

## **NOUVELLES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET INNOVATION EN GRH : L'EXEMPLE DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES**

*GÉNIAUX ISABELLE\**, *MIRA-BONNARDEL SYLVIE\*\**

Résumé. Nous assistons actuellement au développement de nouvelles formes organisationnelles, notamment réticulaires, l'entreprise s'engageant de plus en plus vers une logique de réseaux. Face à ces évolutions, la GRH apporte des réponses différenciées et innovantes. L'objet de cette communication est d'analyser les réponses de la GRH à ce type d'organisation. Après avoir caractérisé la configuration réseau, cette communication s'appuie sur une étude réalisée auprès de quatre réseaux de PME, pour souligner la capacité de réaction et de pro action dont fait preuve la GRH pour implémenter un management des ressources humaines transfrontières et assurer la cohérence et la cohésion indispensable au fonctionnement du réseau.

### INTRODUCTION

Depuis deux décennies, la GRH vit de profondes mutations. Les facteurs de ces mutations relèvent principalement de trois grands changements: les évolutions de l'environnement, les évolutions dans les modes de travail et l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) de plus en plus sophistiquées et, en lien avec ce second point, des changements organisationnels significatifs. L'environnement

---

\* Maître de Conférences, Université Lyon 2  
Chercheur-associé ISEOR, IUT Lumière, 160 Bd. de l'Université, 69 676 Bron cedex— e.mail:  
Isabelle.Geniaux@univ-lyon2.fr

\*\* Maître de Conférences, Ecole Centrale de Lyon, Laboratoire Centrale Génie Industriel,  
36 Avenue Guy de Collongue, 69 131 Ecully Cedex — e.mail: sylvie.mira-bonnardel@ec-lyon.fr

plus instable, marqué par le paradoxe d'une incertitude plus grande conjointe à une surcharge informationnelle, impose à l'entreprise une capacité de réajustement et de réactivité plus grande. La GRH devient un levier de flexibilité entre autres par l'ajustement des contrats de travail. Cette recherche de flexibilité associée à l'utilisation de plus en plus importante des TIC change fondamentalement les modes de travail: les distances, le temps, les frontières organisationnelles sont abolies. Enfin, les évolutions générales vers la globalisation, la délocalisation, les décloisonnements amènent les entreprises d'une part à «mettre du réseau dans leur pyramide» (Sérieyx, 1996) et d'autre part à développer des partenariats jouant les complémentarités au sein de réseaux d'entreprises.

Ces mutations amènent à concevoir une GRH de plus en plus éclatée en deux pôles :

- un pôle opérationnel progressivement pris en charge par les responsables hiérarchiques dont l'implication dans le management des ressources humaines prend de plus en plus le pas sur le contenu technique de leur mission,
- un pôle stratégique pour lequel la GRH devient un support essentiel dans la configuration des ressources d'intelligence nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques.

Cet éclatement de la fonction RH ne se déroule pas sans rencontrer des résistances ni poser un certain nombre de questions suscitées par les inquiétudes des tenants d'une GRH traditionnelle (Allouche et Sire, 1998).

Face à ces interrogations, nous avons cherché à comprendre le rôle de la GRH dans les réseaux d'entreprises. En effet, les réseaux constituent la forme organisationnelle par excellence où la fonction RH est confrontée à des processus hybrides et à une gestion des ressources et des compétences dont une partie se situe hors des frontières de l'entreprise. Dans ce contexte, la GRH est obligatoirement éclatée, de nouveaux modes de gestion des ressources humaines sont mis en œuvre conduisant à l'introduction de pratiques innovantes au sein des entreprises. Ces changements sont d'autant plus remarquables que nous les observons au sein d'une population de PME.

En analysant le rôle de la GRH dans les configurations organisationnelles en réseau, nous souhaitons apporter quelques éléments de réponse aux GRH d'entreprises plus classiques qui s'interrogent sur leur positionnement et leur mission au sein de leur entreprise.

Cette communication comprend trois parties: dans une première partie nous aborderons les évolutions organisationnelles qui amènent la configuration en réseaux d'entreprises, une seconde partie explicitera les évolutions récentes de la GRH qui au-delà de la gestion des ressources introduit la gestion par les compétences, la troisième partie présentera les éléments de repositionnement de la GRH en prenant appui sur les analyses empiriques que nous avons menées à partir d'observation de réseaux d'entreprises existants.

## I. – EVOLUTION DES ORGANISATIONS: VERS DES CONFIGURATIONS RÉSEAUX

De nombreux travaux théoriques ou empiriques sont consacrés ces dernières années aux changements fondamentaux qui s'opèrent dans les organisations et sur la structuration de formes organisationnelles nouvelles; l'innovation organisationnelle devient un facteur clé de compétitivité (Ettighoffer et Van Beneden, 2000).

La compétitivité repose de plus en plus sur la capacité des firmes à collaborer dans la pérennité au sein de configurations en réseaux d'entreprises. Le réseau se présente comme une forme intermédiaire entre l'organisation et le marché, une macro-structure. Hormis les économies de coûts de transaction, ce type d'organisation affiche des avantages comme la souplesse dans sa composition qui peut accueillir ou voir se retirer des membres, une grande flexibilité et un potentiel d'innovation dans la nature de ses activités.

Nous assistons à une dématérialisation de la firme, la structure réseau tend vers l'organisation sans frontières, les formes inter-organisationnelles recherchant, à la fois, une interdépendance et une certaine stabilité (Livian, 1998).

### **Le réseau comme facteur de flexibilité**

La configuration réseau d'entreprises n'est pas foncièrement nouvelle puisque c'est celle là même qui permit l'essor des marchands vénitiens, des banquiers florentins ou des soyeux lyonnais. Cependant, cette configuration a pendant longtemps été exclue de l'alternative bien connue – hiérarchie versus marché – présentée à l'entreprise moderne dont le choix trouvait sa justification au travers de l'analyse des seuls coûts de transaction.

Il faut attendre 1986 pour que Thorelli (dans un article fondateur: «*Networks: Between Markets and Hierarchies*») présente enfin l'intérêt des structures en réseau, les positionnant en forme organisationnelle intermédiaire entre le marché et la hiérarchie.

### **La déconstruction de l'organisation**

Aujourd'hui, l'analyse de Thorelli entre en résonance avec plusieurs approches théoriques de l'organisation qui montrent que les configurations organisationnelles des entreprises subissent des mutations profondes.

Avec Livian (1998), « *nous voudrions mettre en évidence un fil conducteur qui correspond non seulement à une préoccupation purement théorique mais aussi à l'évolution des réalités économiques et sociales auxquelles sont confrontés les acteurs dans ce domaine: la «déconstruction» de l'organisation* » (p. 87). Selon Livian, cette déconstruction comprend trois volets: passage de l'organisation objective à une construction par l'observateur, de l'organisation à l'action organisée, de l'organisation moderne à l'organisation post moderne. Dans cette optique, l'organisation en réseau avec sa structure moins for-

malisée, moins spécialisée, aux frontières moins nettes que les structures classiques, conviendrait mieux aux conditions modernes de compétitivité grâce à sa souplesse et sa réactivité. « *L'organisation réseau devient alors un nouvel idéal type* » (p. 87).

Sérieyx (1996) fait écho à cette transformation en soulignant que « *plus l'environnement devient évolutif, concurrentiel, imprévisible, plus se révèlent importantes les capacités de souplesse de réactivité, de multiplication des intelligences en tant que facteur d'innovation, plus il devient nécessaire de mettre du réseau dans sa pyramide* » (p. 13).

Pour certains auteurs (Ettighoffer et Van Beneden, 2000), nous assistons à l'avènement des méta-organisations. La reconstruction de l'entreprise en réseau prend corps avec la mise en place de petites unités, une organisation du travail par projets et le développement de relations de confiance et de partenariat à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

### **L'approche systémique**

Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être avancés. Effectivement, les réseaux présentent les caractéristiques des systèmes, ils sont évolutifs, dynamiques, souples, flexibles. Mais surtout, ils sont porteurs de synergies. Les réseaux impliquent une intelligence collective (Jacob, Julien et Raymond, 1996).

La dynamique du réseau d'entreprises trouve alors son moteur dans les maillages d'interactions entre les individus, mais aussi, sur la base d'une cause commune; c'est là que le rôle des dirigeants prend tout son sens. De fait, c'est bien dans la richesse, la variété et la rapidité des interactions que va se construire l'intelligence collective, et la synergie créatrice (Jacob, Julien, Raymond, 1996).

La configuration en réseau concerne toutes les entreprises, que cette configuration ramène l'entreprise à son mode d'organisation et ou à la représentation de son environnement.

Concernant les entreprises de taille petite et moyenne, ce type d'organisation leur permet l'accès plus rapide à des ressources et des connaissances plus étendues, soit pour présenter une offre commune, soit pour bénéficier de coûts avantageux, ou encore pour avoir plus de pouvoir sur le marché (Jolly, 2001). C'est ce qui explique l'essor de micro-groupes. En effet, entre 1990 et 1998, le nombre de micro-groupes, groupes de la taille d'une PME, a augmenté de 6000 (Loiseau, 2001).

Du côté des grandes entreprises, internationalisation, globalisation, délocalisation, externalisation, décentralisation, coalisation, constituent autant de mouvements qui tendent à la reconfigurer en organisation-réseau donnant lieu à une profusion taxonomique particulièrement exubérante relevée par Fréry (1997) : « *plus de 40 dénominations diverses, de nébuleuse à constellation, d'entreprise virtuelle à entreprise creuse, de quasi firme à firme résiliable,...* » (p. 3 4). Fréry va même assez loin dans l'inéluctabilité de ce qu'il préfère nommer *l'entreprise transactionnelle* puisqu'il interroge l'hypothèse selon laquelle, « *la grande entreprise capitaliste intégrée n'aura été qu'un épisode de l'histoire (...)* épisode qui semble désormais clos » (p. 48)

Pour Rugman et D'Cruz (1997) la suprématie des réseaux s'explique en grande partie par le fait qu'ils permettent une recombinaison de la chaîne de valeur et l'externalisation d'activités de plus en plus nombreuses. Ils conservent alors une importante flexibilité stratégique aux grandes entreprises, indispensable en période de turbulences.

### **Le réseau comme source de synergies créatrices**

Comme nous venons de l'écrire, la plupart des analyses présentent le réseau d'entreprises comme le creuset de l'intelligence collective et la configuration la plus favorable à la synergie créatrice.

Un certain nombre d'études (Roberts et Mizouchi, 1989, Dussauge et Garette, 1995, Sakakibara, 1997, Dyer et Singh, 1998) montre que l'une des principales motivations incitant les firmes à la collaboration, outre la motivation traditionnelle de partage de coûts, est la nécessité d'exploiter des actifs complémentaires. « *La coopération inter-firmes permet l'exploitation de complémentarités qui à leur tour agissent sur le développement des compétences propres des firmes.* » (Combe et Verzat, 1998)

Jolly (2001) qualifie cette mise en commun « *d'effet symbiotique* » et l'observe notamment au sein de réseaux rassemblant des firmes de métiers différents.

### **Innovation et innovativité au sein des réseaux**

En second plan mais non moins prégnant, l'innovation apparaît aussi comme un des facteurs de coopération en réseau. Si l'innovation apparaît au démarrage d'une réflexion de stratégie de réseau, comme le montraient déjà en 1987 les analyses de Dussauge et Ramanantsoa à propos des stratégies d'alliances technologiques, l'innovativité en devient l'enjeu.

Comme le rappelle Romelaer (1999), un certain nombre de travaux ont pu identifier une relation positive entre l'innovativité de la firme et l'intensité des liens externes. Dans le même esprit, lors d'une étude réalisée auprès de PME, Le Bas et Géniaux (1995) avaient identifié différentes stratégies d'acquisition de ressources technologiques. Ces stratégies reposaient sur la recherche d'une accumulation de savoir-faire et de compétences. L'entreprise ensuite pouvait choisir de privilégier une logique interne ou une logique externe pour réaliser cette accumulation. Il est intéressant de souligner qu'il ressortait de cette étude que certaines PME développaient de véritables stratégies de réseaux, multipliant les relations avec leurs fournisseurs, sous-traitants, clients mais également avec des organismes de recherche. En fait, plus l'entreprise avait un investissement en recherche et développement, plus elle établissait de relations avec l'extérieur et plus elle augmentait son innovativité.

Ils sont favorables aux apprentissages et transforment l'organisation en organisation apprenante grâce à une amélioration continue, une innovation systématique. Ce type d'organisation favorise la compétitivité individuelle, l'information structurante et circulante, allie la compétition à la concurrence et débouche sur une synergie créatrice. « *Privilégiant à la fois l'autonomie, l'interdépendance et la complémentarité d'intelligence*

*individuelle, le réseau, véritable accélérateur de particules invite à produire de l'intelligence collective tout en garantissant à chacun son identité et sa liberté. Il développe des effets de synergies et permet à l'intelligence ajoutée de se manifester.* » (Sérieyx, 1996, p. 15).

Toutefois, cette coopération induit innovation seulement si les entreprises construisent d'abord un cœur de compétences en interne puis, dans un second temps, s'engagent dans la coopération pour accroître leurs compétences et se procurer des actifs complémentaires (Bernard et alii, 2001).

#### *L'enrichissement mutuel*

L'enrichissement des savoirs constitue le cœur de la dynamique de réseaux au travers des opérations collectives qui élaborent « *un processus dynamique d'interaction ayant comme finalité de produire de nouveaux savoirs et savoir-faire permettant de développer un avantage concurrentiel réseau.* » (Jacob *et al.* 1996).

Des entreprises sont donc amenées à collaborer pour maîtriser le processus d'innovation qui se veut de plus en plus global, mondial, multidisciplinaire, itératif et cumulatif. L'objectif est bien de déboucher sur la co-conception, génératrice de produits ou procédés nouveaux, mais aussi, de nouvelles connaissances et compétences. Les collaborations s'organisent effectivement de plus en plus sur une logique de compétences.

L'enrichissement des compétences sera donc d'autant plus fructueux que les échanges dans le réseau dépasseront le cadre des métiers et des fonctions. L'innovation émergera alors de cet espace d'interactions entre les acteurs et entre les fonctions et métiers. Cet espace ouvre sur l'apprentissage de nouvelles situations et problèmes qui débouche sur un surcroît d'expérience, le développement de nouvelles compétences ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances.

Le réseau apparaît alors comme une solution intermédiaire entre l'intégration et l'externalisation totale de certaines activités. Il permet d'envisager la maîtrise globale d'une offre complexe sans intégration ni verticale ni horizontale. De plus, il présente une souplesse et un caractère évolutif plus marqués que ceux caractérisant les mini-groupes (Loiseau, 2001).

## II . – LES RÉPONSES DE LA GRH DANS UNE CONFIGURATION RESEAU DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA GESTION DES COMPÉTENCES

Ces dernières années, la GRH a subi de nombreuses évolutions en relation avec le contexte économique et sous l'impulsion de théories dominantes, notamment l'approche par les compétences.

### **Les évolutions de la GRH**

Gilbert (1999) a identifié quatre périodes successives concernant la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines. Dans les années 1960, en situation de plein emploi, la gestion prévisionnelle porte essentiellement sur les effectifs et vise à une

optimisation des ressources par un ajustement quantitatif. La théorie sous-jacente qui domine cette période est le management scientifique. Les années 1970, toujours en situation de plein emploi et sous l'impulsion de l'École des Relations Humaines voient apparaître une gestion prévisionnelle des carrières visant à conjuguer satisfaction au travail et efficacité, notamment par une évolution de carrière satisfaisante au sein de l'entreprise.

Pour l'auteur, les années 1980 expriment un changement important car elles correspondent aux années de crise et se traduisent par l'apparition du chômage. La gestion prévisionnelle recherche alors une meilleure adéquation des emplois ainsi qu'à éviter les situations de crise. Ces années sont dominées par la théorie de l'entreprise citoyenne et débouche sur l'élaboration du répertoire des métiers. Enfin, la dernière période, contexte de la production flexible, correspond au développement de la gestion prévisionnelle des compétences dans le but de développer l'employabilité des salariés. Elle s'exprime, à la fois, par une individualisation de la gestion, une volonté d'anticipation et d'évolution, et débouche sur la réalisation du référentiel de compétences.

Au sein de la gestion des compétences, Tremblay et Sire (1999) distinguent trois approches. La première approche privilégie l'évaluation des compétences avec notamment le bilan de compétences. Le second courant recherche l'articulation de logiques emploi compétences. Et enfin, le dernier courant se centre sur la question de la rémunération des compétences et conduit à la remise en cause du principe d'équité qui prévaut en France.

Nous souhaiterions ajouter une cinquième période qui correspond aux années 2000 et qui s'exprime par le passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences.

La logique compétences constitue une rupture dans la mesure où la compétence est assumée par un collectif, mais elle dépend de chaque sujet individuel (Zarifian, 1999). Comme le soulignent Ferrari et Trepo (1997), elle permet également la translation entre la GRH et la politique générale de l'entreprise. Il est effectivement possible d'identifier des compétences stratégiques ou «core competencies» de l'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990). Après avoir rappelé les principaux apports de la notion de compétences, nous nous efforcerons de préciser ce que le passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences implique.

### **Les apports de la notion de compétence**

De part ses caractéristiques, la notion de compétence conduit à une transformation profonde de la GRH mais nous allons voir que si la notion de compétence est d'une grande richesse, elle reste difficile à appréhender (pour une synthèse des travaux sur la compétence voir Durand, 2000).

La notion de compétence n'est pas facile à appréhender car elle est transdisciplinaire, mais de plus peut s'analyser à plusieurs niveaux (Wittorski, 1998). Au niveau individuel, elle se présente comme un attribut d'un individu reposant sur des connais-

sances théoriques et sur une mise en pratique de ces connaissances, au niveau collectif, elle se traduit par le domaine de compétences d'une équipe suggérant la notion de synergie, et enfin organisationnel, puisque certains auteurs affirment que la genèse des compétences est contingente à l'organisation, qu'elle possède une épaisseur organisationnelle (Le Bas et Zuscovitch, 1993).

Ces trois niveaux sont en interaction permanente débouchant sur un enrichissement mutuel ce qui rend leur analyse isolée peu pertinente et renforce encore la difficulté d'avoir une vision claire de cette notion. Le Boterf (1998) souligne que la construction des compétences n'est pas qu'une affaire d'individus. La compétence est comme une médaille composée nécessairement de deux faces: la face individuelle et la face sociale. Contextualisées, les compétences sont inséparables de l'organisation du travail (p. 150).

Concernant la définition de la compétence, Le Boterf (1992) se demande si certains auteurs ne tournent pas en rond car ils s'efforcent de définir un état alors que la compétence est un processus combinatoire. L'auteur précise que «les compétences ne constituent pas «un produit» qui préexisterait à celui qui les acquiert. Elles sont appropriées par l'apprenant en même temps qu'elles se construisent» (p. 59). Elles sont donc indissociables de l'individu ce qui procure un rôle décisif à la motivation qui devient le moteur de la compétence. La compétence est présentée comme une capacité hypothétique qui se vérifie dans l'action. C'est une notion par essence dynamique qui se réalise dans l'action future. Elle oblige à une certaine anticipation. Divry, Dubuisson, Torre (1998) présentent la compétence comme complexe, multiforme et dynamique. Les auteurs soulignent que comme pour l'innovation technologique, pour la compétence on est passé d'une analyse où cette dernière était appréhendée comme un résultat à une analyse dynamique où les processus d'apprentissage apparaissent fondamentaux. Il semble qu'il y a trois idées fortes qui caractérisent la notion de compétence. La compétence se présente comme une notion systémique (interrelations, combinaison, évolution, finalité...), dynamique (accumulation inscrite dans la durée), et contingente (contextualisée) ainsi que transversale à l'organisation.

La notion de compétence est étroitement liée à l'apprentissage. Même si l'apprentissage est une propriété du développement cognitif de l'homme. Toutefois, lorsqu'une certaine division du travail préside à la vie d'une organisation, les progrès d'apprentissage individuel reposent également sur une dimension collective» (Le Bas et Zuscovitch, 1993, p. 171).

La compétence présente des apports contribuant à enrichir la GRH qui devient plus globale, dynamique et stratégique.

### ***De la gestion des compétences... à la gestion par les compétences***

Les années 2000 se caractérisent par le passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences.

Pour Le Boterf (rééd. 2001), la gestion par les compétences exprime un renversement de perspective total et ambitieux. Les compétences et les hommes qui les

construisent et les portent ne seraient plus alors considérés uniquement comme des ressources mais comme des richesses, sources de création de valeur (p. 205 et 206).

Rouby et Solle (2002) considèrent que la passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences exprime un changement d'état d'esprit qui se traduit par une approche transversale, décloisonnée, la nécessaire articulation entre les niveaux stratégique, tactique, et opérationnel, ainsi que par l'articulation de deux temporalités, le court et le long terme.

Cette gestion par les compétences conduit Boyé et Ropert (1994) à identifier trois approches :

- l'anticipation et l'adaptation de la ressource aux besoins de l'entreprise,
- l'optimisation des moyens et des ressources disponibles et accessibles,
- la logique de valorisation des compétences existantes pour le développement d'activités nouvelles.

En reprenant la distinction de Martinet (1988), les deux premières options présentent un caractère opérationnel dans la mesure où elles visent l'exploitation d'un potentiel et la troisième un caractère stratégique puisqu'elle vise la création d'un potentiel futur. Nous retrouvons une des missions identifiées dans l'ouvrage coordonné par Merck (2002), d'architecte stratégique. Effectivement, pour les auteurs, la fonction RH, sous l'impulsion des évolutions de l'environnement et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, se transforme en « *business partner* » avec trois missions principales. En premier lieu, la fonction RH devient architecte stratégique dont le rôle est d'assurer le déploiement des objectifs stratégiques, afin de contribuer aux ambitions de l'entreprise. En second lieu, la fonction RH renforce son rôle de conseil, d'expert technique auprès des managers qui assument dès lors l'aspect opérationnel de la fonction. Enfin, Elle se présente comme l'agent de changement au carrefour des intérêts de la firme et des aspirations des salariés, elle doit alors veiller à conserver la motivation et l'implication des salariés.

Les auteurs considèrent que la fonction RH doit se libérer de la gestion courante afin de se concentrer sur les aspects prospectifs, créateurs de valeur.

La gestion par les compétences présente une forte dimension transversale. Certains auteurs comme Lorino (rééd. 2001) préconise une approche par les processus et les compétences pour atteindre la performance. Aborder la compétence en tant que processus permet de privilégier le caractère dynamique de cette dernière et de se focaliser sur son acquisition et son enrichissement plutôt que l'exploitation, l'optimisation des compétences existantes. Cette approche par les compétences restitue toute son importance à l'apprentissage. D'ailleurs, certains auteurs vont jusqu'à l'anthropomorphisme et parlent d'organisation apprenante (Baumard, 1995; Mack, 1995) voire intelligente (Garvin, 1999).

### **La gestion des compétences au sein des réseaux**

Si, la plupart des analyses présentent le réseau d'entreprises comme le creuset de l'intelligence collective et la configuration la plus favorable à la synergie créatrice, peu d'auteurs se sont véritablement attachés à déterminer comment gérer et développer cette intelligence collective au sein de cette forme organisationnelle.

#### *Le réseau comme lieu d'apprentissage mutuel*

L'analyse de Barthélémy, Fulconis et Mothe (2001) nous permet d'appréhender les stratégies de réseau interentreprises à partir des travaux sur l'apprentissage organisationnel et l'approche fondée sur les ressources et les compétences. « *La notion d'apprentissage organisationnel présente les structures en réseau comme un moyen d'acquérir et de transférer des informations et de partager des savoirs et savoir-faire permettant aux entreprises partenaires de préserver, voire de renforcer leur position concurrentielle sur un marché donné.* » (p. 299).

De même les travaux de l'école suédoise du marketing industriel (Hakansson, Johanson, 2001) explicitent comment les entreprises partenaires d'un réseau se coordonnent autour du management des ressources et des compétences et surtout comment les mécanismes d'apprentissage mis en œuvre amènent à un renforcement de la coopération. Ces analyses montrent clairement la distinction entre les réseaux de compétences (faire ensemble) et des réseaux de dépendance (faire-faire).

La dynamique du réseau d'entreprises trouve alors son moteur dans l'architecture d'un collectif d'intelligences, transcendant les frontières organisationnelles et les bornes entrepreneuriales. Cette architecture s'élabore sur un maillage d'interactions entre les individus, mais aussi, sur la base d'une cause commune.

Comme le souligne Prax (2000), « *la constitution d'une connaissance collective au niveau du groupe de travail va se faire par une série d'interactions (...) les dispositifs de socialisation seront déterminants* » (p. 57). De fait, c'est bien dans la richesse, la variété et la rapidité des interactions que va se construire l'intelligence collective, et la synergie créatrice (Jacob, Julien, Raymond, 1996).

#### *Le réseau: source de l'intelligence collective*

Si nous reprenons les points classiquement abordés dans la gestion des savoirs – identifier, préserver, valoriser, enrichir, protéger – chacun pose au sein des réseaux d'entreprises une problématique nouvelle.

L'identification doit le plus souvent être au démarrage d'une réflexion de stratégie de réseau comme le montraient déjà en 1987 les analyses de Dussauge et Ramanantsoa à propos des stratégies d'alliances technologiques.

De même, l'enrichissement des savoirs constitue le cœur de la dynamique de réseaux au travers des opérations collectives qui élaborent « *un processus dynamique d'interaction ayant comme finalité de produire de nouveaux savoirs et savoir-faire permettant de développer un avantage concurrentiel réseau.* » (Jacob *et al.* 1996).

Nous avons pu constater aussi, qu'au delà des interactions, la constitution même du collectif va déterminer le niveau de l'intelligence collective. Comme le montrent les recherches de Bonabeau et Theraulaz (1994), le degré zéro de l'intelligence collective correspond à un collectif parfaitement homogène où les individus sont fonctionnellement identiques. Plus la variété du collectif augmente, mêlant les statuts et les représentations, plus le degré d'intelligence collective s'élève, jusqu'à la limite de recouvrement des cartes cognitives. Ceci nous amène à penser qu'un réseau composé d'entreprises présentant un différentiel de compétences, savoirs, technologies, métiers posséderait un potentiel d'intelligence collective d'autant plus fort que ce différentiel serait grand.

Pendant, nous nous heurtons là à la dialectique classique intégration / différenciation :

- plus le collectif est homogène, plus élevé sera le niveau de partage de connaissances et l'intégration des compétences dans le réseau, mais avec un degré d'intelligence faible ;
- avec la croissance de la diversité du collectif augmente le degré d'intelligence collective mais diminue le degré de collectivisation des connaissances.

L'enrichissement des compétences sera donc d'autant plus fructueux que les échanges dans le réseau dépasseront le cadre des métiers et des fonctions.

Ainsi la gestion des compétences et des ressources humaines dans les entreprises en réseau pose un certain nombre de questions notamment :

- comment gérer la dialectique global/local: comment élaborer un collectif intelligent et cohérent à partir d'organisations autonomes ayant leur propre stratégie de développement,
- comment gérer une compétence distribuée: en évaluer le potentiel et en piloter l'évolution autrement dit comment mettre en place des mécanismes d'apprentissage dans le réseau
- comment piloter les évolutions en matière de gestion des ressources humaines pour maintenir un niveau de convergence suffisant au fonctionnement du réseau.

Ces questions constituent autant de défis à relever pour la GRH.

### III. – VERS UNE GRH À DOUBLE PERSPECTIVE

#### **La GRH: fonction éclatée**

La GRH a longtemps été perçue comme un élément intégrateur oeuvrant pour la cohérence globale de l'entreprise au travers des dispositifs de communication, formation, rémunération, avec, comme le montrent Nizet et Pichault (1998), une relation forte entre la configuration organisationnelle et le modèle de GRH mis en œuvre.

### **Relations entre configurations organisationnelles et modèles de GRH**

Le tableau 1 qui suit établit des relations entre les configurations organisationnelles, les acteurs dominants et les modèles de GRH.

**Tableau 1**

RELATIONS ENTRE CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET MODÈLES DE GRH

<b>Configurations</b>	<b>Acteurs dominants</b>	<b>Modèles de GRH</b>
Entrepreneuriale	Sommet stratégique	Arbitraire
Bureaucratique	Analystes de la technostructure	Objectivant
Professionnelle	Opérateurs qualifiés	Conventionnaliste
Missionnaire	Pas d'acteur formellement désigné	Valoriel
Adhocratique	Opérateurs qualifiés/ligne hiérarchique	Individualisant

*Source:* Nizet, Pichault, L'éclatement des modèles de GRH, p. 25, 1998).

Les auteurs reconnaissent toutefois que ce modèle de relation devient de plus en plus théorique dans la mesure où « *les situations de discontinuité temporelle entre configuration organisationnelle et modèle de GRH sont de plus en plus fréquentes* ». Les évolutions de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, rendent nécessaires des ajustements organisationnels de plus en plus rapides, déconnectant les processus organisationnels des processus de gestion des RH.

Dans cette perspective contingente, les auteurs retiennent deux autres facteurs d'influence sur la GRH: l'environnement et la stratégie de l'entreprise.

L'influence de l'environnement est marquée par deux aspects majeurs: d'une part le fait que « *l'environnement externe d'une organisation comprend aussi les valeurs dominantes de la société à une époque donnée* » (Wills *et al.*, 1991, p. 154), et d'autre part, l'évolution récente de ces valeurs qui met en lumière une croissance du niveau d'individualisme et de recherche de l'autonomie (Hofstede, 1991). En conséquence, l'intégration de ces évolutions culturelles, impose à la GRH une ouverture vers davantage d'autonomie et de responsabilisation des opérationnels.

L'influence de la stratégie est marquée par la recherche de leviers de performance qui amène ces dernières années, à trois types de mutations:

- d'une part, dans les groupes, la création d'unités autonomes, centres de profit, qui entraîne une décentralisation des relations et renforce des situations d'hybridation par la juxtaposition au sein d'un même ensemble industriel de différents modèles de GRH (Wolf, 1997) ;
- d'autre part, comme nous l'avons développé dans la première partie, la croissance des externalités tant en production et distribution qu'en conception, qui laisse des pans entiers de ressources humaines et de compétences stratégiques

non directement et non classiquement gérables par la fonction RH. La GRH se retrouve là aussi confrontée à une situation d'hybridation entre des pôles en tension,

- enfin, l'augmentation de l'autonomie et des responsabilités oblige la GRH à gérer des individus «intelligents» pour lesquels les approches classiques semblent de moins en moins adaptées.

### GRH stratégique / GRH opérationnelle?

Face à cette reconfiguration vers une logique réticulaire, la fonction GRH subit de facto de profondes mutations. De fait, comme le soulignent Alouche et Sire (1998) la GRH éclate au sens où « *on assiste depuis quelques années à un nouveau partage de la fonction entre les professionnels des RH d'une part, et les responsables hiérarchiques d'autre part. Ces derniers sont de plus en plus impliqués et responsabilisés par leur rôle de gestionnaires de ressources humaines, bien souvent autant, et parfois plus, que par les rôles spécifiques qui découlent de leur expertise fonctionnelle.* »

Cette évolution amène à s'interroger sur le rôle de la GRH en tant que fonction de l'entreprise. Si comme l'énonce Perretti (1997) les hiérarchiques de l'entreprise deviennent « *tous DRH* », d'aucuns peuvent craindre la disparition de la fonction.

Cependant cet éclatement de la GRH peut représenter aussi une formidable opportunité pour les acteurs de la fonction qui devient alors le lieu de repérage et de mobilisation des sources d'intelligence nécessaires à la compétitivité de l'organisation.

Si nous reprenons l'analyse de Ulrich (1996), les responsabilités de la fonction RH se décomposent sur deux axes majeurs: un premier axe opposant le stratégique et l'opérationnel et un second axe opposant les processus et les personnes.



Source: Henriët, Boneu, 1998.

Le défi à relever pour les fonctions RH est d'assurer la diffusion des pratiques opérationnelles de GRH aux responsables hiérarchiques de telle sorte à ce que ceux-ci prennent en charge la partie opératoire de la gestion des ressources humaines tant sur le plan des personnes que sur celui de processus. La fonction RH peut alors se consacrer à la dimension stratégique et prévisionnelle sortant de l'instrumentalisation de la RH pour s'orienter sur des problématiques stratégiques de flexibilité, gestion des risques, communication, apprentissage, choix organisationnels favorables à la mobilisation des intelligences.

### **La GRH éclatée: l'exemple des réseaux d'entreprises**

L'éclatement de la fonction RH apparaît bien entendu d'autant plus dans les entreprises en réseau. En effet contrairement à l'entreprise intégrée, la fonction RH dans l'entreprise en réseau doit incorporer dans son analyse des RH des ressources dont elle ne maîtrise ni la gestion ni le développement qualitatif ou quantitatif. Pourtant qui mieux que la fonction RH peut mettre en œuvre le processus de socialisation indispensable au fonctionnement du réseau ?

Certes dans un réseau d'entreprises, les phénomènes d'hybridation sont encore plus poussés que dans une entreprise classique décentralisée car l'histoire, les valeurs, les comportements et les processus diffèrent, les pratiques de gestion de RH diffèrent forcément. Cependant, au travers de nos recherches sur le terrain, nous avons pu constater le rôle fortement structurant de la GRH sur le fonctionnement comme sur la durée de vie du réseau

#### ***Méthodologie et champ d'analyse***

Nous avons étudié quatre réseaux d'entreprises de la région Rhône Alpes. Dans ces réseaux, les entreprises, des PME, n'étaient liées entre elles ni par des relations hiérarchiques de mandant à mandaté, ni par des relations transactionnelles. Si ces entreprises se présentaient sur les marchés avec une offre globale, voire comme acteur unique, elles restaient financièrement et juridiquement indépendantes, même si une structure spécifique était créée pour le réseau. Le seul lien, ciment du réseau, résidait dans la complémentarité des intelligences, connaissances, compétences et ressources.

Ces quatre réseaux regroupent de 4 à 10 entreprises, comptabilisent une durée d'existence entre 6 et 10 ans et évoluent sur quatre secteurs d'activité différents: agro-industrie, électronique, micro-électronique et mécanique (voir tableau présentant les caractéristiques de chaque réseau en annexe).

Nous avons exploité deux sources d'informations: des entretiens menés en 2001 avec des dirigeants et des cadres des entreprises des réseaux à partir d'un guide d'entretien abordant les origines du réseau, les motivations pour constituer et formaliser un réseau, les principaux domaines du management à savoir la stratégie, l'innovation, les ressources et compétences, la GRH, la gestion financière et commerciale. La question du devenir du réseau était également abordée. La seconde source est constituée par une documentation presse, plaquettes d'entreprise ou rapports internes.

***Les résultats de l'étude***

Avant d'aborder les implications pour la GRH d'une mise en réseau, il nous semble important dans un souci de compréhension de revenir au préalable sur la motivation à la constitution du réseau ainsi que sur son mode de fonctionnement.

***La mise en réseau***

## – Motivation à la constitution d'un réseau

Il est important de souligner que dans chacun des réseaux des relations professionnelles pré-existaient à la création du réseau. Les quatre réseaux étudiés affichent la même motivation à la constitution et à la formalisation du réseau. Les entreprises souhaitent se regrouper pour faire une offre globale sur le marché. Elles créent un réseau formel qui va se présenter comme un interlocuteur unique face au client. Le réseau se présente alors comme un moyen d'intensifier les relations et d'officialiser un engagement plus important des entreprises les unes vis-à-vis des autres membres du réseau. Ces entreprises ont donc des ressources et des compétences complémentaires et c'est bien cette complémentarité qu'il s'agit d'exploiter.

## – Mode de fonctionnement du réseau

La mise en réseau conduit à un fonctionnement original et innovant pour les membres du réseau. Pour les affaires relevant du réseau, une équipe projet est constituée. Cette équipe est bien entendu pluridisciplinaire mais surtout et c'est là son originalité, elle est pluri-entreprises. Les ressources et les compétences vont être mobilisées dans chacune des entreprises, membres du réseau en fonction des besoins du projet. Cette équipe a pour mission dans un premier temps d'élaborer le cahier des charges commun construisant l'offre globale. Le pilote du projet est souvent choisi au sien de la firme qui a le plus fort investissement dans le projet. Dans un second temps, cette équipe aura la charge de mener à bien le projet tel que défini et accepté par le client. Le rôle de la GRH à ce stade apparaît fondamental et se présente comme une fonction support au fonctionnement du réseau.

***La GRH: une fonction support au fonctionnement du réseau***

Dans les réseaux d'entreprise, des groupes projets inter-entreprises sont créés, la GRH apparaît fondamentalement éclatée dans le sens où elle ne peut gérer des ressources externes. De fait la gestion opérationnelle des ressources humaines devient une composante du métier des responsables hiérarchiques. La GRH de chaque entreprise joue alors un rôle de structuration des activités et dans une logique stratégique commune, finalisée et cohérente. Ce rôle structurant apparaît principalement sur trois niveaux: la mise en place et la consolidation d'une stratégie de ressources, l'établissement et la consolidation de la confiance, la consolidation du sens par la communication.

– La mise en place et la consolidation d'une stratégie de ressources et compétences

Dans les réseaux d'entreprises que nous avons observés, la logique même du réseau tient à l'existence de complémentarités fortes et réelles en matière de compétences. Le partenariat ne perdure qu'à partir du moment où les compétences des membres du réseau sont reconnues et spécifiques. De fait, la GRH joue un rôle majeur au départ d'identification et d'évaluation des différentes ressources et compétences disponibles au sein de la firme. En ayant une parfaite connaissance des capacités et des aspirations des personnes, elle est à même de juger de la pertinence de la participation d'un salarié à tel ou tel projet. Elle devra également organiser l'absence du salarié au sein de sa firme durant la durée du projet.

Ensuite, lorsque le réseau fonctionne, la GRH mène l'analyse permettant de faire la distinction entre les compétences qui peuvent ou ne peuvent pas être développées en interne et celles pouvant faire l'objet d'un apprentissage ou d'un recrutement. Ce rôle est d'autant mieux assuré par la GRH que cette dernière se positionne effectivement sur l'axe stratégique, laissant l'autonomie nécessaire aux responsables hiérarchiques pour gérer l'axe opérationnel.

– L'établissement et la consolidation de la confiance

Nous avons vu que des salariés étaient mis à disposition du réseau pour la durée des projets. L'autonomie induit une plus grande incertitude dans la réalisation et suppose la confiance. Or la confiance intervient à un moment où l'on demande plus à des personnes que l'on maîtrise moins. Les réseaux observés fonctionnent grâce à un niveau de confiance et une forte réciprocité dans les échanges d'informations qui se déploient à deux niveaux: d'une part entre les entreprises partenaires, d'autre part au sein de chaque entreprise entre le dirigeant et les opérationnels, ce second niveau assurant une délégation décisionnelle qui contribue encore à la réactivité et à la performance du réseau.

Là encore, la GRH joue un rôle capital dans l'instauration de la confiance par la mise en œuvre de processus d'apprentissage mutuel, la définition claire du cadre de travail et de décision et la construction de processus de communication et d'information structurés et pérennes. Effectivement, la GRH doit veiller à la reconnaissance et à la valorisation consécutive à la participation à un projet réseau. L'absence du salarié de son entreprise ne peut en aucun cas être pénalisante sur le plan financier et évolution de carrières. De plus, il appartient également à la GRH d'harmoniser les pratiques au sein de l'équipe projet. Effectivement, il y aura, le plus souvent, un alignement sur les pratiques des entreprises les plus avancées. Un dirigeant nous a expliqué d'ailleurs que parmi les membres du réseau, certaines entreprises appliquant les 35 heures, l'équipe projet les appliquerait donc. De même, les systèmes de reconnaissance mais surtout de rémunérations ne pouvaient pas être désavantageux et que cela obligeait à appliquer le mode le plus avantageux à l'équipe projet.

On voit bien que le réseau implique des pratiques innovantes dans la mesure où elle tire tout les membres du réseau vers les «meilleures» pratiques. D'ailleurs l'étude a révélé

lé que des styles de management trop éloignés apparaissent comme un des facteurs explicatifs à un retour à une forme d'organisation plus intégrée (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2003).

### *La communication pour orienté l'action commune*

La confiance ne perdure que dans un cadre clair et finalisé dans lequel le pilotage apparaît au travers d'une vision et des objectifs communément acceptés. La performance du réseau tient autant, sinon plus, à la qualité des interactions entre ses membres qu'à la performance locale de chaque entreprise. Il ne s'agit pas seulement de communiquer sur les activités mais de construire un langage commun, de co-produire des représentations qui donnent du sens à l'action et permettent d'agir ensemble en cohérence.

C'est encore un axe sur lequel la GRH présente une contribution majeure dans l'élaboration d'un langage commun. Il ne s'agit pas d'harmoniser les langages des partenaires, ce qui poserait des problèmes de choix mais de créer un langage nouveau, permettant la construction de nouvelles communautés de travail trans-frontières organisationnelles. Mais la GRH doit de plus organiser la communication et le retour d'informations du salarié impliqué dans le projet vers son entreprise d'origine. En effet, l'autonomie ne doit pas devenir synonyme d'appauvrissement en termes de ressources et de compétences pour l'entreprise. Elle doit pouvoir également profiter des nouvelles connaissances et compétences développées au cours du projet et doit donc veiller à la capitalisation de ces dernières et à la mise à jour des compétences de l'entreprise, notamment pour les futurs projets.

Si ces trois leviers de cohésion ne sont pas stimulés par la GRH, nous avons pu constater sur le terrain que le réseau ne fonctionne pas de façon optimale, des insatisfactions se manifestent chez les partenaires et nous assistons soit à la désintégration du réseau, soit au contraire à l'intégration capitalistique, une entité en incorporant d'autres.

## CONCLUSION

Notre étude a révélé qu'un des rôles les plus importants de la GRH dans le contexte des réseaux est sa capacité à gérer un système dual qui exige une grande souplesse.

Les choix organisationnels et concernant les modes de gestion doivent être souples afin de présenter une certaine compatibilité entre les pratiques des entreprises et celles du réseau. Ces choix doivent accepter la délégation puisque les salariés vont être affectés à des projets inter-entreprises. De plus, ils doivent permettre un épanouissement et une reconnaissance, à la fois, individuelle et collective, dans l'entreprise et au sein du réseau. Cela implique la gestion d'une grande diversité de situations et dans ce cadre, la GRH doit se présenter comme facilitateur plutôt que d'imposer des règles contraignantes qui ne pourraient pas s'appliquer à des équipes pluri-disciplinaires et inter-

entreprises. Nous avons donc des pratiques particulièrement innovantes qui trouvent leurs origines dans la constitution et le fonctionnement en réseau.

Nous constatons que les organisations ont subi de nombreuses transformations, évoluant vers des configurations réseaux. Ces évolutions se sont répercutées sur la GRH qui a elle aussi vécu des transformations.

Ainsi, même dans une configuration multi-sites, multi-cultures, multi-systèmes de gestion, la GRH joue un rôle fondamental dans la structuration de l'action collective. La mise en perspective de ressources humaines sous une logique de compétence dans une visée stratégique devient le cœur de la mission de la GRH. La co-construction avec les opérationnels d'un cadre de représentations transcendant les frontières organisationnelles et les métiers donne du sens à l'action et consolide la dynamique collective. L'approche par les processus oblige à un décloisonnement des fonctions, à une approche transversale dépassant les frontières de l'entreprise.

Cette dynamique est apparue comme le garant de la performance collective et induit un renouveau de la création de valeur en GRH (Géniaux, Mira Bonnardel, 2002).

Dans les quatre réseaux d'entreprises étudiés, la GRH s'est affranchie de l'axe opérationnel pour rebondir sur l'axe stratégique dans un positionnement pro-actif orienté sur le développement de l'intelligence collective et accepte cette dualité interne/externe.

Nous pensons que ces observations dans les configurations en réseau donnent à la GRH d'entreprises plus classiques des perspectives d'évolution et de positionnement au sein de leur organisation. Le rôle principal de la GRH devient alors de rendre les individus ainsi que les organisations «intelligents».

Par ailleurs, ces observations sont intéressantes par le fait qu'elles concernent des PME, entreprises traditionnellement présentées comme présentant des «pratiques minimalistes» en matière de gestion des ressources humaines (Torrès, 1998).

#### BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., Sire B. (1998), *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, Paris, Economica.
- Barthélémy, J., Fulconis, F., Mothe C. (2001), «Les coopérations inter - organisationnelles : une approche théorique transversale», in Martinet A.-C., Thiétart, R.A. (2001) *Stratégies, Actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, pp. 289-303.
- Baumard P. (1995), «Des organisations apprenantes? les dangers de la consensualité», *Revue française de gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp. 49-57.
- Bernard B. *et al.* (2001), « Position concurrentielle des entreprises, cœur de compétence et innovation», in Catin M., Guilhon B., Le Bas C., *Activités Technologiques, Connaissances et Organisation*, Paris, Harmattan.

- Boyé M., Roppert G. (1994), *Gérer les compétences dans les services publics*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Bonnabeau E., Theraulaz G. (1994), *Intelligence Collective*, Paris, Hermès.
- Combe M., Verzat C. (1998), *La question de l'organisation: le défi de l'autonomie*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Divry, C., Debuissou, S., Torre, A. (1998), «Compétences et formes d'apprentissage: pour une approche dynamique de l'innovation», *Revue française de gestion*, n° 118, mars-avril-mai, pp. 115-127.
- Durand T. (2000), «L'alchimie de la compétence», *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février, pp. 84-101
- Dussauge P., Garrette B., (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Dussauge P. Ramanantsoa, B. (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris, Mac Graw Hill.
- Dyer J.H., Singh H., «The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4
- Ettighoffer D., Van Beneden P. (2000), *Mét@ - organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur*, Paris, Village Mondial.
- Ferrari M., Trepo G. (1997), «Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences», *Direction et gestion des entreprises*, n° 164-165, mars-juin, pp. 7-14.
- Frery F. (1997), « La Chaîne et le réseau», in Besson, P. (1997) (coordonné par), *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, pp. 23-53.
- Garvin D.A. (1999), «Créer une organisation intelligente», in *Le knowledge management, Harvard business review*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Géniaux I., Mira-Bonnardel S. (2002), «Gestion des compétences et Knowledge management dans les réseaux d'entreprises», in Dupuich-Rabasse, F. (sous la coordination), *Gestion des compétences et Knowledge management*, Paris, Editions Liaisons.
- Géniaux I., Mira-Bonnardel S. (2003), «Le réseau d'entreprises: forme d'organisation aboutie ou transitoire», *Revue française de gestion*, vol.29, n° 143, mars-avril, pp. 129-144.
- Gilbert P. (1999), «La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives», *Revue française de gestion*, n° 124, juin-juillet-août, pp. 66-75.
- Hakansson H. , Johanson, J. (2001), *Business Network Learning*, Pergamon, Amsterdam.
- Henriet B., Boneu F. (1998), *DRH, c'est déjà demain!*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Hofstede G. (1991) *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage London 2003.
- Jacob R., Julien P.A., Raymond L. (1996), «L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau», WP GREPME 1996/15, Université du Québec.

- Jolly D. (2001), *Alliances interentreprises, entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert Entreprendre.
- Le Bas C., Géniaux I (1995), «Le management des relations technologiques et les PME», *Economies et sociétés, série Sciences de Gestion*, SG n° 21, 5/1995, pp. 211-229.
- Le Bas C., Zuscovitch E. (1993), «Apprentissage technologique et organisationnel», *Economies et sociétés, série dynamique technologique*, W n° 1, pp. 153-195.
- Le Boterf G. (1992), *Comment manager la qualité de la formation*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Le Boterf G. (1998), *L'ingénierie des compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Le Boterf G. (réédition 2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris Les Editions d'Organisation.
- Livian Y.-F. (1998), *Organisation, Théories et Pratiques*, Paris, Dunod.
- Loiseau H. (2001), «Des groupes de la taille d'une PME», *Lettre de l'INSEE*, n° 764, mars.
- Lorino P. (réédition 2001), *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mack M. (1995), «L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur», *Revue française de gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp. 43-48.
- Martinet A.-C. (1998), *Diagnostic stratégique*, Paris, Vuibert Entreprise.
- Merck B. *et al.* (2002), *Equipes RH, acteurs de la stratégie – l'e-RH: mode ou révolution?*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Nizet J., Pichault F., (1988), «L'éclatement des modèles de GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites», in Alouche J, Sire B (1998), *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, Paris, Economica.
- Prax J.-Y. (2000), *Le Guide du Knowledge Management*, Paris, Dunod.
- Perretti J.-M., (1997), *Tous DRH*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Prahalad CK., Hamel G. (1990), «The core competence corporation», *Harvard Business Review*, may-june, pp. 79-91.
- Roberts E.B., Mizouchi, R. (1989), «Inter-firm Technological Cooperation: the case of Japanese Biotechnology», *International Journal of technology Management*, vol. 4, 1, pp. 43-61
- Romelaer P. (1999), «Relations externes des entreprises et gestion des innovations», in Foray D. et Mairesse J. (Eds.), *Innovation et performances*, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Rouby E., Solle G. (2002), «De la gestion des compétences à la gestion par les compétences: vers une lecture étendue et décloisonnées du management des ressources humaines», in Dupuich-Rabasse F. (sous la coordination), *Gestion des compétences et Knowledge management*, Paris, Editions Liaisons.

- Sakakibara M., (1997), "Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 143-164.
- Serieyx H. (1996), *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Paris, Village Mondial.
- Serieyx H. (2000), *La Nouvelle Excellence*, Paris, Maxima.
- Thorelli H. (1986), "Networks, between Markets and Hierarchy", *Strategic Management Journal*, vol 7, pp. 37-51.
- Torres O. (1998), «*Au delà de la spécificité de gestion: vers une théorie managériale de la PME*», in Torres O. (sous la coordination de), *PME, de Nouvelles Approches*, Paris, Economica, pp. 161-64.
- Tremblay M., Sire B. (1999), «Rémunérer les compétences plutôt que l'activité? », Revue française de gestion, novembre-décembre, p 129-139.
  - Ulrich D ( 1996), Human Resource Champion, Harvard Business School Press
  - Wills T, Louart JY, Guerin G., (1991), La planification Stratégique des RH, Presse de l'Université de Montréal, Montréal
  - Wittorski R. (1998), Analyse du travail et production de compétences collectives, L'Harmattan, Paris.
  - Wolf J. (1997), From starwar to networks and heterarchy, Management International Review, vol. 37, n° 1, p 145-169.
  - Zarifian P. (1999), Objectif compétence, Editions Liaisons, Paris.

ANNEXE  
**Caractéristiques des réseaux étudiés**

	Nombre d'entreprises	Date de création	Taille des entreprises	Age des entreprises	Secteur d'activité
Réseau A	10	1993	80 à 150 sal.	10 à 30 ans	Agro-industrie
Réseau B	7	1997	7 à 80 sal.	4 à 30 ans	Micro-électronique
Réseau C	4	1999	5 à 50 sal.	3 à 15 ans	Electronique
Réseau D	5	1997	10 à 40 sal.	5 à 65 ans	mécanique