

L'ENTREPRISE RÉSEAU REVISITÉE

Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation

EN QUÊTE DE THÉORIES

L'analyse d'une douzaine de cas de configurations organisationnelles relevant de la logique réseau a conduit les auteurs à élaborer une typologie pluridimensionnelle dont l'ambition est de mieux cerner le concept d'entreprise réseau, réponse innovante apportée par les organisations à la nécessité de s'adapter à la globalisation des marchés, à la montée de la concurrence et aux nouvelles exigences des consommateurs. L'intérêt de cette catégorisation est de nuancer et d'approfondir l'examen de questions critiques relatives à la gestion de ces réseaux, notamment en matière de GRH, en faisant apparaître des différences sensibles d'un type à l'autre

PAR **Brigitte RORIVE**, LENTIC, UNIVERSITÉ DE LIÈGE, BELGIQUE

O bjet de nombreuses dénominations [Fréry, 1994], l'entreprise réseau polarise depuis plus de vingt ans une partie non négligeable de la recherche en gestion. Souvent située « entre marché et hiérarchie » [Williamson, 1975 et 1985 ; Powel, 1990 ; Gauzente, 2000], l'entreprise réseau est considérée par certains comme une étape supplémentaire dans l'évolution des organisations [Miles & Snow, 1980, 1992], par d'autres comme une rupture de paradigme organisationnel [Boyer, 1993 ; Besson et Haddadj, 1999] ou encore comme le prochain modèle de référence

[Blanchot *et al.*, 2000]. Que l'on s'interroge sur sa nouveauté [Louart, 1996] ou sa pérennité [Miles & Snow 1992 ; Pichault, 2002], l'entreprise réseau reste une réponse apportée par les organisations à la nécessité de s'adapter à la globalisation des marchés, à la montée de la concurrence et aux nouvelles exigences des consommateurs.

Théâtre d'innovations organisationnelles, institutionnelles et statutaires qui modifient, parfois en profondeur, la géométrie de ses périmètres, l'entreprise réseau reste un concept peu homogène, qui appelle à un effort

de clarification et de différenciation des formes d'organisation qui en relèvent. Ce vocable désigne aussi bien l'ensemble résultant de la désintégration d'une grande entreprise verticale, que les partenariats constitués de PME d'un même district, ou encore un centre stratégique et ses unités périphériques.

Cette forme particulière d'organisation a fait l'objet de plusieurs essais de définition et de catégorisation qui attestent de son caractère hétéroclite. Observant et analysant l'entreprise réseau d'un point de vue particulier, économique, organisationnel, structurel, ils laissent cependant certaines situations de terrain difficiles à qualifier et à caractériser. Dès lors, en nous appuyant sur un important matériel empirique, nous avons effectué un travail de classification et d'ordonnement des formes organisationnelles réticulaires, basé à la fois sur l'étude qualitative de cas d'entreprises réseau et le recours aux travaux antérieurs de catégorisation. Il en résulte une taxinomie en six configurations, décrites et illustrées par des extraits de monographies.

L'ENTREPRISE RÉSEAU : UNE FORME PARTICULIÈRE D'ORGANISATION

Plus qu'un simple hybride [Weiss, 1994], l'entreprise réseau évoque une forme d'organisation nouvelle et différente, basée sur la coopération et la coordination [Desrumeaux, 1996 ; Frery, 1999 ; Azkenazy, 2002], que ni le marché, ni la hiérarchie ne permettent de régir. Si certaines situations recouvertes par ce concept – comme la franchise, le réseau de sous-traitance ou le groupe multinational – ne peuvent être qualifiées de neuves, la propagation de cette forme organisationnelle à différents types d'entreprises, de secteurs et d'activités, de même que la modification substantielle des principes qui la régissent, constituent une nouveauté. La sous-traitance classique évolue vers le co-développement ou la co-traitance et transforme en interdépendance des liens jus-

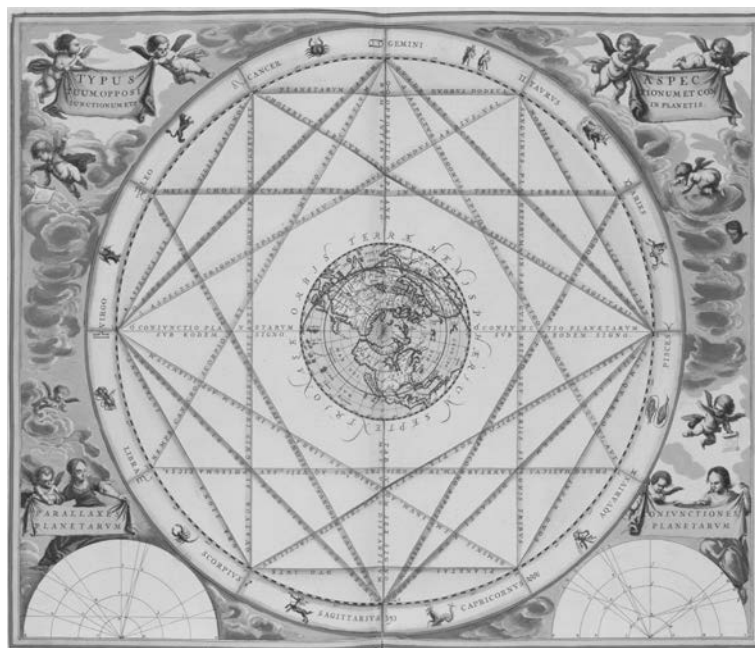
qu'alors de simple dépendance [Sobczak, 2002]. Par ailleurs, des entreprises se créent et se développent en se fondant sur les bases de ce modèle tandis que d'autres intègrent, dans leurs modes de fonctionnement interne, les principes qui régissent les réseaux.

Qu'elles soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes de l'entreprise réseau tendent à s'effacer, voire à éclater [Bahrami, 1992 ;

Ashkenas *et al.*, 1995]. Les firmes se réorganisent en unités (ou équipes de travail) largement autonomes, transversales et de plus en plus virtuelles. Parallèlement, elles recourent à des pratiques d'externalisation et de partage de main-d'œuvre et à des formes multiples de partenariat, rendant de plus en plus floues leurs frontières externes [Pichault, 2000]. Le jeu des interdépendances à l'œuvre dans ce type d'organisation fait que le pouvoir se décentralise et que la coordination

devient un élément essentiel de son fonctionnement. La pyramide cède progressivement le pas au réseau, comme modèle d'organisation, avec pour effet une mobilité constante des périmètres de l'entreprise et une dissociation de ses enveloppes organisationnelle et juridique [Pichault et Zune, 2000]. Le rôle de plus en plus actif joué par le marché dans ce type d'organisation entraîne une hybridité des modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. À côté des injonctions de la hiérarchie apparaissent les exigences du client, du donneur d'ordre ou du partenaire, parfois en prise directe avec le travailleur.

Si ces différentes caractéristiques ont le mérite d'aider à cerner le phénomène et ses principaux enjeux, elles témoignent aussi de la grande diversité de situations susceptibles d'être désignées par le concept d'entreprise réseau, dont la déclinaison dans les faits reste très hétérogène. L'appréhension de cette pluralité a fait l'objet de plusieurs essais typologiques. La plupart sont bâtis autour d'un unique axe de différenciation : mécanisme de distribution du pouvoir [Boulangier, 1995] ; nature de l'élément central [Orgogozo, 1991] ; nature et permanence de la relation [Favier *et al.*, 1998] ; stratégie de par-



© Stapleton coll/Bridgeman-Giraudon

Qu'elles soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes de l'entreprise réseau tendent à s'effacer, voire à éclater. Les firmes se réorganisent en unités largement autonomes, transversales et de plus en plus virtuelles. (La conjonction des planètes, tiré de *Atlas coelestis harmonia macrocosmica* de Joannes Janssonius, 1660)

tenariat [Reix, 1992] ; niveau de formalisation de la relation [Grandori et Soda, 1995]. D'autres, en revanche, mobilisent deux dimensions pour construire les catégories : spécificité des actifs du réseau et type de logique partenariale [Heitz, 2000] ; type de relation prédominante (hiérarchie ou marché) et nature de la forme (individuelle ou structurelle) [Pichault, 2000]. Pionniers dans l'étude des formes réticulaires d'organisation, Miles & Snow proposent, quant à eux, trois types de réseaux – interne, stable et dynamique – qu'ils considèrent comme des émanations des trois formes organisationnelles de base que sont les entreprises fonctionnelles, divisionnelles et matricielles [Miles & Snow, 1992, pp. 55-57]. À l'analyse, il apparaît également que la caractérisation des nouvelles formes organisationnelles peut s'effectuer sur base de leur origine (logique constitutive, [Heitz, *op. cit.*]), de leur structure (nature de l'élément central, [Orgogozo, *op. cit.*]) ou de leur fonctionnement (distribution du pouvoir, [Boulanger, *op. cit.*]).

La pluralité des angles d'analyse des travaux taxinomiques reflète la complexité de l'entreprise réseau et rend nécessaire un exercice de synthèse entre ces différents points de vue. Par ailleurs, l'étude empirique de ces formes particulières d'organisation menée depuis plusieurs années par notre centre de recherche (1) a montré la difficulté pour les différentes typologies proposées jusqu'à présent de rendre compte de l'extrême diversité des situations de terrain. Bien que répondant aux caractéristiques génériques de l'entreprise réseau (recomposition des périmètres, ingérence du marché, interdépendance économique et fonctionnelle, hybridité des modes organisationnels...), certaines échappent toujours, en tout ou en partie, aux catégories proposées. En nous basant à la fois sur les travaux scientifiques existants et sur nos observations de terrain, nous proposons une approche typologique des configurations réticulaires de nature pluridimensionnelle. Il semble, en effet, que la caractérisation de ces formes d'organisation doit mobiliser des variables relatives à la fois à leur genèse, à leur structure et à leurs principes de fonctionnement.

APPRÉHENDER L'ENTREPRISE RÉSEAU A PARTIR DES SITUATIONS DE TERRAIN

Les situations de terrain à partir desquelles nous abordons une nouvelle catégorisation des entreprises réseau sont issues des travaux de recherche réalisés au Lentic au cours des deux dernières années, dans le cadre d'un projet de recherche européen [www.relier.org] (2). Des cas emblématiques de nouvelles formes d'organisation

(1) Le Lentic est un centre de recherche associé à la faculté d'économie de gestion et de sciences sociales de l'Université de Liège, Belgique, auquel l'auteur appartient.

ont été étudiés dans le cadre d'une démarche qualitative et exploratoire de compréhension des dynamiques à l'œuvre dans ces nouveaux contextes. Une attention particulière a été apportée à la gestion des ressources humaines et des relations de travail dans ces contextes éclatés. Les études de cas ont été réalisées par le biais d'entretiens semi-directifs conduits, avec des représentants de la direction, au sein d'une ou plusieurs des entités membres du réseau afin de décrire l'entreprise et le réseau dont elle relève. Ils ont été complétés par des entretiens ciblés avec des travailleurs et leurs représentants visant à dépeindre et à caractériser les nouvelles situations de travail. Le tableau 1 propose une vision synthétique de ce matériel empirique.

Les premières variables mobilisées pour construire la typologie (voir tableau 2) sont relatives à la genèse du réseau, c'est-à-dire aux mécanismes ou logiques ayant présidé à sa naissance. La dynamique de création désigne la démarche à l'origine de la création du réseau et le rôle des acteurs impliqués, en distinguant :

- le *reengineering*, réorganisation interne de l'entreprise autour de ses processus ;
- l'*externalisation*, délégation à un partenaire externe de la mise en œuvre et de l'exploitation de tout ou partie d'un maillon de la chaîne de valeur ;
- l'*assemblage*, mobilisation de partenaires, par une entreprise, en vue de réaliser un projet précis qui lui a été confié ;
- l'*association*, mise en commun de ressources d'entreprises similaires en vue de répondre à une demande du marché en termes de produit ou de service, ou encre pour mener à bien un projet particulier.

La logique constitutive [Heitz, 2000] se réfère aux principes de création de valeur à la base de la formation du réseau. Elle est :

- additive lors de la mise en commun d'activités similaires [Richardson, 1972], en vue d'atteindre des avantages concurrentiels nouveaux et de créer de nouvelles ressources ou capacités ;
 - complémentaire, en cas de gestion commune d'activités complémentaires [Richardson, *op. cit.*], de façon à renforcer ou compléter un processus de valeur ajoutée.
- Tableau 1 : Matériel empirique ayant servi de base à la catégorisation

Les variables suivantes sont relatives à la structure du réseau, c'est-à-dire à la façon dont le réseau est construit et ses éléments organisés. L'agencement des enveloppes, désigne la façon dont les enveloppes juridiques et organisationnelles des éléments du réseau sont modifiées, combinées et imbriquées dans le cadre du partenariat, en différenciant :

- l'*inclusion* de plusieurs enveloppes juridiques dans une seule enveloppe organisationnelle, et inversement ;

(2) Les études de cas et leur analyse transversale ont été réalisées par une équipe de chercheurs du Lentic. Que soient remerciées pour leur contribution à la réflexion sur la caractérisation des formes de réseaux Stéphanie Bonnivert, Nathalie Renier et Virginie Xhaufflair.

Secteur	Description
Bancaire	Siège central et réseau d'agences à statuts différents
Informatique	Société de mise à disposition de consultants informatiques en réorganisation interne basée sur le travail à distance
Construction	Association momentanée d'entreprises de travaux publics
Formation	Partenariat inter-entreprise dans la formation à distance autour d'une PME experte en technologie de <i>e-learning</i>
Transport ferroviaire	Partenariat transnational de sociétés publiques et privées, avec sous-traitance en cascade, animé par un donneur d'ordre
Services aux entreprises	Réseau d'expertise en traduction financière, constitué via Internet
Services aux entreprises	Prestations sur site de nettoyage industriel et <i>facility management</i>
Aéronautique	Grappe industrielle dans l'aéronautique avec intégration du personnel du sous-traitant à celui du donneur d'ordre
Transport express	Multinationale organisée en <i>business units</i> autonomes dont l'activité repose sur une flexibilité intense du travail
Chimie	Réorganisation interne basée sur un programme de flexibilité
Informatique	Entreprise virtuelle de développement informatique
Conseils aux entreprises	Emergence d'un nouveau type de mise à disposition de compétences, le <i>skill-pooling</i>

Tableau 1 : Matériel empirique ayant servi de base à la catégorisation

– la *dissociation* de l'enveloppe juridique d'une entreprise de son enveloppe organisationnelle, par la recombinaison d'une enveloppe organisationnelle au niveau du réseau ;

– la *juxtaposition* de plusieurs enveloppes organisationnelles au croisement de plusieurs enveloppes juridiques. Invoquée par différents auteurs [Heitz, *op. cit.*, Favier *et al.*, *op. cit.*], la stabilité du réseau désigne la pérennité plus ou moins forte des partenariats qui le sous-tendent. Nous proposons de la considérer comme *faible* si le partenariat est inclusif (c'est-à-dire s'il admet facilement l'entrée ou la sortie d'un membre) et de courte durée. Elle sera *forte* si, au contraire, le réseau est exclusif (imperméable vis-à-vis de l'extérieur) et bâti sur le long terme.

La structure organisationnelle définit la manière dont les différents éléments du réseau sont regroupés. Elle est *fonctionnelle* lorsque le regroupement des unités composant le réseau se fait sur base de l'activité exercée, c'est-à-dire par fonction. Elle est qualifiée de « *structure-projet* » lorsque les interdépendances, la position des éléments, et celle des individus changent fréquemment [Nizet et Pichault, 1995].

Enfin, nous proposons trois variables de nature fonctionnelle, c'est-à-dire ayant trait à la manière d'organiser et régir les activités du réseau. Les mécanismes de

distribution du pouvoir constituent une dimension, abordée notamment par Boulanger [1995], qui identifie quatre types de mécanisme :

– *Descendant* : distribué dans le réseau à partir d'un élément central fort décidant des règles et du niveau de délégation ;

– *Ascendant* : issu de la délégation de pouvoir octroyé par les éléments du réseau au réseau lui-même et/ou à la structure qui l'anime ;

– *Latéral* : réparti horizontalement selon des rapports de force équilibrés entre les différents partenaires ;

– *Polycentré* : émanant de différents centres de décision unis par des liens contractuels ou de coordination.

Les liens d'interdépendance entre flux de travail ont été étudiés par Thompson [1967], qui distingue :

– l'interdépendance de *communauté* : les différentes entités ne sont liées entre elles que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource ;

– l'interdépendance *séquentielle* : une entité ne peut effectuer son travail que si une autre a réalisé le sien ;

– l'interdépendance *réciproque* : l'action d'une entité déclenche l'action d'une autre qui, à son tour, réamorçait la première.

Appliquée aux configurations réticulaires, cette analyse porte sur les liens d'interdépendance entre entités constitutives du réseau. Empruntée aux travaux

Type de réseau	Réseau interne	Réseau intégré	Réseau pendulaire	Réseau fédéré	Réseau nucléaire	Réseau confédéré
Dynamique de création	Reengineering	Externalisation	Externalisation	Externalisation	Assemblage	Association
Logique constitutive	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Additive
Agencement des enveloppes	Inclusion	Inclusion	Juxtaposition	Dissociation	Juxtaposition	Dissociation
Stabilité	Faible	Forte	Faible	Forte	Faible	Forte
Structure organisationnelle	Projet	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Projet	Fonctionnelle
Distribution du pouvoir	Polycentré	Descendant	Polycentré	Descendant	Latéral	Ascendant
Liens d'interdépendance	Réciproques	De communauté	Aucun ou réciproques	Séquentiels	Réciproques	Réciproques
Actifs du réseau	Forts	Faibles	Faibles	Forts	Forts	Faibles

Tableau 2 : Typologie des entreprises réseau

de Heitz [*op. cit.*], la dimension *actifs spécifiques du réseau* désigne la façon dont le réseau constitue son patrimoine (compétences, savoir-faire, etc.). Ses actifs spécifiques sont *forts* lorsque le partenariat génère des actifs propres et supérieurs à ceux de ses membres. Les possibilités d'appropriation de ces actifs par l'un ou l'autre des partenaires restent faibles et les barrières à l'entrée et à la sortie du réseau, importantes. Par opposition, les actifs spécifiques du réseau sont considérés *faibles* quand les partenaires maintiennent un cloisonnement suffisant pour protéger leurs savoir-faire spécifiques, rendent difficile la constitution d'un patrimoine propre au réseau et réalisent la création de valeur à leur niveau.

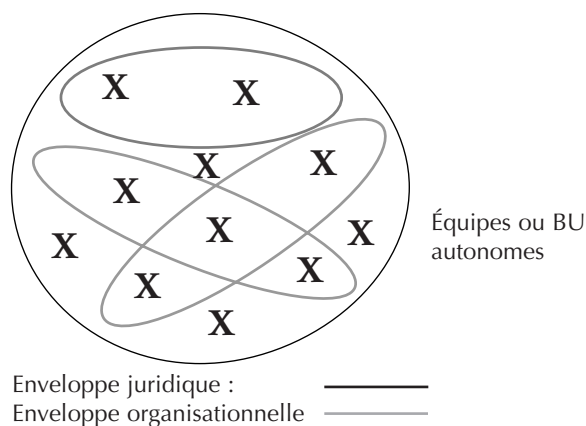
projet, processuelle ou transversale) et/ou géographiques (globalisation des équipes de travail, travail à distance, etc.). Dans ce type de réseau, des entités opérationnelles fortement autonomes (*business unit*) sont unies par des liens internes de type client-fournisseur. Elles constituent des centres de décision chargés de mettre en œuvre une stratégie définie au niveau du groupe, et unies par la nécessité de se coordonner et de coopérer dans une forte interdépendance. La stabilité de cette forme organisationnelle reste faible car les équipes se recomposent au gré des projets de durée fortement variable. La gestion commune d'activités complémentaires permet ici au réseau de développer des actifs spécifiques forts, difficiles à acquérir par les membres de façon isolée.

L'ENTREPRISE RÉSEAU : DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES POLYMORPHES

Le réseau interne

Ce réseau naît d'une démarche de *reengineering* qui entraîne la coexistence de plusieurs enveloppes organisationnelles au sein d'une même enveloppe juridique sans modifier le périmètre extérieur de l'entreprise. Les changements ont lieu à l'intérieur et se caractérisent par un effacement ou un éclatement des barrières hiérarchiques (aplatissement de la structure), fonctionnelles (montée de la logique

Schéma 1 du réseau interne



H&C OU LA MULTINATIONALE RESTRUCTURÉE EN RÉSEAU

« Health & Care » est une multinationale de plus de cent mille employés, fabriquant et distribuant des produits de grande consommation dans le monde entier. Elle a vécu une réorganisation massive en 1999, aplatissement de la structure, création d'entités autonomes, afin de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité de l'ensemble. La structure actuelle, de type matriciel, comporte six niveaux hiérarchiques : des *Business Units*, articulées autour des grandes familles de produits et des services de support à l'activité, sont croisées avec des unités de développement de marchés géographiques. Bien que relevant d'une administration centralisée, située aux États-Unis, ces différentes entités sont largement autonomes et possèdent leur propre structure organisationnelle. Leurs activités sont fortement interdépendantes et les relations de pouvoir internes sont latérales bien plus que pyramidales. Les *Business Units* sont divisées en *Business Teams*, équipes autonomes pourvues d'une responsabilité et d'une fonction bien spécifiques, dont les membres sont situés, lorsque l'activité le permet, dans des pays ou endroits différents. À côté des équipes de travail opérationnelles, dont la constitution est relativement stable, existe toute une série de groupes projet dont la composition, la durée et le mode de fonctionnement varient selon les cas.

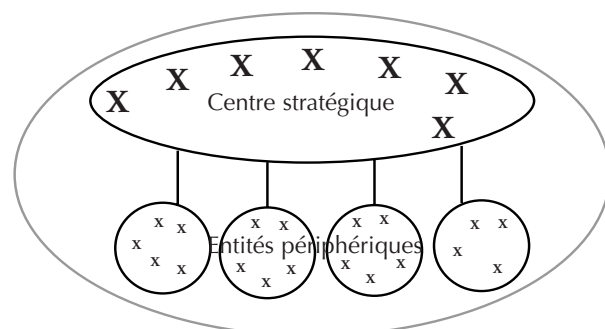
L'étude de cas a porté plus spécifiquement sur les services de support à l'activité principale, regroupés au sein d'une *Business Unit* intitulée *GBS – Global Business Services*. Cette unité, considérée comme un centre de coûts, doit développer des liens de type client-fournisseur forts avec les autres entités du réseau. Elle est soumise à la double pression des clients internes, pour un meilleur service, et de l'organisation, pour une meilleure rentabilité. Les individus sont fortement responsabilisés et autonomes dans la réalisation de leurs tâches sans être à l'abri des doubles injonctions de leur hiérarchie et de leurs clients internes. Les équipes, qualifiées de *Remote Teams*, sont composées sur une base transnationale et leurs membres fortement encouragés à adhérer à un programme de *Flexworking* dont l'élément central est du télétravail pendulaire à domicile, à raison de deux ou trois jours par semaine. Les équipes sont donc quasi virtuelles et elles fonctionnent en grande partie grâce à un système d'information interne très performant. La participation au programme de *Flexworking* se fait sur une base volontaire et l'entreprise met à disposition des *Flexworkers* tout une série d'outils (formations en ligne, guides, conseils, etc.) destinés à les aider dans la gestion et l'organisation de leur travail. Les équipes sont aidées par un programme mondial de *Team Effectiveness* destiné à accroître leurs capacités organi-

sationnelles et leur réactivité aux demandes internes. La politique de GRH, décidée au siège social et mise en œuvre par des DRH régionales, est largement basée sur une direction par objectifs. Elle s'appuie sur un système d'évaluation complexe et très formalisé qui conduit à une notation en trois points allant de la promotion à l'éviction. Health & Care recherche activement et recrute des personnes capables de travailler en équipe pluriculturelle, de s'investir dans le travail, de faire des choix et prendre des décisions. L'entreprise favorise la mobilité verticale et horizontale, mais elle laisse à l'initiative individuelle les démarches et actions nécessaires à la progression de carrière qui, dans un contexte de travail à distance, reste difficile et peu visible.

Le réseau intégré

Cette configuration résulte d'une démarche d'externalisation et se distingue par la présence d'une seule enveloppe organisationnelle incluant plusieurs enveloppes juridiques. Un groupe, relativement homogène sur le plan de l'organisation et de la GRH (groupe bancaire, entreprise internationale et ses filiales, réseau de franchise), est constitué de plusieurs entités juridiquement distinctes, mais dont le fonctionnement est fortement régi par un puissant centre de décision. L'inclusion des enveloppes juridiques s'effectue dans le cadre d'un partenariat stable unissant les mêmes composantes, de façon quasi exclusive, pour la poursuite à long terme d'un ensemble d'activités de même nature. La logique de constitution de ces réseaux est complémentaire. Le groupe couvre l'ensemble de la chaîne de valeur et chaque élément du réseau renforce l'une ou l'autre étape de la chaîne. Les actifs spécifiques restent faibles car le réseau intégré n'enrichit pas ses compétences par des interactions entre ses membres : au contraire, la création de valeur se réalise essentiellement au niveau du centre stratégique. Enfin, les liens d'interdépendance des partenaires sont caractérisés par le fait que les éléments du réseau ne sont liés entre eux que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource, le centre stratégique.

Schéma 2 du réseau intégré



Enveloppe juridique : ———
Enveloppe organisationnelle : ———

STAR OU LE GROUPE BANCAIRE MIXTE

Issu d'une cascade de fusions et d'acquisitions, STAR est un réseau bancaire mixte composé de deux parties distinctes : un centre stratégique et un réseau d'agences qui distribuent localement les produits bancaires conçus au centre stratégique et dont la majorité sont indépendantes juridiquement. Plusieurs sièges régionaux, chargés d'apporter un support aux agences et de définir les politiques stratégiques spécifiques aux différentes régions, sont associés au siège central pour former le centre stratégique du réseau. Depuis peu, les agences indépendantes ont été regroupées sur une base territoriale, en sociétés coopératives de droit belge (SCRL). Leur création a été suscitée et encouragée par STAR elle-même afin de mettre en commun des compétences particulières et de flexibiliser la gestion et la circulation des ressources humaines des agences. STAR possède une participation minoritaire au capital de ces sociétés, mais peut bloquer ou influencer toute décision stratégique prise au conseil d'administration des coopératives, grâce à un système de votation majorée.

Le réseau STAR est constitué de façon à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur ; la conception et l'élaboration des produits bancaires et financiers, de même que la gestion des comptes et patrimoines, relève du centre stratégique tandis que la distribution de ces produits appartient principalement aux agences. Ces dernières, fortement soumises aux décisions stratégiques et managériales prises au centre stratégique, voient leur marge de manoeuvre fortement réduite, notamment en matière de GRH. Le recrutement dans tout le réseau fait l'objet d'une gestion centralisée. Tout nouvel employé suit un parcours de formation initiale obligatoire au centre stratégique avant de prendre sa fonction dans l'agence. Le centre stratégique intervient également dans l'évaluation et le licenciement, éventuel, des employés des agences indépendantes. Même si la décision est prise au centre stratégique, elle laisse néanmoins au gérant d'agence l'application de la décision et la responsabilité de ses conséquences (paiement d'indemnités, négociation du préavis, etc.).

Le personnel des agences STAR a un statut de salarié de la coopérative, et relève d'une commission paritaire (3), différente et moins généreuse que celle dont relèvent les employés du centre stratégique. Les gérants des agences et des coopératives sont des travailleurs indépendants et font partie des associés de la SCRL. Ils se rémunèrent sur les commissions octroyées par le centre stratégique en fonction des résultats de la coopérative. A côté de ces coopératives

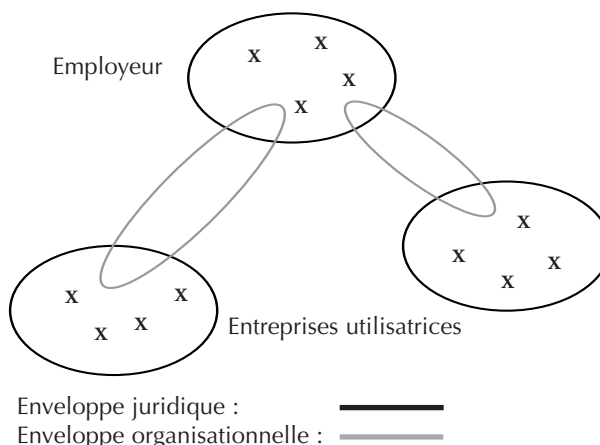
(3) En Belgique, les commissions paritaires désignent des accords de branche destinés à fixer les conditions de travail applicables à tous les salariés du secteur visé.

subsiste un réseau de cent soixante-six agences, dépendantes et intégrées juridiquement à STAR, survivantes d'une fusion avec un autre groupe bancaire (la banque ASTRA). Cette fusion a provoqué un afflux d'anciens salariés de la banque ASTRA dans les coopératives, dont le transfert dans les agences indépendantes a été négocié et imposé par le centre stratégique.

Le réseau pendulaire

Cette configuration a pour origine une démarche d'externalisation d'activités périphériques et caractérise des situations où des travailleurs relevant d'un employeur juridique vont intégrer le périmètre de l'entreprise utilisatrice de leurs services (mise à disposition de personnel, de compétences, prestations sur site, centres d'appel). Il en résulte une juxtaposition d'enveloppes organisationnelles autour d'enveloppes juridiques distinctes. Chaque élément du réseau est un centre de décision séparé, lié à un autre centre de décision par les termes d'un contrat commercial dont la durée est variable et le renouvellement incertain. Les travailleurs de ces réseaux sont soumis à ces différents centres de décision et oscillent entre deux enveloppes organisationnelles : celle de leur employeur juridique et celle de l'entreprise utilisatrice de leurs services. La logique de création du réseau est complémentaire car ces recours à de la main-d'œuvre externe ont pour objectif de renforcer les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise utilisatrice ou les activités de support à cette chaîne. Les actifs spécifiques du réseau restent faibles et la création de valeur se fait essentiellement dans une des composantes du réseau : l'entreprise utilisatrice. Les liens d'interdépendance sont quasi inexistant dans ces réseaux puisque l'essentiel de l'activité du réseau s'effectue au sein d'un de ses membres.

Schéma 3 du réseau pendulaire



SKILL-POOLING OU LA MISE À DISPOSITION DE COMPÉTENCES

Le *skill-pooling* est un nouveau concept de mise des compétences de cadres salariés de grandes entreprises, à la disposition de PME ayant des besoins spécifiques et ponctuels en personnel hautement qualifié. Le *skill-pooling* permet au cadre âgé, dont la carrière plafonne et dont le coût salarial pour l'entreprise employeuse dépasse parfois la productivité, de rester actif sur le marché de l'emploi, tout en diminuant le coût qu'il représente.

En pratique, une entreprise de *skill-pooling* joue le rôle d'intermédiaire entre une grande entreprise en sur-capacité et une PME en sous-capacité. Le *skill-pooler*, c'est-à-dire le travailleur, reste salarié de son entreprise d'origine, où il preste encore une partie de son temps. Ses services sont mis à disposition d'une PME pour l'autre partie du temps et facturés par l'employeur à cette entreprise cliente. Un contrat commercial est donc conclu entre l'entreprise employeuse et l'entreprise utilisatrice. Il s'agit d'un contrat de prestation de services qui en précise la nature, le prix et la durée. Le *skill-pooler*, quant à lui, reste dans les liens de son contrat de travail avec l'entreprise employeuse et peut être amené à effectuer plusieurs missions de *skill-pooling* en même temps.

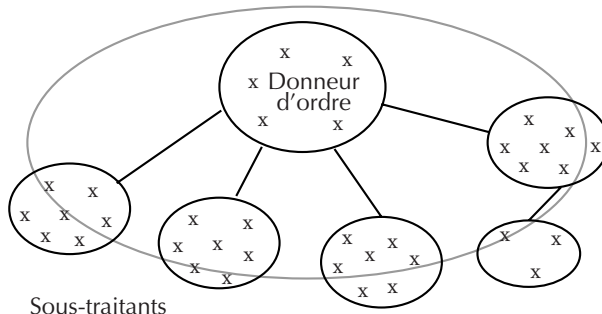
En théorie, le *skill-pooler* reste dépendant de la GRH de son entreprise d'origine, mais il doit se conformer aux exigences et aux modes de fonctionnement du client, même s'il ne relève pas de sa hiérarchie. Il organise son travail en fonction des objectifs et des délais de la mission qui lui a été confiée. L'étude de cas a montré une tendance à une très forte responsabilisation du travailleur *skill-poolé* avec une autonomie souvent plus importante que celle dont il jouissait dans son entreprise d'origine. La répartition du temps presté entre l'entreprise d'origine et l'entreprise utilisatrice varie d'une mission à l'autre. La difficulté, pour le *skill-pooler*, de gérer les liens avec les différentes organisations où il preste, a conduit l'entreprise de *skill-pooling* à intervenir en support et conseil auprès de ces personnes. Bien que le concept soit trop récent pour porter une juste appréciation de ses impacts en termes de GRH, il apparaît, au travers nos entretiens, que les missions de *skill-pooling* induisent souvent une intensification du travail et une augmentation des rythmes et durées de l'activité, à un moment de la carrière où il devient parfois difficile de les gérer.

Le réseau fédéré

Dans ce type de réseau, une firme centrale – le donneur d'ordre – fédère autour d'elle, dans des relations durables, des firmes sous-traitantes parfois exclusives

d'une partie de l'activité. Il s'ensuit une recombinaison des enveloppes juridique et organisationnelle des entreprises concernées et l'apparition progressive d'une enveloppe organisationnelle unique autour de l'activité qui fait l'objet du partenariat. La dissociation des enveloppes juridique et organisationnelle du donneur d'ordre fait suite à des phénomènes de désintégration verticale et/ou d'externalisation et à son ingérence grandissante dans l'organisation interne des sous-traitants. Ces réseaux se constituent dans une logique complémentaire, dans la mesure où le recours à la sous-traitance permet à la firme centrale de maîtriser l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur. À terme, le réseau fédéré tend à développer des actifs spécifiques forts, dont l'essentiel est souvent la capacité organisationnelle de coordination d'activités dans un ensemble complexe de liens d'interdépendance de plus en plus réciproques. Le développement d'actifs forts naît aussi de la nécessité de gérer et de développer des compétences propres au réseau. Dans ce type de réseau, les rapports de force sont déséquilibrés en faveur du donneur d'ordre, qui reste le principal centre de pouvoir à partir duquel les décisions descendent dans le réseau.

Schéma 4 du réseau fédéré



Enveloppe juridique : ———
Enveloppe organisationnelle : = = = =

PÉGASE OU L'ENTREPRISE-RÉSEAU TGV

La firme Pégase est une entreprise privée de train à grande vitesse née de la coopération étroite entre plusieurs sociétés nationales de chemin de fer toujours sous statut public. Cette firme a externalisé un grand nombre de ses activités et comprend une cinquantaine de collaborateurs internes dont la mission est de coordonner l'action des différents intervenants sur ces liaisons internationales. Pégase possède sa propre image de marque symbolisée dans un logo qui lui est spécifique et qui supprime les différents logos des compagnies ferroviaires à l'initiative du projet. L'ensemble des activités de la société, et la maîtrise de la chaîne de valeur résultent d'un partenariat inter-organisationnel complexe et stable dont Pégase constitue l'élément central. La coordination

du réseau est basée essentiellement sur des actions de programmation et l'élaboration de procédures de travail très détaillées destinées à codifier les activités des différents partenaires dont les personnels sont en interaction forte les uns avec les autres. L'accompagnement des voyageurs à bord des rames est assuré par du personnel provenant des différentes sociétés nationales et détaché à Pégase. Chaque rame est ainsi pourvue d'un train manager et d'un conducteur. Ceux-ci continuent à dépendre hiérarchiquement de leur société nationale et n'ont avec Pégase que des liens fonctionnels. La maintenance des rames est réalisée dans des ateliers qui appartiennent aux sociétés nationales de chemin de fer propriétaires de Pégase. Là encore, le personnel de ces ateliers n'a aucun lien de dépendance hiérarchique vis-à-vis de Pégase. Par contre, les liens fonctionnels sont extrêmement étroits en raison de la forte dépendance de l'activité du réseau à l'égard de la maintenance.

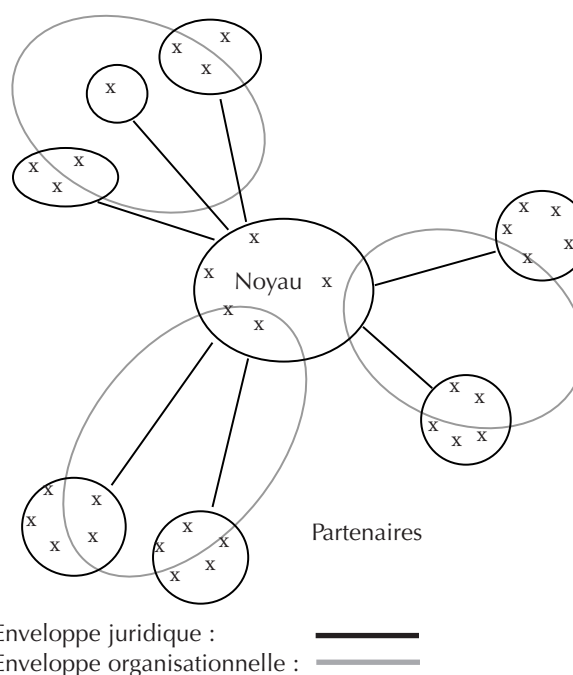
Le service d'accueil et de restauration à bord a été complètement externalisé et confié à une société privée spécialisée dans le *catering*. Le temps du trajet, le personnel de cette société est sous la responsabilité et l'autorité du train manager. Les menus élaborés en respect d'un cahier des charges très strict imposé par Pégase sont cuisinés par des centres privés d'avitaillement. Ces derniers sont sous contrat commercial avec chacune des quatre sociétés nationales impliquées dans le projet. Une étroite coordination doit s'effectuer entre l'entreprise de *catering* et ces différents centres d'avitaillement, en l'absence de tout lien hiérarchique ou contractuel. Le développement et le renforcement de tous les liens fonctionnels précédemment décrits permettent la constitution de savoir-faire spécifiques au réseau Pégase. Ils sont largement basés sur la capacité de coordination des activités entre ses différents membres.

Chaque employeur membre du réseau mène sa propre politique de GRH, laquelle varie fortement selon qu'il s'agit d'une entreprise publique de transport ferroviaire ou d'une société privée de restauration. Cette diversité de statuts est source de tensions à bord des rames où se côtoient et collaborent intensément des personnels aux conditions de travail parfois fort différentes. Pégase intervient, par ailleurs, dans la gestion des ressources humaines de tout le réseau par le biais de formations intensives et d'opérations de mobilisation. Elles sont destinées à développer des compétences de réseau au niveau de la qualité du service TGV et de la relation à la clientèle ainsi qu'à susciter l'adhésion de tous les personnels au projet TGV. Le développement de ces compétences est régulièrement évalué grâce à un système de contrôle-qualité alimenté par des questionnaires soumis aux voyageurs, la présence à bord des rames de « clients-mystère » (auditeurs internes), etc.

Le réseau nucléaire

Le réseau nucléaire se caractérise par la présence d'une firme-noyau qui mobilise autour d'elle différents partenaires, pour la durée d'un projet. Il se construit à partir d'enveloppes juridiques et organisationnelles distinctes, dont les secondes se décomposent et se recomposent au gré des projets, entraînant la juxtaposition provisoire de plusieurs enveloppes organisationnelles au sein du réseau. Sa particularité réside dans le fait que le partenariat mobilisé varie selon les projets, ce qui lui confère un caractère inclusif. Ces réseaux se construisent selon une logique complémentaire puisqu'aucun des éléments du réseau ne maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur. Le réseau construit progressivement des actifs spécifiques forts nés des interactions importantes entre ses membres et la création de valeur s'effectue au niveau du réseau, dont aucun des membres ne peut, seul, répondre aux besoins du marché. Enfin les liens sont marqués par l'interdépendance réciproque des actions des différents éléments du réseau mobilisés dans un projet.

Schéma 5 du réseau nucléaire



E&L OU LA START-UP DE E-LEARNING

Spécialisée dans la formation en ligne, E & L a décidé de s'attaquer au marché en rassemblant autour d'elle différents partenaires appelés à s'impliquer dans la conception, la promotion ou la distribution des produits et services de *e-learning*. Cette structure de partenariat a été mise au point en raison de la petite taille de l'entreprise et de sa

volonté de rester une structure souple et flexible, capable de répondre rapidement aux demandes fluctuantes de ce marché en émergence. Cette PME de douze employés travaille en réseau avec des fournisseurs indépendants (programmeurs, développeurs, traducteurs...), sollicités ponctuellement à titre de sous-traitant quand les ressources internes font défaut, et avec un ensemble de partenaires externes qui, soit diffusent au sein de leur sphère d'influence les produits et services de la PME, soit participent au développement et à la réalisation de nouveaux produits (évolution du catalogue de produits). E & L mobilise des partenaires différents selon les projets de développement qu'elle impulse, et le secteur concerné. Le choix des partenaires est fonction de la valeur ajoutée qu'ils représentent pour le réseau et de la volonté commune de travailler ensemble. L'objectif de la société n'est pas d'agrandir sans fin ce partenariat mais plutôt de le stabiliser à travers un contrat cadre conclu pour une durée de cinq ans et renouvelable. Le réseau est organisé sous forme de groupes de projet composés de personnes appartenant à différents employeurs. Elles sont réunies en fonction de la nature du projet et des compétences nécessaires pour le mener à bien. Gérés par un *Project Manager* dont le rôle est fonctionnel et non hiérarchique, ces groupes se forment et se recomposent au gré des missions. Leur coordination s'effectue en grande partie par entente informelle entre les membres et grâce au système d'information commun au réseau, dont le cœur est un logiciel de travail collaboratif avec un espace réservé à chaque projet. Le réseau ainsi constitué développe des savoir-faire spécifiques en formation à distance et capitalise, à la fois, sur la complémentarité des compétences propres à chacun de ses membres et sur les capacités de coordination et de coopération développées au sein des différentes équipes projet.

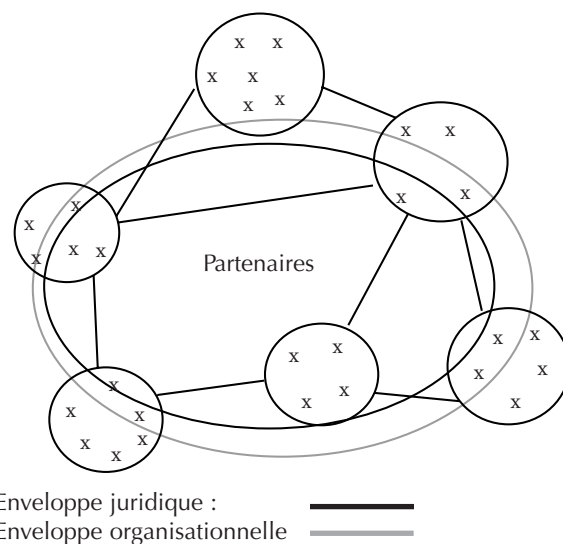
La gestion des ressources au sein de la PME reste largement informelle et assumée en grande partie par son dirigeant. Depuis peu, une responsable des ressources humaines a été engagée avec pour mission de formaliser la GRH, notamment de mettre en place un système de recrutement sélection. E & L intervient très peu dans la gestion des personnels de ses partenaires, qui en gardent la maîtrise. Cependant, la nécessité d'impliquer dans les projets du réseau des personnes qui, au-delà des compétences techniques et pédagogiques, sont en mesure de s'adapter à la structure-projet et à la culture E & L influence la politique de sélection et de développement des compétences menée par les partenaires. Les salariés de E & L télé-travaillent tous à temps plein depuis leur domicile. La société ne donne ni guide ni conseils spécifiques sur l'organisation du travail à distance et la gestion des

temps de travail. Chaque télé-travailleur s'organise comme il l'entend, en fonction des besoins de la mission à laquelle il participe. La gestion des carrières est peu formalisée et les possibilités de progression dépendent de la capacité des personnes à se « vendre » elles-mêmes, tout en composant avec le peu de visibilité qu'offre le travail à distance.

Les réseaux confédérés

Les réseaux confédérés sont constitués à partir d'entreprises généralement concurrentes qui s'associent, à moyen ou long terme, pour la durée d'un projet ou la pénétration d'un marché. Leurs enveloppes juridiques et organisationnelles, au départ totalement distinctes, vont se dissocier et se recomposer le temps du partenariat pour créer une enveloppe organisationnelle unique, à laquelle le partenariat donne le plus souvent une forme juridique spécifique (société momentanée, GIE, etc.). Le partenariat est à durée variable, mais demeure stable car il n'autorise pas, ou très difficilement, l'entrée ou la sortie d'un élément. et désigne, pour la durée de la collaboration, un coordonnateur ou un animateur. Les mécanismes de distribution du pouvoir sont dans une logique ascendante, les partenaires fixent les modalités de partenariat, désignent en leur sein un coordinateur, lui délèguent des pouvoirs de gestion et en contrôlent l'exécution. La caractéristique de ces réseaux est l'absence d'élément central qui présiderait à la création du partenariat et l'existence d'un rapport de force largement équilibré. La logique de constitution du réseau est additive car guidée par la volonté de gérer en commun des activités similaires pour atteindre une taille critique suffisante. Dans ce cas, le partenariat ne semble pas générer de savoir faire spécifiques supérieurs à ceux cumulés par ses membres et difficiles à s'appropriier isolément.

Schéma 6 du réseau confédéré



TUNNEL 6,5 OU LA SOCIÉTÉ MOMENTANÉE DE TRAVAUX PUBLICS

Tunnel 6,5 est une société momentanée (de droit belge) créée par l'association de grandes entreprises de travaux publics françaises, belges et allemandes, autour d'un projet de construction d'infrastructures pour le TGV. La nécessité d'atteindre une taille critique suffisante pour faire face à l'ampleur du projet (notamment au niveau des assises financières) a conduit ces différentes entreprises, normalement concurrentes, à s'allier en consortium pour l'obtention de la maîtrise d'œuvre du tunnel. Afin de faciliter la coordination du partenariat et surtout de pouvoir recruter, en propre, du personnel qualifié, le consortium a décidé de se doter d'une structure juridique spécifique, qui a pris la forme d'une société momentanée. Le personnel ouvrier est composé en grande partie de salariés détachés par les partenaires auxquels s'ajoutent des personnes engagées par la société momentanée pour la durée du projet. Il est placé sous la responsabilité du personnel cadre (chefs et conducteurs de chantier) qui a été mis à disposition de la société momentanée par les différents partenaires du consortium.

Tunnel 6,5 est gérée par un comité de direction composé d'un représentant de chaque entreprise membre. Ce comité délègue des pouvoirs de gestion au directeur de chantier, lui-même cadre détaché. Au sein du comité, les décisions sont prises à l'unanimité, chaque membre disposant d'une voix. La société fonctionne tout à fait indépendamment des entreprises qui en sont membres et a mis au point sa structure organisationnelle, ses modes de travail et son programme d'activités. Il règne sur le site ce que les travailleurs appellent « un esprit tunnel ». Il est marqué par une grande solidarité entre les personnes, des contacts interpersonnels très peu hiérarchisés, informels et très directs. Même si l'association s'est créée autour d'un projet, le mode de fonctionnement reste principalement axé sur les activités exercées et non sur les processus ou des projets.

L'administration du personnel s'effectue en grande partie au niveau du réseau. Le recrutement d'une partie des ouvriers qualifiés pour les activités de forage et d'excavation a été mené par la société momentanée qui a également organisé des formations sur la sécurité et la prévention à destination de tout le personnel du chantier, sans égard pour son appartenance juridique. Elles sont complétées par des formations spécifiques à destination de certaines catégories de personnel et couvrent des aspects très particuliers, comme la manipulation d'explosifs. Malgré leur diversité d'appartenance, les ouvriers bénéficient de conditions de travail et de rémunération relativement homogènes, qui ont fait l'objet d'une négociation de

site avec les principales centrales syndicales belges de la construction, réunies en front commun. Ces négociations ont abouti à la conclusion de trois conventions collectives de site donnant à tout le personnel impliqué dans les activités de creusage et de forage des avantages spécifiques. Du côté des cadres et des employés, une grande hétérogénéité subsiste puisque tous ces personnels ont été détachés de leur entreprise d'origine pour les besoins du chantier. Ils conservent donc les conditions de travail et de rémunération applicables dans leur pays et leur entreprise, ce qui occasionne parfois, des écarts importants que la société momentanée tente de gérer, voire de combler.

CONCLUSION

L'analyse d'une douzaine de cas de configurations organisationnelles relevant de la logique réseau nous a conduits à une typologie pluridimensionnelle dont l'ambition est de mieux cerner le concept d'entreprise réseau et les différentes formes qu'il peut qualifier sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Ce travail est le fruit d'une démarche inductive ayant consisté à repérer, observer et étudier des formes d'organisation réticulaire. Il n'est pas impossible que des recherches complémentaires nous conduisent à compléter la typologie en identifiant de nouveaux types, relevant entre autres de la logique constitutive additive. L'intérêt de cette catégorisation est de nuancer et d'approfondir l'examen de questions critiques relatives à la gestion de ces réseaux, notamment en matière de GRH, en faisant apparaître des différences sensibles d'un type à l'autre.

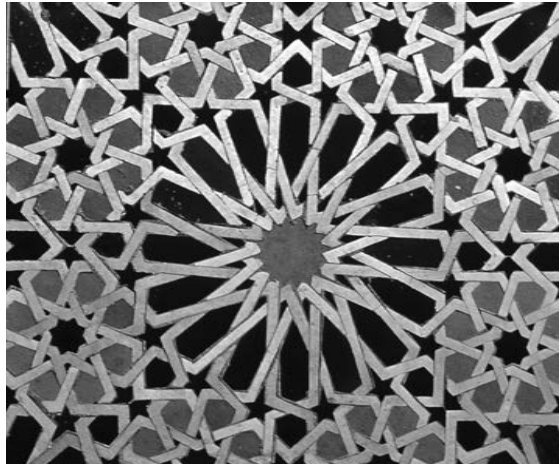
Ainsi, le réseau interne se caractérise par une GRH définie au niveau du siège central et mise en œuvre par un travailleur fortement autonome à qui l'entreprise propose toute une série de moyens pour atteindre ses objectifs. Il se distingue par un déplacement de la responsabilité collective vers la responsabilité individuelle [Deffayet, 2001 ; Cressent, 2002]. Le fonctionnement du réseau intégré montre une GRH définie au niveau du centre stratégique et *imposée* aux entreprises du réseau. La politique de GRH est duale, en ceci que les personnels affectés aux activités de création de valeur bénéficient de conditions avantageuses et d'une gestion plutôt *soft* [Truss *et al.* 1997], tandis que les personnels non stratégiques font l'objet d'un nivellement par le bas et d'une gestion essentiellement *hard*. La GRH du réseau pendulaire reste éclatée entre les entreprises constitutives du réseau et fortement orientée vers une approche transactionnelle du lien salarial. Les ressources humaines y sont considérées comme une source de coût qu'il faut rentabiliser, contrôler et gérer avec rigueur. Il appartient au travailleur de s'intégrer dans ce contexte et de s'adapter aux règles du jeu. Le donneur d'ordre du réseau fédéré intervient directement dans la

GRH de ses partenaires avec des activités qui ont pour objectif le développement de compétences propres au réseau ainsi que l'émergence et le maintien d'un sentiment d'appartenance et d'adhésion au réseau [Frery, 1999]. Dans ce type de réseau, la maîtrise des rapports de travail reste très complexe et, en l'absence d'une DRH de réseau forte et influente, repose en grande partie sur le bon vouloir des individus. La GRH du réseau nucléaire reste atomisée et relève principalement de chaque partenaire, qui met en œuvre sa propre politique. Les personnels y sont fortement responsabilisés sur les questions relatives au développement des compétences organisationnelles et techniques nécessaires au succès du réseau, sans que les employeurs ne les outillent ni ne balisent cette autonomie. Enfin, le réseau confédéré se distingue par une délégation des pouvoirs de gestion des personnels des membres du réseau vers la structure de coordination. Cette gestion a principalement pour objectif d'harmoniser les conditions de travail et de rémunération et d'assurer le développement des savoir-faire techniques.

Cette analyse éclaire les questionnements en cours autour du modèle de gestion des ressources humaines, appelé à se développer dans ces formes organisationnelles [Barreau, 1997 ; Leboulaire et Leclair, 2001]. Plutôt que d'osciller entre différents modèles, il semble que la GRH, soit, en partie du moins, conditionnée par la nature du réseau. Ainsi, dans les réseaux qui développent des actifs spécifiques forts, le développement des compétences organisationnelles et spécifiques aux activités du réseau est un enjeu majeur de la gestion des personnels. Il conduit à l'émergence d'une GRH qualifiée de « modèle des solidarités » [Leboulaire et Leclair, 2003] ou encore de « modèle médiatique » [Pichault et Rorive, 2003]. Dans les réseaux qui ne développent pas d'actifs spécifiques forts, l'accent est mis davantage sur une administration rigoureuse des personnels et une harmonisation des statuts. La GRH, proche du modèle « de la surclasse » [Leboulaire et Leclair, *op. cit.*], reste cantonnée à un rôle d'administration des effectifs, avec un double risque de dualisation et de déresponsabilisation des entreprises vis-à-vis des personnels.

Avant de conclure, deux précautions s'imposent au lecteur intéressé par ces résultats. Les types présentés dans ce travail de recherche constituent en fait des idéaux-types [Weber, 1949], soit des *instruments* de compréhension de la réalité au travers de traits saillants présentant une certaine logique. Dans les faits, aucun des

réseaux observés ne correspond parfaitement à l'un ou l'autre des types décrits ici. Cependant, construits à partir de caractéristiques repérées dans différents cas, ces idéaux-types deviennent une sorte d'étalon de la réalité, permettant de comprendre et de distinguer les situations. Enfin, ces réseaux évoluent : les formes décrites sont loin d'être figées. Au contraire, elles sont mouvantes et témoignent d'une recherche constante de flexibilité et d'adaptation aux contextes dans lesquelles elles se développent. Elles représentent donc la situation en un temps donné, celui de l'analyse et de ses antécédents. Certains des cas présentés ont déjà fait l'objet d'évolutions marquantes. Les tensions décrites concernant la *business unit* du cas Health & Care, chargée de tous les services et activités de support (GBS), ont conduit la direction centrale à externaliser complètement cette activité en la cédant à une entreprise, spécialisée jusque-là dans les activités d'outsourcing informatique. Cet important mouvement d'externalisation conduit à la création d'un réseau pendulaire et fait évoluer la société d'un réseau interne vers une forme externe, entraînant une nouvelle recomposition de ses périmètres organisationnels et juridiques. À l'inverse, dans le cas Pégase, la volonté de décomplexifier le réseau et de stabiliser les enveloppes [Pichault, *op. cit.*] a entraîné différentes décisions de gestion, notamment la centralisation de toutes les opérations de maintenance des rames TGV dans un même atelier. Ce type de constats plaide par conséquent pour le lancement de programmes de recherche longitudinaux destinés à analyser l'évolution des formes réticulaires d'organisation et de leurs modalités de gestion, afin d'en mesurer la pérennité.



© Gianni Dagli Orti

La logique de constitution du réseau est additive car guidée par la volonté de gérer en commun des activités similaires pour atteindre une taille critique suffisante. (Zelliges marocains, Marrakech)

BIBLIOGRAPHIE

- ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T., KERR, S., *The Boundaryless organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1995.
- AZKENAZY, P., *La Croissance moderne : organisations innovantes du travail*, Paris, Economica, 2002, 296 p.
- BARREAU, J., « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines », note critique, *Sociologie du travail*, n°1, 1997.
- BAHRAMI, H., « The Emerging Flexible Organisation : Perspectives from Silicon Valley »,

- California Management Review*, vol. 34, n°4, 1992, pp 33-52.
- BESSON, D. & HADDADJ, S., *Développer et recruter les compétences*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- BLANCHOT, F., ISAAC, H., JOSSERAND, E., KALIKA, M., de MONTMORILLON, B., ROMELAER, P. « Organisation : explosion des frontières et transversalité » *Cahier de recherche n°50 EMR Dauphine, CREPA version n°3 – mars 2000.*
- BOULANGER, P., *Organiser l'entreprise en réseau*, Paris, Nathan, 1995.
- BOYER, R.], « Comment émerge un nouveau système productif ? », in DURAND P., *Vers un nouveau système productif?*, Paris, Syros/Alternatives, 1993, pp. 31-91.
- CRESSENT, G., « Le télétravail, vers un nouveau cadre juridique... », *Personnel*, n° 426, janvier 2002.
- DEFFAYET, S., « Manager les ressources humaines dans l'organisation en réseau, une illustration », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRPH*, vol. I, 2001, pp. 97-116.
- DESRUMEAUX, A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996, pp. 86-108.
- FAVIER, M. [éditeur], COAT, F., COURBON, J.C., TRAHAND, J., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica, 1998.
- FRERY, F., « L'entreprise transactionnelle », *La grande entreprise industrielle au tournant d'un siècle*, Journées ANVIE, ESCP, Paris, septembre, 1994.
- FRERY, F., *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert, 1999.
- GRANDORI, A. & SODA, G. [], « Inter-firms Networks, Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, Vol.16, n°2, 1995, pp.183-205.
- Heitz, M., « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », *Cahier de recherche n°2000-14*, Nancy, GREFIGE, 2000, pp.1-17.
- LE BOULAIRE, M. & LECLAIR, P., « Quand la GRH s'étend au-delà des frontières de l'entreprise », *Entreprise & Personnel*, octobre 2001, 51p.
- LE BOULAIRE, M. & LECLAIR, P., « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines : entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2003, pp. 1284-1296.
- LOUART, P., « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue française de gestion*, janvier-février 1996, pp 74-85.
- MILES, R. & SNOW, C.], « Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, vol. 34, n°4, 1992, pp. 53-63.
- MILES, R. & SNOW, C., « Network Organisations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, 1986, pp. 62-73.
- NIZET, J. & PICHault, F., *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, 1995.
- ORGOGOZO, I., *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Éditions d'organisation, 1991.
- PETTIGREW, A., WHITTINGTON, R., MELIN, L., SANCHEZ-RUNDES, C., RUIGROK, W. & VAN DEN BOSCH, F., *Innovative Forms of Organising*, Sage, 2003.
- PICHAULT, F. & RORIVE, B., « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », Journée d'étude « Les restructurations : Volonté ou Fatalité, IAE de Paris, 27 Février 2003.
- PICHAULT, F. [], « La question de l'alignement stratégique dans les nouvelles formes organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 46, 2002, 2^e partie, pp. 59-75.
- PICHAULT, F., « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2000, n°130, pp.5-15.
- PICHAULT, F. & ZUNE, M., « Les centres d'appels téléphoniques : une figure de la déréglementation du marché du travail », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, mai 2000, pp. 31-41.
- POWEL, W.W., « Neither markets, nor hierarchy, network form of organization », in STAW, CUMMING, (Eds), *Research in Organization Behaviour*, Vol. 12, Greenwich, JAI Press, 1990, pp 295-336.
- REIX, R., « Technologies de l'information et stratégies de partenariat », in LABOURDETTE, A., *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot*, Paris, Economica Gestion, 1992, pp. 545-557.
- RICHARDSON, G. B., « Economics and Organisation, A Talk Given by G.B. Richardson », *Actes du colloque Métamorphose des Organisations*, 21-23 octobre 1999.
- SOBCZAK, A., *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau mode de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, LGDJ, Collection bibliothèque de droit social, 2002.
- TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., MCGOVERN, P. et STILES, P., « Soft and Hard Models of Human Resource Management : a Reappraisal », *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 1, janvier 1997, pp. 53-73.
- WEBER, M., *The methodology of the social sciences*, Tr. by E. SCHILS and H. FINCH, New York : The Free Press, 1949.
- WEISS, D., , « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, mars-avril- mai 1994, pp. 95-103.
- WEISS, D., « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1994, pp. 38-49.
- WILLIAMSON, O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.
- WILLIAMSON, O. E., *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985 (Traduction française : *Les Institutions de l'économie*, traduit par CŒURDEROY, R. et MAINCENT, E., Paris, Interéditions, 1994).