L'influence des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des entreprises

Matthieu MANDARD
Maître de conférences en sciences de gestion
Université Rennes 1
Centre de Recherche en Économie et Management (CREM - UMR CNRS 6211)
11 rue Jean Macé - CS 70803 - 35708 RENNES Cedex 7 - FRANCE
E-mail : matthieu.mandard@univ-rennes1.fr

Résumé

Ces dernières décennies, de nombreux travaux issus de la sociologie économique ont souligné l'importance de l'influence des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des entreprises. Néanmoins, le lien entre effets réseaux et activité des entreprises n'a pas été clairement établi. C'est ce que cet article propose de faire, en distinguant les effets des réseaux inter-organisationnels sur les activités d'exploitation et les activités d'exploration. Les implications en matière d'ambidextrie sont ensuite discutées.

Mots clés : ambidextrie ; exploitation ; exploration ; réseaux inter-organisationnels

Abstract

In recent decades, many studies rooted in economic sociology have emphasized the importance of the influence of inter-organizational networks on firms' activities. However, the relationship between network effects and firms' activities has not been clearly established. This is what this article proposes to do, by distinguishing the effects of inter-organizational networks on exploitation and exploration activities. The implications regarding ambidexterity are then discussed.

Keywords: ambidexterity; exploitation; exploration; inter-organizational networks

Qu'il s'agisse de relations avec des fournisseurs, des clients, des concurrents ou des partenaires divers, la (sur)vie des entreprises nécessite l'établissement de collaborations. Il en résulte une diversité de liens, forts ou faibles, de réseaux, denses ou clairsemés, et la configuration de ces relations n'est pas neutre quant au comportement de ces dernières. Suite à l'essor simultané de la sociologie économique et des rapprochements d'entreprises à partir des années 1980, les dernières décennies ont ainsi témoigné d'une attention considérable portée aux réseaux inter-organisationnels (Brass *et al.*, 2004 ; Chauvet et Chollet, 2010).

Les principaux antécédents des réseaux inter-organisationnels sont à présent largement soulignés, de même que les formes qu'ils revêtent (sur ce point, voir la récente méta-revue de la littérature de Parmigiani et Rivera-Santos, 2011). Les diverses influences des réseaux inter-organisationnels sur la mise en œuvre des échanges inter-entreprises ont également été récemment recensées (Mandard, 2012). Néanmoins, une interrogation centrale n'a pas encore tout à fait trouvé de réponse : quelle est l'influence des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des entreprises ? En d'autres termes, le lien entre effets réseaux et activité des entreprises n'est pas précisément établi, alors même que celles-ci sont fortement incitées à s'engager au sein de réseaux au travers de politiques volontaristes (clusters divers, pôles de compétitivité, réseaux européens, etc.). Il s'agit donc ici de clarifier ce lien, sans pour autant prétendre à la revue complète de la littérature portant sur un sujet particulièrement abordé. Pour rappel, dans une perspective de sociologie économique, l'étude des réseaux, entendus comme un ensemble d'organisations diversement connectées par un ensemble de liens formalisés à des degrés divers (Brass *et al.*, 2004), vise à mettre en évidence les phénomènes organisationnels à partir des relations entretenues par les acteurs plutôt que selon leurs attributs propres.

Afin de traiter cette question, nous aurons d'une part recours à la distinction entre activités d'exploitation et activités d'exploration popularisée par James March (1991), distinction largement reprise dans les travaux contemporains. Alors que les activités d'exploitation consistent à mettre en œuvre des connaissances ou des compétences existantes, les activités d'exploration visent quant à

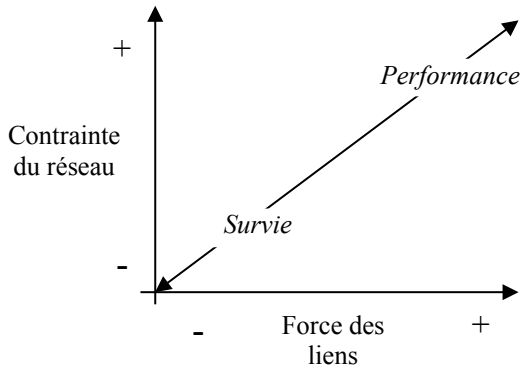
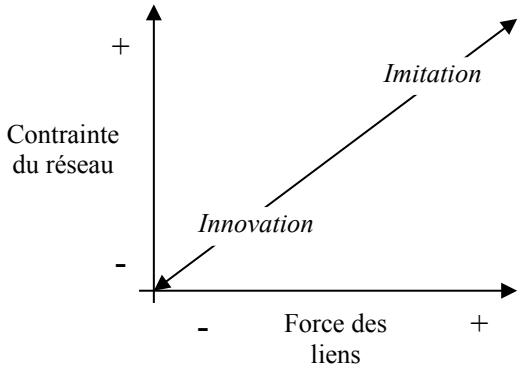
elles à mettre au point de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences.

D'autre part, nous prêterons plus particulièrement attention à deux types d'effets réseaux parmi les plus importants : la force des liens et la contrainte du réseau. Alors que la force des liens se focalise sur la *nature des liens* et l'intensité de la relation établie entre deux acteurs au travers d'un historique d'échanges (Granovetter, 1973), la contrainte du réseau renvoie plus généralement à l'examen de la *structure des liens* afin de déterminer si les contacts d'un acteur sont redondants, c'est-à-dire, si les contacts d'un acteur sont eux-mêmes connectés entre eux (Burt, 1992). Pour chaque activité – exploitation et exploration –, nous examinerons deux situations polaires : le cas où une entreprise possède un réseau faiblement contraint associé à l'existence de lien faibles, et le cas où une entreprise possède un réseau fortement contraint conjugué à l'existence de liens forts[1]. Au final, ceci revient à opérer une dichotomie entre un encastrement faible et un encastrement fort. En combinant ces deux situations avec les deux types d'activités évoquées précédemment, nous obtenons au final quatre types d'influence que nous allons expliciter (Tableau).

Nous articulerons nos propos de la manière suivante : nous montrerons successivement l'influence des réseaux inter-organisationnels en matière d'activités d'exploitation et d'exploration, puis nous discuterons de la possibilité pour les entreprises de mener ces deux activités de manière conjointe, ce qui est autrement appelé ambidextrie.

1 Sur ce point, si l'on en croit Granovetter et sa célèbre "triade interdite" (1973), force des liens et densité des réseaux ont tendance à aller de pair. Cela a d'ailleurs été confirmé empiriquement par la suite.

Tableau – L'influence des réseaux inter-organisationnels sur l'activité des entreprises

	
Exploitation	**Exploration**

1. Réseaux inter-organisationnels et exploitation

Puisque les activités d'exploitation consistent à mettre en œuvre des connaissances ou des compétences existantes, en matière de relations inter-organisationnelles, c'est l'efficience dans les échanges de ressources qui doit primer (Phelps *et al.*, 2012). Nous allons donc distinguer les formes de réseaux inter-organisationnels qui induisent une mobilisation de ressources favorisant la performance des entreprises de celles qui permettent leur simple survie.

1.1. La performance

De nombreux travaux soulignent qu'un fort encastrement est un facteur de performance, laquelle est entendue ici au sens restreint d'efficience en matière d'exploitation. Premièrement, à un niveau relationnel, l'existence de liens forts associés à une relation de longue durée entre deux acteurs induit fréquemment des investissements en actifs spécifiques (Uzzi, 1997). Il peut s'agir d'actifs spécifiques physiques, tels que des machines ou des systèmes d'information. Il peut également s'agir d'actifs spécifiques humains, qui réfèrent à la mise en place de normes relationnelles qui facilitent les échanges d'informations et la mobilisation de ressources diverses. Dans les deux cas, la qualité des échanges qui en résulte influence positivement l'activité d'exploitation des organisations

participantes (Dyer et Singh, 1998). En conséquence de quoi, face à des événements imprévus, tel qu'un ralentissement ponctuel d'activité, ces différents actifs spécifiques associés à des liens forts sont également réputés induire une adaptation des relations entre les partenaires, en permettant notamment une renégociation plus aisée des contrats (Uzzi, 1997), ce qui contribue également à la performance globale des entreprises. Il peut en effet être plus facile d'adapter ponctuellement des relations plutôt que de les rompre, car il serait alors long et coûteux de réinvestir de nouveau dans des actifs spécifiques avec de nouveaux partenaires pour regagner les niveaux d'efficience antérieurement atteints.

Deuxièmement, à un niveau structurel, les réseaux denses constituent également un facteur de performance en matière d'exploitation. De manière générale, à l'instar des effets des liens forts recensés précédemment, ils favorisent la mise en commun des ressources de leurs membres, leur coopération, et l'adaptation de leurs échanges à des modifications des contraintes exercées par l'environnement (Uzzi, 1997). Les réseaux denses sont en effet ceux où les normes régissant l'action de ses membres sont les plus claires et les mieux appliquées, et dont le non-respect est le plus facilement réprimé au travers de sanctions en matière de réputation (Granovetter, 2005). Nous pouvons ainsi voir des démarches volontaristes de création et de développement de tels réseaux, comme par exemple dans l'industrie automobile, qui est un cas largement étudié (voir par exemple Dyer, 1996), et plus généralement, au sein de nombreux réseaux industriels (voir l'étude d'industries japonaises de Cartier et Colovic, 2006). En France par exemple, depuis le début des années 1980, l'entreprise Saint Gobain a mis en place une politique de construction de réseaux territoriaux qui lui permet de promouvoir les coopérations avec des acteurs économiques locaux (Raveyre, 2009).

Au final, liens forts et réseaux denses influencent positivement l'efficience des organisations en matière d'exploitation (Baum *et al.*, 2012). Il convient de noter que ce lien entre encastrement et performance a récemment participé au développement de l'approche relationnelle (*relational view*), qui constitue un prolongement de la *resource-based view*. Cette approche souligne entre autres que,

dans la mesure où les entreprises ne possèdent pas en propre toutes les ressources dont elles ont besoin afin de réaliser leurs activités, la capacité à créer un tel environnement pour mobiliser des ressources externes constitue une source d'avantage compétitif (pour une synthèse de cette approche, voir Prévot *et al.*, 2010). Il convient cependant d'être vigilant : deux dangers guettent les entreprises trop fortement insérées dans des réseaux. D'une part, au sein d'un réseau, si des acteurs centraux viennent à disparaître, c'est l'ensemble de l'activité des membres du réseau qui peut être mis en péril. D'autre part, lorsque les contraintes environnementales qui s'exercent sur un réseau évoluent, l'avantage compétitif procuré par des relations de long terme établies au sein du réseau peut alors disparaître et déstabiliser l'activité de ses membres. Ces deux cas de figure ont par exemple été empiriquement mis en évidence par Uzzi (1997) dans une célèbre étude d'une filière de l'industrie de l'habillement aux États-Unis dans les années 1980. La faillite d'un acteur central qui entretenait des relations souples avec ses fournisseurs avait entraîné l'irruption de grands distributeurs, lesquels imposèrent des pratiques commerciales particulièrement agressives en l'espace de quelques années. Ces deux phénomènes successifs déstabilisèrent totalement la filière.

LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA FILIÈRE AÉROSPATIALE FRANÇAISE

Si la filière aérospatiale française connaît actuellement une croissance record, c'est entre autres parce que les entreprises du secteur ont développé entre elles des liens privilégiés. Les donneurs d'ordres se sont engagés à passer leurs commandes six mois à l'avance auprès de leurs fournisseurs, ils leurs envoient des experts en cas de difficultés, ou leur font partager leurs meilleures pratiques industrielles. Les acteurs de la filière font également preuve d'une grande solidarité financière, et forment et s'échangent des apprentis afin de pallier aux problèmes de recrutement rencontrés. Résultat : le rythme de production et les taux de livraison à l'heure sont en nette augmentation, les carnets de commande sont remplis, et le secteur recrute fortement.

Source : *L'Usine Nouvelle*, 21 mars 2013.

1.2. La survie

Au-delà de la performance autorisée par un fort encastrement - relationnel ou structurel -, la simple existence de liens divers est depuis longtemps vue comme un facteur de diminution de la mortalité des organisations. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle a largement souligné l'idée que des pressions environnementales diverses s'exercent sur les organisations qui les obligent à établir un certain nombre de liens pour obtenir des ressources qui leur permettent d'assurer leur survie. Les tenants de cette approche ont notamment montré que les organisations ont plus de chance de survivre si elles obtiennent une légitimité, un soutien et une approbation de la part de constituants de leur environnement institutionnel (Parmigiani et Rivera-Santos, 2011). Des liens avec des institutions reconnues peuvent en particulier permettre à des organisations dont l'activité est difficilement évaluable de manière directe d'obtenir une meilleure appréciation de la part de parties tierces. C'est par exemple le cas des garderies canadiennes étudiées par Baum et Oliver (1991), dont la recherche a montré que l'existence de liens avec des organisations communautaires ou des agences gouvernementales permettant d'attester de la qualité de leurs services améliorait considérablement le taux de survie.

De manière générale, la nécessité d'engager des relations avec des partenaires est d'autant plus forte que les organisations considérées sont jeunes. Les travaux sur le handicap de la jeunesse (*liability of newness*) montrent en effet qu'elles peuvent avoir besoin de recourir aux conseils de professionnels tels que des comptables ou des juristes afin de les accompagner, ou pour certifier la qualité de leur activité (Watson, 2007). Ainsi, les jeunes entreprises obtiennent plus facilement des financements par les banques lorsqu'elles disposent de relations avec des structures telles que des experts comptables qui peuvent attester de leur viabilité (Stuart *et al.*, 1999). En revanche, à mesure que les organisations gagnent en expérience et en réputation, ces besoins semblent se faire moins ressentir.

Par ailleurs, la nécessité d'engager des relations externes est également plus forte lorsque les

organisations considérées sont petites. Les travaux sur le handicap de la petitesse (*liability of smallness*) – qui sont souvent réalisés conjointement avec ceux sur le handicap de la jeunesse - montrent ainsi que, puisque les moyens dont elles disposent sont particulièrement limités, les entreprises de petite taille ont un besoin plus impérieux de recourir à des collaborations afin d'obtenir les ressources nécessaires à la poursuite de leurs activités, et assurer ainsi leur survie (Lee *et al.*, 2012).

Il convient de souligner que, bien entendu, en situation de compétition exacerbée, la performance des activités d'exploitation permise par un fort encastrement que nous avons décrite précédemment pourra devenir un simple facteur de survie. Il n'en reste pas moins qu'un fort encastrement tend à faciliter les activités d'exploitation et leur performance intrinsèque, alors qu'un faible encastrement ne favorisera jamais qu'*a minima* la mise en œuvre des activités d'exploitation en n'induisant tout au plus que la survie de l'organisation considérée.

L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ENTREPRISES EN LOIRE-ATLANTIQUE

Ces dernières années, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nantes Saint-Nazaire a mis en place un programme d'accompagnement à destination des jeunes entreprises, qui s'est notamment matérialisé par l'ouverture en 2006 d'une Maison de la Création et de la Transmission d'Entreprise réunissant l'ensemble des associations de soutien aux entrepreneurs. Ce programme permet aux à ces derniers d'accéder à tous les interlocuteurs dont ils pourraient avoir besoin afin de monter et de développer leur entreprise, tels que des experts-comptables, des banques, des avocats ou des notaires. Les entreprises membres de cette structure affichent ainsi un taux de survie à trois ans oscillant entre 80 % et 85 % en moyenne, contre seulement 50 % à l'échelle nationale.

Source : *Les Échos*, 26 juin 2012.

2. Réseaux inter-organisationnels et exploration

Au contraire de l'exploitation, les activités d'exploration visent à développer des nouveautés. Sur ce point, les travaux convergent pour souligner que la nouveauté est issue de la combinaison de connaissances nouvelles (Phelps *et al.*, 2012). Nous opérerons une dichotomie classique entre innovation et imitation pour distinguer les effets des réseaux inter-organisationnels qui permettent le brassage de connaissances à l'origine d'une nouveauté de ceux qui limitent l'accès à ces connaissances et qui conduisent à la copie de l'existant.

2.1. L'innovation[2]

Dans un contexte économique marqué par un renouvellement effréné des produits, des services ou des procédés, innover est devenu un impératif pour de nombreuses entreprises. Pour ce faire, la nécessité pour ces dernières de recourir à des relations inter-organisationnelles constitue un phénomène bien connu, désigné sous le concept discuté d'« innovation ouverte » (Isckia et Lescop, 2011). Cette nécessité se fait plus forte à mesure que la base de connaissance de l'industrie considérée est complexe et dispersée, ce qui conduit certains auteurs à dire alors que le locus de l'innovation ne se situe plus dans les organisations, mais dans les réseaux d'organisations (Powell *et al.*, 1996).

Deux effets réseaux sont réputés favoriser l'innovation. Historiquement, les liens faibles ont été les premiers effets connus pour promouvoir de manière générale la nouveauté des informations échangées (Granovetter, 1973). La force de ce type de liens réside dans leur capacité à fournir des connaissances qui ne sont pas normalement accessibles dans les réseaux au sein desquels évoluent les organisations considérées. Ceci a encore été récemment montré dans le cadre intra- comme dans le cadre inter-organisationnel, au travers d'une enquête menée auprès d'employés d'une grande entreprise de l'industrie de transformation des produits agricoles (Baer, 2010).

2 Au sens strict, l'innovation recouvre schématiquement une phase d'exploration (d'invention) et une phase d'exploitation (de production et de commercialisation), phases qui ne sont d'ailleurs pas toujours distinguées dans les travaux. Il convient de souligner que nos développements se concentrent sur la phase d'exploration du processus d'innovation.

Par la suite, cette analyse portant sur la nature des liens a été complétée par l'étude de leur structure. Au-delà de la faiblesse des liens, c'est leur non-redondance qui permet de préserver le caractère unique des informations qu'ils véhiculent. Aussi, une faible contrainte de réseau - une faible redondance des liens - favorise non seulement la nouveauté des informations réceptionnées, mais également leur diversité, ce qui permet l'innovation (Burt, 1992). Ainsi par exemple, au cours d'une étude portant sur des start-up canadiennes du domaine des biotechnologies, Baum *et alii* (2000) ont montré que les organisations qui cultivent des liens divers innovent plus que les autres. En outre, il apparaît que la centralité d'une organisation au sein d'un réseau lui permet d'accéder à de plus nombreux liens, ce qui accroît également la possibilité d'accéder à des informations nombreuses et diverses, et donc à innover (Gilsing *et al.*, 2008).

Le différentiel de connaissances entre les partenaires est un effet modérateur bien connu de la capacité d'un réseau de relations à induire des innovations (Baer, 2010 ; Gilsing *et al.*, 2008). Si, entre des partenaires, une base de connaissances similaire permet de se comprendre, facilitant ainsi les échanges des connaissances, une certaine dissimilarité est toutefois nécessaire, puisqu'un trop fort chevauchement de connaissances signifierait que lesdites connaissances sont pour l'essentiel déjà détenues par les parties.

L'INNOVATION OUVERTE CHEZ PSA PEUGEOT CITROËN

Afin de favoriser l'innovation, PSA mène depuis peu une politique volontariste d'ouverture auprès de toutes les sources potentielles d'idées. L'entreprise multiplie tout d'abord les partenariats avec divers acteurs de son secteur, en France comme à l'étranger, au travers notamment de la participation à un institut d'excellence en énergies décarbonées. Le constructeur travaille également avec des chercheurs du monde entier en créant des laboratoires public-privé sur des problématiques qui l'intéressent. PSA fait enfin appel à la créativité individuelle en lançant en 2011 les Citroën Creative Awards, concours qui vise à recueillir des idées innovantes auprès de la communauté des

usagers, et qui a rencontré un grand succès dès la première édition avec des participants issus de 87 pays et 400 idées recueillies au total.

Source : *L'Usine Nouvelle*, 30 août 2012.

2.2. L'imitation

Alors que les réseaux faiblement contraints composés de liens faibles peuvent voir circuler une grande diversité de connaissances, les réseaux denses composés de liens forts sont des vecteurs de connaissances redondantes qui réduisent la capacité des entreprises à innover (Burt, 1992). Bien plus, il apparaît que ces réseaux conduisent à des phénomènes de mimétismes au travers de la propagation des connaissances et des comportements. Cette idée est déjà ancienne puisque, outre le lien entre relations inter-entreprises et survie, la théorie néo-institutionnelle a également mis en exergue l'existence d'un isomorphisme mimétique conduisant des ensembles d'organisations à adopter des comportements similaires (DiMaggio et Powell, 1983). Trois facteurs favorisent cette imitation (McFarland *et al.*, 2008) : (1) la présence de contraintes environnementales identiques ; (2) la fréquence des interactions ; (3) l'existence de relations de dépendance.

Les réseaux d'administrateurs sont une forme de réseaux institutionnalisés particulièrement étudiée qui constitue un important vecteur de dissémination de comportements et de pratiques managériales (Guieu et Meschi, 2008). Autre exemple intéressant, un phénomène de contagion a récemment été mis en évidence dans le cas de chaînes d'approvisionnement. Il a été montré que la présence de liens forts entre des dyades clients-fournisseurs successives peut conduire à un phénomène d'imitation des comportements de dyades en dyades adjacentes, entraînant une propagation des pratiques managériales d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement (McFarland *et al.*, 2008).

Si les réseaux denses favorisent l'imitation, ils sont néanmoins connus pour offrir un mécanisme de protection d'actifs. Ils permettent en effet de diffuser des règles de comportement et de prévoir des mécanismes de contrôle pour les faire respecter (Brass *et al.*, 2004). Des imitations jugées

inopportunes (des détournements d'innovations par exemple) peuvent ainsi faire l'objet de sanctions en matière de réputation, ce qui a pour effet de limiter l'apparition de tels comportements (Mandard, 2013).

LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DANS LES RÉSEAUX DE FRANCHISE

On observe fréquemment la mise en place de politiques volontaristes de transmission de pratiques managériales au sein des réseaux de franchise. Les franchisés entament tout d'abord leur intégration par une période de formation initiale, ce qui permet la transmission des bases du métier. Par la suite, une fois leur activité lancée, ils sont invités à venir faire part de leur expérience lors des formations ultérieures, mais aussi à échanger régulièrement entre eux de manière informelle. Ceci permet à chacun des membres de l'enseigne d'accéder aux connaissances collectées par les autres adhérents. Les bonnes pratiques se diffusent ainsi au sein des réseaux de franchise, ce qui favorise leur succès.

Source : *Les Échos*, 16 avril 2013.

3. Discussion : implications en matière d'ambidextrie

Ainsi que nous l'avons montré, l'utilité des réseaux inter-organisationnels est contingente à la nature des objectifs poursuivis par les entreprises. Alors qu'un réseau faiblement contraint favorise l'innovation, un réseau fortement contraint facilite la performance en matière d'exploitation. Cette analyse théorique corrobore les conclusions de nombreux travaux empiriques récents (voir par exemple Baum *et al.*, 2012 ; Capaldo, 2007 ; Simon et Tellier, 2008). Par ailleurs, ce constat prend le contre-pied de l'idée selon laquelle il existerait invariablement une relation positive entre la force de l'encastrement et l'efficience des activités des entreprises. Pour les entreprises, la mise en œuvre conjointe des deux types d'activités, ou ambidextrie, consiste en réalité à composer entre les deux types d'encastrement, et donc à cultiver différents types de relations. Qualifié de réseau dual, le

réseau de relations d'une entreprise où un ensemble de liens forts coexiste avec un ensemble de liens faibles constitue ainsi une véritable source d'avantage compétitif (Capaldo, 2007).

Cette analyse appelle trois remarques importantes. Premièrement, à l'échelle d'une entreprise, elle contribue au développement actuel des réflexions sur les portefeuilles de relations des organisations. Selon cette perspective, ce n'est plus une somme de relations dyadiques qu'il importe de prendre en compte pour appréhender l'activité de ces dernières, mais le système de relations qu'elles entretiennent (Wassmer, 2010). Dans ce cadre, cet article met clairement en évidence le fait que c'est le portefeuille de relations d'une organisation qui doit constituer l'unité d'analyse en matière d'ambidextrie, et non pas un ensemble de partenariats considérés isolément. Ce travail montre ainsi que si une entreprise veut être ambidextre, elle doit à la fois s'insérer dans des réseaux densément connectés afin de soutenir ses activités d'exploitation, mais également conserver par ailleurs des contacts divers et variés qui lui permettront d'acquérir les nouvelles connaissances nécessaires à la réalisation de ses activités d'exploration.

Deuxièmement, à l'échelle d'une industrie toute entière, cette analyse permet de souligner l'intérêt d'un tissu de relations qui prend la forme d'un « petit monde ». Un petit monde est un réseau qui comprend un grand nombre de clusters – de systèmes de relations où les acteurs sont densément connectés – reliés entre eux par un ensemble de ponts (*bridging ties*). Ce type de réseau industriel s'avère particulièrement intéressant pour les organisations qui en sont membres dans la mesure où il facilite la conduite des activités d'exploitation et d'exploration de manière généralisée (Uzzi *et al.*, 2007). En conséquence, la compréhension des spécificités des réseaux industriels est donc tout à fait essentielle, et ceci, à deux titres. D'une part, elle est importante pour les entreprises qui souhaitent s'y intégrer, car elle leur permet d'identifier les contraintes qu'elles subiront. Existe-t-il par exemple un important maillage de relations qui pourrait favoriser la conduite des activités d'exploitation ? Ou bien encore, des contacts plus distants avec des réseaux industriels extérieurs sont-il engagés, qui permettraient l'apport de connaissances nouvelles afin de soutenir les activités d'exploration ?

D'autre part, cette compréhension est également importante pour les responsables des politiques régionales, afin qu'ils soient en mesure de promouvoir les relations inter-entreprises au besoin, via par exemple la mise en place d'institutions diverses ou de dispositifs de mobilité inter-entreprises (Fleming *et al.*, 2007).

Troisièmement, nous avons vu au cours de nos développements précédents que si les réseaux inter-organisationnels procurent nombre de ressources, ils peuvent dans le même temps fermer l'accès à certaines opportunités. Ainsi, depuis quelques temps, un ensemble de travaux met en avant l'existence d'un paradoxe de l'encastrement (Burt, 1992 ; Hagedoorn et Frankort, 2008 ; Uzzi, 1997). Ces travaux soulignent qu'un trop fort encastrement - un sur-encastrement - peut être particulièrement néfaste pour l'activité des entreprises : en matière d'exploitation, avec le risque d'un effondrement des réseaux de relations sur lesquels se fondent l'activité des entreprises, comme en matière d'exploration, avec le risque d'un tarissement des flux de connaissances et la diminution de la capacité des organisations à inventer. Pour les entreprises, tout l'enjeu consiste alors à tisser des réseaux de relations tout en conservant une capacité à s'en distancier, c'est-à-dire à en renouveler périodiquement une partie et à se défaire des relations qui se révéleraient infructueuses. C'est ainsi que nous avons récemment vu apparaître des travaux qui examinent les facteurs permettant la sortie des réseaux de relations (Kim *et al.*, 2006).

Conclusion

D'un point de vue théorique, cet article fait le point sur un sujet qui, particulièrement étudié, n'avait pas encore été synthétisé. Nous avons retrouvé les différentes conséquences des réseaux inter-organisationnels précédemment recensées de manière éparse par Brass *et alii* (2004) sous des acceptions quelque peu différentes. Il convient de noter que nombre de travaux sur les réseaux inter-organisationnels n'intègrent pas suffisamment de variables de contrôle, ce qui est particulièrement problématique dans la mesure où ils conduisent à l'obtention de résultats ambigus, voire

contradictoires (Baum *et al.*, 2012 ; Phelps *et al.*, 2012). Ainsi par exemple, des recherches montrent parfois que l'existence de liens forts entre des organisations favorise la confiance et le transfert de nouvelles informations permettant l'innovation, ce qui est contraire à nos développements précédents qui associent liens forts et imitation. En réalité, en tenant compte de la structure des réseaux environnant les partenaires ou en contrôlant la durée totale de leurs relations, il serait tout à fait possible de montrer que ces résultats sont plutôt respectivement attribuables, (1) au fait que c'est le réseau de relations de l'un ou l'autre acteur qui lui fournit les nouvelles informations qu'il transmet lui-même à son partenaire (McFadyen *et al.*, 2009), ou bien (2) au fait que les relations entre les partenaires sont suffisamment anciennes pour que la confiance se soit installée, mais pas assez pour que les flux d'échanges d'informations nouvelles se soient taris, ce qui se produira inéluctablement à terme (Baum *et al.*, 2012). Il est donc impératif que les travaux à venir introduisent suffisamment de variables de contrôle pour prévenir de telles erreurs d'analyse.

D'un point de vue managérial, alors qu'un ensemble de politiques est mené afin de favoriser la mise en relation des entreprises et que l'on plaide pour que celles-ci s'engagent dans une démarche volontariste de pilotage de leurs réseaux (Chauvet et Chollet, 2010 ; Josserand, 2007), il nous a semblé important d'en clarifier les effets. Ce travail peut ainsi venir éclairer les pratiques des entreprises et les actions des responsables des politiques régionales en éclaircissant le lien entre encastrement et dynamique organisationnelle ou industrielle. Il rappelle que, employés à bon escient, les réseaux inter-organisationnels peuvent venir soutenir les activités des entreprises ; non maîtrisés, ils peuvent constituer une véritable menace. C'est là tout le paradoxe de l'encastrement qu'il convient d'avoir à l'esprit.

Bibliographie

Baer M., « The strenght-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, 2010, p. 592-601.

Baum J. A. C., Calabrese T., Silverman B. S., « Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in canadian biotechnology », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2000, p. 267-294.

Baum J. A. C., McEvily B., Rowley T. J., « Better with age? Tie longevity and the performance implications of bridging and closure », *Organization Science*, Vol. 23, No. 2, 2012, p. 529-546.

Baum J. A. C., Oliver C., « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 1991, p. 187-218.

Brass D. J., Galaskiewicz J., Greve H. R., Tsai W., « Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 2004, p. 795-817.

Burt R., *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.

Capaldo A., « Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 6, 2007, p. 585-608.

Cartier M., Colovic A., « Coévolution et adaptabilité des réseaux. Études de cas et simulation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, No. 164, 2006, p. 119-140.

Chauvet V., Chollet B., « Management et réseaux sociaux. Bilan et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, No. 202, 2010, p. 79-96.

DiMaggio P. J., Powell W. W., « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 1983, p. 147-160.

Dyer J.-H., « Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 4, 1996, p. 271-291.

Dyer J.-H., Sing H., « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 1998, p. 660-679.

Fleming L., King C., Juda A. I., « Small worlds and regional innovation », *Organization Science*,

Vol. 18, No. 6, 2007, p. 938-954.

Gilsing V., Nooteboom B., Vanhaverbeke W., Duysters G., van den Oord A., « Network embeddedness and the exploration of novel technologies: Technological distance, betweenness centrality and density », *Research Policy*, Vol. 37, No. 10, 2008, p. 1717-1731.

Granovetter M., « The strength of weak ties », *American Journal of sociology*, Vol. 78, No. 6, 1973, p. 1360-1380.

Granovetter M., « The impact of social structure on economic outcomes », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No. 1, 2005, p. 33-50.

Guieu G., Meschi P.-X., « Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, No. 185, 2008, p. 21-45.

Hagedoorn J., Frankort H. T. W., « The gloomy side of embeddedness: The effects of overembeddedness on inter-firm partnership formation », *Advances in Strategic Management*, Vol. 25, 2008, p. 503-530.

Isckia T., Lescop D., « Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, No. 210, 2011, p. 87-98.

Josserand E., « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, No. 170, 2007, p. 95-102.

Kim T.-Y., Oh H., Swaminathan A., « Framing interorganizational network change: A network inertia perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 2006, p. 704-720.

Lee H., Kelley D., Lee J., Lee S., « SME survival: The impact of internalization, technology resources, and alliances », *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, No. 1, 2012, p. 1-19.

Mandard M., « L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises », *Management & Avenir*, Vol. 1, No. 51, 2012, p. 99-115.

Mandard M., « Profiter de l'innovation collaborative : alliances de R&D et mécanismes de protection des actifs technologiques », *Management & Avenir*, Vol. 2, No. 60, 2013, p. 120-138.

March J. G., « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, p 71-87.

McFadyen M. A., Semadeni M., Cannella A. A., « Value of strong ties to disconnected others: Examining knowledge creation in biomedicine », *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, 2009, p. 552-564.

McFarland R. G., Bloodgood J. M., Payan J. M., « Supply chain contagion », *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 2, 2008, p. 63-79.

Parmigiani A., Rivera-Santos M., « Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships », *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, 2011, p. 1108-1136.

Phelps C., Heidl R., Wadhwa A., « Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda », *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, 2012, p. 1115-1166.

Powell W. W., Koput K. W., Smith-Doerr L. S., « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, 1996, p. 116-145.

Prévot F., Brulhart F., Guieu G., Maltese L., « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, No. 204, 2010, p. 87-103.

Raveyre M., « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles ? », *Management & Avenir*, Vol. 7, No. 27, 2009, p. 86-105.

Simon F., Tellier A., « Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre », *Revue Française de Gestion*, Vol. 7, No. 187, 2008, p. 145-159.

Stuart T. E., Hoang H., Hybels R. C., « Interorganizational endorsement and the performance of entrepreneurial ventures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, 1999, p. 315-349.

Uzzi B., « Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, 1997, p. 35-67.

Uzzi B., Amaral L. A. N., Reed-Tsochas F., « Small-world networks and management science

research: A review », *European Management Review*, Vol. 4, No. 2, 2007, p. 77-91.

Wassmer U., « Alliance portfolios: A review and research agenda », *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, 2010, p. 141-171.

Watson J., « Modeling the relationship between networking and firm performance », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 6, 2007, p. 852-874.