

Des ressources logistiques aux ressources humaines : La logique contractuelle en question

Gilles Paché

Maitre de Conférences
Directeur de Recherches en Sciences de Gestion
Université Paris XII-Val de Marne

RESUME

L'objet de la communication est de souligner la nécessité de l'intégration d'une dimension GRH dans l'analyse des nouvelles formes de croissance de l'entreprise, et plus précisément la croissance en réseau. Nous nous inscrivons ainsi dans le droit fil du plaidoyer du Professeur WEISS, lors du 1er Congrès de l'AGRH, pour qui il s'agit là d'un thème de recherche majeur.

Très brièvement, l'entreprise en réseau se caractérise par la mise en oeuvre d'une logique contractuelle (plutôt que patrimoniale) conduisant tout à la fois à une décentralisation des structures industrielles et à une gestion coordonnée des ressources logistiques d'un ensemble de partenaires. Le cas extrême est celui du centre purement décisionnel qui active autour de lui un certain nombre d'agents locaux (fournisseurs, sous-traitants, prestataires de service...) chargés, pour son compte, d'opérations de production et/ou de distribution physique.

Or, si de multiples travaux se penchent sur les dimensions logistiques de la croissance contractuelle, peu - voire pas du tout - s'interrogent sur le management associé des ressources humaines. Pourtant, l'entreprise qui s'organise en réseau acquiert auprès de ses partenaires un produit ou un service qui résulte manifestement d'une combinaison optimale de ressources logistiques et humaines: s'intéresser aux premières en négligeant les secondes revient à privilégier une simple logique de facteurs au détriment de la logique des acteurs.

Ceci revient également à faire l'impasse sur la nécessaire continuité organisationnelle qui devra lier entre eux les agents locaux, et ce afin d'éviter la propagation de processus irréversibles de déstabilisation. En effet, les composantes d'un réseau ne sont soudées ni par l'allégeance à une structure juridique unifiée, ni même par une communauté de vie. La question sera alors de savoir comment provoquer l'adhésion des individus à une entité floue et composite, sans réalité institutionnelle, et dont ils n'ont pas, pour la plupart, la perception.

Penser des modalités et procédures originales d'implication applicables à la croissance de nature contractuelle paraît, à ce titre, être une étape importante d'évolution de la GRH dans les années quatre-vingt-dix. Nous pensons notamment que la prescription d'un code de valeurs avalisé par tous les partenaires d'un même projet productif pourrait participer à l'émergence d'une véritable identité culturelle propre au réseau, seule façon de mener efficacement à leur terme les pratiques coopératives.

L'objet de la communication est de souligner la nécessité de l'intégration d'une dimension GRH dans l'analyse des nouvelles formes de croissance de l'entreprise, et plus particulièrement la croissance en réseau. En effet, si de multiples travaux se penchent sur la dimension logistique de ce que l'on nomme les systèmes réticulaires de production, peu - voire pas du tout - s'interrogent sur le management associé des ressources humaines.

Or, l'entreprise qui s'organise en réseau acquiert auprès de ses partenaires contractuels un produit ou un service qui résulte manifestement d'une combinatoire optimale de ressources logistiques et humaines: s'intéresser aux premières en négligeant les secondes revient à privilégier une logique de facteurs [Paché et Pol, 1992]. De plus, cet angle d'attaque du problème sera incapable d'explicitier des différentiels de performance entre organisations ayant opté pour des modes relativement comparables de coordination, du moins en première analyse.

C'est pourquoi il est sans doute temps de parler non plus de logique de coordination mais de logique de coopération, en mettant l'accent sur des aspects laissés dans l'ombre par les tenants de la croissance contractuelle. Ne devrait-on pas s'attendre ainsi à ce qu'une gestion globale des ressources humaines dans les réseaux d'échange joue un rôle essentiel pour mener à leur terme les pratiques coopératives?

Notre contribution, de caractère conceptuel, souhaite préciser les enjeux en présence et ouvrir le débat. Elle s'organisera pour cela en deux parties: une première partie décrira rapidement les cadres de la croissance en réseau de la firme manufacturière tandis qu'une seconde partie spécifiera les conditions de passage de la logique de coordination à la logique de coopération, notamment au niveau de la GRH.

I. EVALUER LA CROISSANCE CONTRACTUELLE

Si l'on reprend les enseignements principaux du management stratégique, toute entreprise est constituée d'un ensemble de ressources et de capacités agencées pour faire face, du mieux possible, aux variations de son environnement. Dans cette optique, les mutations actuelles, conduisant à une nouvelle «donne» organisationnelle, concernent d'abord la façon de mobiliser et de coordonner des ressources logistiques basiques.

1. Une nouvelle «donne» organisationnelle

Depuis maintenant une quinzaine d'années, diverses réflexions menées dans le champ du management stratégique tentent de renouveler les outils de gestion censés décrire et anticiper les logiques d'action de la firme manufacturière. Il est vrai qu'en la matière, les transformations sont rapides. La plus symptomatique concerne sans aucun doute le déclin relatif de la croissance patrimoniale au profit de politiques contractuelles par lesquelles certaines entreprises multi-divisionnelles, plutôt que d'accumuler des actifs corporels, optent pour un modèle de développement plus flexible de type «réseau».

En première approximation, l'entreprise en réseau se présente comme une *structure déverticalisée* qui mobilise un ensemble de compétences externes sur la base de contrats conclus avec des partenaires industriels et commerciaux. Son succès grandissant est dû, semble-t-il, à deux raisons principales:

- les limites de la croissance patrimoniale auraient été atteintes avec une augmentation sensible des coûts bureaucratiques et des coûts de maîtrise de la transaction interne tandis qu'à l'inverse, les coûts de maîtrise de la transaction externe ont fortement diminué;
- les progrès sensibles enregistrés au niveau des technologies de traitement et de transmission des informations permettent d'envisager plus aisément des systèmes industriels déconcentrés puis décentralisés.

L'influence intrinsèque de la technologie reste néanmoins à relativiser, et même si la régulation électronique des échanges inter-entreprises n'est pas sans impact sur le pilotage des flux [Bakis et Combès, 1991], mieux vaut parler d'imbrication des moyens de télécommunications à la structure organisationnelle dans le cas de l'entreprise en réseau. Nous n'entrerons pas plus avant dans ce débat pour simplement noter qu'un ensemble de conditions permissives sont à l'origine de mouvements conduisant à des accords plus ou moins durables entre agents économiques. Comme le synthétise Lomi [1990], le comportement de la firme manufacturière se réfère désormais de plus en plus à un réseau complexe de relations implicitement ou explicitement régulées par des *arrangements contractuels* entre les composantes de l'organisation.

Ce point est très important car la croissance de la firme manufacturière - mais des parallèles peuvent être établis avec la firme de distribution ou la firme de transport routier - repose dès lors sur un ensemble de ressources logistiques simultanément détenues par une pluralité d'opérateurs, et dont la combinaison débouche sur la fabrication d'un composant ou d'un sous-ensemble, une prestation d'entreposage, l'acheminement de marchandises... L'entreprise qui s'organise en réseau bénéficie par la même de compétences et savoir-faire situés dans son environnement direct sans supporter le poids des irréversibilités inhérentes à tout investissement productif.

Evidemment, pour fonctionner de façon efficace, le système réticulaire de production requiert un effort continu de coordination des ressources logistiques qui ont été préalablement engagées.

Sur un mode identique, il est possible de démontrer conceptuellement que la maîtrise différenciée des flux de matières et l'écart de coût induit expliquent - sous certaines conditions - le passage d'une option hiérarchique à une option marchande [Paché, 1992]. Bref, évoquer la nouvelle «donne» organisationnelle pose avec acuité le problème de la définition des modalités d'ajustement des transactions externes.

2. Entreprise en réseau et coordination logistique

Les manœuvres stratégiques privilégient aujourd'hui la constitution de réseaux au sein desquels une firme-pivot va apprendre à gérer une *combinatoire de compétences* [Delapierre, 1991]. C'est sans doute ce qui explique l'importance accordée à la coordination des ressources logistiques, c'est-à-dire les ressources impliquées dans la réalisation de séquences de production et de distribution physique des marchandises: de leur combinaison efficiente dépend, *in fine*, la performance de l'organisation en termes de coûts et de qualité de service à la clientèle.

En effet, les réseaux sont formés d'activités internalisées ou externalisées dont la caractéristique principale en ce qui concerne le réglage des flux est l'extrême complexité. Malgré cela, ces réseaux devront affirmer leur supériorité vis-à-vis d'autres formes organisationnelles - l'entreprise intégrée par exemple - où les différentes unités sont asservies à un «processeur décisionnel» chargé d'ordonner et de suivre les opérations.

Il en résulte que les systèmes réticulaires de production ne peuvent, eux aussi, faire l'économie d'un management logistique rigoureux [Paché et Paraponaris, 1993]. Ce dernier devra s'appuyer sur un système de pilotage destiné à centraliser les données sur la demande à servir (maîtrise de la qualité de service) et sur le fonctionnement des opérations (maîtrise des coûts). D'où la conclusion intermédiaire qu'il est possible de tirer: plus la firme manufacturière procède à une désintégration verticale, plus la coordination des ressources logistiques devient un impératif majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable¹.

Selon nous, le management de la circulation physique des marchandises se présente donc bien comme le *support matériel et immatériel* des systèmes réticulaires de production dans la mesure où il permet à la firme-pivot qui contrôle le dispositif logistique de concrétiser la combinatoire de compétences. Il est d'ailleurs remarquable de constater que l'initiateur d'une croissance en réseau peut, dans certains cas, soutenir directement un ou plusieurs partenaires afin de garantir une continuité d'accès à leurs ressources [Jarillo et Stevenson, 1991]. Un tel soutien se traduira par une intervention dans la planification de la production, ou encore par une assistance technique en vue de maintenir un standard de qualité de service, toutes choses qui assurent au réseau son fonctionnement opératoire au fil du temps. C'est le cas, en France, de la Manufacture d'Armes et Cycles de Châtellerauld (MACC) qui a opté pour une politique de partenariat avec des co-traitants régionaux. Si la conception du produit demeure du ressort de la MACC, celle-ci finance en partie l'acquisition d'outillages spécialisés par les co-traitants tout en prenant en charge la distribution physique et le risque commercial.

La perception du projet productif à partir d'une simple coordination de ressources logistiques pose toutefois problème au niveau de sa cohérence interne. En effet, il semble difficile d'explicitement sur cette base pourquoi des configurations logistiques relativement semblables peuvent conduire à des niveaux de performance différents et qu'à l'inverse, des configurations fort éloignées les unes

des autres se caractérisent par des niveaux de performance comparables.

Pour l'écrire différemment, l'efficacité d'un réseau de compétences ne peut s'appuyer exclusivement, comme d'aucuns voudraient le faire croire [Karlsson, 1991], sur l'interconnexion des fonctions techniques des partenaires en vue de générer des effets de synergie. La justification d'écart virtuels de performance nécessite, bien au contraire, de se placer dans la perspective des acteurs en présence qui adhéreront ou n'adhéreront pas à la croissance contractuelle. Nous pensons ainsi que la compétitivité et la pérennité des nouvelles structures organisationnelles impliquent de passer d'une logique de coordination à une logique de coopération qui intègre plus étroitement la GRH.

II. DE LA COORDINATION A LA COOPERATION, OU LA GRH REVISITEE

La mobilisation collective des personnes, leur implication dans l'entreprise, sont communément envisagées à partir d'un cas particulier, celui de la croissance patrimoniale. Ceci revient à considérer que les pratiques contractuelles n'introduisent pas de rupture analytique significative. Compte-tenu du caractère hybride de la transaction externe, entre marché et hiérarchie, il semble aujourd'hui indispensable d'amender cette position de principe.

I. Entre marché et hiérarchie

La croissance contractuelle, dont l'entreprise en réseau est un des exemples les plus significatifs, suppose la formulation d'un projet productif commun à plusieurs équipes dirigeantes. Leur adhésion à ce projet sous-tend par conséquent que l'intérêt collectif (la création et le fonctionnement de la structure réticulaire) l'emporte sur les intérêts individuels qui pourraient pousser, les uns et les autres, à développer des conduites de mauvaise foi.

Or, toutes choses égales par ailleurs, le fait de recourir à des transactions marchandes accroît sensiblement le risque de propagation de comportements opportunistes, surtout lorsque l'échange est dominé par son caractère ponctuel, et plus encore, comme l'a montré Williamson [1985], lorsque les actifs sont fortement spécifiques. En effet, les agents économiques, peu impliqués - ou engagés - sur le long terme, n'hésiteront pas à réaliser de «bons coups» si les bénéfices qu'ils peuvent en retirer sont supérieurs à ceux issus d'un comportement d'aménité.

Les formes d'organisation évoquées dans la première partie de la communication rompent volontairement avec ce schéma. La transaction externe relève aujourd'hui d'une logique qui dépasse largement le «faire faire» puisque l'option retenue, s'apparentant à une alliance stratégique, se situe dans un *espace intermédiaire* entre le marché et l'organisation hiérarchique. Les alliances rassemblent plusieurs entreprises autour d'un même projet productif et s'inscrivent dans le moyen/long terme, ce qui signifie que leur stabilisation exige un mode de régulation des relations d'échange radicalement novateur, beaucoup plus fondé sur la *confiance entre partenaires*.

La confiance ne se substitue pas totalement aux mécanismes de dissuasion mis en place pour déclencher des mesures de rétorsion en cas de conduites de mauvaise foi, tels que les «otages» ou les garanties réciproques. Tout au moins peut-elle se présenter comme un mode complémentaire de contrôle (informel) des relations entre agents, en atténuant l'urgence de strictes procédures de gestion: «le potentiel créatif d'une alliance est associé positivement à la confiance qui s'établit entre les parties, et négativement avec l'importance accordée aux règles et procédures» [Koenig et Van Wijk, 1991, p. 8].

En d'autres termes, les structures réticulaires de production entre marché et hiérarchie, débouchant sur une combinatoire de ressources logistiques et de compétences (le *hard*), ne peuvent être concrétisées sans un effort de réduction des comportements opportunistes (le *soft*), bref sans une coopération entre les équipes dirigeantes.

2. La coopération: nécessité fait loi

Trop souvent encore, l'entreprise en réseau est seulement appréhendée selon une logique de facteurs de production, c'est-à-dire d'optimisation de ressources purement matérielles. Un tel parti-pris revient à ignorer le poids des acteurs dans le déroulement d'une croissance contractuelle, et leur capacité à favoriser ou à bloquer le processus en cours.

Pourtant, les entreprises en réseau les plus performantes ne seraient-elles pas celles qui, justement, ont reconnu l'existence puis dynamisé les réseaux d'échange inter-individuels *dans* et *entre* les organisations? C'est en tout cas la position de Dubini et Aldrich [1991] pour qui tout processus entrepreneurial ne peut minorer l'influence des réseaux personnels et étendus, sous peine de voir son efficacité compromise. Précisons ce point essentiel.

Les réseaux personnels sont construits par un individu à partir des relations qu'il noue avec d'autres individus: il s'agira par exemple, pour un entrepreneur, des contacts entretenus avec des fournisseurs, des distributeurs, des banquiers et représentants d'organismes financiers... Les réseaux étendus sont alors le fruit de la mise en connexion des réseaux personnels, c'est-à-dire qu'ils symbolisent les relations humaines pouvant exister *delà* les frontières d'une seule organisation.

La réussite de la croissance contractuelle va par conséquent dépendre, en partie, de la capacité à faire coopérer les individus à travers des réseaux étendus puisque les systèmes réticulaires de production se réfèrent bien à une entreprise «éclatée» en de multiples collectivités de travail juridiquement indépendantes:

- d'une part, il sera nécessaire de fédérer les volontés individuelles autour du projet productif chez chacun des partenaires,
- d'autre part, il faudra que l'initiateur du projet valide aux yeux des équipes dirigeantes l'option stratégique retenue.

La définition d'un cadre coopératif devient ainsi un objectif prioritaire, d'autant plus prioritaire d'ailleurs que la

croissance contractuelle épouse le long terme. En effet, comme l'a magistralement démontré Axelrod [1984] en se référant à la théorie des jeux, la présence d'interactions fréquentes et durables entre des individus exige une coopération minimale dans la mesure où les membres d'une organisation ne se préoccupent pas des conséquences de leurs actes (des conduites de mauvaise foi, par exemple) lorsque les systèmes d'évaluation privilégient le court terme. Autrement dit, les interactions entre individus doivent se penser sur un horizon suffisamment lointain pour faire émerger une réciprocité d'intérêt, facteur créateur d'ordre en soi.

Certes, cette philosophie commence, petit à petit, à faire son chemin dans les préconisations sur le partenariat industriel, mais selon une optique souvent réductrice qui cherche uniquement à faire accepter l'effet «volume» de l'externalisation aux salariés. Ce qui est alors visé, c'est une adhésion *a posteriori* des différentes catégories professionnelles à la compression d'effectif chez un donneur d'ordres en laissant espérer d'hypothétiques bénéfices (une plus grande compétitivité?) sur le long terme. Ne serait-il pas plus pertinent de penser une logique de coopération *a priori* qui opte pour une vision systémique de la croissance contractuelle, et dont la GRH se positionnerait comme l'une des facettes, au même titre que le management des ressources logistiques?

3. Intégrer la GRH, tout simplement ?

Le recours aux ressources externes dans l'entreprise en réseau concerne habituellement des actifs corporels repérés comme tels dans une approche comptable. Par contre, la mobilisation des ressources humaines et la gestion du personnel non subordonné ne sont que rarement invoquées. Des travaux récents, bien heureusement, commencent à briser le mur du silence [Weiss, 1990]. Les systèmes réticulaires de production soulèvent ainsi des questions qui sont hors du champ de compétence de la logistique ou du management stratégique, mais qui trouvent un début de réponse dans la GRH. Que l'on pense notamment au devenir de la Direction des Ressources Humaines ou à l'implication des personnes dans une organisation aux contours de plus en plus incertains...

Plus globalement, c'est en fait le problème du fonctionnement opératoire des réseaux qui est à nouveau posé.

En effet, l'objectif de flexibilité poursuivi par la politique d'externalisation risque de se heurter à une dynamique centrifuge, chaque acteur voulant tirer bénéfice de sa participation effective sans se soucier de l'équilibre du système. Seul le repérage d'une *continuité organisationnelle* transversale aux différents partenaires pourrait dès lors éviter le déclenchement d'un processus irréversible de déstabilisation.

Reste à savoir comment la continuité organisationnelle peut être obtenue. Sans doute par la mise en oeuvre de *procédures non coercitives*, comme le projet d'entreprise, capables de susciter un sentiment d'appartenance². S'appuyant sur la prescription d'un code de valeur avalisé par les partenaires, ces procédures auraient pour

mission de faire émerger une identité culturelle propre au réseau, et aboutiraient à ce que chacun se reconnaisse dans le projet productif, à l'image des systèmes territoriaux de production ancrés dans un milieu très prégnant: «*appartenir à un milieu, c'est d'abord reconnaître et accepter implicitement son système de règles, le faire jouer, enfin participer à son évolution. Il est donc difficilement concevable d'imaginer des comportements égoïstes et opportunistes de la part d'une minorité d'agents économiques (...) en raison même de l'identification et de l'appartenance des acteurs à une même communauté locale, caractérisée par une identité culturelle, professionnelle, historique*» [Lecoq, 1991, p. 334].

Vaste programme auquel certains se sont attaqués en accordant à la GRH une place privilégiée. Très sommairement, leur raisonnement est le suivant. De façon spontanée, la logique contractuelle paraît favoriser un dialogue poussé entre les individus. La preuve en est la multiplication des groupes de travail et de formation qu'il est aisé de mettre sur pied, et où s'identifie une culture commune suite à la confrontation des valeurs et attentes que les uns et les autres véhiculent [Mueller, 1986; Ashkenas, 1990]. Il en ressort que la GRH est naturellement amenée à jouer un rôle de *catalyseur* dans l'effacement des frontières et la formulation de la continuité organisationnelle.

A vrai dire, cette vision consensuelle paraît largement déconnectée de la réalité, notamment parce que le dialogue entre partenaires s'instaure d'abord sur la base de procédures de standardisation des prestations. La prééminence des procédures de gestion est d'ailleurs parfaitement illustrée par l'américain Nike dont l'activité de production stricto sensu occupe moins de 5 % des effectifs globaux (pour la fabrication de petites séries de très haut de gamme destinées aux champions). Or, le suivi des opérations logistiques externalisées est, dans le même temps, draconien: des salariés de Nike sont ainsi présents en permanence chez les sous-traitants industriels afin de contrôler le respect des normes de qualité et de délai préalablement définies. Dans ces conditions, si culture de réseau il y a, elle n'apparaît pas (encore?) franchement comme un sujet de préoccupation majeur.

Le constat paraît d'autant plus pessimiste que même dans le cas de la firme multi-divisionnelle classique, de puissantes sous-cultures se maintiennent ici ou là, empêchant l'équipe dirigeante de promouvoir des valeurs propres à tous les membres de l'organisation [Feneuille, 1990]. Un tel constat n'indique cependant pas un renoncement de notre part. Il souligne simplement l'ampleur du défi que représente l'identification d'une dimension culturelle globale et donc, en matière de GRH, toute la difficulté d'implémentation de processus favorisant la cohésion du système-entreprise.

Arrivés à ce niveau de l'analyse, la démarche revient à s'interroger sur l'implication des individus dans l'organisation, et plus précisément sur la valorisation personnelle de l'appartenance [Thévenet, 1992]. En effet, les composantes d'un réseau de compétences ne sont soudées ni par l'allégeance à une structure juridique unifiée, ni même par une communauté de vie. En outre, rien ne dit que les individus disséminés dans des collectivités de travail autonomes aient une claire vision des enjeux qui

leur sont communs. Or, comment adhérer à une entité floue et composite, sans réalité institutionnelle, et dont on n'a pas la perception? Penser des modalités d'adhésion et d'implication atypiques applicables à l'entreprise en réseau devrait, à ce titre, être une étape importante d'évolution de la GRH dans les années quatre-vingt-dix, tout au moins si celle-ci souhaite rester en phase avec les formes émergentes.

III. CONCLUSION

La croissance contractuelle consiste, pour des firmes manufacturières, à se concentrer sélectivement sur quelques activités perçues comme essentielles tandis que les autres activités de leur chaîne de valeur seront externalisées selon des normes et des formats rigoureusement définis. Plutôt que de posséder un ensemble d'outils de production et/ou de distribution physique, ces firmes se donnent les moyens de les obtenir auprès d'opérateurs spécialisés.

Les stratégies inter-entreprises qui en découlent n'obéissent cependant qu'en partie aux signaux du marché (les prix). En effet, sont intentionnellement mis en place des procédures de stabilisation des relations d'échange dont la mission est d'éviter les déperditions d'énergie que pourraient entraîner l'absence ou l'insuffisance de coordination des compétences, au moment même où se généralisent des pratiques de gestion en flux tendus.

Il reste que l'acteur initiateur du projet productif de nature contractuelle doit également emporter l'adhésion de ses partenaires en promouvant une identité culturelle fortement impliquante pour les individus. C'est ici que l'homme des ressources humaines peut trouver sa place et son territoire en tant que fédérateur d'intérêts, pour reprendre l'expression de Martin [1989]. Il s'agit là, à n'en point douter, d'une voie d'investigation de premier ordre, tant pour la réflexion que pour l'action.

NOTES

¹ Une enquête réalisée par CAT Logistique en 1989 auprès de 360 entreprises industrielles françaises montre que la moitié des Acheteurs et Approvisionneurs ont une expression écrite des attentes logistiques vis-à-vis de leurs fournisseurs, tandis que les deux tiers d'entre eux refusent systématiquement des livraisons pour non-respect de ces attentes (délais).

² Dans son récent ouvrage, Ettighoffer [1992, p. 215] note fort justement que les divers acteurs de l'entreprise «virtuelle» (en réseau) seront «*impossibles à gérer et à animer - qui plus est à distance - sans un très fort sentiment d'appartenance et de partage professionnel d'un projet*».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ASHKENAS, R. (1990) - A new paradigm for customer and supplier relationships, *Human Resource Management*, 29 (4), 385-396.
- AXELROD, R. (1984) - *The evolution of cooperation*, New York: Basic Books.
- BAKIS, H. et COMBES, Y. (1991) - Vers l'entreprise-réseaux: chocs de cultures, *Annales des Télécommunications*, 46 (11-12), 620-631.
- DELAPIERRE, M. (1991) - Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat?, *Revue d'Economie Industrielle*, 55, 135-161.
- DUBINI, P. et ALDRICH, H. (1991) - Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 305-313.
- ETTIGHOFFER, D. (1992) - *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Paris: Editions Odile Jacob.
- FENEUILLE, S. (1990) - A network organization to meet the challenges of complexity, *European Management Journal*, 8 (3), 296-301.
- JARILLO, J.-C. et STEVENSON, H. (1991) - Co-operative strategies: the payoffs and the pitfalls, *Long Range Planning*, 24 (1), 64-70.
- KARLSSON, C. (1991) - *Knowledge and material flow in future industrial networks*, Working Paper # 91-20, Bruxelles: EIASM, december.
- KOENIG, G. et VAN WIJK, G. (1991) - *Alliances inter-entreprises: le rôle de la confiance*, Document de Recherche # 91.031, Cergy-Pontoise: CERESSEC, novembre.
- LECOQ, B. (1991) - Organisation industrielle, organisation territoriale: une approche intégrée fondée sur le concept de réseau, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3-4, 321-341.
- LOMI, A. (1990) - Asset specificity, asymmetric information and reputation: toward a «new theory» of the firm, *Economia Aziendale*, IX (3), 315-337.
- MARTIN, D. (1989) - Gestion des ressources humaines: crise d'identité et gestion de la modernisation, *Revue Française de Gestion*, 75, 15-27.
- MUELLER, R. (1986) - *Corporate networking*, New York: The Free Press.
- PACHÉ, G. (1992) - *Note sur la modélisation des décisions d'externalisation*, Communication aux deuxièmes Journées du Séminaire d'Etudes et de Statistiques Appliquées à la Modélisation en Economie, Annecy, septembre.
- PACHÉ, G. et PARAPONARIS, C. (1993) - *L'entreprise en réseau*, Paris: PUF.
- PACHÉ, G. et POL, P. (1992) - Vers une gestion globale des ressources humaines dans l'entreprise en réseau?, *Sciences de la Société*, 27, 75-86.
- THEVENET, M. (1992) - *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris: Editions Liaisons.
- WEISS, D. (1990) - *Recherches sur la fonction et fonctions de la recherche en GRH*, Communication au premier Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, Bordeaux, novembre.
- WILLIAMSON, O. (1985) - *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press.