

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

L' «institutionnalisation» d'un réseau

Le cas de Camdib

Ariel EGGRICKX

Université de Montpellier II

CREGO - IAE

Place Eugène Bataillon

34095 Montpellier Cedex 5

Tél. 04.67.14.46.49

Fax 04.67.14.42.42

E-Mail eggrickx@iae.univ-montp2.fr

Adresse personnelle

5, rue des peupliers

34 090 Montpellier

Tél. 04.67.52.27.50

Mots-clés : Réseau, Emergence, Institutionnalisation, Confiance

L' « institutionnalisation » d'un réseau

Le cas de Camdib

Si la littérature converge sur les apports des réseaux d'entreprises, elle diverge notablement sur le concept de « réseau ». Alors que Williamson considère le réseau comme une forme hybride entre le marché et la hiérarchie, appelée inéluctablement à évoluer vers une forme stable (marché ou hiérarchie), Powell (1991) le considère comme une troisième forme d'organisation « *neither market nor hierarchy* », et Bradach et Eccles (1991) soulignent que le marché et la hiérarchie ne constituent que des idéaux types, qu'un point de départ pour analyser les organisations. Selon ces auteurs, les différents mécanismes de contrôle - prix, autorité et confiance - sont souvent complètement imbriqués et soutenus par les structures sociales existantes : « *typically, control mechanisms are grafted on to and leveraged off existing social structures* » (Bradach and Eccles, 1991).

Malgré ces divergences sur le concept de « réseau », la théorie des coûts de transaction et la théorie sur les réseaux sociaux convergent - sans l'admettre de façon explicite - sur le fait que les échanges répétés et réciproques permettent un contrôle informel. Alors que la première permet d'identifier les facteurs qui conduisent vers des formes alternatives de gouvernance et les mécanismes sociaux employés (Williamson, 1994), la seconde prend les structures sociales comme données (Jones et al., 1997). Néanmoins, malgré cette observation, Jones et al. reproduisent le même type d'approche. Ayant identifié les quatre facteurs favorisant l'émergence de réseaux¹, ils considèrent que l'existence de ces facteurs suffit à expliquer le développement d'une structure globale du réseau à travers les échanges répétés (proposition 1), architecture qui permet aux mécanismes sociaux d'adapter, coordonner et préserver les échanges (proposition 2 amplement développée).

Il est reproché à la théorie des réseaux de ne pas s'intéresser suffisamment à la notion d'équilibre et à la manière dont ces acteurs collectifs ou systèmes de règles (Reynaud, 1988) se reproduisent (Lazega, 1996 ; Araujo and Easton, 1996). Comme le souligne Aldrich (1982, cité dans Jones et al., 1997), il serait plus intéressant d'expliquer l'émergence des structures et leur stabilisation, ou comment la relation devient socialement encadrée du fait des relations de pairs et de l'architecture globale du réseau de relations (Granovetter, 1992). L'absence d'explications sur le mode d'émergence d'une forme réticulaire est liée au type de

recherches menées, trop souvent centrées sur les relations dyadiques plutôt que sur la structure globale ou l'architecture du réseau (Larson, 1992 ; Jones et *al.*,1997).

L'analyse de réseaux ou analyse structurale des systèmes de relations a une autre orientation ; elle part d'une théorie de la régulation de l'action collective, régulation reposant sur des structures à la fois formelles et informelles. Cette approche insiste sur les contraintes provenant des relations multiples entre échangistes dont les interactions récurrentes composent des structures relationnelles (Lazega, 1996). Alors que l'analyse des réseaux se développe lentement en sociologie économique en raison des difficultés liées à la recherche empirique, la problématique de la complémentarité formel/informel est de plus en plus explorée dans le champ des sciences de gestion, à travers la relation client-fournisseur (Guibert, 1996 ; Guibert et Dupuy, 1997), les systèmes de contrôle (Guibert et Dupuy, 1995, Dupuy, 1999), la théorie des conventions (Collectif, 1989 ; Boyer et Orléan, 1991 ; Orléan, 1994 ; Gomez, 1994, 1996).

L'insuffisance d'études empiriques sur l'émergence des réseaux, et une demande émanant du réseau Camdib donnent au chercheur une orientation méthodologique forte. En effet, la demande sociale accroît la validité de la recherche alors que la demande théorique accroît la fidélité, définie comme la capacité à produire une évaluation et des instruments stables (Wacheux, 1996).

Le réseau Camdib (18 entreprises, 600 emplois) a été créé en 1996 à l'initiative d'institutionnels (Conseil Général de l'Hérault, DRIRE, etc.), afin de susciter auprès des industriels une démarche de développement collectif. Pendant les deux premières années, les subventions octroyées par les institutions publiques ont favorisé l'émergence de plusieurs projets communs à quelques entreprises du groupement (4 à 8 entreprises selon les projets). Après quatre ans d'existence, alors que les dirigeants n'étaient pas vraiment prédisposés au départ à des démarches collectives, Camdib présente les caractéristiques d'un réseau : absence de leader, coordination plutôt spontanée, collaborations horizontales verticales et diagonales, relations lâches, relations durables mais transactions intermittentes, innovation systémique (Koenig, 1996). Camdib n'est donc nullement comparable à un système d'offre centré - plus étudié dans la littérature -, système comprenant une firme pivot et une coordination centralisée, des relations étroites et stables (Paché et Paraponaris, 1993). L'histoire du réseau Camdib et ses caractéristiques appellent plusieurs questions : comment, en l'absence de leadership, les acteurs ont-ils réussi à trouver leur voie, à s'auto-organiser ? comment se crée et perdure la conviction des acteurs quant à l'intérêt du réseau ? quels sont les mécanismes garantissant un minimum de coordination et de cohésion ? quelles sont les conditions propices à l'auto-organisation et comment les mettre en oeuvre ?.

Pour ce type de questionnement, l'étude de cas semble la plus appropriée (Wacheux, 1996), reprenant ainsi la proposition de Easton et Hakansson (1996)

pour lesquels l'étude de cas est la plus pertinente comme méthode d'étude des réseaux en raison des multiples interdépendances. Comme le souligne Markus (1977)², il faut être bien informé pour récolter une bonne information, ce qui suppose une familiarité avec le terrain et aussi une approche multidisciplinaire, orientation préconisée dans une recherche sur les réseaux (Osborn et Hagedoorn, 1997). Dans une première phase, nous avons donc développé une démarche transversale³ et pré-exploratoire : participation aux réunions, discussions avec le président, le consultant et les représentants des institutions publiques. Dans une seconde phase, nous avons mené des entretiens de type non directif auprès de l'ensemble des adhérents du réseau Camdib. Ces différentes étapes nous ont permis d'opérer un travail de triangulation en confrontant les faits (PV du bureau, dossiers, etc.) et les explications recueillies.

En privilégiant la problématique de la complémentarité entre les structures formelles et informelles, nous tenterons donc de répondre à deux questions essentielles. Comment les acteurs de Camdib ont-ils réussi à mettre en oeuvre les conditions favorables à la diffusion du concept « réseau » parmi les dirigeants (1.) ? Comment les dirigeants au sein de Camdib ont-ils réussi à trouver leur voie pour que le concept « réseau » soit effectivement activé dans les faits (2.) ?

1. L'émergence du réseau

A première vue, toutes les conditions étaient réunies pour que le réseau Camdib ne puisse émerger : l'individualisme des dirigeants, leur absence de recul, leur positionnement en tant que concurrents sans même se connaître, une méfiance forte vis-à-vis des filiales d'un groupe (adhérentes à Camdib) perçues comme des menaces pour les TPE, une région - le Biterrois - *a priori* repliée sur elle-même. Même la filière, secteur des métaux très traditionnel, ne semblait guère propice à l'émergence d'un réseau. Ce contexte peu favorable est illustré par les propos d'un dirigeant : « la naissance d'un réseau doit dégoûter... cela fait entrer en jeu de nouveaux concepts, constituer la structure d'un réseau et l'administrer, c'est très lourd... bâtir un réseau, c'est une épreuve difficile » (entretien 2). De fait, le groupement Camdib est né essentiellement de la volonté des pouvoirs publics qui s'étaient fixés plusieurs objectifs : inciter les PME-PMI à atteindre une taille critique afin de pouvoir peser dans la compétition internationale, soutenir le gisement d'emploi industriel en France et plus particulièrement dans cette région perdant des emplois. Cette histoire du réseau interpelle : dans un tel contexte, comment le concept réseau a-t-il pu se diffuser parmi les dirigeants ?

Le paradigme de l'organisation « éco-auto-ré-organisation » (Morin, 1980 ; Le Moigne, 1990) permet d'analyser la dynamique nécessaire à la diffusion du concept

« réseau », malgré les réticences fortes des adhérents de Camdib. Le suffixe RE exprime la transformation diachronique, l'accueil à l'innovation et transformation par la réorganisation, la régénération, la remémoration et réflexion. Le suffixe AUTO exprime l'auto-organisation : la complexité de l'organisation lui permet en tolérant le désordre de se réparer et de se régénérer d'elle-même, de créer une capacité à créer ses propres références et à s'auto-produire en permanence : « *l'organisation produite par les interactions élémentaires rétroagit sur celles-ci, les contrôle, les gouverne et produit une réalité d'ensemble dotée de qualités propres* » (Morin, 1980). Le suffixe ECO suggère que « *l'idée d'auto-organisation n'exclut pas la dépendance à l'égard du monde extérieur, au contraire, elle l'implique* » (Morin, 1983).

Cette réflexion préalable nous conduit à utiliser la métaphore du cerveau, vu comme un hologramme : « *le cerveau possède une capacité étonnante de s'organiser et se réorganiser afin de composer avec les contingences auxquelles il doit faire face* » (Morgan, 1989). Dans le cerveau, les neurones servent à la fois comme canaux de communication et comme lieux d'activité spécifique. Ce principe de connectivité permet un degré beaucoup plus élevé de connexions et d'échanges qu'il n'est nécessaire à n'importe quel moment, créant ainsi un surplus de capacités favorisant de nouvelles activités. Cette métaphore du cerveau suggère donc que, si l'on construit des modèles de connectivité poussée entre des parties similaires, il est possible de créer des systèmes à la fois spécialisés et généralisés, capables d'apprendre et de s'auto-organiser pour relever de nouveaux défis. La question devient alors : comment créer ces modèles de connectivité et comment faciliter l'auto-organisation ?

Pour étudier les moyens d'y parvenir, nous devons fonder notre réflexion sur les quatre principes en interaction dans une conception de type holographique, soit : le principe de spécification critique minimale, la redondance des fonctions, la variété requise (Ashby), et le principe de l'apprentissage de l'apprentissage ou apprentissage en boucle double (Argyris et Schön). Le cas de Camdib montre que les institutionnels ont réussi à mettre en application le principe de la spécification critique minimale qui « *veut que gestionnaires et concepteurs de l'organisation soient avant tout des gens qui facilitent et qui orchestrent le développement créant des « conditions favorables » qui lui permettent de trouver sa forme propre* » (Morgan, 1989). Au lieu de spécifier les actions, les institutionnels ont créé les conditions propices à la « ré-organisation » (1.1) en agissant sur les prémisses offertes par l'environnement organisationnel (Simon, 1983), afin qu'un mouvement inverse du bas vers le haut puisse se produire, auto-organisant la structure réticulaire (1.2).

1.1. Une coopération suscitée

Dans le réseau Camdib, les institutionnels ont contribué à la diffusion de la culture réseau par des voies formelles et informelles. Dans la première catégorie, se

trouvent les perspectives de subventions et la définition des conditions d'éligibilité aux aides, dans la seconde catégorie, le fait de participer aux réunions du groupement, le fait de faciliter la mise en oeuvre des projets du groupement en constituant un réseau d'institutionnels. Les résultats montrent que ces moyens engagés sont tout à fait complémentaires ; l'engagement des seuls moyens formels aurait abouti à l'échec du projet, et réciproquement les seules voies informelles n'auraient pas permis de mobiliser les dirigeants adhérents à Camdib. Dit en d'autres termes, les moyens formels permettent de faire émerger la structure informelle (1.1.1.) ; en retour, cette structure informelle, régulée en partie par les voies informelles utilisées par les institutionnels, active la structure formelle (1.1.2.).

1.1.1. La structure formelle produit la structure informelle

Dans la politique de soutien aux actions collectives (Secrétariat d'Etat à l'Industrie), les institutionnels ont pris le parti de soutenir des projets spécifiques communs à plusieurs entreprises plutôt que des actions portant sur une ensemble d'entreprises dans un domaine particulier (qualité, intelligence économique). Tant dans les discours que dans les conditions d'éligibilité, le principe « action collective » a été réaffirmé. Les aides⁴ sont attribuées soit pour la définition de la stratégie commune - constitution du groupement et définition de la stratégie - soit pour la mise en commun de moyens : conception de nouveaux procédés ou produits, fonction marketing et commerciale, veille technologique et économique, organisation, développement d'activités sur des nouveaux marchés. Dans la forme, tout projet collectif doit affirmer une stratégie à moyen terme et ses objectifs propres, objectifs qui constitueront la référence pour juger de leur performance. De plus, le dossier doit préciser les modalités techniques, juridiques et financières ; il doit démontrer la viabilité technique et financière de l'action collective : indications sur le marché visé, les objectifs poursuivis par chacun des partenaires ainsi que les perspectives de réalisation (ventes, CA à l'exportation, etc.), la part de subvention attribuée à chacun des partenaires.

Les conditions d'éligibilité aux aides ont donc pour effet d'impulser le développement des relations au sein du réseau (l'intérêt individuel dépend du succès de l'action collective) et d'organiser les relations entre les entreprises en posant les principes de concertation, de transparence et pertinence : définition des objectifs communs et des objectifs poursuivis par chacun des partenaires, évaluation de la pertinence des objectifs par rapport à l'environnement, définition des modalités pour l'ensemble du groupement et chacun des partenaires. De surcroît, ces conditions d'éligibilité confèrent une légitimité forte à un tiers - le consultant. En effet, les entreprises ont une faible connaissance de l'environnement institutionnel (y compris montage des dossiers de subventions), alors que le consultant détient le pouvoir d'expertise, le pouvoir dit du « *marginal sécant* », d'interprète entre des logiques d'action différentes (Crozier et Friedberg, 1977). Il

convient de noter que cet acteur-tiers, en qualité de contrôleur et gestionnaire des problèmes de subvention, détient une source de pouvoir forte, que l'on peut assimiler à la « *pertinence des possibilités d'actions* » (Friedberg, 1993). Cette source de pouvoir, non exclusive (contrôle des institutionnels) lui permet en particulier de faire dévier telle ou telle entreprise du groupement de ses intentions initiales. Nous approfondirons ultérieurement le rôle déterminant du consultant.

1.1.2. La structure informelle « active » la structure formelle

Afin de faciliter l'élaboration des projets collectifs et de soutenir leur mise en oeuvre, les institutionnels ont développé un réseau de partenaires (Conseil Général, Conseil Régional, DRIRE, C.C.I., E.D.F./G.D.F., Télécom, etc.), partenaires très présents dans les réunions du groupement. Outre cette forme de pédagogie par l'exemple, cette participation a eu plusieurs impacts positifs : don qui oblige réciproquement les entreprises à s'impliquer, résolution en partie des problèmes d'asymétrie d'information, partage des savoirs respectifs.

L'ensemble des membres du réseau soulignent que les institutionnels posent de bonnes questions ; ces questions et les exigences quant à la viabilité technique et financière contraignent les dirigeants d'entreprise à structurer leurs actions (budget, vision à long terme), ce qui favorise l'élimination des fausses pistes. Au premier abord, l'intervention des institutionnels est perçue comme une source de lourdeur (réunions, comptes-rendus, travail administratif supplémentaire), ces contraintes ne sont tolérées qu'en raison de l'attrait des subventions. Mais, dans un second temps, les dirigeants en reconnaissent l'impact positif : « on sait mieux de quoi on parle ». Le soutien des institutionnels en terme de subventions et de participation active permet le développement de véritables échanges : « il se crée un phénomène de groupe, on expose des idées ». Nous devons ajouter que cette présence des institutionnels a un autre impact significatif. Elle permet de résoudre les problèmes d'asymétrie d'information et de prévenir les risques de comportements purement opportunistes de la part des dirigeants d'entreprise. En effet, il serait difficile pour les institutionnels d'effectuer un réel contrôle d'opportunité des projets à partir des seuls documents formels, document dont la forme induit une pauvreté de l'information du fait de l'absence de feed-back et de variété dans le langage et les canaux utilisés (Daft et Lengel, 1984). Enfin, les principes énoncés et la participation des institutionnels ont pour effet de prévenir une trop forte domination du groupement par certaines PME, ce qui permet de créer un sentiment de confiance dans une relation au départ inégale, en traitant les plus vulnérables et les plus faibles de manière juste (Kumar, 1996, cité dans Mothe, 1999, p.12).

Nous avons vu que la structure formelle confère une forte légitimité au consultant, perçue comme telle par les dirigeants. Lors des entretiens, il est présenté comme l'architecte du réseau. En ce sens, ce réseau est original, le rôle de coordonnateur est joué, non pas par une firme pivot mais par le consultant. L'étude de cas montre

les multiples facettes de l'architecte : visionnaire et vecteur du changement, facilitateur de la communication formelle et informelle, possibilités d'action multiples liées à son riche réseau relationnel (institutions et firmes), catalyseur de confiance (Geindre, 1999) et « *third party gossip* » c'est-à-dire partie tierce influençant la décision des autres de faire confiance ou pas (Burt et Knez, 1995, cité dans Mothe, 1999, p.13). Cette position de tiers favorise la construction d'une confiance bilatérale avec chacun des participants. Cette confiance bilatérale se développe du fait que le consultant est situé au carrefour de la communication et des informations. Le consultant a un autre rôle fondamental : il détient les connaissances nécessaires et la capacité d'expertise pour une résolution efficace des conflits (Lawrence et Lorsch, 1989) ; il est l'unité d'intégration qui permet une liaison indirecte entre des entreprises très éloignées d'une part, entre les entreprises et les institutionnels d'autre part. Ces qualités d'intégration dépendent aussi des qualités personnelles du consultant : qualité d'écoute, aptitude à communiquer dans les relations interindividuelles, qualités de leader, c'est-à-dire savoir encourager et motiver, savoir diffuser de façon active ses informations privilégiées (Mintzberg, 1991).

La constitution d'un réseau suppose de modifier les schémas existants, de favoriser un apprentissage en double boucle, de créer de nouvelles façons de voir le monde. Les initiateurs du réseau - institutionnels relayés par le consultant - doivent être des acteurs convaincants, il doivent être « *la force de rotation qui intervient pour que les choses prennent* » (Gomez, 1996). Si nous référons à la théorie des conventions, le concept « réseau » ne peut devenir convaincant sans une cohérence entre l'énoncé et le dispositif matériel, sans que l'un et l'autre se renforcent mutuellement. Selon le triptyque classique de l'approche conventionnaliste, le message « action collective » passe par les discours, il est soutenu par les comportements effectifs des institutionnels et du consultant (recherche de partenaires, positionnement en tant que partenaire, participation dans les réunions) et les moyens mis en oeuvre : recrutement d'entreprises, instauration de réunions afin de faciliter la communication, octroi de subventions favorisant l'implication des dirigeants. Dans quelle mesure, le message « action collective » a-t-il emporté la conviction des dirigeants ?

1.2. Développement d'un esprit de coopération

Comme le souligne Orléan (1994, a), la complémentarité objective entre X et Y ne suffit pas à rendre leur coopération évidente, même dans le cas où on écarte tout problème de conflit d'intérêt ou d'insuffisance d'information ; la décision de coopérer nécessite une évaluation de type « *moi X, puis-je faire confiance à Y ?* », X doit évaluer la qualité intrinsèque de Y dans le contexte de l'organisation. Dans le cas de Camdib, le développement d'un esprit de coopération a nécessité une longue phase préalable que nous pourrions appeler : contribution du réseau Camdib aux processus décisionnels individuels et « chemin faisant » au développement de

relations de pairs (1.2.1). La seconde phase, sous-projets collectifs, a eu plusieurs impacts : renforcement de la confiance interpersonnelle, développement d'une aptitude à travailler en partenariat, et découverte de synergies potentielles (1.2.2).

1.2.1. Une « forme » de coopération dans les processus décisionnels

Pour les dirigeants, Camdib est devenu un vecteur d'information, un moyen pertinent d'enrichir ses sources informationnelles, ce qui n'était pas évident d'emblée. En effet, il existait au départ une méfiance forte, une impression que ces réunions seraient inutiles : « nous étions là à nous regarder ... avant, nous ne nous étions même jamais parlé », « c'était une situation bizarre, on ne voyait pas ce que nous allions faire ensemble.... on était plutôt à se méfier les uns des autres ».

Au cours du premier semestre 1996, les réunions et visites au sein de l'association « mieux se connaître » ont été essentielles pour réussir à établir des échanges entre des dirigeants d'entreprises qui se considéraient de prime abord concurrents. Dans l'étape suivante où il convenait de définir des actions prioritaires pour le plus grand nombre, les dirigeants ont - à leur insu - fondamentalement modifié leur mode de prise de décision stratégique, ce qui constitue un apport inattendu de Camdib. En effet, les membres de Camdib soulignent que le réseau est un facteur de croissance même si celle-ci ne se fait pas forcément par le biais du réseau. Pour tous, les discussions entre dirigeants provoquent un effet d'accélération. La confrontation permet d'une part d'enrichir le processus décisionnel de l'expérience des autres dirigeants, d'autre part d'accroître la confiance du dirigeant envers sa stratégie. Les dirigeants notent qu'ils mènent les projets avec plus d'assurance et en y mettant plus de moyens que de nature, ce qui leur permet d'obtenir de meilleurs résultats que par le passé.

C'est un vivier d'idées, avec des gens qui phosphorent, il y a un phénomène de groupe qui nous pousse à exposer nos idées ... et on a un œil critique qui fait si cruellement défaut quand on est dirigeant ... Le plus du réseau, c'est son côté conseil, côté rassurant du fait qu'on a des professionnels à l'écoute pour les projets de l'entreprise. (Entr. 2)

On va de l'avant beaucoup plus vite que si on était resté seul (Entr. 11)

Camdib, c'est un gain de temps, je l'aurai fait de toute façon mais avec beaucoup plus de temps, et même je n'aurai fait que la moitié... Les décisions sont beaucoup plus réfléchies, c'est moins une gestion d'épicier (Entr. 12)

Les travaux sur la stratégie insistent sur la nécessité d'une pensée complexe (Martinet, 1993), de laisser émerger des approches multiformes voire contradictoires pour comprendre le caractère paradoxal et complexe de certaines situations (Marmuse, 1999). La confrontation permet de garantir que le projet répond raisonnablement à tous les paramètres critiques, comme dans le rituel du

Ringi (Morgan, 1989). Cependant, d'autres facteurs peuvent expliquer cet effet d'accélération, des facteurs propres à toute association de dirigeants et des facteurs spécifiques à Camdib. Dans la première catégorie, nous pouvons recenser des économies de ressources : économie de temps dans le processus décisionnel, réduction des tensions liées à l'incertitude décisionnelle, réduction de l'isolement du dirigeant, besoin limité de recourir à des consultants dont le coût est d'autant plus significatif qu'il s'agit de petites entreprises (Baillette, 2000)⁵. Dans la seconde catégorie, nous pouvons relever des facteurs spécifiques au réseau Camdib : présence d'un consultant, interrogations pertinentes des partenaires institutionnels, exigences quant à la viabilité technique et financière, obligation de formaliser les dossiers pour l'obtention des subventions. Ces éléments ont fortement contribué à structurer les processus décisionnels et à développer un nouveau savoir-faire stratégique. En quelque sorte, le réseau offre au dirigeant un cercle de conseillers - entreprises et institutionnels - qui est propice pour faire travailler en bloc l'intuition, envisager en un temps court un grand nombre d'options, devenir un « décideur express », ce qui constitue un atout compétitif essentiel lorsqu'il faut agir vite (Sfez, 1992, p.279). Une ombre doit être portée au tableau ; alors que certaines entreprises doivent leur survie au réseau, cet effet d'accélération constitue un facteur de risques, notamment pour les petites entreprises, manquant de fonds propres.

Plus fondamentalement, cette première phase a créé les conditions indispensables pour qu'une coopération devienne envisageable. En effet, à travers les échanges liés aux processus d'élaboration des stratégies, les dirigeants ont progressivement constaté une attitude de soutien de la part de leurs homologues qui se traduit en une intention positive d'aide ou « *goodwill trust* » (Akerlof, 1982, cité dans Mothe, 1999, p.10), et une capacité effective d'aide ou « *ability* » (Deutsch, 1958). A travers cette aide apportée par les autres dirigeants à ses propres intérêts, le dirigeant a commencé à développer une confiance interpersonnelle, une croyance que ses partenaires sont fiables et intègres (Rotter, 1971), ce qui sous-entend : compétents, responsables, honnêtes, serviables, et « *fair-play* » (Giffin, 1967). Ces relations de confiance et les procédures de communication ont facilité des échanges de plus en plus spontanés et informels (Morgan et Hunt, 1994), donné à chacun le sentiment effectif de pouvoir être entendu, ce qui renforce l'implication et l'intention de se comporter de façon positive (Guibert et Dupuy, 1995). Mais, la confiance ne se développe que très lentement, et peut être facilement détruite (Sako, 1991, cité dans Mothe, 1999, p.9).

1.2.2. Des expériences de coopération au sein de « mini-Camdib »

Fin 1996, les réunions au sein de l'association « mieux se connaître » puis du groupement Camdib, ont permis l'élaboration de quatre projets communs à certaines entreprises du groupement : tôlerie et emboutissage (4 entreprises), traitement de surface (6), coopération industrielle « produits pour le bâtiment » (5), marchés publics & hydraulique (8). Sur les quinze entreprises du groupement, treize avaient adhéré à l'un ou plusieurs de ces projets. Le développement de ces projets au sein de « mini Camdib » ont permis de mettre en jeu les trois modes de production de la confiance (Zucker, 1986, cité dans Mothe, 1999, p.4) : **1.** les processus, où la confiance est liée aux opérations passées, **2.** les caractéristiques des personnes où la confiance est liée aux similarités entre individus, **3.** les institutions, ou structures sociales formelles. En effet, ces sous-projets, en réunissant des dirigeants plus proches par leur métier ou leurs préoccupations majeures quant à l'activité, ont permis de construire ou renforcer des schémas d'interprétation similaires. De plus, des liens répétés entre deux entreprises engendrent une certaine familiarité (Gulati, 1995), facilitent la transmission de savoirs tacites (Kraatz, 1998), permettent de construire un minimum de convergences de vues, et de déterminer jusqu'à quel point un rapprochement est possible et profitable (Johanson et Mattsson, 1991). Enfin, comme toute activité humaine est sujette à l'accoutumance et tend à se fondre dans un modèle, la reproduction de l'action dans le futur peut se faire avec une économie d'efforts (Berger et Luckmann, 1992).

Ces projets intermédiaires ont permis de développer une aptitude à apprendre à travailler avec des partenaires, ayant des cultures et des approches différents, une aptitude à désamorcer les tensions avant qu'elles ne se transforment en conflit (Lorenz, 1991), ces aptitudes sont utiles dans les accords ultérieurs (Ingham, 1994). Paradoxalement, les apprentissages inattendus - améliorations de savoir-faire, découverte d'opportunités et modifications de comportements - seront le plus facilement valorisés tant dans les discours que dans les pratiques de gestion immédiates.

Nous avons utilisé la métaphore du cerveau pour penser l'organisation « réseau » comme un hologramme (Morgan, 1989), ce qui suppose la mise en oeuvre de quatre principes reliés entre eux : la spécification critique minimale, la redondance des fonctions, la variété requise et l'apprentissage en boucle double. Dans la phase « émergence », il apparaît que les institutionnels et le consultant ont orchestré le développement du réseau en créant les « conditions favorables » : principes de coopération, concertation, transparence et pertinence. Ce cadre a été propice au développement de relations de confiance interpersonnelle et à la création de projets collectifs restreints, identifiés comme des « mini-Camdib ». A travers ces expériences, chaque groupe de travail autonome a donc acquis des compétences redondantes en terme de coopération, ce qui permet une certaine souplesse et donne une capacité à se réorganiser. La phase émergence s'interprète donc comme

une mise en pratique des deux premiers principes régissant une organisation de conception holographique, soit la spécification critique minimale et la redondance des fonctions.

2. La stabilisation du réseau

La phase stabilisation peut se lire comme une construction sociale de l'institution, dont la logique est conforme aux deux autres principes régissant une organisation de conception holographique, soit la variété requise et l'apprentissage en double boucle. L'idée de variété requise repose sur le principe suivant : « *la diversité d'un système autorégulateur doit au moins avoir la même variété et la même complexité que son environnement pour pouvoir composer avec les défis que celui-ci lui pose* » (Morgan, 1989). Le principe de spécification critique minimale étant susceptible d'engendrer le chaos, le principe de l'apprentissage de l'apprentissage intervient ; il détermine la capacité du système à s'auto-réguler. L'étude de cas montre que les échanges répétés entre les dirigeants, les premières expériences de coopération ont induit un processus de « sensemaking », une co-construction du « sens » du réseau, condition préalable au développement d'une logique de complémentarité (2.1). Simultanément, les enseignements tirés des expériences de coopération sont capitalisés à travers le développement de procédures formelles et informelles, en vue de se prémunir contre les risques de comportements opportunistes, de faciliter les échanges et d'en évaluer les impacts (2.2).

2.1. Co-construction d'une stratégie de coopération

Pour comprendre comment les adhérents de Camdib ont construit leurs actions, et quels en sont les effets, nous pouvons nous référer au concept de « sensemaking » que Weick (1995) a développé à partir d'études des phénomènes organisationnels dans leurs dimensions à la fois collective et individuelle. En effet, ce concept s'intéresse à la question de la construction de sens et de structuration de l'inconnu, problématique fondamentale dans le contexte de Camdib. Une présentation succincte des sept caractéristiques du processus de « sensemaking », amplement développées par Marmuse (1999), permet d'illustrer comment les acteurs ont pu donner un sens à leur participation au réseau (2.1.1), développer une vision commune indispensable pour construire une véritable stratégie de coopération (2.1.2).

2.1.1. Co-construction du sens du réseau

Le processus de « sensemaking » est fondé sur la construction de l'identité : l'individu est une construction discursive, « *chaque fois que je me définis, je définis (ce qui m'est extérieur), mais le définir, c'est aussi me définir (...). Et c'est pourquoi*

l'élaboration et la préservation de l'identité est une préoccupation au cœur (du concept de) sensemaking que nous plaçons en premier » (Weick, 1995)⁶, l'individu n'agit pas seulement au nom de l'organisation, mais aussi « comme l'organisation » dont il incarne les valeurs, croyances et objectifs. Ce processus est rétrospectif dans le sens où nous élaborons rétrospectivement le sens de l'action, ce que Garfinkel a mis en évidence dans son étude sur les jurés. Sans nier l'importance au départ des subventions, « ciment » de Camdib, les dirigeants énoncent un besoin, à l'origine, de rompre leur isolement et de connaître d'autres expériences de chefs d'entreprise ; plus fondamentalement, pour tous, c'est devenu une évidence qu'il faut du partenariat.

Le processus de « sensemaking » est une « activation » ou « mise en scène » des environnements sensibles : nous agissons et créons ainsi les contraintes et opportunités auxquelles nous serons confrontés, « *l'enactment est réducteur d'incertitude, producteur d'ordre et de contraintes* »⁷. Ce processus est social : « *l'individuel et le social ne sont pas traités côte à côte (...) mais dans leur interdépendance dynamique* » (Koenig, 1996,a) ; les mots, les liens, les intérêts, les rumeurs, la confiance ou suspicion, les apparences et obligations induisent des connexions stables. Nous pouvons dire qu'au fur et à mesure, les dirigeants ont modifié leur représentation de l'environnement social (les institutionnels, les concurrents et leurs stratégies), ils ont pris conscience d'opportunités nouvelles : élargissement de la gamme de produits et accès à des marchés dépassant l'ancrage local, réduction des coûts en optimisant l'utilisation des investissements (lignes de production, réseau commercial, etc.), acquisition de nouveaux savoir-faire. Cependant, ils n'ignorent pas que des réticences doivent être encore surmontées : difficultés à parler de chiffres (coûts, résultats), dirigeants plus dans une attitude de demande que d'échange.

Le processus de « sensemaking » est continu (impossibilité de ne pas agir, ni de revenir en arrière), centré sur/par des signaux extraits dans le sens où le contexte influence la sélection des signaux et leur interprétation (Cyert et March, 1963 ; Daft et Weick, 1984). Enfin, ce processus est guidé par un souci de plausibilité plutôt que d'exactitude, il est guidé par le pragmatisme, la cohérence, le raisonnable et la création (Weick, 1995, p.57). Par analogie avec le diagnostic stratégique, la construction du sens du réseau est essentiellement une démarche (aspect procédural), qui est intimement connectée avec l'action et qui ne peut se fixer à un moment donné (Marmuse, 1999). Les signaux détectés ou mis en exergue pour agir, servent de déclencheurs. A titre d'exemple, certains dirigeants soulignent que, sans Camdib, ils auraient déposé le bilan faute d'avoir anticipé à temps les problèmes de qualité ou de mise aux normes des lignes de production, par exemple. D'autres découvrent à travers les réunions que leur gamme de produits est en fait complémentaire à celle proposée par des entreprises ayant une « puissance de feu commerciale ». Un dirigeant souligne que les échanges au sein de Camdib permettent d'inverser une tendance naturelle consistant à baisser les prix dès lors

que la demande est insuffisante ou irrégulière ; à terme, la logique en cours de spécialisation aurait pour effet de fixer des prix de référence.

Camdib a été un moyen de complexifier pour créer du sens (Marmuse, 1999), ce qui a permis aux dirigeants de « sortir du cadre » et d'opérer des changements de référentiels, des changements de type II (Watzlawick et *al.*, 1975). A travers les échanges répétés, les membres de Camdib ont développé collectivement et « chemin faisant » une nouvelle vision de leur environnement concurrentiel. En effet, il ressort de l'étude de cas qu'à une exception près, les dirigeants ont tous intégré les apports du réseau. En de nombreux points, les perceptions des dirigeants sur les apports de Camdib convergent avec l'étude des avantages du partenariat (Léger, 1995) , tant sur le plan commercial que financier et managérial : meilleure ouverture sur l'environnement (informations et marchés), gain de temps par rapport à une stratégie individuelle, limitation des risques, transfert de méthodes de gestion nouvelles, instauration d'un autre type de dialogue entre « clients » et « fournisseurs ».

Ces avantages du réseau sont aussi importants pour la collectivité : création d'emplois, redressement de zones géographiques en difficulté, intensification du tissu économique et industriel local. Cependant, nous constatons quelques limites : difficultés des petites entreprises à suivre le développement du projet par manque de ressources humaines et financières (quasi-absence de cadres et de capitaux), méfiance de certaines petites entreprises à l'égard des plus grosses structures. Les premières limites sont la contrepartie des avantages offerts par les petites entreprises ; en effet, leur forte capacité de flexibilité est justement liée à leur faible intensité capitalistique et leur structure organisationnelle simple.

2.1.2. Co-construction d'une logique de complémentarité

Pour passer d'une expérience de partenariat à une stratégie de partenariat, il faut remplir certaines conditions : complémentarité, clarté, réciprocité et confiance (Larson, 1992 ; Léger, 1995). Le partenariat doit réunir des opérateurs complémentaires cherchant à optimiser une synergie d'activité ou géographique ; la clarté doit se manifester tant dans les objectifs, que dans les termes du contrat quant au suivi et au contrôle des opérations ; l'avantage réciproque dans l'accord induit la durabilité du partenariat et le degré de confiance réciproque entre les partenaires est nécessaire pour réduire les coûts de transaction..

Le développement de la logique de complémentarité se lit à travers le type de nouveaux entrants. A titre d'exemple, le bureau d'études, dernier entré, offre une plus grande souplesse aux entreprises dotées d'un bureau d'étude, un savoir-faire dans la combinaison de différentes techniques (automatisme, pneumatique, mécanique, charpente, etc.) lors de la conception des machines et un savoir-faire pour la réalisation (connaissance des compétences et limites des sous-traitants du

biterrois). Il existe donc des effets de synergie potentiellement forts entre ce bureau d'étude multi-expertise et le bureau d'étude d'entreprise travaillant avec des méthodes plus rigoureuses. Simultanément, les nouveaux adhérents permettent d'accéder à de nouvelles niches : les éoliennes (pales de 13m) secteur appelé à se développer dans le Biterrois au coeur de la région du vent, le mobilier urbain, les rampes de skate board. Le réseau facilite la découverte de nouvelles synergies en procurant de l'information sur d'éventuels partenaires (Gulati, 1995).

De façon plus globale, nous constatons une clarification des positionnements au sein du groupement ; les PME amènent essentiellement leurs marchés et leur réseau commercial, les petites entreprises leur gamme de produits complémentaires, leur savoir-faire spécifique et leur souplesse (proximité, adaptabilité, délais courts). Avec la généralisation du Juste-à-Temps, la croyance dans la fiabilité des promesses du fournisseur est primordiale (Guibert, 1999). Pour exploiter au mieux ces synergies, divers moyens sont mis en oeuvre : coopération entre les PME et les entreprises sous-traitantes pour résoudre les problèmes de qualité, lancement dès 1997 d'actions structurantes pour l'ensemble des entreprises du groupement⁸ (démarche qualité, gestion des flux, pôle d'excellence « traitement de surface », export sur la Hongrie). Parallèlement, des sous-projets, mieux ciblés et répondant aux attentes immédiates des dirigeants, ont été engagés, soit pour améliorer les méthodes de gestion, soit pour exploiter des niches potentielles : approvisionnements (4 entreprises), mobilier urbain (5), éoliennes (4), docks (2). L'organisation réticulaire facilite des ajustements mutuels, porteurs de changements technologiques (Osborn et Hagedoorn, 1997).

2.2. Co-construction d'une structure « garante » du réseau

Toute activité humaine est sujette à l'accoutumance ; toute action répétée fréquemment se fonde dans un modèle qui peut être reproduit avec peu d'effort. Ces processus d'accoutumance précèdent toute institutionnalisation. L'institution a une fonction de contrôle, elle canalise la conduite humaine en établissant des modèles pré-définis de conduite. Le contrôle social fondamental repose sur l'institution en tant que telle, institution considérée comme une solution « permanente » à un problème « permanent » de la collectivité donnée (Berger et Luckmann, 1992). Ce caractère permanent de l'institution présente des dangers à terme ; il entraverait l'éco-auto-organisation. *A contrario*, même une structure réticulaire ne peut fonctionner sans un minimum d'ordre ; ordre qui permet aux acteurs de se situer, de décider, de clore un système trop complexe et de créer de la certitude (Thiéart et Forgues, 1993). Il faut donc maintenir une dialectique de l'ordre et du chaos par deux voies complémentaires : 1. accepter une approche de petits pas, permettant de réactualiser les actions au fur et à mesure de leur déroulement, 2. encourager les membres à adhérer à « un ensemble cohérent de valeurs et de normes » tout en favorisant l'autocritique. Cette approche incrémentale, qui apparaît à travers les premières expériences de coopération, inclut l'élaboration de procédures et

référentiels destinés à limiter les risques d'opportunisme (2.2.1). La seconde voie par les normes de comportement inclut : 1. le développement d'instruments destinés à rendre visibles les principes et comportant une force d'incitation, 2. l'élaboration d'outils permettant de mesurer l'adéquation des réalisations avec la norme afin de favoriser l'apprentissage en double boucle (2.2.2).

2.2.1. Limites à l'opportunisme

Les membres du réseau Camdib ont adopté le principe suivant : toute adhésion nouvelle doit être approuvée à l'unanimité. Les candidats sont introduits dans le réseau par un parrain qui - de fait - engage sa propre réputation. Concrètement, il est arrivé qu'un candidat soit refusé, un adhérent ayant eu un différend avec ce dirigeant. Le parrainage est ressenti par le nouvel adhérent comme une grande marque de confiance, ce qui l'incite d'autant plus à respecter les attentes fondées sur lui.

Je leur dois de m'avoir fait rentrer là,... ça m'a fait très plaisir que des gens comme ça prennent le risque de me faire entrer là... Oui, ça m'a fait très plaisir, des gens comme ça, qui sont quand même... Je ferai tout pour mériter leur confiance. .. bon, j'ai toujours été sérieux, mais là, je ferai beaucoup plus attention. En plus, il s'est créé un climat d'amitié. Donc, à mon avis, c'est un gage de plus. (Entr.10, p.6)

L'accès restreint par parrainage permet de gérer les problèmes de sélection adverse (Williamson, 1994). L'accès restreint a aussi un impact sur la coordination au sein du réseau. En effet, un nombre peu élevé de partenaires autorise des échanges fréquents, indispensables pour maintenir l'implication ; il permet aussi de réduire le degré de divergence potentiel entre les attentes, objectifs et compétences des partenaires, ce qui facilite les ajustements mutuels (Jones et al., 1997). Le nombre limité de partenaires et l'augmentation de la fréquence des échanges créent les conditions propices à un jeu répété de type « dilemme du prisonnier », ce qui réduit d'autant plus les risques de comportement opportunistes. Cependant, un accès trop restreint peut poser des problèmes à terme : cliques isolées insuffisamment intégrées à leur environnement industriel (Jones et al., 1997).

Dans tous les entretiens, les dirigeants soulignent que même si les relations développées sont de nature coopératives, chacun doit demeurer compétitif. Pour la durabilité de la relation, il faut une confiance et un respect mutuel qui se lisent en terme de compétences et de maintien du rapport qualité/prix. Cependant, ce critère de compétitivité peut être mis temporairement entre parenthèses. A titre d'exemple, certains donneurs d'ordre ont accepté un temps de payer plus cher - différence de prix compensée en partie par la souplesse et réactivité liée à la proximité - afin de permettre au sous-traitant de s'organiser autrement. Dit de façon triviale, l'apprentissage dans un climat de confiance permet à un fournisseur « moyen » de devenir excellent (Bidault, 1998). D'autres élaborent avec leurs sous-traitants des

solutions afin que ces derniers puissent mieux répondre à leurs besoins : échanges d'informations en vue de trouver de meilleurs fournisseurs, aide à la résolution des problèmes de qualité, éventuellement garantie d'un volume constant de charge de travail. La coopération permet à terme de réduire les coûts et de créer des opportunités (Guibert, 1999). De plus, cet engagement des donneurs d'ordres a pour effet de signaler aux sous-traitants que la relation s'inscrit dans le temps (Coriat, 1991), sous réserve que le marché ne se modifie pas en profondeur. Cette dernière limitation est intégrée ; ainsi, un sous-traitant souligne que dans le cas où le nouveau produit connaîtrait un développement exceptionnel, il serait normal que le donneur d'ordre envisage de délocaliser la production.

Les normes de comportement développées ont pour effet de limiter les risques d'opportunisme *ex ante* et *ex post*. Ces normes sont soutenues par les procédures de communication. En effet, les effets de réputation vont dissuader de s'écarter de la lettre et de l'esprit de l'accord dans la mesure où les défections peuvent être rapidement connues de l'ensemble des membres du réseau, et que les dirigeants faisant l'expérience d'une défection pénalisent « l'agresseur » en lui retirant le marché (Williamson, 1994). Or, la confiance basée sur la réputation est un capital stratégique personnel utile pour peser sur les transactions non-standardisées ou incertaines (Dei Ottati, 1994, cité dans Mothe, 1999). Camdib utilise donc les trois mécanismes de contrôle - prix, autorité, confiance - (Bradach and Eccles, 1991), mais aussi les effets de réputation. Ces mécanismes pourraient s'avérer insuffisants si un chef d'entreprise se trouvait en situation très difficile, ce qui l'inciterait à restreindre son répertoire de réponses en abandonnant justement celles qui ont été acquises le plus récemment, en l'occurrence la norme de coopération (Mandler, 1984, cité dans Weick, 1995, p.62). Mais, les multiples échanges feraient qu'une telle situation ne serait pas ignorée des autres adhérents, préservant ainsi la cohésion de Camdib.

2.2.2. Une formalisation de l'informel

Cette dernière année est charnière dans l'histoire du réseau à plusieurs titres. D'une part; le groupement Camdib a mené une réflexion et mis des moyens en oeuvre pour se promouvoir en terme d'image : site télématique de Camdib devenu opérationnel, démarche de certification pour un certain nombre d'entreprises de Camdib, connexion à Internet, création de l'association du « Club des Districts Industriels » (17 districts français) dont la vice-présidence est assurée par le président de Camdib. D'autre part, les procédures de communication existantes (AG, bureau) ont été renforcées par la mise en place de nouvelles techniques de communication (EDI), et la mise en oeuvre progressive de connexions pilote EDI entre donneurs d'ordre et sous-traitants selon l'importance des échanges. Enfin, nous pouvons constater une réflexion quant à l'évaluation des impacts du réseau et une recherche de paramètres de développement - quantitatifs et qualitatifs - par entreprise et consolidés : évolution commerciale, évolution des investissements et

ratios financiers (VA/emplois, Résultat/CA, Cash flow), certification, systèmes de communication, évolution des effectifs par catégorie. Simultanément, nous constatons une volonté de transparence sur les problèmes de répartition des richesses constituées collectivement, et sur l'évolution de la structure des échanges entre les entreprises du groupement.

En se référant au modèle heuristique d'analyse des organisations développé par Gomez (1996), ces processus peuvent être interprétés comme un développement du dispositif matériel visant à renforcer la conviction des acteurs selon les trois niveaux : sens (téléologie du système) à travers la promotion de Camdib, gouvernement ou normes comportementales attendues soutenues par les technologies de la communication, et système de mesure ou système de contrôle des comportements. La mise en oeuvre progressive d'outils de mesure devrait permettre d'évaluer à titre individuel et collectif les apports effectifs de Camdib, et aussi la réalité du fonctionnement en réseau à travers le suivi de la structure des échanges. Simultanément, ces outils ont pour vocation de diffuser une culture de la transparence, et de prévenir - à défaut, d'être en mesure de détecter - des comportements trop opportunistes (entreprise captant trop ostensiblement la plus grande part de la richesse créée collectivement). Selon la métaphore de l'organisation de conception holographique, le réseau a en partie atteint une maturité suffisante pour mettre en oeuvre le principe de l'apprentissage de l'apprentissage, un système complexe apte à l'auto-adaptation permettant une remise en cause de la logique dominante (Bettis et Prahalad, 1995). Ce principe trouve sa traduction tant dans les outils mis en place que dans la réflexion menée à l'heure actuelle. En effet, les dirigeants prennent peu à peu conscience de la nécessité d'une réflexion collective plus forte sur les problèmes posés par la stratégie de développement, en terme de formation (personnel qualifié difficile à recruter) et de développement technologique, en terme d'accès aux ressources financières pour les plus petites entreprises afin qu'elles puissent gérer leur croissance.

Le processus de « sensemaking » est le prolongement naturel du mouvement du bas vers le haut, engagé à travers les processus décisionnels et les premières expériences de coopération. Ce processus est une condition préalable au développement d'une logique de complémentarité (variété requise), et à l'élaboration d'une structure formelle/informelle apte à préserver les échanges, structure appelée à évoluer de façon incrémentale (principe de l'apprentissage de l'apprentissage). Il est trop tôt pour pronostiquer le devenir de Camdib, c'est-à-dire évaluer sa capacité à créer et exploiter des synergies afin de compenser l'arrêt probable de subventions. Cependant, les dirigeants notent que certains effets sont irréversibles, tels que le maintien de noyaux avec une identité forte et de relations plus conviviales et coopératives avec les industriels du groupement (voire avec d'autres industriels), la pérennisation d'une approche renouvelée de leur environnement et de leur processus de prise de décision stratégique.

Conclusion

Cette étude de cas, limitée dans le temps, ne suffit pas à caractériser les conditions d'émergence et de stabilisation d'un réseau de façon générale, ni à garantir une exhaustivité dans la production d'explications valides. Cependant la lecture de ce réseau singulier est riche d'enseignements potentiels. Cette étude de cas illustre la dynamique de la coopération et la dynamique de la confiance, par nature évolutionniste (Ring et Van de Ven, 1994).

L'histoire complète et globale des relations au sein de Camdib peut se résumer en deux phases : émergence et institutionnalisation. Dans un premier temps, l'existence simultanée d'une confiance calculée (opportunité de subventions) et d'une structure formelle/informelle facilitant les échanges, a permis aux dirigeants d'évaluer la qualité intrinsèque des autres dirigeants à travers les processus décisionnels, ce qui les a conduits à s'engager dans des expériences limitées de coopération, propices au développement d'une confiance interpersonnelle. Dans un second temps, les effets d'accoutumance, le renforcement de la confiance calculée et interpersonnelle, la construction du sens du réseau ont provoqué un mouvement inverse auto-organisant, permettant de construire une véritable stratégie de coopération et de développer des mécanismes sociaux, aptes à préserver et coordonner les échanges.

Camdib est un mélange de genres : réseau avec pivot institutionnel, réseautage calculé où le facteur initiateur de la coopération est l'intérêt personnel de chaque acteur, et enfin réseautage d'amitié ou « cliques » (Geindre, 1999) ou réseau de pairs (Baillette, 2000). Le cas de Camdib démontre qu'un réseau informel ne peut se pérenniser sans un minimum d'institutionnalisation, de procédures formelles, de construction d'un cadre garantissant les échanges et renforçant ainsi la confiance (Mothe, 1999), ce qui fait appel à l'idée de récursivité organisationnelle. « *Un processus récursif est un processus dont les produits ou les effets sont nécessaires à sa propre régénération, c'est-à-dire à sa propre existencø* (Morin, 1983). La structure formelle crée la structure informelle, qui rétroagit sur la structure formelle, tout comme la confiance est à la fois base ET résultat de la transaction (Bidault, 1998). Cette récursivité organisationnelle entretient la dialectique entre l'entropie et la non-entropie, entre l'homogénéité (vision commune) et l'hétérogénéité (complémentarité), dialectique fondamentale pour permettre au système de déboucher sur un état stable dynamique, capable de s'auto-réguler et de s'adapter en permanence à l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- Araujo L. and Easton G.** (1996), « Networks in Socioeconomic Systems. A Critical Review », in Iacobucci D. : « *Networks in Marketing* », Sage Publications, pp.63-107.
- Baillette P.** (2000), « *Activités relationnelles des propriétaires dirigeants de PME et succès de l'aide à la décision: le cas de l'adhésion à une association de dirigeants* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- Berger P. et Luckmann T.** (1992), « *La construction sociale de la réalité* », Méridiens Klincksieck, Paris (3^{ème} tirage).
- Bettis R.A. et Prahalad C.K.** (1995), « The dominant logic : retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp.5-14.
- Bidault F.** (1998), « Comprendre la confiance : La nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés*, Série S.G., n°8-9, pp.33-46.
- Boyer R. et Orléan A.** (1991), « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford au fordisme », *Revue Economique*, mars, n° 2, pp.233-272.
- Bradach J.L and Eccles R.G.** (1991), « Price, authority and trust : from ideal types to plural forms », in Thompson G., Frances J., Levacic R. and Mitchell J. : « *Markets, Hierarchies and Networks* », Sage Publications, London, pp.277-292.
- Collectif** (1989), « L'économie des conventions », *Revue Economique*, mars 1989, vol. 40, n° 2, pp.141-400.
- Coriat B.** (1991), « *Penser à l'Envers* », Christian Bourgeois Editeur, Paris.
- Crozier M. et Friedberg E.** (1977), « *L'acteur et le système* », Editions du Seuil, Paris.
- Cyert R.M. et March J.G.** (1963), « *A Behavioral Theory of the Firm* », Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Daft R.L. et Lengel R.H.** (1986), « Organizational information requirements, media richness and structural design », *Management Science*, May, vol. 32, n° 5, pp.554-571.
- Daft R.L. et Weick K.E.** (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp.284-295.
- Deutsch M.** (1958), « Trust and suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, n° 4, pp.265-279.
- Dupuy Y. dir** (1999), « *Faire de la recherche en contrôle de gestion?* », Vuibert, Paris.
- Easton G. and et Hakansson H.** (1996), « Markets as networks : Editorial introduction », *International Journal of Research in Marketing*, vol 13, pp.407-413.
- Friedberg E.** (1993), « *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée* », Editions du Seuil, Paris.
- Geindre S.** (1999), « Confiance et pratiques de réseau », *VIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Actes sur Cédérom, 21p.

- Giffin K.** (1967), « The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process », *Psychological Bulletin*, vol. 68, n° 2, pp.104-120.
- Gomez P.Y.** (1994), « *Qualité et Théorie des Conventions* », Economica, Paris.
- Gomez P.Y.** (1996), « *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion* », InterEditions, Paris.
- Guibert N.** (1996), « *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- Guibert N.** (1999), « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n° 1, 19p..
- Guibert N. et Dupuy Y.** (1995), « La Confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové », *Actes du 16^e Congrès A.F.C.*, vol. 1, pp.355-370.
- Guibert N. et Dupuy Y.** (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 1, Tome 3, pp.39-52.
- Granovetter M.** (1992), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », in Granovetter M. and Swedberg R. : « *The Sociology of Economic Life* », Westview Press, Oxford.
- Gulati R.** (1995), « Social structure and alliance formation patterns : A longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.619-652.
- Huberman A.M. et Miles M.B.** (1991), « *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes* », De Boeck Université, Bruxelles (1^{ère} édit. américaine, 1984).
- Ingham M.** (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.105-121.
- Johanson J. and Mattsson L.G.** (1991), « Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with the transaction-cost approach », in Thompson G., Frances J., Levacic R. and Mitchell J. : « *Markets, Hierarchies and Networks* », Sage Publications, London, pp.256-264.
- Jones C., Hesterly W.S. and Borgatti S.P.** (1997), « A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanisms », *Academy of Management Review*, vol 22, n° 4, pp.911-945.
- Koenig J.C.** (1996), « *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages* », Editions Nathan, Paris.
- Koenig J.C.** (1996,a), « Management : les constructeurs : Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 108, pp.57-70.
- Kraatz M.S.** (1998), « Learning by association ? Interorganizational networks and adaptation to environmental change », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 6, pp.621-643.
- Larson A.** (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings : A study of the governance exchange of relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, March, pp.76-104.

- Lawrence P. et Lorsch J.** (1989), « *Adapter les structures de l'entreprise* », Les Editions d'Organisation, Paris (trad. de « *Organisation and environment* », R.D. Irwing, 1967).
- Lazega E.** (1996), « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue Française de Sociologie*, XXXVII, pp.439-456.
- Le Moigne J.L.** (1990), « *La modélisation des systèmes complexes* », Bordas, Paris, (2^e éd., Dunod, Paris, 1995).
- Léger C.** (1995), « Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 21, 5/1995, pp.7-29.
- Lorenz E.H.** (1991), « Neither friends nor strangers : informal networks of subcontracting in French industry », in Thompson G., Frances J., Levacic R. and Mitchell J. : « *Markets, Hierarchies and Networks* », Sage Publications, London, pp.183-192.
- Marmuse C.** (1999), « Le diagnostic stratégique : Une démarche de construction de sens », *VIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Actes sur Cédérom, 20p.
- Martinet A.C.** (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 93, pp.64-72.
- Mintzberg H.** (1991), « *Le management, voyage au centre des organisations* », Les Editions d'Organisation, Paris.
- Morgan G.** (1989), « *Images de l'organisation* », ESKA, Paris.
- Morgan R.M. et Hunt S.D.** (1994), « The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol 58, n° 9, pp.833-848.
- Morin E.** (1980), « *La méthode. Tome 2 : La vie de la vie* », Editions du Seuil, Paris.
- Morin E.** (1983), « Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? », in Dumouchel P. et Dupuy J.P. « *L'auto-organisation : de la physique au politique* », Editions du Seuil, Paris, pp.317-325.
- Mothe C.** (1999), « La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne », *VIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Actes sur Cédérom, 22p.
- Orléan A. dir.** (1994), « *Analyse économique des conventions* », PUF, Paris.
- Orléan A.** (1994, a), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 2^e semestre, n° 4, pp.17-36.
- Osborn R.N. et Hagedoorn J.** (1997), « The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, pp.261-278.
- Paché G. et Paraponaris C.** (1993), « *L'entreprise en réseau* », PUF, Paris.
- Powell W.W.** (1991), « Neither market nor hierarchy : network forms or organization », in Thompson G., Frances J., Levacic R. and Mitchell J. : « *Markets, Hierarchies and Networks* », Sage Publications, London, pp.265-276.
- Reynaud J.D.** (1989), « *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* », Armand Colin Editeur, Paris.

- Rotter J.B.** (1971), « Generalized expectancies for interpersonal trust », *American Psychologist*, vol. 26, pp.443-452.
- Sfez L.** (1992), « *Critique de la décision* », Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris (1^{ère} éd. 1973 entièrement refondue).
- Simon H.A.** (1983), « *Administration et processus de décision* », Economica, Paris (trad. de « *Administrative Behavior* », 1947).
- Thiétart R.A. et Forgues B.** (1993), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 93, pp.5-15.
- Thompson G., Frances J., Levacic R. and Mitchell J.** (1991), « *Markets, Hierarchies and Networks* », Sage Publications, London,
- Wacheux F.** (1996), « *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* », Economica, Paris.
- Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R.** (1975), « *Changements. Paradoxes et psychothérapie* », Editions du Seuil, Paris (trad. de « *Change. Principles of Problem Formation and Problem Resolution* », 1974).
- Weick K.E.** (1995), « *Sensemaking in Organizations* », SAGE publications.
- Williamson O.E.** (1994), « *Les Institutions de l'économie* », InterEditions, Paris, (traduction de « *The Economic Institutions of Capitalism* », The free Press, 1985).

¹ La versatilité de la demande combinée avec une offre stable, la spécificité des transactions nécessitant un fort degré de coopération, le nombre de compétences distinctives intervenant dans la production combinée avec l'exigence de délais courts, et enfin la fréquence des échanges entre les parties (par exemple : industrie du film)

² Huberman et Miles (1991) : p 81. Markus H. (1977), « Self-schemata and processing information about the self », *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (2), pp.63-78.

³ Ce travail renvoie à une recherche collective menée par des chercheurs en marketing, comptabilité, contrôle, théorie des organisations et stratégie.

⁴ Les subventions peuvent aller jusqu'à 30 % du coût d'une action collective, voire 50 % pour des actions très en amont du marché.

⁵ Enquête menée auprès de chefs d'entreprise adhérents à une association de dirigeants (CJD, Rhodanim et Groupement des chefs d'entreprise du Québec).

⁶ Traduit par nous, p. 20.

⁷ Ibid. : p. 65.

⁸ A l'exception des filiales de groupes, dont les projets ne pouvaient être subventionnés.