

L'émergence d'un réseau coopératif

Hicham Achelhi*- Patrick Truchot*- Ameziane Aoussat- Vincent Boly***

**INPL- Laboratoire ERPI
8 rue Bastien Lopage
B.P 647 54010 Nancy cedex. France
achelhihicham@yahoo.fr
Patrick.Truchot@ensgsi.inpl-nancy.fr
Vincent.Boly@ensgsi.inpl-nancy.fr*

***Laboratoire CPI
151 bd de l'hôpital.
75013 PARIS.
Ameziane.Aoussat@paris.ensam.fr*

RÉSUMÉ.

Les rapprochements inter-entreprises sont un moyen d'augmenter la réactivité de l'entreprise et affronter les changements dans l'environnement économique et organisationnel dû à l'ouverture des marchés et à la mondialisation.

La première partie de cet article traite de l'identification et de la classification des facteurs influant sur l'émergence et le succès de différents types de coopération sur la base d'une analyse bibliographique. Cette étude met en évidence l'existence d'un processus phasé et cyclique de la coopération où les facteurs ont une influence variable dans le temps.

La seconde partie propose une démarche méthodologique de mise en œuvre d'une structure coopérative, associant universités et PME-PMI pour le développement de l'innovation et de la conception de produits sur un territoire déterminé.

L'objectif recherché est de compléter la coopération déjà existante Université-Entreprise par une coopération inter-entreprise dans le but de réduire les risques inhérents à l'innovation et de favoriser la mutualisation de ressources.

MOTS-CLÉS : Coopération, réseau d'entreprises, facteurs d'émergence, facteurs de succès, méthodologie.

ABSTRACT.

Facing environmental changing and those of competition dynamic, new types of organisations have been advanced as a response to new challenges.

These types of organisation based on cooperations between enterprises have been lately developed.

The first part of this article deals with the identification and classification of factors influencing on the emergence and success of different types of cooperation on the ground of bibliographical analysis.

This study highlights the existence of a process of cooperation which is sequenced and cycled, and where factors have a variable influence through time.

The second part put forward a methodological procedure of implementation of a cooperative structure, associating universities and small and medium-sized companies, for the innovation development and product design, in a given area.

The target is to complete the existing cooperation between Universities and Enterprises through an inter enterprise cooperation in order to reduce the risks inherent to innovation and favour the mutualisation of resources.

KEYWORDS: Cooperation, network, emergence factors, success factors, methodology..

Vers un processus d'émergence d'un réseau coopératif

RÉSUMÉ.

Les rapprochements inter-entreprises sont un moyen d'augmenter la réactivité de l'entreprise et affronter les changements dans l'environnement économique et organisationnel dû à l'ouverture des marchés et à la mondialisation.

La première partie de cet article traite de l'identification et de la classification des facteurs influant sur l'émergence et le succès de différents types de coopération sur la base d'une analyse bibliographique.

Cette étude met en évidence l'existence d'un processus phasé et cyclique de la coopération où les facteurs ont une influence variable dans le temps.

La seconde partie propose une démarche méthodologique de mise en œuvre d'une structure coopérative, associant universités et PME-PMI pour le développement de l'innovation et de la conception de produits sur un territoire déterminé.

L'objectif recherché est de compléter la coopération déjà existante Université-Entreprise par une coopération inter-entreprise dans le but de réduire les risques inhérents à l'innovation et de favoriser la mutualisation de ressources.

MOTS-CLÉS : Coopération, réseau d'entreprises, facteurs d'émergence, facteurs de succès, méthodologie.

INTRODUCTION

Quand plusieurs espèces luttent pour des ressources dans un même environnement, tout écart qui se creuse entre deux vitesses de croissance peut conduire à l'élimination du plus lent. (De ROSNAY, 1982)

L'analogie dans le domaine industriel donne des indicateurs sur le moteur et l'impératif d'être réactif et innovatif. L'entreprise doit se développer sur plusieurs niveaux : humain, technique et technologique.

Le développement des entreprises passe par différentes options.

En effet, les entreprises optent soit pour un développement en interne (d'une manière indépendante) soit pour la croissance externe (d'une manière hiérarchique ou coopérative), ou pour les deux. Les organisations vont alors tendre à se spécialiser dans les activités pour lesquelles leurs compétences particulières leur procurent des avantages comparatifs. Quand aux activités complémentaires, vont être développées grâce à la coordination voir la coopération avec d'autres organismes. Richardson (1972 ; citée par Baudry, 1995) ajoute que ces activités complémentaires doivent être coordonnées à la fois quantitativement et qualitativement.

Prenons l'exemple de Techmed qui est considérée aujourd'hui comme un leader mondial dans l'industrie de cyclotrons. D'après Mothe et al. (2000) cette position a été obtenue par un développement en interne et, plus récemment, par des acquisitions ; certains produits ont aussi été développés en coopération.

Ainsi, on se rend compte que différents développements sont possibles, mais le choix du développement externe reste toujours le plus intéressant parce qu'il permet davantage l'accélération de l'expansion de l'entreprise avec d'autres, en l'occurrence des concurrents.

Les gains des relations coopératifs dépassent les indicateurs de performance économique de court terme, ils s'apprécient également par l'insertion de l'entreprise dans des réseaux de partenaires, par des opportunités de croissance via l'acquisition de nouvelles ressources ou compétences. (Dussauge et al., 2002).

Toutefois, Coujard (2003) précise que l'émergence de la coopération apparaît comme « manifestant une solution stable dans une approche de la théorie des jeux répétés ». Ce qui rejoint la démonstration de Gerson et Pantlin (2005) en appliquant le dilemme du prisonnier qui montre l'intérêt à long terme de la coopération par le biais de la répétition.

Il devient alors important d'étudier la phase amont des coopérations, c'est à dire les facteurs qui rentrent en jeu pour favoriser la naissance d'une coopération ou d'un réseau coopératif.

Objectifs de notre recherche :

La plupart des travaux de recherche qui traitent l'émergence de coopération se focalisent sur un voir deux facteurs d'émergence de coopération sans développer de manière claire le lien entre les facteurs.

S'intéressant dans la problématique de la phase amont de la coopération, la recherche entreprise ici vise plus précisément à établir un cadre d'appréhension de l'émergence des coopérations inter-entreprises. En particulier, il s'agira, grâce à la compréhension des différentes phases de ce phénomène, de fournir un cadre d'intelligibilité du phénomène, et ainsi indirectement, les conditions d'action et de gestion de cette phase, dans le sens où comme l'affirme comme l'affirme MARTINET (1990), « sauf à perdre sa raison d'être, la recherche en gestion ne peut satisfaire d'une visée strictement explicatif, ... mais une conception qui consiste moins à expliquer le monde qu'à le comprendre suffisamment pour donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente et lucide, pourrait recueillir l'approbation » (ibid p21)

Notre recherche s'inscrit dans un cadre évolutionniste. Pour reprendre les mots de C.K WILBUR et R.S HARRISON (1978), rapportés par FOURNIER (2000), l'approche empruntée est « holiste, systémique et évolutionniste : holiste au sens où, à la fois, le comportement du tout ne peut être déduit de l'agrégation des composants des parties constituantes, et les parties elles-mêmes ne peuvent individuellement expliquer séparément des relations qu'elles entretiennent entre elles, le comportement du tout ; systémique et évolutionniste au sens où le système socio-économique sous investigation est conçu dans un état de flux et de changement qualitatif, puisque ses éléments constituants altèrent leur comportement au gré de leurs relations entre eux et avec l'environnement externe »

La pensée évolutionniste, systémique servira donc de cadre théorique aux développements de cette recherche, cadre théorique qui est envisagé comme une passerelle pour mieux comprendre l'émergence de la coopération et de l'appliquer aux coopérations inter-entreprises dans le domaine de l'innovation.

Cet article ne vise pas à tester une théorie en particulier. « D'ailleurs, il n'existe pas à ce jour de cadre théorique unifié des coopération » (Mothe 2001).

Au regard de ces considérations épistémologiques, la recherche tentera donc, dans un premier temps, et à partir de données empiriques issues des nombreuses recherches, enquêtes

disponibles, concernant des accords inter-entreprises, de construire les premiers éléments d'un cadre analytique cohérent d'appréhension de la coopération technologique.

Dans un premier lieu, nous cherchons à déterminer les facteurs qui permettent l'émergence de la coopération. Notons que la littérature internationale aborde peu ce thème (Froehlicher, 1998) et cela pour plusieurs raisons : il suffit de signaler que son déclenchement est difficilement prévisible par le chercheur qui souhaite l'observer de manière empirique. Cela ne signifie pas pour autant qu'elle survienne au hasard.

Puis nous allons proposer une démarche qui favorise l'émergence des coopérations inter-entreprises.

Avant de tenter une réponse à ces objectifs, nous allons définir le concept de la coopération, du réseau et de réseau coopératif.

Puis dans une deuxième partie, nous précisons notre démarche de recherche et exposerons l'ensemble des résultats de notre recherche bibliographique concernant les mécanismes générateurs d'une coopération, en montrant l'interdépendance entre ces facteurs grâce à la théorie des graphes.

Après, nous allons interpréter les résultats de l'application de la théorie des graphes sur les articles traitant l'historique de l'émergence de coopérations réelles.

La cinquième partie concerne la manière dont nous allons aborder la partie expérimentale de la mise en place d'un système qui favorise l'émergence des coopérations inter-entreprises.

Enfin, nous présentons les voies d'investigations dans l'objectif de maîtriser le processus de génération d'un réseau coopératif.

1. DEFINITIONS, CONTEXTE ACTUEL ET PROBLEMATIQUE :

1.1. Différence entre Coopération-Coordination-collaboration :

Le terme « coopération » vient de l'association de la racine operare et du suffixe co, c'est-à-dire travailler ensemble, conjointement. On peut préciser cette notion de travail en commun avec la définition de Marx (1967) qui définit la coopération comme « plusieurs individus travaillent ensemble de façon planifiée dans le même processus de travail, ou dans des processus distincts, mais liés entre eux ».

La coopération est, alors, une action collective ayant pour but la réalisation d'un travail commun dans le but d'un gain ou d'un bénéfice mutuel (Smith et Carroll 1995, citée par Saubesty 2002 ; Brousseau, 1996 ; Dameron 2000).

Ceci rejoint Beuscart (1998) : « la coopération est toujours dirigée par un ou des buts communs ou propres à chacun des acteurs (la coopération dure alors tant que chaque acteur y trouve son compte) ». De plus, comme le rappelle Brousseau (1996), la coopération signifie préférence d'un résultat collectif à un gain individuel.

Plusieurs auteurs parlent d'apprentissage comme objectif de la coopération, ainsi, « la capacité d'une entreprise à développer et à exploiter un savoir-faire » est de plus en plus vitale pour la durabilité d'une entreprise. (Mothe 2001). On peut dire que dans ce cas, l'objectif de la coopération est l'intérêt individuel à partir du travail collectif.

En résumé, « la coopération est l'action collective orientée vers un même but au travers du quelles des sujets contribuent au même résultat » (Rinz Dominguez 2005)

La notion d'interaction est fondamentale, la coopération ne se limitant pas à un simple échange d'information, il peut être aussi un échange des objets (des matériaux, des outils ou des méthodes de travail ou de traitement, ...) ou des responsabilités (Beuscart, 1998). Dameron (2000) insiste sur l'idée de relations de réciprocité.

Enfin, la temporalité de la coopération est un aspect fondamental de la relation sur lequel Richardson (1972 ; cité par Baudry, 1995) a insisté. Cette dimension temporelle qui distingue la coopération de la simple transaction du marché, a été soulignée dans de nombreuses définitions notamment celle de Mariti et al. (1983) : « l'accord doit être conclu pour une longue durée : un achat isolé de biens et services ne constitue pas un accord de coopération, alors qu'un engagement d'acheter tous les facteurs de production auprès d'un seul fournisseur pendant les dix prochaines années est un accord de coopération ». Aussi pour celle d'Ingham et al. (2003) : « un accord de collaboration explicite, établie dans une perspective de durée ».

- **Collaboration et coordination :**

Si la littérature tend à confondre les concepts de coopération et de collaboration ou de coordination (Dameron, 2003), ainsi plusieurs auteurs les considèrent comme synonymes (Mothe 2001) « ils (les termes collaboration et coopération) représentent un accord entre organisations indépendantes qui combinent des ressources Afin de réaliser une R&D commune »

Pour les hiérarchiser, nous nous appuyons sur les travaux de Cissé, et al. (1999), qui est inspirée de Lubich (1994 ; citée par Saubesty 2002). La coopération est le terme générique recouvrant en fait des niveaux différents de " rapport à l'autre ". Ils différencient la coopération et la collaboration par une classification hiérarchique :

Niveaux hiérarchiques	Définitions
Coopération	La coopération apparaît quand des actions individuelles contribuent aux actions des autres et vice-versa.
Collaboration	La collaboration est le fait de travailler ensemble dans l'exécution d'une certaine action, générant une compréhension commune et une connaissance partagée. Le résultat est ainsi imputable au groupe tout entier.

Tableau 1. Niveaux hiérarchiques de la coopération

Source : Saubesty (2002)

Dans son travail, Saubesty parle de la co-décision comme étant un troisième niveau en amont.

La co-décision, d'après l'auteur, « concerne les décisions de groupe ou inspirées par le groupe, les acteurs étant soit indifférenciés, soit dotés de statut particulier. La crédibilité et la création de connaissances partagées et de reconnaissance mutuelle sont aussi importantes que pour la collaboration. »

Pour élucider la notion de coopération, après avoir différencié les deux notions coopération et collaboration, nous allons voir où se situe la notion de coordination.

D'après Coujard (2003), la question de la coordination touche plusieurs domaines : les sciences sociales, la psychologie, l'informatique. Il définit la coordination en se basant sur les travaux de Thoma et Kevin (1994), comme « la gestion des interdépendances entre acteurs, actions, ressources et produits ».

Coordonner, c'est agencé des parties d'un tout suivant un plan logique, pour une fin déterminée ; Les synonymes communément proposés sont « arrangement », « ordre », « organisation ». La coordination c'est un « ordre collectif rationnel ». (Dameron 2003)

Richardson (cité par Baudry 1995) dégage trois mécanismes de coordination : la direction (organisation), le marché (mécanisme des prix), la coopération. Pour lui, la coordination est achevée à travers la coopération quand deux ou plusieurs organisations indépendantes s'entendent pour élaborer leur plans à l'avance.

En définitive, Richardson détermine trois lieux de coordination des activités : la firme, le marché, la coopération inter firme, ainsi trois mécanismes de coordination correspondant à chacun de ces lieux : la direction, les prix et la planification. Cependant Richardson signale que cette tripartition n'est pas aussi tranchée qu'il semble l'indiquer, il faudrait plutôt parler d'un « continuum » entre ces trois lieux de coordination des activités. (Baudry 1995)

Pour mieux cerner la différence entre coopération et coordination, nous allons reprendre l'analyse de Neuville (1996, citée par Dameron, 2003).

Les deux notions s'opposent ainsi sur trois dimensions fondamentales :

- la coordination se situe sur le plan de la prescription (le « dire »), et la coopération sur celui de l'action (« l'agir »),
- la coordination définit un ordre, une structure statique, et la coopération un processus, une dynamique,
- la coordination maximise, elle calcule un 'one best way', alors que la coopération est une construction empirique orientée.

On peut dire que, la coopération est la forme la plus avancée de la coordination. (Grossetti et al., 1999 ; Baudry 1995).

On peut dire, qu'au niveau de la coordination, en se basant sur les compétences de chaque partenaire afin de réaliser un gain collectif.

Cependant, au niveau de la coopération, c'est à partir du travail collectif, on cherche l'efficacité individuelle.

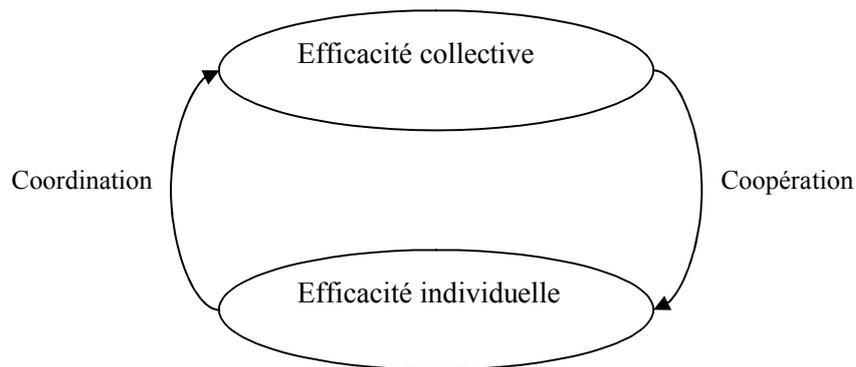


Schéma 1. Cycle coordination/coopération.

1.2. Réseaux d'entreprises :

Dans un contexte mondial marqué par un rythme d'évolution qui ne cesse de s'accélérer, un environnement de plus en plus turbulent, le rapprochement ou la collaboration sous forme de réseau semble être la solution stratégique adoptée par un nombre croissant d'entreprises. Cette forme d'organisation présente la particularité de préserver l'interdépendance des participants tout en autorisant leur participation à des projets plus importants. Le réseau d'entreprises apparaît donc comme la forme organisationnelle combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises ont constaté qu'il fallait reconsidérer l'approche réseau de l'organisation (Jacob et al. 1996).

Les entreprises se concentrent davantage sur le centre de leurs activités en identifiant en quoi elles excellent en vue de créer des relations de coopération.

Pour Saad, et al. (1992), la notion de réseau désigne l'élaboration collective, volontaire mais entourée d'incertitudes, concertée mais négociée, des savoirs scientifiquement pertinents et des biens économiquement légitimes. A ce titre, une stratégie de recherche et développement induit des décisions de partages de responsabilités, de risques et de profits, chacun des acteurs d'un réseau ne maîtrisant qu'une partie des facteurs clés de réussite d'un projet. Le réseau d'après Géniaux et al. (2003) tient souvent sa richesse de sa diversité.

Dussuc (2000) ajoute la notion d'échange et d'engagement, pour lui le réseau est un ensemble d'organisations ou d'individus engagés réciproquement dans les transactions récurrentes régulées selon un mode de coordination ni strictement marchand, ni strictement hiérarchique. On peut donc, envisager les différents réseaux comme des structures transactionnelles c'est à dire qui rassemblent des entreprises capitalistiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur, chacune étant spécialisée spécifiquement sur une tâche. A ceci on peut ajouter le partage de responsabilités, de risques et de profits.

Le réseau se présente comme la création d'un espace d'interaction, de confrontations, d'échange et d'enrichissement des différents types de savoir et de compétences disponibles. Il peut être un moyen efficace pour les firmes d'acquérir des ressources externes, de gérer la complexité en répartissant les rôles stratégiques complémentaires : conception, fabrication, distribution ... (Bouteiller 1995)

Ce type d'organisation affiche une souplesse dans sa composition qui peut accueillir ou voir se retirer des membres. Cette structure offre une flexibilité et un potentiel d'innovation important, en s'appuyant sur les connaissances détenues par ses membres.

Le réseau peut être qualifié dans ses principales caractéristiques que sont les acteurs et leurs positions respectives, leur interaction et connexions tant internes qu'externe.

Cette vision systémique est reprise par GUGLER (1991) pour lequel les sommets représentent les acteurs et leurs interdépendances spatio-fonctionnelles, les arcs représentent leurs activités et ressources respectives.

1.3. Réseau coopératif et universités d'entreprises :

Le réseau est une forme qui peut donner lieu à la coopération, sachant que par ailleurs, concurrence et coopération sont des réalités complémentaires. (Baudry 1995 ; De Bondt, 1996 cité par Dussuc 2000).

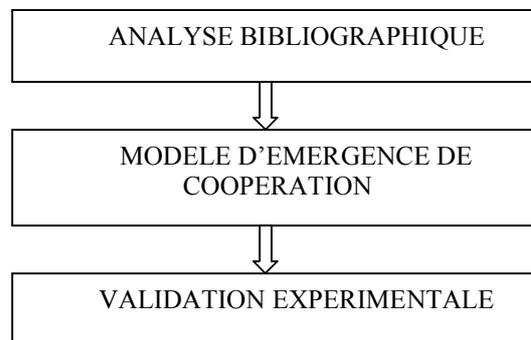
Donc nous définissons un réseau coopératif comme « **un ensemble de chaînes partenariales unies par une relation d'échange dynamique organisée, à plus ou moins long terme et par le sentiment d'appartenance à une entité collective, de moyens financiers, techniques et/ou humains** » (Achelhi et al., 2004).

Depuis quelques années, on assiste à une nouvelle tendance des réseaux coopératifs, ceux qui mettent un ensemble d'entreprises et des université en réseau, c'est ce qu'on appelle « université d'entreprise ».

Les universités, grâce à la recherche scientifique et aussi la formation qui peut être destinée et adapté aux personnels de l'entreprise, peuvent jouer un rôle dans la survie de ces entreprises et cela du fait de les rendre plus innovatrices et plus créatives.

Dans ce cadre, nous avons participé activement à mettre en place deux réseaux d'entreprises dans la région nancéenne, qui associent des entreprises, un hopital, un centre commercial et l'INPL (l'Institut National Polytechnique de Lorraine) dans le cadre d'une association.

2. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE :



Pour identifier les facteurs d'émergence, nous avons réalisé une recherche bibliographique sur des articles traitant le sujet de l'émergence de la coopération. Aucun de ces articles ne développent l'émergence de la coopération sous l'angle de processus entre ces facteurs.

Deux niveaux de lecture ont été obligatoires pour cette étude. Plus qu'une analyse personnelle à travers la lecture, nous avons effectué une analyse textuelle informatique qui permet de faire émerger les mots clés en fonction de leurs fréquences. Cela nous a permis de faire ressortir des facteurs non détaillés dans l'article, mais qui jouent un rôle important dans le processus de l'émergence de la coopération.

Afin de classer ces facteurs dans le temps, nous avons limité notre étude à des articles traitant l'historique de l'émergence des coopérations réelles. Ces articles décrivaient le processus de l'émergence.

Dans chaque cas, nous nous sommes intéressé par les liens de causalité entre ces facteurs, et aussi leur apparition dans le temps, nous avons tracé le processus d'émergence pour chaque cas de ces coopérations. Le regroupement de ces différents processus nous a permis de déterminer un modèle d'émergence de la coopération.

Afin de monter le lien, s'il existe, entre l'ensemble des facteurs, nous nous sommes basé sur la théorie des graphes.

Pour tracer le graphe d'émergence, nous avons procédé par étapes :

1. Après avoir identifier les liens entre les facteurs cas par cas. Nous avons résumé ces liens dans la matrice d'adjacence (ou la matrice booléenne).
2. En positionnant les facteurs d'émergence par niveau, il suffit de les relier par des arcs si le lien entre deux facteurs existe.

Cette démarche nous a permis, en nous appuyant sur 22 articles qui traitent l'historique d'un travail coopératif, de tracer le graphe d'émergence.

3. FACTEURS D'EMERGENCE DE LA COOPERATION :

Nous venons de définir un réseau, une coopération, et un réseau coopératif.

Dans le cadre de l'émergence de réseau coopératif de proximité territoriale, nous avons constaté un manque d'étude de recherche qui traite ce phénomène, « nombre d'auteurs ont contourné la question des conditions d'émergence du réseau en adoptant en approche descriptive » Coujard 2003.

Dans le domaine de coopération inter-entreprise Froehlicher (1997) explique ce manque d'étude du fait que « la coopération fait intervenir toute la complexité des rapports humains ».

Afin de mieux connaître les facteurs responsables du déclenchement de la coopération, nous avons réalisé une étude bibliographique. Les résultats de notre étude sont présentés dans le partie qui suit en distinguant deux groupes de facteurs d'émergence : les facteurs économiques dûent au contextuel de l'entreprise et les facteurs sociaux qui touchent les individus.

3.1 FACTEURS ECONOMIQUES :

3.1.1. Complémentarité des ressources :

D'après DAMERON (2000), en s'inspirant des travaux de CROZIER et al. (1977, 1993), la coopération est un moyen pour accéder à certaines ressources détenues par l'autre partie, elle est développée vis à vis des autres pour maintenir, contrôler et étendre sa zone d'incertitude. Chaque entreprise essaie de maîtriser ce qui est incertitude pour les autres, pour obtenir certaines ressources. Ce qui rejoint l'analyse de plusieurs auteurs pour qui les gains d'une entreprise qui coopère s'apprécient par des possibilités de croissance via l'acquisition de nouvelles ressources (Hamel 1991 ; Quélin 1996 ; Donada et al. 2000)

3.1.2. **Apprentissage :**

L'apprentissage est une motivation et un objectif à l'établissement d'accords de coopération. Coopérer est un moyen de partager des zones d'intérêts, de se compléter et donc de réaliser un apprentissage (Mothe et al. 2000, Mothe 2001), l'apprentissage et l'innovation. (Nonaka 1994)

Selon l'approche développée dans le modèle psychosocial de l'apprentissage, les interactions avec autrui jouent un rôle moteur essentiel dans les apprentissages (Cerisier, 1999). « Ce sont elles, en particulier, qui vont permettre la remise en cause des conceptions initiales et créer les dissonances cognitives favorables à la construction de connaissances nouvelles. Les apprentissage s'opèrent ainsi selon un modèle cyclique dans lequel des phases d'interaction sociales nécessitent et facilitent l'acquisition de nouvelles connaissances qui sont intégrées aux schèmes préexistants par agrégation et réorganisation. » Selon cette approche, la coopération est considérée comme un processus d'adaptation de raisonnements et / ou de mise en commun de connaissances dans le cadre de la résolution d'un problème (Soubie, Buratto et al., 1996).

La notion d'apprentissage est ainsi au centre de la dynamique coopérative. En effet, selon A. Hatchuel (1996 citée par DEMERON 2000), la réciprocité des rapports, assurée par les engagements des parties, se trouve dans les apprentissages, les nouveaux savoirs qui résultent de l'action. DEMERON (2000) ajoute que la coopération se construit à travers des apprentissages croisés, c'est-à-dire les apprentissages simulés, perturbés ou nourris par les apprentissages des autres et inversement.

3.1.3. **Objectifs partagés :**

D'après la définition de la coopération, « agir, travailler conjointement avec quelqu'un au succès de quelque chose, à l'exécution d'un projet commun ».

Plusieurs auteurs montrent que la coopération est une action ayant pour but la réalisation d'un travail commun afin d'atteindre un ou des objectifs partagés et ainsi de réaliser un bénéfice mutuel (Demeron, 2000 ; Ruiz Dominguez 2005).

3.1.4. **Division de travail :**

Plusieurs auteurs ont travaillé sur le rôle de la division de travail dans l'émergence de coopération inter-entreprise.

Baudry (1995) présente l'exemple des constructeurs automobiles et l'industrie aéronautique et leurs relations avec les fournisseurs.

Jolly (1997) parle de la coopération entre Matra-automobiles et Renault.

Carbonara et Schiuma (2004) présente le rôle de la division de travail dans les districts industriels dans la création de nouveaux produits.

Ces auteurs montrent les avantages et le gain grâce au travail coopératif en se partageant les tâches pour les entreprises, qui ont des ressources complémentaires. C'est ce que Carbonara et Schiuma (2004) présente comme la division de travail vertical.

Ces derniers dans leur développement de division de travail dans les districts industriels, mentionnent deux types de division de travail :

1. *division de travail vertical* : chaque entreprise se spécialise dans une phase du processus de la production.

On peut qualifier ce type de coopération par complémentaire d'après Dameron (2000). Jolly (1997) définit la coopération complémentaire comme étant une coopération qui a des objectifs qualitatifs. Il définit la coopération complémentaire lorsque les alliés mettent en commun des ressources de différentes natures. Il donne l'exemple de la coopération entre Matra-Automobiles et Renault. Matra-Automobile a fait le développement des *Multi Purpose Vehicule (MPV) Espace* et c'est Renault qui a pris en charge la partie commercialisation.

2. *division de travail horizontal* : les entreprises travaillent dans les mêmes phases de production, l'avantage de ce type de relation c'est l'augmentation de la capacité de travail. D'après Dameron (2000), on peut qualifier ce type de coopération de communautaire qui a des objectifs quantitatifs (Jolly, 1997).

Pour approfondir notre analyse sur la division de travail au niveau des entreprises, nous allons voir comment cela s'organise entre les individus. Nous savons que la coopération inter-entreprise commence par le rapprochement du personnel des entités.

Pour mieux comprendre ce phénomène, on peut faire l'analogie empruntés des sciences biologique et l'étude des comportement des abeilles, menant des activités interdépendantes dans l'objectif commun : la survie.

Durkheim (1930) présente le rôle de la division du travail social comme une source d'échange et de bien-être. Selon l'auteur, la division de travail est une source de coopération. Coopérer, en effet, c'est se partager une tâche commune.

Il existe deux tensions fondamentales en l'homme, il est partagé entre l'être complet, achevé, et n'être que la partie d'un tout. D'où la coopération entre des individus suppose qu'ils dépendent mutuellement les uns des autres. La division de travail est alors la source de coopération : « la coopération ne va pas sans la division de travail. Coopérer, en effet, c'est se partager une tâche commune. Si cette dernière est divisée en tâches qualitativement similaires, quoique indispensables les unes aux autres, il y a division du travail simple ou du premier degré. Si elles sont de natures différentes, il y a division de travail composée, spécialisation proprement dite ».

Cette division de travail dépasse les intérêts économiques, elle permet pour l'auteur l'établissement d'un ordre social et moral et aussi d'une certaine forme de solidarité, ce qu'il a appelé une solidarité organique qui suppose que les individus diffèrent les uns les autres.

Pour Durkheim, « la coopération ne va pas sans la division du travail, elle est source de solidarité et implique une réciprocité des rapports symbolisée par l'engagement contractuel, formel ou informel. » (Dameron 2000)

Pour ces deux auteurs, on ne peut pas parler de coopération dans l'équipe de travail que s'il y a division du travail, c'est-à-dire spécialisation fonctionnelle et complémentarité entre les membres du groupe.

Marx dans « le capital » donne l'exemple des 12 maçons pour faire passer des pierres de construction du pied d'un échafaudage à son sommet. Même s'ils exécutent la même manœuvre, le fait de travailler ensemble et de partager les tâches leur permet de le faire vite avec moins d'énergie, car les maçons n'ont pas à faire des allés-retours pour déplacer les pierres.

Cette exemple montre deux intérêts de la division de travail dans la réalisation des tâches, au niveau temps et ressources.

De plus, la division de travail permet de minimiser le risque d'investissement car chaque entreprise développe et assure qu'une partie de projet. Cette séparation de travail va conduire à la spécialisation des différents organismes dans leur domaine respective et par ce fait, ils deviennent dépendant les uns les autres.

Dameron (2000) s'appuyant sur les travaux du Durkheim (1930) parle de la solidarité « organique ». Cette solidarité issue de la division de travail suppose que les partenaires diffèrent les uns des autres. Ainsi, « la coopération ne va pas sans la division de travail, elle est source de solidarité et implique une réciprocité des rapports symbolisées par l'engagement contractuel » (Dameron 2000).

L'auteur a ainsi regroupé deux notions indépendantes dans le processus de génération de coopération :

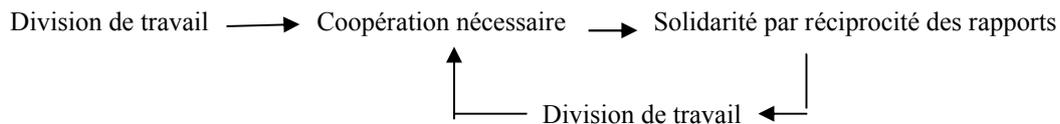


Figure 1. Processus de génération de coopération.

Source : DAMERON 2000.

3.1.5. Engagement :

La coopération ne peut exister sans engagement entre les parties, basé sur un accord formel ou informel. Celui-ci assure la réciprocité des rapports, le « donnant-donnant » développé par les économistes, notamment à travers la théorie des jeux. (Guérien, 1995).

3.2 Facteurs sociaux :

3.2.1. Communication :

Pour F.W.Taylor, capacité de communication, objectif commun et volonté personnelle fondent la coopération dans l'organisation, où l'équipe est l'unité élémentaire de travail. D'une manière générale, Williamson (1965, cité par Donada 1997) sur l'importance de la communication dans les relations entre les entreprises : « le traitement explicite du rôle de la communication est fréquemment oublié dans les descriptions par les économistes du processus de coordination inter firmes ».

Nous avons parlé de confiance, lien informel, l'apprentissage, division de travail, et l'engagement comme facteurs générateurs de la coopération. Cependant, sans la communication et l'échange de l'information, ces facteurs n'existeraient pas.

3.2.2. Confiance :

La confiance engendre une transparence entre les partenaires, donc « les cultures organisationnelles et les objectifs de chacun sont mieux connus par chaque partenaire, la

communication est facilitée, Et les risque de mésentente apparaissent comme plus limités et les conflits résolus plus rapidement » (Mothe 2001).

La confiance peut être une source de coopération, elle peut être une condition préalable à l'établissement du contrat (Mendez 2000).

« L'existence de coopération antérieures réussies avec les mêmes partenaires permet également d'accroître le niveau de confiance » (Mothe 2001), ce qui rejoint Billette (1999) repris par Mothe et al. (2000) « l'expérience de travail en commun en 1989 et la confiance établie à cette occasion ont largement contribué à faciliter la négociation de l'accord ».

Jolly et al. (1995, citée par Dameron 2000), et Mendez (2000) définissent deux acceptions de la confiance. La confiance **ex ante** qui caractérise la relation pré existante à la coopération, elle résulte de la réputation dont jouissent les auteurs ou de leurs relations préalables. Dans le même temps, les négociations permettent aux partenaires d'amorcer l'établissement d'une confiance minimum, même en l'absence de confiance ex ante.

Pour Pratt et al. (1984, citée par Baudry 1995) la réputation représente un stock important de valeurs qui peut inciter à un comportement loyal qui doit produire de la confiance. Il en est de même pour l'ancienneté des relations qui développent un stock de valeurs pour forcer le contrat.

Pour Baudry (1995), « il semble impossible de dissocier contrat et confiance ; en effet, contracter avec quelqu'un c'est déjà un acte de confiance ». La confiance est donc l'amont qui rend possible le contrat. L'auteur va loin dans l'analyse, pour lui, la confiance est nécessaire dès lors qu'il existe un risque associé à l'échange. « Faire confiance à quelqu'un, c'est supposer ex ante que la probabilité du risque associée à l'échange est très faible ».

3.2.3. Appartenance au groupe :

Le besoin d'appartenance au groupe est un aspect puissant de la vie sociale (Maslow, 1954 ; cité par Dameron 2000). Selon ces derniers, les individus se définissent à partir des groupes ou des organisations auxquels ils appartiennent.

L'identité renvoie en effet à la création de soi à travers l'expérience de la socialisation, c'est pourquoi « la coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches » (Dameron 2001).

3.2.4. Liens informels :

Avant que n'apparaissent la coopération et des relations économiques encadrées par des contrats ou des routines, la coopération interentreprises passe par une phase initiale qui

conditionne les étapes suivantes : l'entrée en interaction des individus et en particulier des dirigeants des entreprises concernées.

Les « mécanisme informels » ou les liens informels, représentent le support ou « l'infrastructure » (Froehlicher, 1996) de l'émergence des coopérations interentreprises.

L'activité relationnelle des dirigeants, dans le cadre de l'émergence d'une coopération interentreprises, se joue à deux niveaux, (Froehlicher, 1998) :

- des acteurs individuels se rencontrent, discutent, négocient leur coopération et apprennent à se connaître et à se faire confiance ;
- des acteurs, possédant une délégation de pouvoir de la part de l'entreprise dont ils assument la responsabilité³, décident d'un projet économique commun.

De l'initiation des liens entre acteurs dépend la genèse de l'indispensable confiance (Froehlicher 1996, 1998, Baudry 1995) et décourage la malhonnêteté. Elles peuvent aussi constituer une façon non institutionnalisée de garantir les échanges (Baudry 1995). Ce dernier s'inspire du travail de Palay (1985) sur les relations entre les entreprises de transports routiers et les affréteurs. Ce travail montre que les contractants s'engagent généralement par des accords verbaux. L'auteur note que ces accords informels sont intimement liés à l'identité des individus ou des groupes qui participent à la réalisation de l'accord.

Baudry parle de relations familiales qualifiées de domestique qui donnent une grande place à la connaissance personnelle des acteurs. Il ajoute que « la confiance acquise par une longue familiarité avec les personnes ... fonde la coordination domestique » p95.

3.2.5. Facteur temps :

Comme la coopération est un processus, il est nécessaire de l'étudier dans le temps. Axelrod (1992 citée par MOTHE et al. 2000) a clairement montré l'importance du facteur temps dans l'émergence d'une coopération. De plus, selon Kumar et al. (1996, citée par SAUBESTY, 2002), les fruits de la coopération peuvent seulement être réalisés si la coopération est maintenue dans le temps, et si toutes les parties de la coopération continuent à la percevoir comme favorable, juste et bénéfique.

SMITH RING et VAN de VEN (1992, 1994, citée par DEMERON 2000) mettent en exergue le rôle du temps et repèrent trois grandes étapes dans le processus de la structuration de la coopération : les négociations sur les attentes, les engagements pour les réalisations

futures et leurs exécutions. Chaque étape de la coopération est soumise aux jugements des acteurs basés sur l'équité et l'efficacité.

3.2.6. Proximité géographique :

En se basant sur les travaux de Schmidt (1990), Ruiz Dominguez (2005) caractérise les relations de travail coopératif en fonction des distances dans l'espace. Pour ces derniers, les acteurs coopérant dans le même lieu « coopération de proximité » peuvent interagir librement. Tandis que les acteurs « coopérant à distance » sont contraints dans leurs interactions principalement par la disponibilité et le temps de réponse du moyen de communication.

Comme le note Bouteiller (1995) en s'appuyant sur les travaux de Perrin (1986), le fait de proximité territorial a surtout été mise en lumière par le fondateur de l'économie industrielle A. Marshall dans ses analyses sur les districts manufacturières.

Marshall (1879, citée par FOURNIER et al., 2002) suggère que la localisation commune au sein d'une zone industrielle favorise l'émergence de relations de confiance et de reconnaissances entre ces entreprises proches géographiquement, cette confiance débouchant sur des formes de coopérations multiples.

Beccattini (1978 et 1990 ; cité par Bouteiller 1995, Baroncelli ****, Tallman et al. 2004) définit le district industriel comme « une entité socio-territorial caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donnée »

Ruiz Dominguez (2005) parle de « cadre spacial ». il le définit comme « tout les dispositifs technique permettant de mettre les acteurs en rapport les uns avec les autres et de leur fournir des outils pour échanger des données ». Ces espaces peuvent être des espaces physiques (salles, bureaux, ...) comme des espaces virtuelles créés pour assister les interactions des acteurs localisées à des endroits éloignés.

On peut dire, que la proximité géographique ne dépend pas uniquement de la distance entre les différents acteurs, mais aussi du temps de leur réaction les uns par rapport aux demandes des autres.

3.2.7. Proximité culturelle :

On cite fréquemment la définition proposée par Tylor en 1871. « La culture est un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme vivant en société ». [Nouiga et al., 2003]. Plusieurs auteurs citent Kloeber et Kluckholm qui avaient recensés 164

définitions de la culture. Ce nombre traduit le fait que « toute définition de la culture est en soi un produit culturel. ». [Trompenaars, 1994 ; cité par Nouiga et al., 2003].

L'impact de la proximité de la coopération avec le client sur sa rentabilité pour le fournisseur. Dans l'industrie automobile, une coopération est considérée comme proche si le fournisseur intervient en amont du développement du produit et des process et si les échanges avec le client se produisent sur un relatif pied d'égalité. Si le répondant considère que la rentabilité de la coopération est d'autant plus forte que la coopération est proche, on peut considérer que son gain coopératif est plus élevé. (Donada C. et al., 2000).

4. CLASSEMENT DES FACTEURS D'EMERGENCE DANS LE TEMPS :

Après avoir identifié les facteurs d'émergence de coopération inter-entreprises cités dans la littérature, nous allons chercher à classer ces facteurs dans le temps. Pour cela, nous sommes basés sur le lien de causalité entre eux.

Après avoir déterminé théoriquement les facteurs d'émergence de la coopération. Nous allons chercher les liens de causalité, ainsi leur classification dans le temps.

Pour cela, nous allons étudier des articles traitant et développant la phase amont de la coopération.

4.1. Interprétations et résultats :

Dans ce paragraphe, nous allons présenter le résultat de notre recherche ainsi le graphe d'émergence avec les interprétations et conclusions.

4.1. Matrice d'adjacence :

	Communication	confiance	Proximité géographique	Interet commun	Complémentarité des ressources	Liens informels	Liens interpersonnels	apprentissage	confiance Ex ante	Division de travail	Appartenance au groupe	engagement	Proximité culturelle
Communication		1		1			1		1				
TRUST								1				1	
Proximité géographique	1						1						
Commun interest							1			1			
Complémentarité des Ressources	1			1				1					
Lien informel		1											
Lien interpersonnels						1		1		1			
Apprentissage												1	
Confiance ex ante							1	1		1		1	
Division of labor						1		1					
Appartenance au groupe	1	1					1						
Engagement													
Proximité culturelle		1					1						

Tableau 1. Lien de causalité entre les facteurs d'émergence de la coopération

4.2. Graphe et interprétations :

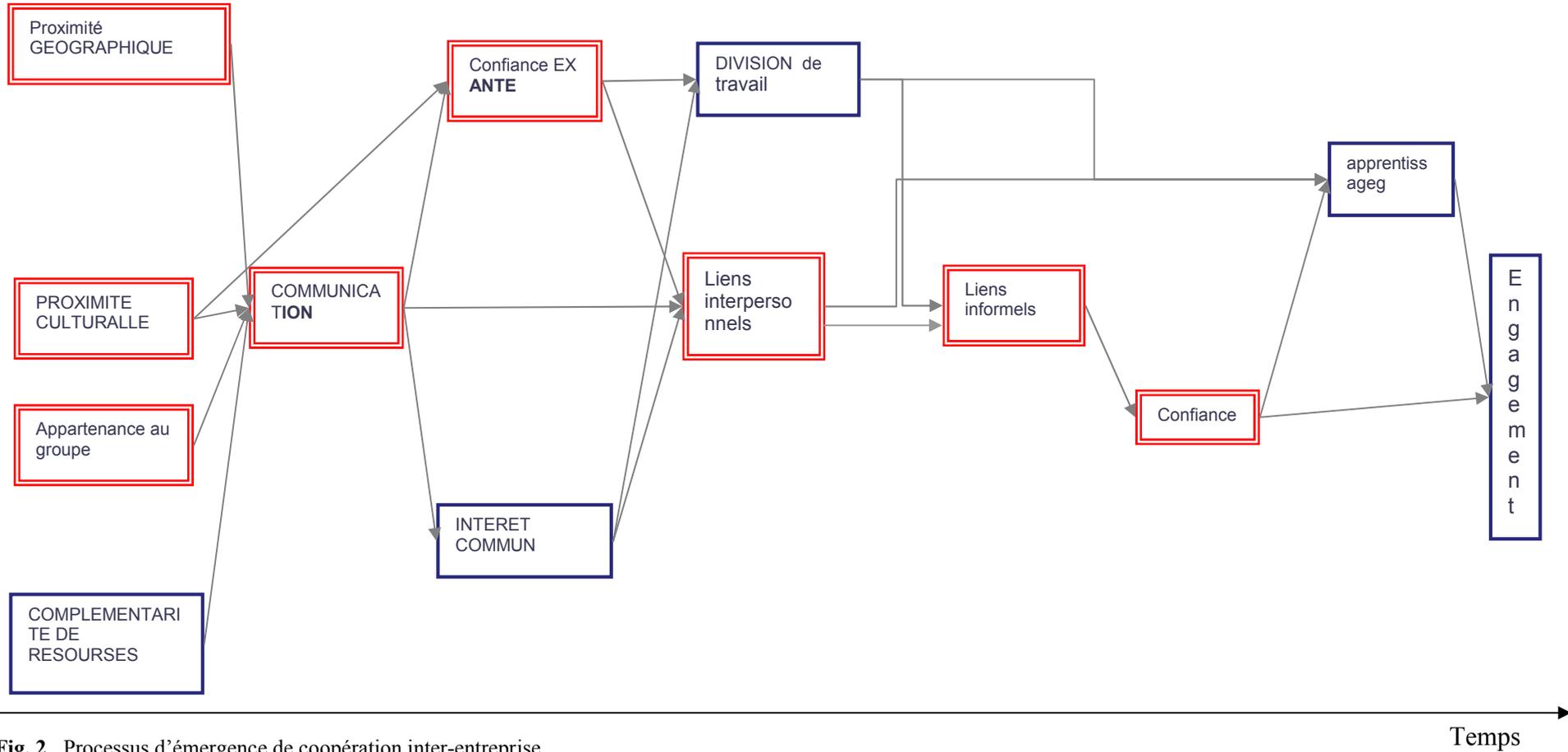


Fig. 2. Processus d'émergence de coopération inter-entreprise

Le graphe d'émergence fig. 2 est le résultat d'une recherche bibliographique d'articles traitant l'historique de l'émergence des coopérations. Ce graphe phasé, montre tous les liens mentionnés par les auteurs des articles que nous avons étudiés.

Ce travail de mise en corrélation met pour la première fois en évidence le lien entre les facteurs économique et sociaux d'émergence de la coopération et ainsi la notion de processus temporel au cœur de l'émergence de la coopération.

On peut aussi signaler que l'apparition des facteurs économiques et sociaux dans le temps se chevauche et s'interfère.

Nous avons un graphe connexe, classé en 8 niveaux en fonction de l'apparition d'un facteur dans le processus coopératif. Le passage d'un niveau à l'autre permet l'avancement vers l'engagement, qui est la concrétisation de la coopération.

Donc, nous pouvons affirmer que l'importance des facteurs d'émergence varie avec l'état de la coopération.

Pour étudier alors ce processus d'émergence coopératif, il faut tenir compte de tous ces facteurs.

Ce qu'on s'attache à faire, est de vérifier ces résultats dans la réalité actuelle. Pour cela, nous sommes impliqués dans deux réseaux dans la région Nancéenne.

5. HYPOTHESES ET VALIDATION EXPERIMENTALE :

Dans la partie précédente, nous avons trouvé, suite à une recherche bibliographique, que l'émergence d'une coopération suit un processus phasé, organisé dans le temps entre des facteurs économiques et sociaux.

Nous allons essayer de vérifier ce processus avec la réalité actuelle du terrain. Pour cela nous nous intéressons à deux réseaux d'entreprises. Ces derniers se trouvent sur des zones géographiquement éloignées et les entreprises de ces zones n'exercent pas dans le même domaine d'activité.

5.1. Hypothèses :

L'étape suivante de recherche consiste à répondre aux hypothèses suivantes grâce à un travail de terrain basé sur des enquêtes et des entretiens avec les personnes concernées :

H1 : le graphe d'émergence fig2 est phasé.

H1a : L'importance de facteurs d'émergence dépend t-elle réellement de la phase de la coopération ?

H1b : si oui, dépendent t-elle du type de la coopération ?

H2 : a part le temps, il y a forcément des conditions de passage d'un état à l'autre.

H2a : quels sont les invariants de passage d'une étape à l'autre ?

H2b : ces invariants dépendent-ils du type de la coopération ?

L'objectif est, à partir de ce schéma d'émergence (fig.2), de trouver un modèle de pilotage de l'émergence de réseau coopératif.

Pour cela, nous envisageons de réaliser une enquête sous forme de questionnaire semi directionnel auprès des personnes concernées dans les deux réseaux ainsi que des entretiens avec les membres des comités de pilotage. Ces enquêtes et entretiens vont être ciblés sur la vérification du schéma de l'émergence (fig2), c'est-à-dire, de vérifier les relations d'antécédence entre les facteurs, et de chercher les conditions de passage d'une étape à l'autre en insistant sur les facteurs de contingence.

5.2. Validation expérimentale :

Nous avons observé, sans être acteur, deux regroupements d'entreprises A et B dans la région nancéenne. Cette observation qui a duré deux années ***** la lecture des différents rapports et comptes rendus ainsi la participation aux réunions.

Ces deux regroupements d'entreprises ont été créés suite à une volonté politique régional, connue sous le nom de la procédure ATP, une Association, un Territoire, un Projet, lancée par la communauté urbaine de la ville de Nancy.

L'historique des rapprochements :

Nous avons pu observé que le point de départ de la procédure ATP est exclusivement territorial et en partie la proximité culturelle.

Après quelques réunions, il s'est avéré qu'ils ont des problèmes communs : signalétique, haut débit, sécurité, transport. Ces réunions ont créé une confiance ex ante entre les participants et les a encouragé à se mettre en association. D'où, l'activation de « l'appartenance au groupe ».

Cette étape a duré une année. Elle a permis d'identifier les plus petits dénominateurs communs, d'où la création de groupe de travail ou ce qu'on appelle de comité par thème.

La communication à cette période a joué un rôle cruciale soit pour que les différents membres s'échange des information : la mise en place d'un numéro de téléphone, d'une adresse mail et d'une newsletter ont permis, d'une part d'informer les membres de l'association de l'état d'avancement et des difficultés rencontrées, ce qui a créé une

dynamique au sein de l'association, et d'autre part de faire connaître l'association et ses objectifs pour les non-membre, ce qui a attiré quelques membres.

Les réunions mensuelles ont renforcé l'échange d'information entre les membres de l'association. Un compte rendu de chaque réunion est édité et diffusé à tous les membres.

Suite à ces échanges d'information sur les différents comités, leurs actions et leurs objectifs, quelques adhérents ont choisi de participer aux activités d'une de ces comités.

La création des groupes de travail par centre d'intérêt a favorisé l'émergence de lien interpersonnels et la division de travail.

Avec le temps et les échanges dans le cadre de travail des deux associations, les liens superficiels entre les individus traduisent des liens informels et renforcent la confiance.

Actuellement, les deux associations cherchent à mettre en place un ou des projets afin de répondre aux objectifs centraux de chaque association.

Discussion :

Durant ces deux années d'observation des deux réseaux d'entreprises, nous avons observé un parallélisme parfait dans les activités des deux associations. Les deux associations sont rentrées en phase de construction de projets à moyen et long terme. Cela valide en partie notre schéma d'émergence.

On remarque que les ambitions des deux associations divergent sur ce point. L'association A cherche à avoir un rayonnement national et international tandis que l'association B cherche à être un point d'entrée de la ville de Nancy. Nous expliquons cette différence d'ambitions au fait que les histoires de construction des deux territoires sont différentes et leurs objectifs de départ sont différents. Par ce fait, la population des deux zones est fortement imprégnée par la vocation de départ.

Suite à notre expérience dans les deux réseaux d'entreprises, notre modèle s'avère valable sur le plan opérationnel. Cependant, il représente un certains nombres de manques, car ils n'étaient pas traités dans les histoires de coopérations étudiés.

En fait notre modèle est centré sur les facteurs endogènes, mais il ne prends pas en compte l'impact des facteurs exogène.

Les représentants de chaque comité ont eu une légitimité et deviennent des interlocuteurs au nom de l'ensemble des autres membres. Par cela, ils ont gagné la reconnaissance des autres membre et la reconnaissance extérieur. Cette récompense est un moteur et a eu un impact positif sur la dynamique coopératif des différents membres.

C'est ce qui confirme le travail de Dameron (2000) sur l'enroulement et la complémentarité entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire.

6. CONCLUSION :

L'émergence de la coopération reste un thème non réellement développé, déjà du fait qu'il met en jeu toute la complexité des rapports humains. Ainsi, comme l'a signalé Froehlicher (1998), c'est un phénomène non prévisible, donc difficile à observer.

Pour surmonter ces difficultés, nous nous sommes basés sur une revue de la littérature. Nous avons vu que les facteurs d'émergence peuvent avoir une relation avec la politique économique de l'entreprise : élargissement des activités, l'ouverture sur des nouveaux marchés, amélioration de la productivité, ... ainsi, ces facteurs peuvent avoir des origines sociales qui permettent d'atteindre une satisfaction personnelle.

Grâce à l'étude de l'antécédence entre ces facteurs, nous avons tracé le graphe d'émergence qui nous montre les différents chemins possibles pour atteindre la phase de l'engagement entre les partenaires.

Notre expérience dans deux cas de réseau de proximité territoriale valide notre modèle sur le plan opérationnel. Cependant, ce modèle ne traite pas les facteurs exogènes qui peuvent avoir une influence sur le dynamisme des membres.

Cette étude montre que la gestion de l'émergence de la coopération inter-entreprise doit être en fonction de l'avancement de la coopération. Tout en étant impliqué dans ce processus d'émergence, le manager doit savoir situer la coopération par rapport aux différentes phases citées auparavant. On parle dans ce cas d'une « méta » gestion.

Des recherches complémentaires restent donc à effectuer de manière à (1) vérifier le schéma d'émergence de la coopération, par l'étude d'autre cas de coopération, (2) compléter la liste des facteurs d'émergence, et (3) accroître la validité de l'étude menée en participant à des coopérations inter-entreprises dans la phase amont de la conception.

La prochaine étape aura pour objectif la validation de notre schéma d'émergence. Nous allons centrer ce travail sur les coopérations dans le domaine de l'innovation qui est la thématique du laboratoire ERPI-INPL. Nous cherchons à savoir comment peut-on impulser la coopération dans le domaine de l'innovation.

Pour cette raison, nous avons mis en place, au sein du laboratoire ERPI-INPL, la plateforme cré@ction. Sa vocation est de favoriser la coopération inter-entreprise dans les phases amont de la conception.

7. REFERENCES :

- Achelhi H., Truchot P. et Aoussat A. (2004), *Les critères de réussites ou d'échecs d'un réseau coopératif : application au Ci2p*, Actes de conférence Confère.
- Achelhi H., Truchot P. et Aoussat A. (2005), *Les critères d'émergence d'un réseau coopératif*. Actes de conférence Internationale Conception et Production Intégrées.
- Aliouat B. (1996), *Les stratégies de coopération industrielle*, Edition economica.
- Angers F.A. (1974), *La coopération de la réalité à la théorie économique*, Edition Fides.
- Balantzian G. (1997), *après l'avantage concurrentiel, l'avantage coopératif. Le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique*, Les éditions d'organisation.
- Baroncelli A., les relations interentreprises dans le district industriel du Biomédical de Mirandola, Actes de congrès AIMS.
- Bartel-Radic A. et Rautenberg F. (2001), *la spécificité interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ?*, Actes du colloque de l'AIMS à Québec.
- Bergeron F., Poulin D. et Ellouze S. (2000), *Les technologies de l'information : un synonyme d'alliance réussie*, Actes du colloque de l'AIMS à Montpellier.
- Beuscart R. (1998), *Travail coopératif et réseaux, Informatique et santé*, 10, 3-10..
- Brousseau E., *Contrat et comportement coopératifs*, (1994), à paraître dans Ravix J.L. (sld), *GDR d'Économie Industrielle, Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris.
http://www.brousseau.info/pdf/1996_C&C_EBRavConfCont.pdf
- Cihuelo J. (2002), *Projet de conception et processus coopératif : 'les petits riens' qui rassemblent les métiers*, 2002.
- Corolleur F., Dussuc B., Favre-Bonte Nilcoletti V., Geindre S. (2002), *La relation profils d'entrepreneurs et appartenance au territoire. Le cas des dirigeants de PMI d'un district industriel : la Plastics Vallée*. Acte du Colloque AIMS à Paris.
- Dameron F. S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipe projet*, Thèse de Doctorat soutenue le 6 décembre.
- Dameron F.S. (2000), *Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet*, Actes du colloque de l'AIMS à MONTPELIER.
- Dameron F. S. (2001), *Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*, Actes du colloque de l'AIMS à Québec.
- Dameron S. (2003), *Structuration de la coopération au sein d'équipes projet*, Actes du colloque de l'AIMS à Tunis.
- David M. (2004), *Définition d'un cadre pour l'organisation et l'évaluation des activités du travail coopératif*, Thèse de Doctorat.

- Demil B. et Lecoq X., *Imposer un standard dans les industries en réseau par une stratégie d'ouverture des droits de propriété*, Actes du colloque de l'AIMS à Paris, 2002.
- Des Mesnards P.H. et Sallé M. (2000), *Le management par la vision*, édition Créargie.
- Donada C. (1997), *Partenariat : Mythes et réalités pour les fournisseurs. Etudes empirique dans l'industrie automobile*, Actes du colloque de l'AIMS à Montréal.
- Donada C. et Garrette B. (2000), *Partenariat vertical et gain coopératif: une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile*, Actes du colloque de l'AIMS à Montpellier.
- Doz Y. (1996), *The evolution of cooperation in strategic alliance: initial conditions or learning process*, Strategic Management Journal, Vol. 17, p 55-83.
- Durkheim. (1930), *De la division du travail social*, PUF/ Quadrige, 1996.
- Dussauge P., Garrette B. et Mitchell W. (2002), *formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources*, Actes du colloque de l'AIMS à Paris.
- Dussuc B. (2000), *Une vision processuelle des réseaux d'entreprises*, Actes du colloque de l'AIMS à Montpellier.
- Eggrickk A. (2000), *L'institutionnalisation d'un réseau : le cas de Cambid*, Actes de colloque de l'AIMS, Montpellier.
- Evrard Samuel K. (2000), *Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions d'entreprises*, Actes du colloque de l'AIMS à Montpellier.
- Fournier M., Kuhn A. et Masson-Franzil Y. (2002), *éléments sur la politique publique de soutien à la coopération interentreprises*.
- Frery F. (1997), *Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée*, Actes du colloque de l'AIMS à Montréal.
- Frohlicher T. (1996), *Eléments sur le management des coopérations interentreprises, une contribution à l'analyse, En terme de configurations relationnelles*, Thèse de Doctorat.
- Frohlicher T. (1997), *le 'Hiatus Williamsonien' contribution à une socio-economie des coopération interentreprises*.
- Frohlicher T. (1998), *Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises*.
- Géniaux I. et Mira-Bonnardel S. (2003), *Le réseau d'entreprises : aboutissement d'une trajectoire organisationnelle ou forme transitoire d'organisation*.
- Gerson P. et Pantlin S. (2005), *ODD-Workshop for engineers: Business implications and cultural values through the repeated prisoner's dilemma experiment*. Acte de la 4^{ème} conférence Internationale CPI (Conception et production Intégrées).
- Gomez P.Y., Korine H. et Masclef O. (2001), *le rôle du don dans les processus d'alliances stratégiques. Le cas Renault – Nissan*, Actes du colloque de l'AIMS à Québec.
- Gugler P. (1991), *les alliances stratégiques transnationales*, col. Documents Economique n°58.

- Hakm A. et Mckelvey M. (2000), *When and why does cooperation positively or negatively affect innovation? An exploration into turbulent Waters.*
- Henaff G., Barreau J., Eydous A., Del Sol M. et Gouzien A. (1999), *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Collection des sociétés.
- Hourquet P. et Masclef O. (2003), *Le sacrifice dans les stratégies de partenariat :Le cas Nortel-géodis, Actes de la conférence AIMS à Tunis.*
- Ingham M. et Mothe C. (2000), *la confiance au sein de coopérations interfirmes : une étude de cas*, Actes du colloques de l'AIMS Montpellier.
- InghamM. & Mothe C. (2003), *l'apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologique*, Actes de Conférence AIMS à Tunis.
- Joffre O. (2003), *Les déboires de la démographie organisationnelle sont-ils faits pour surprendre ? Une discussion méthodologique à partir de deux cas de fusion-acquisition : Carrefour-Promodès et France Télécom-Orange*, Actes du colloque de l'AIMS à Tunis.
- Jolly D. (1994), *Accéder à l'innovation technologique par la coopération interentreprises.*
- Jolly D. (2001), *Alliance interentreprises entre la concurrence et coopération*, édition Vuibert.
- Josserand E. (1997), *La structuration d'une entreprise en réseau*, Actes du colloque de l'AIMS à Montréal.
- Koening J. (1985), *Stratégie d'entreprise*, antiManuel » Economica.
- Leroy F. & Ramanantsoa B. (1996), *La fusion comme source d'évolution organisationnelle : analyse du processus de variation-sélection-rétention de nouvelles pratiques dans la mise en œuvre d'une fusion.*
- Marmuse C. (1999), *le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens*, Actes du colloque de l'AIMS à Chatenay-malabry.
- Mendez A. (2000), *Comment naît la confiance dans un contexte organisationnel : une illustration à partir d'une banque mutualiste*, Actes du colloque de l'AIMS à Montpellier.
- Mothe C. (1999), *la confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne*, Actes du colloque de l'AIMS à Chatenay-malabry.
- Mothe C. (2001), *les implications des coopérations en recherche-développement*, Finance Contrôle Stratégie- Volume 4, n°2, p 91-118.
- Paranhos A. Neto et Drouvot H., (1982), *la dialectique conflit-coopération dans le développement d'une joint venture : le cas FIBRESIL.*
- Philippart P. (2001), *La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques*, Actes du colloque de l'AIMS à Québec.
- Raufflet E. (2003), *les dimissions organisationnelles de la collaboration*, Actes du colloque AIMS à Carthage.
- Renaud-Coulon A. (2002), *Universités d'entreprise. Vers une mondialisation de l'intelligence*, Editions Village Mondial.

Salgado M. et Bourcieu S. (2002), *Management des coopérations interentreprises : le cas des coopérations multipoints*, Actes du colloque de l'AIMS PARIS.

Saubesty C. (2002), *Dynamique de la construction de coopérations transversales. Application au cas de coopérations pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF*, actes du colloque de l'AIMS, PARIS.

Tallman S., Jenkins M., Henry N et Pinch S. (2004), Knowledge, clusters and competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol 29, n°2, pp 258-271.

Thevenard C. (1998), *L'impact de la croissance externe sur les actifs immatériels : l'exemple des marques*, Actes du colloque de l'AIMS à Louvain la Neuve.

Tinlot G. (2003), *Rapport de forces entre partenaires et architecture des alliances stratégiques*, Actes du colloque AIMS à Carthage.