

La stratégie collective vue par les relations entre acteurs: le couple coopération – coordination

Résumé

De nombreux travaux présentent la participation à des collectifs comme une des alternatives au développement des petites entreprises. Or, dans certains cas (comme celui que nous nous proposons d'étudier ici), si un certain nombre de conditions (proximité, identité, externalités positives avec les parties prenantes) sont réunis la stratégie collective a néanmoins beaucoup de mal à se développer. Il s'agit alors de comprendre la dynamique de la stratégie collective en prenant en compte le réseau des relations entre les acteurs. L'analyse du contenu des relations entre les acteurs permet de mettre en évidence leur impact sur la dynamique collective: Dans quelle mesure la structure et la nature des relations entre acteurs permet-elle de comprendre la dynamique de leur stratégie collective ? Notre proposition de recherche repose sur l'analyse du contenu des relations en distinguant les relations de coordination et celles de coopération. Le contenu, apprécié au travers de ce rapport coopération/ coordination, donne une lecture différente du développement des actions collectives. Seule la coopération permettrait la création de nouvelles ressources (ressources collectives ou non) ; la coordination se contentant de répondre aux besoins des clients ou du marché mais sans création, échange ou appropriation de ressources par d'autres. La prééminence de liens de coordination limite le développement de nouvelles ressources ou compétences et se révèle être un frein au collectif.

Cette recherche introduit dans l'analyse des relations de coopération, dans les stratégies collectives la nécessité pour en comprendre certaines dynamiques d'entre dans le détail du contenu des relations entre acteurs. Elle s'appuie pour cela sur l'analyse en profondeur d'un cas.

Mots clés (5 max.)

Petites Entreprises, Réseaux, Ressources, stratégie collective, Coordination, Coopération.

Introduction

De nombreux travaux ont mis en lumière l'importance des dynamiques collectives dans le développement des entreprises. On trouve évoqué cela sous des vocables différents selon les références théoriques et les approches mobilisées : alliances, cluster, réseau d'entreprises, stratégies collectives, etc.. Une des alternatives au développement des petites entreprises passe par la participation à des collectifs. La notion de collectif et l'importance d'agir ensemble pour les entreprises ont été mises en évidence depuis longtemps. La stratégie collective se définit comme la mobilisation conjointe de ressources et la formulation d'actions communes entre des collectivités d'organisations (Hawley, 1950). Dès 1965, Alderson mettait en avant l'importance pour les organisations de travailler ensemble. La même année Emery et Trist (1965) remarquaient que les organisations multilatérales étaient un moyen pertinent de développer une stratégie en univers turbulent. Ainsi comme le noteront des travaux largement issus de Astley et Fombrun (1983), le destin individuel de l'entreprise passe à des degrés plus ou moins importants par un destin collectif (Guillotreau & Le Roy, 2002). On voit dès lors que le développement stratégique des entreprises repose de plus en plus sur celui de pratiques relationnelles (Grenier, 2002).

Le collectif devient un enjeu important pour les entreprises mais de nombreuses questions demeurent encore quand à l'analyse de son mode de fonctionnement. Alors que la question du « pourquoi » a été largement traitée, celle du « comment » et donc de son fonctionnement est encore d'actualité. Des travaux sur les modalités d'organisation, de contrôle existent mais ne permettent qu'imparfaitement de comprendre le fonctionnement de ces collectifs et d'appréhender également leur dynamique. Ce questionnement a notamment été abordé par le biais des comportements entre les acteurs : opportunisme, confiance, reciprocity, equity/fairness, truthfulness, and solidarity (Gulati & alii 2012). Si ces dimensions sont importantes pour comprendre la nature des relations entre les acteurs dans le cadre d'une stratégie ou d'action collective, elles n'abordent pas pour autant le contenu de l'échange. L'analyse du contenu des relations revêt une importance pour comprendre la dynamique des relations entre les acteurs mais sans doute aussi pour saisir comment cette dynamique de relations entre eux permet de générer, d'enrichir ou de modifier le fonctionnement du collectif.

De manière plus générale la stratégie collective est une réponse systémique formulée par un ensemble d'organisations, dans le sens où un système possède des propriétés indépendantes des parties qui le composent (Astley & Fombrun, 1983), les propriétés des parties et celles

issues des liens entre les parties ne sont sans doute pas étrangères au fonctionnement du système. L'analyse du contenu des relations entre les acteurs (dyade) permettrait de mettre en évidence leur impact sur la dynamique collective et de mettre en avant un autre élément comme facteur explicatif du développement des actions collectives. L'analyse en termes d'organisation du collectif par le biais de l'analyse des actions entreprises mais aussi des relations entre les acteurs, à la fois dans leur existence et leur contenu, doit permettre de mieux appréhender leur dynamique. Il convient dès lors d'en identifier la teneur ainsi que les conditions de mises en œuvre. L'analyse des actions et des stratégies collectives suppose d'aborder la question de la dynamique de ces actions organisées aussi bien en statique qu'en dynamique. Elle nécessite de comprendre comment les objectifs, le contenu et les modalités d'organisation évoluent pour répondre à la fois aux logiques des différents acteurs et aux contraintes/opportunités externes.

Dans un premier temps nous aborderons l'analyse de la dynamique collective en mettant en avant l'importance d'étudier les liens entre les acteurs au travers des dyades afin de pouvoir saisir comment par le biais des relations de coopérations et d'échange deux à deux, les entreprises sont capables de développer de nouvelles ressources et compétences qui peuvent alimenter en termes de contenu le collectif. Pour saisir cette occurrence il convient cependant d'analyser le contenu de ces liens dyadiques. Nous proposons d'introduire la distinction entre des liens de coopérations et de coordination afin de comprendre pourquoi seulement dans certains cas les liens dyadiques peuvent influencer le collectif. Dans un second temps nous tenterons d'appliquer cette grille de lecture au cas de Revel, un collectif réunissant 17 entreprises du secteur du meuble. Après avoir présenté le secteur, le collectif et la méthodologie de la recherche nous montrerons en quoi l'application de la distinction coopération-coordination apporte une compréhension différente de la dynamique de ce collectif. Enfin nous tenterons d'aborder la question de l'appréhension des dynamiques collectives par le biais du contenu des relations. Pour cela nous soulignerons le rôle des choix stratégiques des acteurs ainsi que celui des formes d'organisation du collectif dans la mise en œuvre de la dynamique collective.

1 Une approche de la dynamique collective par l'analyse des relations entre acteurs

L'analyse des actions et des stratégies collectives remet en lumière la question des relations stratégie-structure (Chandler, 1962 ; Ansoff, 1968) en renouvelant la question de la structure

puisque cette dernière n'est pas analysée au niveau de l'entreprise mais au niveau collectif. Dans leur article fondateur, Astley et Fombrum (1983) évoquent la question des structures dans l'analyse des stratégies collectives mais sous l'angle des règles permettant la coordination et le contrôle ou, citant Commons (1950), des règles de travail de l'action collective. Dans une certaine mesure on peut considérer que cela conduit à analyser la structure des relations dans le cadre d'une stratégie collective.

Comment appréhender cette ou ces structures ? On peut considérer que dans le cadre d'approches inter-organisationnelle il y a une nécessité d'avoir des approches multi-niveaux ou multidimensionnelles, voire les deux (Osarenkhoe, 2010). Pour appréhender les différents niveaux et dimensions nous introduirons dans un premier temps les différents apports de l'analyse structurale au travers des réseaux de relations. Dans un second temps, pour répondre aux limites de cette analyse qui n'aborde pas le contenu réel des interactions et des échanges nous introduirons la distinction entre des relations de coopérations et des relations de coordination au travers de l'analyse des ressources. Seule la coopération permettrait la création de nouvelles ressources (ressources collectives ou non) ; la coordination laissant la stratégie collective à son seul statut d'élément organisant mais non fédérateur.

1.1 L'analyse des dyades pour saisir le collectif

Différentes méthodologies ont pu être mobilisées pour étudier la dimension structurelle des stratégies collectives. Il est à retenir que quelle que soit la méthode, analyser une stratégie collective suppose la prise en compte de deux niveaux d'analyse : le collectif en tant qu'organisation c'est-à-dire organisée et organisant (Heinman, 1980) et les entreprises. Le lien entre les entreprises et le collectif est un élément essentiel pour saisir la dynamique de ces relations. En effet, si l'individu apparaît comme le point d'entrée pour analyser les processus intra et inter organisationnelle (Alter 1990), le lien individuel-collectif ou entreprise-collectif reste un élément fondamental. Ce lien est utile tant à travers les deux niveaux d'analyses qu'il suscite que par la prise en compte des interactions qu'il suppose. Ainsi la prise en compte des dimensions collectives au-delà des seules relations dyadique a permis d'appréhender la nature mais aussi les effets des réseaux de relations (Madhavan&alii, 1996 ; Dyer&Singh, 1998 ; Ahuja, 2000 ; Gulati&alii, 2000).

Plusieurs grandes approches ont été mobilisées dans l'explication des relations entre entreprises, la dépendance des ressources, l'encastrement ou les actions stratégiques (Ozcan&Eisenhardt, 2009). Notre analyse s'insère dans ce dernier courant même si on note

que c'est l'influence univoque de la position dans le réseau sur l'action stratégique qui a été généralement analysée (Powell & alii 1996 ; Hallen, 2008 ; Santos & Eisenhardt, 2009). Analyser le réseau de relations d'une entreprise permet de comprendre pourquoi une entreprise a une capacité à nouer des liens (Hallen, 2008) en termes de ressources et de capacité. Cette capacité à nouer des liens a une incidence sur la capacité des entreprises à identifier, accéder et mobiliser des ressources extérieures (Stam & Elfring, 2008 ; Adler et Kwon, 2002). Les auteurs traitent la question de l'existence, de l'intensité ou de l'évolution des liens dyadiques mais sans passer à la vision d'ensemble de la structure des liens.

L'analyse des interactions entre les entreprises a été abordée de manière très différente dans la littérature : « *The methodological approach based on network analysis used in this study operationalizes the collective strategy framework and links homogeneity of organizational characteristics to the location or position of organizations in a field relative to one another* » (Olivier, 1988, p.544). Cette approche permet d'analyser les dimensions structurales qui « *represents the nested structure of inter-organizational linkages from the micro-level, through organizations and networks up to the meso- and macro-level of inter-organizational linkages.* » (Fangcheng & Youmin, 2006 p. 189). Il s'agit ici de comprendre la stratégie collective en prenant en compte leurs relations mesurées par le réseau des relations entre les acteurs.

Les concepts et outils de la sociologie des réseaux, par le développement de modèles et de méthodes empruntés à la théorie des graphes proposent une modalisation des systèmes de relations permettant de cartographier des flux d'échanges¹(Lazega, 2007) dans un collectif. La sociologie des réseaux permet de voir les positions des entreprises les unes par rapport aux autres et de donner une représentation par le biais d'une cartographie de l'ensemble des relations entre acteurs participants. On peut ainsi déterminer et analyser le réseau d'une entreprise (*egocentric network*) en mesurant les liens directs qu'une entreprise entretient avec les autres entreprises participant à la stratégie collective. L'agrégation des relations dyadiques va donner une représentation de l'ensemble des relations (Das & Teng, 2002) et par extension une représentation du collectif. On fait l'hypothèse que la nature des liens au niveau micro (dyade) a une incidence sur la dynamique des liens au niveau macro (graphe de l'ensemble des relations entre les différents acteurs). Au niveau macro l'une des questions traitées a été

¹Elle s'appuie traditionnellement (Ibarra, 1993 ; Burt, 1992 ; Tsai, 2001 ; Zaheer & Bell, 2005) sur la notion de centralité (Coleman, 1988 ; Burt, 1992) ou sur l'étude des liens directs et indirects (Ahuja, 2000) au travers de la notion de trou structural (Burt, 1982).

celle du lien entre des propriétés du réseau issues des choix et des comportements des acteurs et sa performance. Ainsi Meagher et Rogers (2004) insistent-ils sur la densité des relations, Stuart (1998) et Ahuja (2000) sur la force des liens. L'appréhension qui en a été faite reflète une vision quantitative de la relation dont on peut mesurer le flux.

L'interrogation sur la nature de ce flux n'est que peu abordée alors que l'on peut considérer que cet aspect qualitatif a sans doute également un impact sur la dynamique des relations. Si l'analyse structurale est un moyen intéressant d'analyser les stratégies et positionnements des entreprises (centralité) dans le collectif leur permettant d'en tirer certains avantages (accès à l'information, pouvoir, etc.), elle ne permet pas réellement d'appréhender le collectif en tant que tel et notamment le lien individuel-collectif. Malgré l'existence de liens qui peuvent refléter des relations d'interdépendance on reste largement dans une approche qui réduit le collectif à une juxtaposition d'intérêts individuels plutôt que de prendre en considération les dimensions collectives (Astley, 1984). Comment tenter d'apporter un élément de réponse à cette question maintes fois abordée. Nous proposons de renouveler l'analyse en introduisant une analyse du contenu des relations.

1.2 Entrer dans la boîte noire des relations : relations de coopération vs. coordination

De multiples approches ont été développées identifiant des facteurs ou des variables ayant un impact sur le développement des relations de coopération tels que les conflits d'intérêt (Doz, 1996); l'analyse de l'impact de la confiance (Ring & Van de Ven, 1994; Uzzi, 1997 ; Zaheer&alii, 1998), des approches analysant la structure des relations (Gulati, 1995; Robinson & Stuart, 2007), etc.. Ces approches ont souvent abordé ces questions afin de prévenir les questions d'incitations négatives pouvant apparaître dans le cadre de ces relations de coopération (Gulati&alii, 2012). Pourtant même dans des situations d'alignement des intérêts et d'incitations positives à coopérer les relations ne se développent pas toujours.

Pour répondre à cette question Gulati et alii (2012) mettent en évidence une approche portant sur les mécanismes, la nature et le contenu des relations afin de comprendre les mécanismes de fonctionnement dans les relations entre acteurs. Trop souvent les approches développées ont été uni-focales se centrant sur la seule coopération alors qu'ils notent que le développement d'une approche des relations intégrant les questions de coordination permet d'aborder à la fois « organization design, communication, and process management » (Gulati&alii 2012, p.533). Afin d'assurer une cohérence du raisonnement, ils abordent les relations développées sous le vocable de collaboration et intègrent dans ce cadre l'analyse de

la coopération et de la coordination. La coordination est alors définie comme la jonction, le maillage, la synchronisation ou bien encore la cohérence des actions entre elles (Aiken, & alii, 1975 ; Okhuysen&Bechky, 2009). Gulati et alii (2012, p.537) précisent que la « Coordination typically involves the specification and operation of information-sharing, decision-making, and feedback mechanisms in the relationship to unify and bring order to partners' efforts, and to combine partners' resources in productive ways». Le développement de la coordination entre des organisations est favorisé par leur perception d'un besoin de ressources qui leur permettraient d'atteindre leur objectif (Van de Ven& Walker, 1984).

L'idée de relations de coordination face à des relations de coopération dans le cadre de stratégies collectives n'est pas nouvelle en soit et de nombreux auteurs ont évoqué cette question des relations de coordination (Galbraith, 1977 ; Argote, 1982 ; Gulati&alii, 2012) pour expliquer certaines dynamiques dans le cadre des alliances. Ils abordent cependant la question du point de vue de la coordination des entreprises dans l'alliance (Puranam&alii, 2012) alors que dans les stratégies collectives il conviendrait de les appréhender également au niveau dyadique. Cette dimension de la coordination apparaît même consubstantiellement liée à la coopération comme dans la définition suivante : « Several organizations may decide to implement a collective strategy, for instance, to coordinate their activities for product development or product promotion (...) » (Bresser&Harl, 1986, p.411). Cette définition met en évidence une double logique dans les stratégies collectives, la coordination d'activité et/ou la création de nouvelles ressources au niveau du collectif. La co-opération, la coordination et la question de la spécificité des actifs ont souvent été abordées dans le cadre de recherche portant sur l'analyse de relations inter-organisationnelles (Payan, 2007). Trop de recherches n'ont pas appréhendé à la fois les questions de coordination et de coopération (Gulati&alii, 2012).

Les premières recherches portant sur la question de la coordination se sont concentrées sur l'intra-organisationnel au travers de la question de la coordination des départements (Van de Ven& Walker, 1984). Certains auteurs les considèrent même comme étant des synonymes (Alter & Hage, 1993 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Anderson & alii, 1994) ce qui explique pourquoi dans de nombreuses études on ne trouve trace que l'une des deux notions (Payan&Svensson, 2007). La distinction entre ces deux notions n'est pas évidente. De manière plus précise Sivadas et Dwyer (2000) abordent la coordination comme une composante de la coopération car elle est « the second order factor cooperative competency ».

Pourtant les deux notions diffèrent puisque l'on peut avoir des questions de coordination sans

être dans un cas de coopération (Day & Klein, 1987). De nombreux auteurs tentent d'introduire des distinctions entre ces deux notions (Dabholkar&alii, 1994; Mulford& Rogers, 1982). Elles reposent sur des critères tels que la nature des objectifs « normative versus outcome orientation (Day & Klein, 1987), sur les comportements (Alter & Hage, 1993; McNeilly& Russ, 1992) sur les modalités d'organisation « goal orientations/decisionRules » (Mulford&Rogers, 1982).

Varadarajan et Jayachandran (1999) proposent d'analyser les stratégies de coordination en distinguant 3 niveaux ; the « content » pour regarder comment les relations sont liées aux ressources et les ressources utilisées, la « formulation » pour voir comment la coordination a permis de développer des activités et avec quelle efficacité, et enfin « l'implémentation » qui permet d'analyser la mise en œuvre des actions et des activités.

Pour autant la manière de traiter cette analyse du contenu des relations reste au niveau des relations entre les partenaires. Si cette approche est intéressante, elle demeure insuffisante dans le cadre de l'analyse des stratégies collectives car ces dernières sont souvent moins structurées en termes d'organisation et de management que ne le sont les alliances en raison principalement de la multiplicité des acteurs et du caractère moins formalisée de la stratégie collective. Cela est d'autant plus fort que l'on se trouve dans le cadre de stratégies collectives dans lesquelles il n'y a pas une ou un petit groupe d'entreprises ayant un leadership. Dans ces conditions il apparaît nécessaire de repartir de l'analyse des dyades afin de comprendre comment les entreprises travaillent entre elles et dans quelle mesure ces relations ont un impact sur la dynamique collective. Il conviendra non seulement d'identifier les dyades mais également de les qualifier pour voir si le contenu des relations dyadiques peut être une variable explicative au développement d'actions collectives. Ainsi nous proposons d'introduire une distinction entre lien de coopération et de coordination dans l'analyse des liens dyadiques comme élément de compréhension de la dynamique collective.

Cette distinction peut être établie à partir de l'analyse des ressources générées/mobilisées par les acteurs de la stratégie collective. La participation au collectif va agir pour faire émerger des ressources (Barney, 1991) voire accéder à de nouvelles ressources. La création, le développement et/ou la mobilisation de ressources n'auraient pas été possibles sans la participation au collectif (Das & Teng, 2000). Il permet aux entreprises d'échanger des informations, des savoirs, différentes formes de capital, etc. (Koka & Prescott, 2002).

Ainsi la coopération suppose un échange de ressources dont l'objectif est d'accroître à la fois les ressources et les compétences détenues ; la coordination nécessite une mise en commun ou un échange de ressources à un moment M sans que le stock de ressources ou de compétences des entreprises en relation ne s'accroisse. La coordination ne génère pas de nouvelles ressources/compétences au niveau des entreprises à l'inverse de la coopération.

2. Le cas : les acteurs du meuble de Revel

Dans le cas de la ville de Revel, il existe une pluralité des métiers et d'artisans. Notre approche se concentre sur les seules entreprises travaillant dans l'ameublement d'art, spécialisées ou non en ébénisterie-marqueterie. Toutes ces entreprises sont membres de l'association des artisans réunis ce qui traduit la volonté d'agir ensemble. Le cas a fait l'objet de plusieurs phases de collecte et de traitement des données afin de pouvoir analyser les relations entre les acteurs.

2.1. Présentation du cas sélectionné

La réputation de Revel sur les meubles d'art est née de la volonté d'un entrepreneur à la fin du XIX^{ème} siècle de développer des savoir-faire en lien avec le secteur de l'ébénisterie. La qualité du travail (copies de meubles, créations personnelles) est rapidement reconnue. La clientèle se développe rapidement permettant ainsi à de nombreux apprentis de créer leurs propres ateliers. La seconde moitié du XX^{ème} siècle a marqué un renouveau avec une reconnaissance accrue des savoir-faire pour le site de Revel, avec la mise en place d'un centre de formation. A partir des années 50 un groupe d'entreprises va mettre en avant la spécificité de Revel par rapport à la concurrence européenne. De plus, afin de ne pas développer entre eux une concurrence basée sur les prix, les entreprises du groupe s'accordent sur une révision collective des prix de leurs produits. Cette volonté collective a également été motivée par le Syndicat des Artisans, créé en 1960, ainsi que par la création du « Hall du Meuble ». Le syndicat s'est rapidement transformé en « Association de Promotion du Meuble d'Art de Revel » avec pour objectif de développer la communication de Revel par l'organisation de diverses manifestations et avec l'Espace Art et Meubles, lieu d'exposition et de vente. Au début, toutes les entreprises du réseau étaient du secteur de l'ébénisterie, mais pour faire face à la diminution des membres (40 en 1960 contre une quinzaine aujourd'hui), l'association a intégré des entreprises ayant des activités complémentaires, mais toujours en lien avec le meuble. L'ébénisterie reste tout de même le noyau dur du réseau (9 entreprises). A la fin des années 80, l'Association organise le premier Salon du Meuble d'Art et trois ans plus tard, la

Biennale du Meuble d'Art et de la Décoration qui permettent d'affirmer la spécificité et la qualité des savoir-faire (ébénistes, marqueteurs, sculpteurs, doreurs sur bois, fondeurs et ciseleurs de bronze, tapissiers décorateurs, marbriers) par rapport à la concurrence nationale et internationale tant dans la reproduction, la rénovation que la création de meubles traditionnels ou contemporains. Revel présente aujourd'hui la plus grande concentration française d'artisans spécialisés dans le mobilier d'art. Elle est devenue un des principaux centres de formation des métiers de l'ameublement en France, tant au niveau de la formation initiale avec le lycée des métiers d'art, du bois et de l'ameublement que de la formation pour adultes avec le centre de formation pour adultes de l'institut des métiers de l'art et de l'artisanat d'art. Du point de vue des artisans interrogés, le pôle métiers d'art de Revel, qui existe depuis près d'un siècle, est un pôle de qualité, possédant un important savoir-faire et une diversité de métiers en lien avec l'ameublement. La proximité entre artisans a son importance car elle permet de présenter un panel plus condensé à la clientèle, mais également de pérenniser le réseau. La plupart des membres, principalement des petites entreprises avec des positionnements en termes de marché différents les uns des autres, a intégré l'association afin d'être plus visibles, mais également pour développer des synergies et des actions collectives. L'association « Les artisans réunis » regroupe des petites entreprises dont les membres sont spécialisés dans les métiers ayant un lien avec la fabrication de meubles. On y trouve ainsi des ébénistes (créateurs et restaurateurs), des ferronniers, des tapissiers et des spécialistes des vitraux (création de vitraux, peinture de lumière). Les entreprises travaillent ensemble dans des relations de sous-traitants, clients, échangent des informations et des idées et réalisent en collaboration des projets ponctuels tels que des œuvres ou des expositions. Les entreprises présentent sur Revel apportent des compétences différentes selon leur spécialité. La fabrication de meubles peut nécessiter de faire travailler ensemble différentes entreprises sur tel ou tel projet. Elles mettent aussi en commun des ressources pour leur permettre d'avoir une meilleure visibilité. De par leur insertion dans un territoire, elles influencent aussi la formation en lien avec des structures de soutien afin d'accéder à des ressources et des compétences nécessaires à leur développement. Ainsi plusieurs entreprises mobilisent les ressources présentes sur Revel notamment en embauchant des stagiaires issus des centres de formations présents localement.

2.2.Méthodologie /design de recherche

Comme l'indique Yami (2006) la méthode la plus pertinente pour saisir la complexité des stratégies collectives est de nature qualitative, celle de l'étude de cas approfondie. Il s'agit d'une étude de cas en profondeur portant sur un seul cas mais avec plusieurs niveaux d'analyse (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989). Notre travail repose sur l'étude approfondie de l'association de Promotion du Meuble d'Art de Revel pour des raisons historiques et de légitimité parce qu'elle rassemble quasiment toutes les entreprises intervenant dans le meuble d'art et aussi parce qu'elle permet d'établir un périmètre clair des actions et des acteurs. Afin de réaliser cette étude, nous avons identifié l'ensemble des entreprises prenant part aux actions collectives proposées par l'association. Nous avons rassemblé des données de sources multiples.

Tableau 1 – Etapes de la démarche méthodologique

Etapes de la recherche	Méthodologie
Phase 1 - Connaissance générale du contexte et des principaux acteurs	8 Entretiens semi-directif auprès des dirigeants organisés autour de 4 thèmes (l'entreprise et son dirigeant, le pôle de Revel, l'Association et l'environnement institutionnel) - durée entre 1 heure et 30 minutes. Ces entretiens ont été enregistrés.
Phase 2 - Identification et analyse des relations au sein du cluster	13 Questionnaires administrés aux dirigeants autour de 6 thèmes (liens coopératifs ; relations clients-fournisseurs ; liens de concurrence ; liens personnels ; lien institutionnels et fin de relation) et recueil de données complémentaires.
Phase 3 - Qualification des liens	Utilisation de sources secondaires et des données des phases 1 et 2 + entretiens complémentaires

Les données de réseau ont été collectées par la technique sociométrique (Wasserman & Faust, 1994). Nous avons soumis la liste des entreprises du réseau à chaque personne interrogée et lui avons demandé de décrire sa relation avec chacune de ces entreprises. Ainsi nous avons obtenu des informations sur leurs interactions. Les réponses apportées au questionnaire ont permis de constituer les matrices de relations. Ces matrices ont été analysées pour calculer les indices de centralité et de produire une cartographie des relations. La validité des données a été assurée par l'utilisation de l'approche de « l'informateur clef » (Key informant approach) (Huber & Power, 1985, Kumar & alii, 1993) ; la validité des données a pu être vérifiée en partie au travers des entretiens individuels et par la constitution de la matrice des relations. Nous avons également mis en place une triangulation des données en vérifiant les informations par d'autres sources disponibles (sites internet des entreprises et du réseau ;

ouvrages sur l’histoire de Revel ; entretiens d’acteurs annexes aux réseaux (institutions : mairie ; responsables de centres de formation, chambre consulaire etc.). Cette méthode a permis d’obtenir les données suffisantes à notre analyse tant sur le réseau que sur chacune des entreprises et nous a permis de qualifier le contenu des relations.

Durant la première phase, les principaux acteurs de la stratégie collective ont pu être interrogé en face à face, cela représente 8 des 17 entreprises que comptait alors l’association. Elles ont été sélectionnées car elles participaient activement à la vie de l’association (participation à des manifestations au nom de l’association). Suite à cette première étape un questionnaire permettant d’apprécier puis de mesurer les liens entre les acteurs a pu être élaboré. Il a été soumis à l’ensemble des entreprises membres de l’association et seuls 13 dirigeants sur les 17 ont répondu. Concernant la seconde étape les thèmes indiqués ont été abordés afin de nous permettre de pouvoir établir la cartographie des relations. Dans un troisième temps nous avons analysé les relations existantes entre les acteurs afin d’identifier s’il s’agissait de relation de coopération ou de coordination. Nous nous sommes appuyés sur différentes informations collectées (cf. tableau ci-dessous) lors des phases 1 et 2.

Tableau 2 – Eléments d’analyse des relations

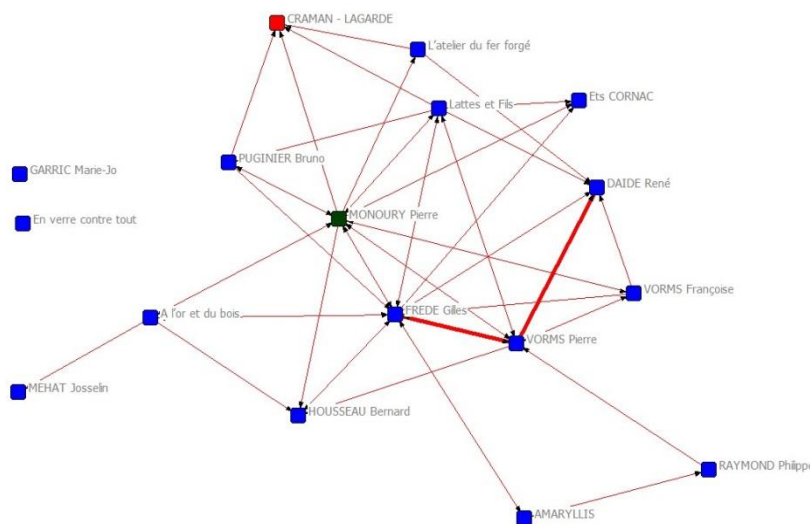
Identification des partenaires	les entreprises ou institutions avec lesquelles vous avez des liens coopératifs ? à la fois sur la région de Revel mais aussi en dehors de cette région
Durée et évolution des relations	Date de début de la relation
	Evolution de la relation dans le temps (renforcement, maintien, arrêt ...) et si arrêt identification des raisons
Contenu des relations	Nature des relations (réseau personnel, réseau d’affaires, réseau d’information
	Nature des actions communes (formation, action commerciale, innovation ...)
	Identifications des relations de concurrence entre les membres et mesure de leur intensité
Type de relation	Sous-traitance, relations clients-fournisseurs, coopération
	Développement d’activités en commun de manière durable, réponses groupées à des demandes de clients
Intensité et hiérarchie des relations	intensité de la relation avec cette entreprise
	Ordre d’importance celles que vous considérez comme étant les plus importantes en termes de coopération

2.3 Analyse du cas

A partir des différentes phases de l'enquête nous avons pu analyser les relations entre les membres à partir de différents indicateurs de centralité, degré de centralité (Nieminem, 1974) et d'intermédiarité (Freeman, 1979), et établir la cartographie des relations. Les données ont été traitées avec le logiciel UCINET version 6.392 (Borgatti&alii, 2002).

Seules 13 entreprises sur les 17 ont répondu à la phase 2 avec les entretiens et les questionnaires permettant de procéder à la cartographie. L'absence de l'ensemble des réponses pose un problème pour établir l'analyse du réseau de relations car pour mener à bien une analyse structurale il faut disposer des réseaux complets (Saglietto, 2006). Dans le cadre de notre analyse nous avons pu procéder au traitement des données pour plusieurs raisons en ayant une représentation acceptable des relations. La première des raisons tient au nombre de répondants. Avec 13 répondants sur 17, on peut identifier l'ensemble des relations qui existent même s'il n'est pas possible de vérifier dans tous les cas leur symétrie. La matrice des relations obtenues à partir des répondants ne présente pas de dissymétrie dès lors que l'on demande au répondant de déclarer seulement l'existence ou non de relations de coopération. Si l'on observe ce que disent les entreprises quant à l'intensité des relations on a des variations même si elles demeurent réduites dans l'ensemble. Sur une échelle mesurant cette intensité en 7 points on a souvent une variation d'un degré dans la perception de l'intensité selon que l'on interroge l'un ou l'autre des répondants. En se référant à la matrice des relations et de l'intensité, la symétrie observée laisse penser que les 13 répondants nous permettent d'avoir une bonne représentation de l'ensemble des relations. Par ailleurs certains des non-répondants dans cette phase deux ont été interrogés dans le cadre de la phase 1. Les données qualitatives recueillies dans cette première phase ont ainsi permis de valider un certain nombre de relations alors même que nous n'avions pas les deux répondants. L'utilisation des données de structure mesurée par le questionnaire et des données qualitatives nous a permis d'avoir une représentation des relations entre les acteurs. La matrice carrée des relations a été traitée afin d'élaborer un graphe. Dans le cas de ces relations la position ne s'explique pas par la taille des entreprises comme le montre Avenel et alii (2007) car on a une répartition assez homogène des tailles des entreprises dans l'ensemble des positions possibles du réseau.

Figure 1 –Graphe des relations entre les acteurs



Les relations de coopération sont essentiellement à l’intérieur de l’association car à la question sur l’extraversité (Lechner & Leyronas, 2012) ou sur leurs relations de coopération en dehors du réseau très peu de membres entretiennent des relations avec des entreprises extérieures au réseau. L’association est donc le cadre pertinent pour analyser ces relations. Pour autant, elles sont polymorphes car il y a aussi des relations de concurrence entre eux. Les ébénistes font peu appel à d’autres ébénistes sur leur création, que ce soit pour une aide technique ou des conseils sur la manière de travailler le bois. Selon leurs affirmations, la majorité des membres de l’association sont des ébénistes passionnés par leur métier, travaillant le bois avec un style et une technique propres à chacun. Il y a la fois un désir de maintenir ses spécificités en matière de production et de ne pas entrer en concurrence avec les autres. Cependant l’intensité de la concurrence entre les membres est perçue comme faible au sein du réseau. Pourtant l’existence d’une compétition a sans doute une incidence sur la densité du réseau.

L’analyse permet d’identifier plusieurs activités développées en commun.

Tableau 3 – Activités collectives développées dans le cadre de l’association

Marketing et Commercialisation	Existence d’une surface de commercialisation de 600m ² dont l’association propriétaire. L’objectif de cet espace n’est pas de réaliser du profit mais de servir de vitrine au réseau selon la responsable du magasin,
	Mettre en place et participer à des manifestations communes, notamment des salons et capter des subventions pour aider à leur financement.
	Communiquer sur le réseau et ses actions

Optimisation des coûts	Réduction de certains coûts de gestion
	Mutualisation du portefeuille-client de chacun par l'échange de clients entre les membres du réseau selon les besoins de celui-ci (cet échange est possible grâce à la forte complémentarité des membres).
	Accès à des apprentis et des stagiaires des centres de formation de Revel ²
Développement des entreprises ³	Développement de nouvelles opportunités d'affaires - réponse à des appels d'offre
	Echanger sur son savoir et sa passion, communiquer et développer des affinités

Si on introduit le contenu des relations entre les acteurs on identifie les éléments suivants

² Les apprentis sont tout de même fortement à prendre en considération puisque quasiment toutes les entreprises en ont. Certains ateliers misent même beaucoup dessus, à titre d'exemple un atelier qui, entre 2006 et 2010, a eu deux salariés à temps plein et entre huit et douze apprentis au sein de son entreprise.

³ Concernant les ventes de ces entreprises, près de la moitié d'entre elles a augmenté son chiffre d'affaires entre 2006 et 2010, l'autre moitié ayant vu son chiffre d'affaires baisser ou stagner. Dans tous les cas, toutes les entreprises interrogées ont réalisé des bénéfices sur l'ensemble de ces cinq dernières années.

Tableau 4 – Contenu des relations entre les acteurs

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Collaboration extérieure
1						S.T (1)	ST (1)			ST (1)	ST (2)					
2						CT (1)							CT (2)			
6	ST (1)	ST (2)		ST (1)	ST (4)		ST (1)		ST (2)		ST (6)				ST (1)	
7						ST (1)										
8			ST (3)	C (5)												EA (5) Echange et conseil
9			CT (2)	CT (3)	CT (3)	CT (4)					CT (4)	CT (3)			CT (3)	
11	ST (2/3)		ST (3/4)			ST (6)		ST (1)						ST	ST (4)	
12			ST (1)			ST (1)					ST (1)					
13		C-F (4)													C-F (3)	
14				CT (6)		CT (3)					CT (1)				CT (6)	
15			CT/ ST (1)			ST (1)	CT (1)		CT (2)		CT / ST (1)			CT (2)		EB EC ED EE
16																EF - CT (6) EG- CT (4) EH EI - ST (3) EJ- ST (3)

La lecture du tableau se fait en ligne. Les entreprises extérieures sont codées de EA à EJ.

ST = relation de sous-traitance comme donneur d'ordre ou sous-traitant

C-F= relations client-fournisseur

CT = co-traitance : réponse à des marchés ensemble, partage de clients et ou de travail

C = collaboration

Le chiffre entre parenthèse donne l'intensité de la coopération mesurée sur une échelle de 1 à 6.

L'analyse de la nature des relations existantes entre les acteurs (tableau ci-avant) au niveau dyadique permet de montrer, excepté dans une relation qui a été qualifiée de collaborative, que l'ensemble des relations existantes sont soit de la sous-traitance de spécialité, des relations clients –fournisseurs dans lesquelles les entreprises travaillent en commun mais où chacune développe une partie du produit en fonction de ses savoir-faire. Par ailleurs si on se réfère à l'intensité des liens entre les acteurs dans 10 cas seulement sur les 45 liens identifiés entre les entreprises du collectif la relation obtient un score d'au moins 4 sur une échelle allant de 1 à 6⁴. Dans tous les autres cas la relation est considérée comme peu intense car les relations d'échange entre les entreprises sont limitées ce qui peut s'expliquer compte tenu de la nature des relations qu'elles ont entre elles (client-fournisseurs, sous-traitance, etc.). L'analyse des dyades permet de voir que dans le cas de ce collectif les relations qui existent sont principalement de la coordination d'activités ou de savoir-faire et non pas réellement des relations de coopération visant par exemple à développer de nouveaux concepts, ligne de produits, méthodes d'approvisionnement, etc. Enfin on remarque que les relations de travail qui peuvent exister entre les entreprises sont seulement des relations dyadiques et qu'il n'y a pas de projets dans lequel plus de deux entreprises participent. En outre, si l'on regarde la manière dont les acteurs sont satisfaits ou non de la stratégie collective et leur désir en matière d'évolution (renforcement ou amélioration du collectif, statu quo, diminution du collectif) on remarque que nombre d'entre eux sont satisfaits et que six d'entre eux souhaitent un accroissement ou un renforcement des dimensions collectives. Les entreprises les plus centrales mesurées par leurs relations directes, composent également le bureau de l'association. Leur implication dans la structure associative et l'intensité de leur coopération montrent leur adhésion au projet de coopération. Il est cependant à noter que si ceux qui ont le plus de relations sont les plus satisfaits on ne peut pas en tirer un lien de causalité.

Tableau 5 –Satisfaction et évolutions souhaitées de la stratégie collective

Entreprises	Satisfaction du collectif	Evolution souhaitée
0.	Satisfait	Accroissement
1.	Satisfait	Non
2.	Pas satisfait (pas d'intérêt)	Non répondu
3.	Non répondu	Non répondu
4.	Non répondu	Non répondu
5.	Satisfait	Accroissement
6.	Satisfait	Amélioration

⁴L'intensité de la relation est mesurée de la manière suivante : 1 représente de faible intensité et 6 une relation très intense.

7.	Non répondu	Non répondu
8.	Satisfait	Non
9.	Non répondu	Non répondu
10.	Très satisfait	Accroissement
11.	Non répondu	Non répondu
12.	Satisfait	Accroissement
13.	Satisfait	Non
14.	Non répondu	Non répondu
15.	Satisfait	Accroissement

Dans le cas de Revel on note qu'il y a une volonté de la part des entreprises les plus impliquées dans l'association et dans des liens de travail dyadiques de développer le champ de collectif. Pour autant l'observation de l'évolution de ce collectif montre qu'il n'y a pas eu de modification dans les actions mises en œuvre par les entreprises. Les entreprises les plus impliquées et les plus demandeuses de renforcement n'ont pas été en mesure de développées un sous-réseau permettant de répondre à leurs attentes. En fait dans le cas de Revel on est plutôt dans une allocation de ressources au niveau global plutôt que dans une réelle création de ressources nouvelles (ils partagent des couts afin de minimiser la commercialisation/communication). Si on observe les relations entre les acteurs qui participent à l'association, on constate que ces derniers sont plus dans une logique de coordination que de coopération au niveau dyadique. En effet, il n'y a pas de création de ressources nouvelles entre eux mais une attraction de ressources de l'autre afin de pouvoir finaliser une commande nécessitant l'intervention de différents corps de métiers. La logique de coordination au niveau dyadique est donc la plus importante. L'absence de relations de coopérations au niveau des dyades fait que les stratégies individuelles n'intègrent que peu la logique collective. D'ailleurs certains acteurs importants sont dans une situation d'attentisme (entreprise 3). Il semblerait au regard des différentes données récoltées dans les différentes de la recherche que l'absence de relations de coopérations suffisamment importantes au niveau dyadiques soit un facteur qui ne favorise pas le développement d'une stratégie collective. On est alors plus dans le cadre d'une organisation de moyens (Bourgeois, 1980).

3. Discussion : appréhender la dynamique collective par une double lecture en termes de contenu et d'organisation

La difficulté d'interprétation du cas avec les outils de l'analyse structurale nécessite de repenser cette dernière en y introduisant au-delà de l'identification de liens, une analyse de leurs contenus. De plus, le modèle d'organisation influence le transfert des ressources et compétences des dyades au collectif permettant de faire évoluer le collectif.

3.1. De l'importance du contenu des relations

Si l'on reprend la distinction introduite par Varadarajan et Jayachandran (1999) à propos des stratégies de coordination, dans notre cas le « contenu » permet de voir qu'il y a des mises en commun de ressources entre les acteurs qui entretiennent des liens mais la « formulation » montre qu'il n'y a aucun développement d'activités autres que celles à l'origine du projet collectif. En effet, la coordination est restée au niveau dyadique et n'a pas entraînée des évolutions au niveau du collectif. Cette coordination dyadique n'a pas permis de créer des ressources mais une simple attraction ou une mise en commun autour d'un projet partagé par quelques acteurs à un moment donné. Il s'agit d'une coordination tirée par le marché en ce sens que la mise en commun des ressources et des compétences permet de répondre aux besoins du client. Elle ne débouche pas sur des projets qui se pérennisent. Elle n'entraîne pas d'innovation dans la manière de travailler, dans le développement de nouveaux modèles, etc.. Il n'y a pas de partage d'expériences entre les acteurs qui pourrait les amener au-delà de ce cas à tenter de pérenniser et de généraliser les ressources et les compétences. Ainsi le dernier niveau avec « l'implémentation » permet de voir que la mise en œuvre des actions et des activités dyadiques n'a pas débouché sur une évolution du collectif.

Si l'on s'en réfère à la Resource Based View (RBV), les ressources développées collectivement sont limitées tant du point de vue de leur nombre que de leur valeur stratégique. En effet, la question des ressources et de leur partage est un point clé dans le cadre des stratégies collectives. Elle a été l'un des premiers éléments mis en avant pour justifier des stratégies collectives : « resource sharing has become a primary explanation for inter-organizational cooperation » (Boroy & Jemison, 1989 ; Hamel, 1991) en permettant de bringing together complementary assets owned by different organizations (Nohria & Garcia-Pont, 1991) afin par exemple de assets needed to turn an innovation into a commercial success (Hagedoorn, 1993 ; Teece, 1986).

On peut reprendre l'analyse sur la question de l'acquisition des ressources qui suppose que l'entrepreneur échange des ressources existantes vs. l'attraction des ressources qui suppose qu'il contrôle des ressources sans avoir à les acquérir (Lechner & Leyronas, 2005). La stratégie collective est plutôt du ressort de l'attraction mais en même temps si l'entreprise ne veut pas risquer d'être copiée voire en concurrence trop forte avec les autres entreprises du cluster elle a intérêt soit à développer en interne soit à acquérir ou à attirer des ressources à l'extérieur.

Dans ces conditions, les entreprises dans un collectif peuvent échanger des ressources standards qui sont valorisables mais pas des ressources clés ayant une valeur stratégique forte. Cette question est d'autant plus importante que l'entreprise cherche à se singulariser. Ainsi dans un collectif marqué par des relations de coordination en matière d'activités, il n'y a pas de création de nouvelles ressources et compétences au niveau des entreprises et peu ou pas de transfert (quelle que soit la stratégie suivie par les entreprises) au niveau collectif. Il y a donc qu'une allocation des ressources entre les acteurs et pas de création de nouvelles ressources qui pourrait venir enrichir le collectif.

On peut alors considérer que l'existence de relations de coordination au niveau des dyades ne permet pas de générer de nouvelles ressources et que celles-ci ne sont pas transférables au niveau collectif. En effet dans une vision push de la stratégie collective, c'est-à-dire que la dynamique collective est poussée par les acteurs à partir de leurs expériences dyadiques, l'absence de relations de coopération au niveau des relations interentreprises rend difficile le développement voire le renforcement du collectif à partir des expériences interindividuelles.

Cela étant si la question des ressources est fondamentale dans la question de la création de valeur (Makadok, 2003) de nombreux travaux issus de la RBV mettent également en avant la question de la motivation des acteurs. Ainsi Bridoux et alii (2011), dans le cadre d'approche centrée sur la création collective de valeur dans les organisations, montrent que dans des travaux récents issus de la RBV un certain nombre d'auteur a abordé la question de la diversité des motivations permettant d'éclairer les comportements des individus. Ils se proposent pour leur part d'aborder la question de l'interaction entre les individus dans et non entre les organisations. Ils notent (p. 712) « (r)ecent RBV studies explicitly advocate introducing behavioral microfoundations at the individual level to explain firms' collective value creation (Felin & Foss, 2005; Felin & Hesterly, 2007; Foss, 2007). A travers ces approches la RBV permet d'appréhender non seulement la question des ressources et de leur impact dans la création de valeur collective mais dans ses approches micros elles abordent la

question des motivations des acteurs et pourrait permettre de comprendre quels sont les freins dans le développement du collectif, au-delà de la faiblesse des liens de coopération.

3.2. De l'importance de l'organisation du collectif

L'analyse du contenu des relations dyadiques, notamment la distinction coopération/coordination, s'inscrit dans une approche micro, qui permet de comprendre le fonctionnement macro du collectif. Pour autant on peut également considérer que la réciproque est vraie. C'est-à-dire que l'organisation du collectif peut avoir des conséquences sur les relations micro et notamment sur la transférabilité entre le micro et le macro.

Le projet collectif appelle une forme d'organisation socio-économique. Ces organisations pouvant prendre différentes formes, au niveau juridique et de la gouvernance. Dans notre cas on peut qualifier la forme d'organisation comme une hétérarchie⁵ que l'on peut définir comme : « represents an organizational form of distributed intelligence in which units are laterally accountable according to diverse principles of evaluation » (Stark, 2009, p. 19). En effet, dans le cas de Revel la répartition des pouvoirs se fait de manière équitable même si certaines entreprises sont plus impliquées que d'autres. Pour autant il n'y a pas de liens hiérarchiques entre les entreprises les plus impliquées et les autres. L'hétérarchie renvoie à l'idée d'acteurs différents qui assument en collégialité la coordination d'une action collective donnée et s'oppose par essence au terme hiérarchie. Elles agissent plus comme animateur que comme leader du collectif. On est donc bien dans une hétérarchie c'est-à-dire « program which has a structure in which there is no single 'highest level' or 'monitor,' is called a heterarchy » (Hofstadter, 1979, p. 134).

Pour reprendre l'analyse de Steward (1999) sur les question de coordination elle revient à la distinction de March et Simon (1958) qui mettaient en avant deux grandes approches en matière de coordination « coordination by feedback » et « coordination by plan », la première est une coordination qui repose sur l'interaction alors que la seconde suit des plans ou des routines préétablis. Dans un système hétérarchique le mode de coordination le plus probable est le premier, rendant difficile la pérennisation et l'organisation des coordinations entre les acteurs.

L'absence d'éléments de hiérarchie et de contrôle s'explique par la nature même d'un système ayant comme caractéristique un « couplage lâche » (Orton & Weick, 1990) afin notamment de

⁵Le mot hétérarchie en informatique dans un article de W. McCulloch (1945) qui oppose l'idée de hiérarchie à celle de réseau de neurones. Il l'utilise pour décrire l'organisation circulaire dans les réseaux de neurones composée de trois liaisons neuronales A, B C. A influe sur B et B influe sur C. Si A influe sur C, alors A est au sommet de l'organisation hiérarchique, si C influe sur A, alors l'ensemble forme une organisation hétérarchique.

permettre aux partenaires d'avoir des attentes qui ne sont pas nécessairement identiques, même si ils ont manifestement un intérêt à coopérer. Ces coexistences peuvent être considérées comme consubstantielles à ces stratégies collectives car plusieurs auteurs expliquent le succès des coopérations par le fait que les partenaires ont des buts différents (Auster 1987). Dans une certaine mesure l'hétéarchie entraîne le passage du pouvoir structurel au « pouvoir de la ressource » (Stark, 2009, p. 19) : ressources collectives, ressources individuelles et ressources développées dans le cadre de relations dyadiques. La mise en lumière du « pouvoir de la ressource » par la forme organisationnelle justifie la pertinence d'une approche analytique du contenu des relations au-delà de l'identification de la structure des relations.

Conclusion

La RBV apporte un éclairage complémentaire à l'analyse structurale afin de comprendre la dynamique des stratégies collectives. Cette dimension implique au niveau méthodologique de coupler à l'analyse structurale une analyse qualitative du contenu des relations.

L'analyse de la dynamique de l'action collective en introduisant le contenu des ressources par le biais de la distinction coordination/coopération permet de donner un éclairage parmi d'autres explications sur les raisons pour laquelle, alors que nombres de facteurs sont réunis, la stratégie collective ne se développe pas ou peu. Elle permet d'appréhender les raisons de son renforcement/délitement ou stagnation. Notre approche permet d'enrichir l'analyse des stratégies collectives en s'appuyant et en renouvelant l'analyse dyadique par le biais d'une analyse de contenu au travers de la distinction coopération/coordination. Le modèle d'organisation du projet collectif joue un rôle « modérateur » du rapport coordination/coopération. Néanmoins si le cadre du cas avait été différent, que nous avions été dans des actions plus push que pull, l'impact de la coordination dans les relations aurait été différent. Dans un modèle plus hiérarchisé la transférabilité aurait sans doute été plus importante entre le niveau dyadique et le niveau collectif.

Bibliographie

- Aiken, A., Dewar, R., DiTomaso, N., Hage, J. and G. Zeitz, (1975). *Coordinating human services* Josey-Bass, Inc., Publishers, San Francisco, CA.
- Adler, P.S., Kwon, S.W., (2002). « Social Capital: Prospects for a New Concept », *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No 1, p. 17-40.
- Ahuja, G., (2000). « The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages ». *Strategic Management Journal*, March Special Issue 21, p. 317-343.
- Alderson, W., (1965). *Dynamic Marketing Behaviour*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Alter, C. (1990). « An Exploratory Study of Conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery Systems ». *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (3), pp. 478-502.
- Alter, C. and Hage, J., (1993). *Organizations Working Together*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Anderson, J.C., Håkansson, H., Johanson, J., (1994). « Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context ». *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Ansoff, I., (1968). *Business Strategy*, Penguin.
- Astley, W.G., Fombrun, C.J., (1983). « Collective strategy: social ecology of organizational environments ». *The Academy of Management Review* Vol. 8, No. 4, p. 576-587
- Argote, L., (1982). « Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units ». *Administrative Science Quarterly*, 27(3), p. 420-434.
- Avenel, E., Favier, A.V., Ma S., Mangematin V., and Rieu C., (2007). « Diversification and hybridization in firm knowledge bases in nanotechnologies ». *Research Policy*, Vol. 36, No 6, p. 864-870
- Auster, E.R., (1987), « International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments ». *Columbia Journal of World Business*, Summer, Vol.22, Issue 2, 3-6.
- Barney, J.B., (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, p. 99-20.
- Boroy, B., and Jemison, D.B., (1989). « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations ». *Academy of Management Review*, April 1, 1989 14:2, p. 234-249.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G., Freeman, L.C., (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bourgeois, L.J., (1980). « Performance and Consensus ». *Strategic Management Journal*, 1(3), p. 227-248.
- Bresser, R.K., Harl J.E., (1986), « Collective Strategy :Vice or Virtue? ». *Academy of Management Review*, Vol. 11, No 2, p. 408-427.
- Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R., (2011). « Heterogeneous motives and the collective creation of value ». *Academy of Management Review*, 36(4), p.711-730
- Burt, R.S., (1992). *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 324p.
- Burt, R.S., (1982). *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action*, New York, Academic Press, 381p.
- Chandler, A.D., (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.

- Carlier F., (2005). « Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique ». *Management & Avenir* 4/6, p. 7-17.
- Coleman, J. S., (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital ». *American Journal of Sociology*, n°94, p. 95-121.
- Dabholkar, P.A., Johnston, W.J., Cathey, A.S., (1994). « The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, pp. 130-145.
- Das, T.K., Teng, B., (2002). « Alliance constellations : A social exchange perspective ». *Academy of Management Review*, 27, p.445-456.
- Day, G.S., and Klein, S., (1987). « Cooperative Behaviour in Vertical Markets: The Influence of Transaction Costs and Competitive Strategies ». *Review of Marketing*, p. 39-66.
- Doz, Y.L., (1996). « The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? ». *Strategic Management Journal*, 17, p.55-83.
- Freeman, L.C., (1979). « Centrality in social networks: Conceptual clarification ». *Social Networks*, Vol.1, p. 215-239.
- Galbraith, J.R., (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gulati, R., (1995). « Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis ». *Administrative Science Quarterly*, p. 619-652.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), p.199-201.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., and Zhelyazkov P.L., (2012), « The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances ». *The Academy of Management Annals*, Vol. 6, No. 1, June 2012, p. 531-583.
- Felin, T., and Foss, N.J., (2005). "Strategic organization: A field in search of micro-foundations". *Strategic Organization*, 3, p.441-455.
- Felin, T., and Hesterly, W.S., (2007). "The knowledge-based view, heterogeneity, and the individual: Philosophical considerations on the locus of knowledge". *Academy of Management Review*, 32, p.195-218.
- Foss, N.J. (2007). "The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics". *Organization*, 14, p.29-52.
- Ibarra, H., (1993). « Network Centrality, Power, And Innovation Involvement: Determinants Of Technical And Administrative roles ». *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 3, p. 471-501.
- Guler, I., (2007). « Throwing good money after bad? Political and institutional influences on sequential decision making in the venture capital industry ». *Administrative Science Quarterly*, 52(2), p. 248-285
- Greiner, C., (2002). « Comment gérer l'articulation paradoxale individuel/collectif pour favoriser les pratiques cooperatives ? ». *Economies et Sociétés, Série Economie de l'entreprise*, K, Vol. 36, No 5, p.793-819.
- Hagedoorn, J., (1993). « Understanding the rationale of strategic technology partnering: Inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences ». *Strategic Management Journal*, 14, p. 371-385.

- Hallen, B.L., (2008). «The Causes and Consequences of the Initial Network Positions of New Organizations: From Whom Do Entrepreneurs Receive Investments? ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 53, No 4, p. 685-718.
- Hamel, G., (1991). «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances». *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Hawley, A. H. (1950). *Human Ecology: A Theory of Community Structure*. New York: The Ronald Press Company.
- Heinman, S., (1980), *Aspects économiques de la révolution scientifique et technique*, Edition du progrès, Moscou.
- Hofstadter, D., (1979). *Gödel, Escher, Bach. An Eternal Golden Braid*, New York, Basic Books.
- Huber, G.P., Power, D.J. (1985). «Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy ». *Strategic Management Journal*, 6, p.171-180
- Koka, B.R., Prescott, J.E., (2008). «Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy». *Strategic Management Journal*, Vol. 29, issue 6, p.639-661.
- Kumar, N., Stern, L.W., Anderson, J.C., (1993). « Conducting Interorganizational Research Using Key Informants». *Academy of Management Journal*, Vol. 36 Issue 6, p. 1633-1651.
- Lazega E., 2007, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que-sais-je ?, PUF.
- Lechner, C., and Leyronas C., (2012). « The competitive advantage of cluster firms: the priority of regional network position over extra-regional networks - a study of a French high-tech cluster». *Entrepreneurship and regional development*, Vol. 24, No. 5-6, p. 457-473.
- Le Roy, F., et Guillotreau, P., (2002). « Contester la domination des leaders de marché en changeant les règles du jeu: le cas de l'industrie thonière française». *Management international*, 6(2), p. 29-41.
- Makadok, R., (2003). « Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts ». *Strategic Management Journal*, 24, p.1043–1055.
- March, J.G., and Simon H.A, (1958), *Organizations*. New York: Wiley.
- McCulloch, W., (1945), « A Hierarchy of values determined by the topology of nervous nets». *Bulletin of Mathematical Biophysics*, vol. 7, n° 2, p. 89-93.
- Morgan, R., and Hunt S., (1994).« The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, p. 20-38.
- Mulford, C.L., and Rogers, D.L., (1982., «Definitions and Models». In: Rogers, D.L., Whetten, D.A., (eds.), *Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, Ames, IA: Iowa State University Press, p. 9-31
- Nieminem, J., (1974). « On centrality in a graph », *Scandinavian journal of Psychology*, Vol. 15, No 1, p.322-336.
- Nohria, N., & Garcia-Pont, C., (1991). « Global strategic linkages and industry structure». *Strategic management journal*, 12(S1), p. 105-124.
- Okhuysen, G.A., and Bechky B.A, (2009).«Coordination in organizations: An integrative perspective». *Academy of Management Annals*, 3, p. 463-502.

- Osarenkhoe A., (2010), « A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A cooperation strategy, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management Journal*, 17, p. 201-221.
- Olivier C., (1988). « The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism ». *Administrative Science Quarterly*, 33, p. 543-561.
- Orton J.D., and Weick K.E., (1990). « Loosely Coupled System: A Reconceptualization », *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, p. 203-223.
- Ozcan, C.P.; Eisenhardt, K.M., (2009). « Origins of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance ». *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No 2, p. 246–279.
- Payan, J.M. (2007). « Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organisational relationships ». *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 1-15.
- Payan J.M., and Svensson G., (2007). « Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organisational relationships ». *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, No. 7-8, p. 797-814.
- Phillips, D.J., Turco, C., & Zuckerman, E., (2011). « High-status conformity and deviance: Pressures for purity among U.S. corporate law firms ». Working Paper. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.
- Powell, W.W., Koput, K.W. and Smith-Doerr, L., (1996). « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in Biotechnology ». *Administrative Science Quarterly*, 41, p.116–145.
- Puranam, P., Raveendran, M., & Knudsen, T., (2012). « Organization design: The epistemic interdependence perspective ». *Academy of Management Review*, 37(3), p. 419-440.
- Trentesaux, D., (2002). Heterarchical control of production systems. Automatic. Thèse de doctorat, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis.
- Saglietto, L., (2006). « Quelques points de repères sur l'étude des réseaux par la théorie des graphes ». *Network and Communication Studies Netcom*, Vol.20, No1-2, p.195-216.
- Santos, F.M., Eisenhardt, K.M., (2009). « Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial agency in nascent fields ». *Academy of Management Journal*, Vol 52, No 4 p. 643-671.
- Stam, W., Elfring, T., (2008). « Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extra-industry social capital ». *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No 1, p. 97-111.
- Steward, M.D., (1999). « A Typology of Coordination Strategies Employed by Business-to-Business Salespeople ». *Marketing Management Journal*, Spring, Volume 19, Issue 1, Pages 3p. 7-45.
- Sivadas, E., and Dwyer F.R., (2000). « An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes ». *Journal of Marketing*, Vol. 64 (1), p. 31-49.
- Stark, D., (2009), *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton NJ, Princeton University Press
- Stuart, T.E., (2000). « Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation ». *Strategic Management Journal*, Vol.21, No 8, p.791–811.

- Teece, D. J., (1986). « Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy». *Research policy*, 15(6), p. 285-305.
- Van de Ven, A.H. and Walker G., (1984). «The Dynamics of Interorganizational Coordination ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 (December), p. 598-621.
- Varadarajan, P.R., and Jayachandran S., (1999). «Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (2), p.120-143.
- Yami, S., (2006). « Fondements et perspectives des stratégies collectives ». *Revue française de gestion*, Vol.8, No 167, p. 91-104.
- Yin, R.K., (1989). *Case Study research: Design and methods*, Newbury Park, Sage.
- Zaheer, A., Bell, G.G., (2005). « Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance ». *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No 9, p. 809–825.
- Wasserman S., Faust K. (1994). *Social Networks Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tsai, W., (2001). «Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance». *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No 5, p.996-1004.