette confiance est souvent inspirée par le sentiment que l'entreprise en question va assurer la continuité d'une relation, mutuellement satisfaisante, dans le respect des intérêts spécifiques de chaque partie (Ring, 1996). Elle peut être à l'origine d'une autre source d'influence : la légitimité. Au cours d'un échange, si l'on pense spontanément à négocier avec une firme au détriment d'une autre, celle-ci détient alors une influence symbolique par rapport à l'autre. Cette légitimité dépend essentiellement des moyens de pression dont elle dispose, de l'image qu'elle diffuse, du prestige dont elle jouit. L'autorité d'une firme dans un réseau est mesurée par Baker (1990) grâce à des indicateurs de taille, de croissance, de capacité d'endettement (fonds propres), d'attractivité financière (attractivité de la valeur pour les investisseurs), d'attractivité industrielle (balance des échanges, balance des transactions). De cette manière, il est possible d'évaluer si un nœud concentre le pouvoir ou s'il occupe une place incontournable au centre du réseau (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1993). Cette indication peut servir de point de départ pour tracer les frontières autour du nœud en position dominante qui coordonne les relations et régule les échanges. Déterminer le(s) centre(s) de gravité(s) du réseau permet en effet selon Burkhardt et Brass (1990) de positionner tous les autres nœuds. L'emplacement est établi en fonction du degré de proximité par rapport au point focal. Plus un nœud a de pouvoir et plus il tend à se rapprocher du centre de gravité du réseau. Plus il est situé à proximité du centre de gravité et mieux il accède à l'information. En contrôlant les flux d'informations, il est en mesure, à son tour, d'influencer son entourage.

### **3.4. Le temps comme caractéristique essentielle du contexte des réseaux**

L'état du réseau est un moyen qui illustre clairement la prise en compte de la dimension temporelle dans l'analyse des réseaux. En effet, la position d'un nœud n'est jamais figée, car elle est souvent le fruit d'ajustements mutuels au cours d'un processus d'interaction. À ce sujet, Stevenson et Gilly (1991) évoquent l'existence de quatre

phénomènes permettant à un groupe d'entreprises de former un réseau. Il s'agit du processus d'entrée dans le réseau, du processus de sortie, du processus de positionnement et du processus de repositionnement. Lorsque les positions ont été construites sur de longues années, en raison de leur caractère spécifique, grâce à l'instauration de modes de coordination et de rapports de confiance, elles constituent d'après Butera (1991) à la fois une barrière à l'entrée pour les entreprises extérieures au réseau et une barrière à la sortie pour les membres déjà en place. L'insertion d'un nouveau membre s'effectue par un processus de socialisation proche de la cooptation ou du parrainage (Granovetter, 1985) qui implique la recherche d'un positionnement nouveau par rapport aux membres déjà en place. Ces derniers doivent céder du terrain tout en conquérant d'autres champs d'influence pour garder une position stable malgré l'arrivée du nouveau membre. Ce processus de « repositionnement » affecte de proche en proche l'ensemble de l'édifice par le jeu des interactions. Tout en modifiant l'équilibre des positions, le processus de « repositionnement » favorise la capacité de réaction du réseau. À partir des combinaisons d'unités, le réseau adopte les caractéristiques d'une entreprise modulaire offrant de la diversité au moindre coût structurel (Weistley et Vredenburg, 1997). En conséquence, le réseau est en mesure de fonctionner sur le registre du management participatif appliqué dans la gestion par projet (Meyerson, Weick et Kramer, 1996). Cartographier un réseau consiste donc à restituer l'enchaînement des relations entre les nœuds après avoir identifié leurs positions. Ce travail de nature topographique est surtout pratiqué en sociologie des organisations. En effet, l'observation, la description et l'interprétation des liens et des positions entre acteurs constituent les objectifs sociométriques issus de la théorie des graphes (Kansky, 1989).

### **3.5. La question de la frontière d'un réseau dans l'espace et dans le temps : une source majeure de complexité**

En gestion, l'objet réseau est difficile à cerner à cause de son instabilité et de sa complexité. Les relations qui se déroulent dans un espace social font varier en permanence la position des nœuds dont la nature évolue en fonction des expériences acquises et mémorisées (Kohonen, 1988). Face à de tels phénomènes, nous ne disposons pas d'outils ou de méthode fiable qui nous permettent de visualiser en

temps réel la dynamique des frontières d'une telle organisation. Ce problème est d'autant plus marqué qu'un tel réseau n'est pas limité au sens des économistes ou des sociologues, car il peut se prolonger au-delà du périmètre de consolidation d'une entreprise (Weiss, 1994) et au-delà des liens prévus par un organigramme pour les acteurs (Hanson, Krackhardt, 1993). Pour pallier ces difficultés, les travaux cartographiques proposés dans la littérature réduisent les données du problème en séparant par exemple le réseau d'acteurs (Neuschwander, 1991) et le réseau d'entreprises (Hedlund, 1994). Dans ces conditions, on centre l'analyse des frontières du réseau par rapport à la nature du nœud. Mais, au-delà de la prise en compte du nœud (acteur, entreprise), nous avons indiqué dans cet article qu'il était pertinent de poser comme objet d'analyse le lien lui-même, dans la mesure où les connexions importent plus que les caractéristiques propres des éléments. À partir de ces constatations, nous avons ensuite indiqué les moyens de suivre le cheminement des connexions par la technique cartographique à l'aide de la représentation graphique ou matricielle. Dans les deux cas, la méthode consiste à étudier les liens au sein d'un échantillon d'éléments représentatifs du réseau étudié. L'échantillon est construit *a priori* en fonction d'un dénominateur commun entre les répondants ou *a posteriori* si l'on construit la trame relationnelle chemin faisant. Au sein de l'échantillon, on choisit ensuite d'étudier les relations qui permettent de localiser et de classer les nœuds les uns par rapport aux autres. Cette méthode souffre de deux faiblesses. Premièrement, on ne sait jamais si l'échantillon est suffisamment représentatif de l'objet que l'on cherche à étudier. Deuxièmement, le tracé cartographique offre une photographie statique qui ne tient pas compte des flux d'entrée et de sortie, ni des problèmes d'ajustements temporels. De ce fait, on risque de ne pas tenir compte des anticipations ou des rétroactions, c'est-à-dire des comportements décalés dans le temps. Ainsi, la cartographie ne rend pas compte des enchaînements de relations qui comportent des retours en arrière et des points de rupture. En outre, l'analyse séquentielle des relations est contradictoire avec leur simultanéité. Enfin, le tracé cartographique centré sur les liens dyadiques ne permet pas d'étudier les chaînes d'intermédiations comportant plus de deux intervenants. En dépit de ces limites, la méthode cartographique permet de réduire la complexité de l'analyse, en découpant l'objet en plusieurs éléments (nœuds, connexions,



positions) et en regroupant ces éléments dans des sous-ensembles homogènes : cliques, groupes, communautés. Elle favorise donc l'établissement de frontières. Bien qu'étant imparfaites, celles-ci sont en effet nécessaires à la connaissance des réseaux.

### **3.6. Les enseignements méthodologiques issus de la thématique des réseaux d'entreprises**

- *Les sens donné à la créativité du chercheur*

Face à la complexité, il faut opérer la meilleure réduction possible du réel. Peut-être que c'est ce sens-là que nous devons accorder à la créativité du chercheur. En effet, il est impossible de tracer le périmètre d'un réseau sans réduire le champ des observations. En conséquence, l'intérêt méthodologique consiste à établir les bornes du réseau en déterminant le meilleur critère de frontière. En réponse à cet objectif, il s'agit tout d'abord d'indiquer la raison d'être de l'objet d'étude (pourquoi les parties forment un tout), puis de définir le niveau d'analyse (la nature des parties à l'intérieur du tout) et enfin de préciser la dimension de l'analyse (la nature des liens entre ces parties). En accord avec ces principes, Rouge (1989) suggère de délimiter l'objet réseau par des nœuds et des connexions : « *Dans la représentation courante, les réseaux évoquent l'image d'une trame continue et homogène. Dans la réalité, ils se composent d'éléments divers qui relèvent de deux types de structure différente par nature : d'une part les points remarquables que constituent les nœuds, les centres disposés pour former un ensemble : chacun servant aux autres dans la mesure où il en reçoit ou lui donne un appui ; d'autre part, les lignes qui les relie, et qui ne sont pas toujours matérialisées* ». De nombreux auteurs utilisent cette technique pour décrire des réseaux d'entreprises. Ainsi, Barreyre (1992) introduit la notion de réseau « Saturnien » en connectant une grande entreprise à une constellation de petits sous-traitants spécialisés. Dans ce modèle en forme d'étoile, le nœud pivot centralise les décisions et coordonne les tâches par un service d'achats qui assure l'interface avec les autres membres. En revanche, pour Marchenay (1992), le réseau n'est pas forcément centré sur un élément de grande taille qui dominerait des partenaires de petites tailles. Au contraire, il est susceptible de révéler une coopération équilibrée entre des PME de taille équivalente. Ce réseau qualifié de « Marschallien » par Marchenay (1992) est plus connu sous l'appel-

lation de « district industriel » établie par Inzerilli (1990) ou Durand (1991). Il est bâti à partir d'entreprises de petites tailles, spécialisées et complémentaires au sein d'une même filière industrielle. Si cette complémentarité s'exerce entre concurrents, on parlera de réseau « horizontal », si elle s'exerce entre partenaires non-concurrents, on parlera de réseau « vertical ». Là encore, on essaye de traduire une réalité économique complexe par une représentation géométrique simple des rapports entre institutions.

- *Il faut différencier le réseau d'acteur et le réseau d'entreprise*

Cette analyse des réseaux d'acteurs tend à s'appliquer au champ des relations interentreprises, avec toutes les limites que cela comporte, car il est vain de vouloir assimiler<sup>16</sup> le comportement d'un individu à celui d'une firme et inversement. Ainsi, pour différencier les positions des firmes, Oliver (1988) utilise l'analyse des réseaux sociaux empruntée au champ de la sociologie. Notamment, la mise en œuvre du concept d'équivalence structurale lui permet de regrouper les firmes en fonction de leurs positions, lorsqu'elles évoluent dans le même espace de transaction ou lorsqu'elles partagent des ressources matérielles, humaines ou financières. Cartographier un réseau d'entreprises procède alors d'une méthode d'analyse des liens entre des catégories d'acteurs appartenant à des institutions différentes. À titre d'exemple, l'étude des rapports entre des administrateurs permet de mettre en évidence la trame des participations croisées entre institutions. De même, l'analyse des partenariats technologiques est à l'origine des connaissances sur le fonctionnement d'un réseau de centres de recherches scientifiques (Callon, 1989). Parmi les travaux effectués dans ce sens, Oliver (1990) s'attache à évaluer le degré de proximité des firmes au sein d'un réseau à l'aide de plusieurs variables : la mesure des objectifs recherchés, le degré de spécialisation des actifs, le degré de centralisation décisionnelle ou le degré de formalisation des procédures. La comparaison de ces

.....  
16. Depuis les travaux d'Adam Smith (1780) en microéconomie, la communauté de chercheurs n'a pas cessé de modéliser l'entreprise en lui attribuant des propriétés quasi-humaines de type comportemental (Burns, 1963), ou cognitive (Daft, Weick, 1984). À cause de cela, nous avons des difficultés d'une part à faire le lien entre le niveau d'action ou de raisonnement individuel et le niveau d'action ou de raisonnement collectif, d'autre part à étudier la corrélation entre le rôle des actions et l'influence des structures.

variables aide ensuite à regrouper les firmes au sein d'un même réseau en fonction de leur degré d'isomorphisme. Encore une fois pour valider ces méthodes, il faudrait savoir si le choix d'une catégorie d'acteurs est représentatif des liens interentreprises et si l'opérationnalisation de variables stratégiques ou structurelles suffit à cerner les contours de réseaux homogènes. Le manque d'information sur ces problèmes méthodologiques nous incite à penser qu'il n'existe aucune méthode idéale pour cartographier un réseau. Pour autant les limites méthodologiques sont autant de sources d'enseignements afin d'améliorer notre connaissance dans ce domaine.

• *L'importance de l'hypothèse de variabilité dans l'étude des réseaux inter-organisationnels*

Beaucoup de travaux ont privilégié d'étudier le réseau dans son homogénéité. D'une part, en se focalisant sur le réseau comme acteur collectif, selon les travaux centrés sur le pivot, noyau ou firme focale (Miles, Snow et Coleman, 1992 ; Gugler, 1992). S'ajoutent à cela les travaux portant sur l'entreprise virtuelle, entreprise creuse ou de quasi-firme. D'autre part, les recherches se sont penchées sur des éléments stables ou tendant vers la stabilité plutôt que sur les éléments dynamiques. Ainsi, ils se sont attardés davantage sur les processus de convergence que sur ceux de divergence. D'après Leccoq (2002), ces choix sont attribués à la discipline des sciences de gestion qui favorise la conception et la conduite des organisations (Desrumeaux et Bréchet, 1998) ou plus généralement l'action collective. Ces éléments convoquent l'hypothèse d'hétérogénéité, bien présente dans les travaux de Thorelli (1986) sur les jeux de pouvoir et bien d'autres (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Nalebuff et Brandenburger, 1997 ; Das et Teng, 2000). C'est l'hypothèse d'indépendance qui a été la moins étudiée. Une entreprise peut exister à un niveau d'analyse et former des collaborations au niveau d'analyse supérieur grâce à ses interdépendances comme l'expliquent Hakansson et Johansson (1987). Pour constituer un *corpus* cumulatif sur les réseaux, une analyse multiniveaux exploitant profondément l'hypothèse de variabilité est indispensable. Ici la seule limite de l'hypothèse de variabilité est de ne pas déboucher sur le développement d'outils méthodologiques permettant la prise en compte simultanée des différents niveaux d'analyse et sur la

remise en cause de l'existence d'un seul et unique niveau d'analyse statistique dans une recherche.

- *La question des outils de traitement des données*

Le modèle linéaire hiérarchique possède une forte puissance explicative mais son utilisation pose problème, il ne peut prendre en compte les contextes imbriqués. Cette limite étant surmontée sur le plan théorique grâce notamment à l'hypothèse d'indépendance pouvant prendre les phénomènes d'inclusion partielle. Ainsi, les méthodologies mobilisant le modèle linéaire hiérarchique ne sont pas toujours suffisantes et une analyse structurale est nécessaire. Il s'agit d'un mode de raisonnement par essence multiniveaux dans la mesure où on se focalise sur les interactions entre entités de même niveau pour expliquer l'émergence d'une structure contextuelle qu'il convient de prendre en compte en retour comme contexte influençant ses composants.

## **En guise de conclusion : ce qu'inspirent les articles de ce numéro thématique**

Tout au long de cette réflexion, nous avons montré l'importance de prendre en considération un élément central dans la recherche en gestion sur des terrains africains : LE CONTEXTE. Ce dernier est au cœur de ce qui est appelé l'approche multiniveaux dont « *Le principe de base... est de replacer une entité, appelée individu ou niveau inférieur, dans son contexte, appelé niveau supérieur, celui-ci pouvant lui-même être replacé dans un contexte plus large et ainsi de suite* » (Lecocq, 2002, p. 11). Un contexte peut être appréhendé de différentes façons (Snijders et Bosker, 1999) : spatiale (quartier, un district, un cluster, un pays, une coalition de pays...), organisationnelle (un groupe d'entreprises, un service, une entreprise...), sociale (un groupe de pairs, un groupe de référence...) ou temporelle (le moment de l'enquête, l'âge du répondant...).

Les articles sélectionnés dans ce numéro accordent ainsi une place prépondérante au contexte à travers l'analyse des réseaux. Le contexte peut prendre diverses formes : un domaine d'activité spécifique, une relation particulière entre des organisations de statut et/ou de vocation différentes, des choix de politiques publiques, des contraintes et des opportunités dans le développement durable

lié à la mondialisation. Ainsi, l'article rédigé par François Fulconis, Béatrice Meurier et Gilles Paché propose d'examiner les capacités dynamiques dans un contexte de réseau logistique. Les capacités dynamiques font échos aux externalités positives dans les réseaux, c'est-à-dire aux capacités de produire des synergies logistiques entre plusieurs partenaires par une étroite collaboration. L'article de Djibril Diouf traite du cas d'un partenariat public-privé dans le secteur de l'hydraulique urbaine et périurbaine au Sénégal. L'auteur constate la rareté des moments de coopération nécessaires au fonctionnement de ce réseau hybride de type public-privé, malgré la proximité géographique des organisations concernées. Les acteurs impliqués n'ont pas réussi à dépasser leurs oppositions en raison de la multi-appartenance institutionnelle et des désaccords persistant entre les acteurs sur les objectifs à atteindre. L'article 3 sous la houlette de Ruphin Ndjambou aborde une autre perspective d'analyse, en traitant des réseaux d'entrepreneurs dans le contexte de crise économique que connaît le Gabon. Dans ce contexte historique, les pouvoirs publics expriment leur volonté de promouvoir l'essor du secteur privé avec toutes les difficultés que cela comporte. L'auteur de cet article confronte la construction empirique de l'écosystème entrepreneurial au Gabon par comparaison avec une grille de lecture théorique sur la construction d'un écosystème comportant des critères d'analyse multiniveaux à l'échelle du marché, du territoire et des politiques publiques. Enfin, la contribution de Christophe Assens dans le dernier article de ce numéro thématique s'intéresse au rôle du continent africain dans la mondialisation. L'auteur se pose la question suivante : comment est-il possible que l'Afrique bénéficie des effets positifs de la mondialisation pour son économie et pour le bien-être de sa population, sans en subir uniquement les inconvénients liés au réchauffement climatique et aux crises migratoires ? Sa réponse illustre l'importance de mobiliser une stratégie de réseau à différents niveaux : dans la fédération des Etats pour négocier à taille égale avec les grandes puissances hors du continent, au niveau des territoires pour bâtir des écosystèmes innovants, et dans les diasporas communautaires pour profiter des relais qui favorisent les transferts d'expérience entre l'Afrique et le reste du monde.

## Bibliographie

- AMAR G. (1993), « Qu'est-ce qui n'est pas un réseau ? », *Flux*, n°13/14, p. 56-58.
- ASSENS C. (1998), « La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises », *Thèse de doctorat nouveau régime*, Université Paris-Dauphine, 244 p.
- AUSTER E.R. (1994), "Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages : A comparative analysis and review with suggestions for reorientation", in *Advances in Strategic Management*, 10, p. 3-40.
- BAKER W.E. (1990), "Market networks and corporate behavior", *American Journal of Sociology*, n°3, p. 589-625.
- BAKIS H. (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, « Que sais-je ? », Presses Universitaires de France.
- BARBANT J.-C. et CHANUT P. (1989), « Les réseaux créateurs de richesses », *Gérer et Comprendre*, n°15, p. 16-27.
- BARNEY J.B. et HANSEN M.H. (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190.
- BARREYRE P.-Y. (1992), « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », in *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris.
- BELHING O. (1978), "Some problems in the philosophy of science of organizations", *Academy of Management Review*, 3, p. 193-201.
- BENSON K.J. (1977), "Organizations : a dialectical view", *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 1-21.
- BIDAULT F. (1992), « Champs stratégiques », in *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris.
- BLAU P.M. (1982), "Structural sociology and network analysis, an overview", in P.V. Marsden, N. Lin (Eds), *Social Structure and Network Analysis*, Sage.
- BLAU P.M. (1993), "Multilevel structural analysis", *Social Networks*, 15, 2, p. 201-215.
- BOURQUI M. (1990), « Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets », *Revue Française de Marketing*, 127-128, 2-3, p. 51-61.
- BRESSANT A., DISTLER C. et NICOLAIDIS K. (1989), « Vers une économie de réseau », *Politique Industrielle*, hiver, p. 155-168.
- BRYK A.S. et RAUDENBUSH S.W. (1992), *Hierarchical linear models : Applications and data analysis methods*, Sage.
- BURKHARDT M.E., BRASS D.J. (1990), "Changing patterns of change : the effects of a change in technology on social network structure and power", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 104-127.
- BURNS T. (1963), "Industry in a new age", *New Society*, Jan, p. 17-20.

BUTERA F. (1991), *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Editions d'Organisation, Paris.

CALLON M. (1989), *La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques*, Editions la Découverte, Paris.

CAPPELLI P. et SHERER P.D. (1991), "The missing role of context in O.B. : The need for a meso-level approach", in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 13, p. 55-110.

CROZIER M. (1970), *La société bloquée*, Editions du Seuil, Paris.

CURIEN N. (1993), « Réseau : du mot au concept », *Flux*, n°13 / 14, p. 52-55.

DAFT R.L. et WEICK K.E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°2, p. 284-295.

DAS T.K. et TENG B.S. (2000), "Instabilities of strategic alliances : an internal tensions perspectives", *Organization Science*, 11, 1, p. 77-101.

DESREUMAUX A., BRÉCHET J.-P. (1998), « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? », *Economies et Sociétés*, Série S.G., 8-9, p. 539-566.

D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris.

DRAZIN R., GLYNN M.A. et KAZANJIAN R.K. (1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, 24, 2, p. 286-307.

DURAND J.P. (1991), « Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme », *Revue d'Economie Industrielle*, n°58, 47-65.

EISENHARDT K.M. et SCHOONHOVEN E.B. (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation : Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, 7, p. 136-150.

GAMBETTA D. (1988), "Can we trust ?", in Gambetta D. (ed), *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basic Blackwell, London, p. 213-237.

GRANOVETTER M.S. (1985), "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, p. 481-510.

GUGLER P. (1992), "Building transnational alliances to create competitive advantage", *Long Range Planning*, 25, 1.

HAKANSSON H., JOHANSSON J. (1987), "Formal and unformal cooperation strategies in international industrial networks", *Uppsala working paper*.

HANSON J.R. et KRACKHARDT D. (1993), "Informal networks : the company behind the chart", *Harvard Business Review*, p. 105-111.

HEDLUND G. (1994), "Knowledge management and the N-form corporation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 73-90.

HOLLOCOU E. (1991), *Techniques et réseaux de télécommunications*, Armand Collin, Paris.

HOUSE R.J., ROUSSEAU D.M., THOMAS-HUNT M. (1995), "The third paradigm : Meso organizational research comes to age", in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 17, JAI Press.

INZERILLI G. (1990), "The italian alternative : flexible organization and social management", *International Studies of Management and Organization*, vol. 20, n°4, p. 6-21.

JARILLO J.C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p 31-41.

JOSSERAND E. (1998), « L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau », *Thèse de doctorat nouveau régime*, Université Paris-Dauphine, 478 p.

KANSKY K. (1989), "Measures of network structure", *Flux*, n° 0, p. 93-121.

KNOKE D. et KULINSKI J.H. (1983), *Network analysis*, Sage University Press, London.

Kohonen T. (1988), *Self-organization and associative memory*, 2<sup>nd</sup> ed, Springer-Verlag, Berlin.

LARSON A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial setting : a study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, p. 76-104.

LAZEGA E. (1994), « Analyse de réseau et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, p. 302-325.

LAZEGA E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, PUF.

LECOCQ X. (2012), « Niveaux d'Analyse et réification », *Lebellio AEGIS*, vol. 8, n 4, hiver, p. 5-11.

LECOCQ X. (2002), « Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion ». In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire & J. Le Goff (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Editions EMS, Caen.

LEIBENSTEIN H. (1987), *Inside the Firm : The Inefficiencies of Hierarchy*, Harvard University Press.

LORENZONI G., BADEN FULLER C. (1993), "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, vol. 37, n°3, 146-163.

MARCHENAY M. (1992), « Les stratégies de spécialisation », in *Encyclopédie du management*, Vuibert, Paris.

MARKOVSKY B., WILLER D., PATTON T. (1988), "Power relations in exchange networks", *American Sociological Review*, Vol. 53, p. 220-236.

MEYERSON D., WEICK K.E., KRAMER R.M. (1996), "Swift trust and temporary groups". R.M. Kramer and T.R. Tyler, eds. *Trust in Orga-*



nizations : *Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 166-195.

MILES R. et SNOW C. (1992), "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, vol. 34, n°4, p. 53-72.

MILES R.E., SNOW C.C. et COLEMAN H.J. (1992), "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, hve.

NALEBUFF B.J. et BRANDENBURGER A.M. (1997), "Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy", *Strategy and Leadership*, nov.-déc., p. 28-35.

NEUSCHWANDER C. (1991), *L'acteur et le changement : essai sur les réseaux*, Editions du Seuil, Paris.

OLIVER C. (1988), "The collective strategy framework : an application to competing predictions of isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n°4, p. 543-561.

OLIVER C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships : integration and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 241-265.

RAUB W. et WEESIE J. (1990), "Reputation and efficiency in social interaction : an example of networks effect", *American Journal of Sociology*, vol. 96, n°3, p. 626-654.

RING P.S. (1996), "Fragile trust and resilient trust and their roles in cooperative interorganizational relationships", *Business and Society*, vol. 25, n°2, p. 148-175.

RING P.S. (1997), "Transacting in the state of union : a case study of exchange governed by convergent interests", *Journal of Management Studies*, vol. 4, p. 1-25.

ROQUEPLO P. (1990), « Regards sur la complexité du pouvoir : enquête dans les cabinets ministériels », *Gérer et Comprendre*, p. 4-30.

ROUGE M.-F. (1989), « L'organisation de l'espace et les réseaux », *Flux*, n° 0, p. 83-87.

ROUSSEAU D.M. (1985), "Issues of level in organizational research : Multi-level and cross level perspectives", in L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, JAI Press, vol.7, p. 1-37.

ROUSSEAU D.M. et HOUSE R.J. (1994), "Meso organizational behavior : Avoiding three fundamental biases", in C.L Cooper., D.M. Rousseau (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, 1, John & Sons Ltd.

SHAPIRO S.P. (1987), "The social control of interpersonal trust", *American Journal of Sociology*, vol. 93, p. 623-658.

SNIJDDERS T. et BOSKER R. (1999), *Multilevel Analysis*, Sage.

STEVENSON W.B. et GILLY M.C. (1991), "Information Processing and Problem Solving : The Migration of Problems Through Formal Positions and Networks of Ties", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 4, p. 918-928.

TEUBNER G. (1993), « Nouvelles formes d'organisation et droit », *Revue Française de Gestion*, n°96, p. 50-68.

THIETART R.A. et FORGUES B. (1993), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°96, p. 5-15.

THORELLI H.B. (1986), "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 37-51.

THORELLI H.B. (1986), "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management journal*, 7, p. 37-51.

WATZLAWICK P. (1978), *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, Paris.

WEISS D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, n°96, p. 95-103.

WEISTLEY F. et VREDENBURG H. (1997), "Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity", *Organization Science*, Vol. 8, n°4, p. 381-403.