

## L'analyse de la performance des reseaux: Une étude qualitative

Lucilene K. R. BANDEIRA  
Universidade Federal de Campina Grande  
[lucilene.uaac@ch.ufcg.edu.br](mailto:lucilene.uaac@ch.ufcg.edu.br)

Didier RETOUR (*in memoriam*)  
Université Pierre Mendès France- CERAG-UMR 5820

### Résumé

Le changement de l'environnement compétitif et l'évolution des technologies de l'information ont mené les entreprises à développer des structures organisationnelles de plus en plus souples. La forme organisationnelle la plus récente issue de cette évolution est la forme « réseau », autrement dit, un ensemble d'acteurs qui mettent en place une activité grâce à une stratégie collaborative. Dans ce contexte, cet article est consacré à l'étude de la performance des réseaux d'entreprises. Cette étude analyse la performance de deux réseaux d'entreprises au Brésil à Campina Grande et à João Pessoa. Nous avons mené une recherche qualitative basée sur la méthode de l'étude de cas auprès de deux réseaux brésiliens concurrents du secteur textile du coton coloré. La performance est ici étudiée du point de vue non financier en utilisant cinq variables : le rôle des institutions, les attentes des acteurs, la sélection des partenaires, le transfert de connaissance et la démarche d'évaluation du réseau. Ces variables représentent le fonctionnement des réseaux et leur interaction exerce un impact sur la performance des réseaux. Les résultats révèlent des différences significatives selon le mode fonctionnement de ces réseaux. Le réseau de Campina Grande présente une dynamique de fonctionnement qui apporte des résultats positifs au groupe contrairement à celui de João Pessoa.

**Mots clés** : performance ; réseaux; Brésil ; coton coloré.

### Resumo

As mudanças no ambiente competitivo e a evolução das tecnologias da informação têm levado as empresas a desenvolver estruturas organizacionais mais flexíveis. A forma organizacional mais recente oriunda dessa evolução é a estrutura em "rede", ou seja, um conjunto de agentes realizam uma atividade baseada em uma estratégia de colaboração. Neste contexto, este artigo é dedicado ao estudo do desempenho de redes de empresas. Este estudo analisa o desempenho de duas redes no Brasil, uma situada em Campina Grande e a outra situada em João Pessoa. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, baseada em estudo de caso com duas redes concorrentes do setor têxtil de algodão colorido. O desempenho é estudado considerando os aspectos não-financeiros da rede, para isso utilizou-se cinco variáveis: o papel das instituições, as expectativas dos agentes, a seleção dos parceiros, a transferência de conhecimento e o processo de avaliação da rede. Essas variáveis representam o funcionamento das redes e sua interação tem um impacto no desempenho da própria rede. Os resultados revelaram diferenças significativas no modo de funcionamento destas redes. A rede de Campina Grande tem um funcionamento dinâmico que traz resultados positivos para o grupo, ao contrário da rede de João Pessoa.

**Palavras chave**: desempenho; redes; Brasil; algodão colorido.

## Introduction

L'évolution des entreprises a subi des changements très importants, notamment, sur le plan de leurs structures et de nouvelles formes organisationnelles apparaissent (Miles et Snow, 1986). Afin de mieux répondre aux défis de l'environnement concurrentiel, les structures organisationnelles de plusieurs entreprises ont évolué vers une forme plus souple, plus précisément les structures en réseau (Miles et Snow, 1986) où les différents partenaires s'associent pour réaliser une activité (Barney, 1999). La mise en place d'un réseau implique une mobilisation des ressources, une maîtrise des compétences et des différents outils de gestion. L'évaluation de la performance est un point fondamental dans les structures en réseau, car elle permet d'identifier les apports du réseau aux organisations. Si le réseau ne procure pas de bénéfices aux parties prenantes, il est nécessaire de réévaluer la démarche. Le niveau de formation des dirigeants, leur expérience dans leur domaine d'activité, leur flexibilité vis-à-vis de la coopération et leur culture de coopération jouent un rôle clé dans la création ou la stabilité du réseau.

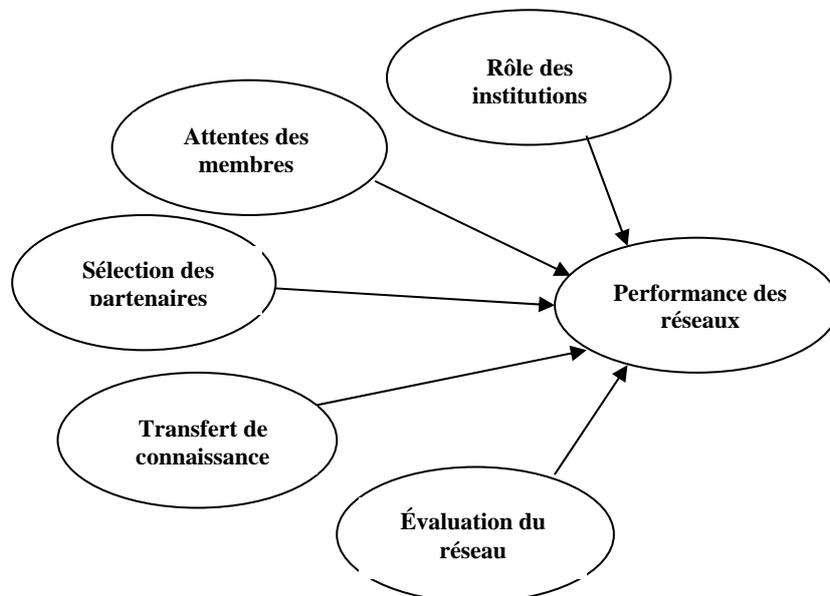
Au cours des trois dernières décennies, une abondante littérature sur les réseaux a été développée. Celle consacrée aux alliances stratégiques a privilégié l'étude des grandes entreprises (Das, 2006) tandis que les études sur les réseaux territorialisés se sont ancrées sur les PME. Actuellement, il existe un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens pour l'étude des aspects dynamiques des stratégies réseau. Malgré cela, les contributions académiques sur le sujet restent faibles (Jiang *et al.*, 2008). Dans le cas des réseaux formés par de très petites entreprises, en particulier, la littérature qui traite du sujet du point de vue du transfert de connaissances, de l'évaluation et de l'analyse de la performance reste rare. L'objectif de cette recherche est donc d'analyser la performance des réseaux d'entreprises à partir de l'étude de leur fonctionnement. En effet, il s'agit d'examiner la façon dont les acteurs d'un réseau s'organisent pour mener une stratégie et son incidence sur leur performance. Le réseau étant un concept polysémique, nous allons dans un premier temps présenter une revue de la littérature ayant pour objectif de préciser le sens des réseaux d'entreprises et le modèle d'analyse adopté. Nous expliciterons par la suite notre méthodologie de recherche pour terminer avec une présentation et une discussion des principaux résultats auxquels nous avons abouti.

## Cadre théorique

Les formes organisationnelles suivent les changements de l'environnement pour répondre aux incertitudes des marchés (Castells, 1996). Les structures en réseau ont pris naissance dans les années 1980 marquées par la turbulence dans l'environnement compétitif qui a eu de graves conséquences pour les entreprises (Miles et Snow, 1992). De nos jours, la structure en réseau fait de plus en plus partie des structures mises en œuvre par des entreprises. Elle est devenue un sujet à la mode dans la presse et dans les recherches scientifiques (Jarillo, 1988 ; Nohria, 1992). Cependant, le concept de réseau n'est pas homogène (Rorive, 2005). En sciences de gestion, les réseaux correspondent généralement aux réseaux d'entreprises. Cependant, cela ne signifie pas qu'ils soient composés seulement d'entreprises, au sens strict du terme. Selon la stratégie définie, un réseau d'entreprises peut comprendre différents acteurs. Dans ce cas, les acteurs peuvent être des entreprises, des institutions ou des collectivités locales (Voisin, 2004).

Les études sur le succès des alliances réalisées dans la dernière décennie indiquent que l'évaluation de la performance est un facteur de succès essentiel. Toutefois, un grand nombre de travaux sur la performance des réseaux se concentrent sur l'influence de l'environnement, le degré d'interaction des partenaires, les caractéristiques des partenaires ou des caractéristiques organisationnelles sur la performance. Les recherches sont également assez nombreuses concernant la performance des réseaux logistiques (Dumoulin et al. 2000 ; Dumoulin et François, 2002 ; Van Hoek, 2001 ; Saiz et al., 2007 ; Brulhart, 2007 ; Jiang et Hong, 2007 ; Johnsen et al., 2008, etc.). Malgré l'importance de ces recherches, elles s'éloignent de notre problématique de recherche compte tenu du type de réseau étudié. En effet, nous nous intéressons à l'évaluation de la performance à partir de critères financiers et de critères non financiers. L'importance de considérer les critères hybrides (Evans, 2004) a été soulignée dans la littérature comme étant une façon plus large d'étudier la performance (Hoque et James, 2000 ; Debusk et al., 2003 ; Bryant et al., 2004 ; Davis et Albright, 2004 ; Yang, 2007). Notre objectif est également d'étudier la performance comme étant un processus sous l'angle de l'analyse économique et organisationnelle, c'est-à-dire en prenant en compte des mesures financières comme l'analyse des rendements financiers, mais aussi des mesures sur l'efficacité organisationnelle des réseaux (Ariño, 2003). Le balanced scorecard développé pour les réseaux aurait pu être utilisée dans notre recherche. Toutefois, nous cherchions quelque chose de dynamique et qui prenait en compte les particularités (création, relations d'échanges, caractéristiques locales, etc.) des réseaux étudiés afin de pouvoir les comparer. Suivant cette logique, notre cadre théorique présente la conceptualisation du fonctionnement des réseaux qui s'articule tout d'abord autour des attentes des acteurs, des partenaires, des institutions (Figure 1). Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à un ou à plusieurs de ces volets. Cependant, aucun n'a apporté une approche intégrée qui prend en compte tous les stades de développement d'un réseau, de sa conception à l'évaluation de sa performance.

Figure 1 : Processus de fonctionnement des réseaux d'entreprises



## Attentes des acteurs

Dans un réseau, la cohérence des attentes entre les acteurs représente un facteur très important dans sa réussite (Doz, 1996 ; Stuart et McCutcheon, 1996 ; Ariño et Doz, 2000 ; Bercovitz et al., 2006). D'après Doz (1996), les alliances interentreprises évoluent selon l'interaction entre quatre facteurs : la définition des tâches qui seront exécutées en commun, les routines organisationnelles à mettre en place, l'interface de travail entre elles et les attentes des acteurs vis-à-vis du réseau en termes de performance, comportement et motivations. Dans le modèle qu'il a proposé, les attentes ont une place stratégique au départ et à la fin du processus évolutif des alliances. Elles représentent à la fois le « pourquoi » du réseau, l'évaluation des partenaires du réseau et également l'avenir de la coopération. Si les attentes de départ n'ont pas été accomplies, une nouvelle stratégie doit se mettre en place dans un processus continu d'apprentissage, de réévaluation et de réajustement. Ariño et Doz (2000) de leur côté se sont intéressés aux causes des échecs des alliances et ont montré que les échecs des alliances sont souvent associés à l'écart entre les attentes que les partenaires avaient au départ et les résultats intermédiaires issus de l'évaluation de l'activité. Stuart (1997) a également évoqué les raisons d'échec dans les alliances, mais en se focalisant sur les alliances entre fournisseurs et acheteurs. Les résultats de ses travaux révèlent que le renforcement des relations est plus susceptible de se produire lorsque les deux parties ont de faibles attentes par rapport aux avantages qu'elles peuvent atteindre. Dans une approche plus pragmatique, Gamal (2002) a mis l'accent sur la mise en place d'une réunion trimestrielle. L'objectif est d'évaluer l'avancement de l'alliance et le niveau de cohérence avec les attentes des partenaires pour pouvoir procéder à des ajustements si nécessaire. L'auteur suggère également de mettre toutes les attentes des partenaires par écrit, dans le but d'éviter tout malentendu. La mise en place d'un document formel est suggérée par l'auteur, en vue d'éviter de futurs conflits.

Cette revue de la littérature (Doz, 1996 ; Stuart et McCutcheon, 1996 ; Stuart, 1997 ; Ariño et Doz, 2000 ; Hutt et al. 2000 ; Gamal, 2002 ; Bercovitz et al. 2006) souligne l'importance d'une harmonie entre les attentes du départ et les résultats obtenus grâce à la réalisation des alliances. Dans ce contexte, nous trouvons qu'il s'agit d'une variable à considérer dans notre analyse compte tenu de son importance dans le cadre des réseaux. Comme pour chaque réseau, les attentes peuvent être de différents types (transfert de technologie, conquête de nouveaux marchés, internationalisation, etc.), nous nous intéressons dans cette recherche aux attentes des acteurs vis-à-vis de la mise en place de l'activité réseau pour créer une nouvelle activité.

## Sélection des partenaires

Selon Medcof (1997), la sélection des partenaires est la clé pour l'efficacité des alliances. Dans le même sens, Todeva et Knoke (2005) ainsi que Li et Liao (2007) ont indiqué que la sélection des partenaires est importante et influence la performance des réseaux. Pour sélectionner les partenaires, les entreprises entreprennent une démarche importante avec des critères à considérer dans la réalisation des alliances (Beckman et al., 2004 ; Das et He ; 2006 ; Sha et Che, 2006 ; Bierly et Gallagher, 2007). Dans une démarche de sélection de partenaires, Medcof (1997) montre qu'il existe cinq critères traditionnels dans la littérature en stratégie : une stratégie ajustée, la capacité du partenaire, la compatibilité du partenaire, l'engagement du partenaire qui repose sur la coopération des membres et le régime de contrôle ou de pilotage. Il souligne que ces critères tendent à considérer un seul partenaire à la fois. Néanmoins, il propose de mettre l'accent sur les stratégies réseau à long terme

(positionnement et apprentissage) et également sur les questionnements lorsqu'il y a plusieurs partenaires potentiels.

La littérature sur la sélection des partenaires montre l'existence d'un nombre important de critères appliqués dans cette démarche. Ces critères sont basés sur des informations clés pour minimiser les risques d'opportunisme qui sont susceptibles d'arriver dans toutes les relations de coopération. Cependant, la majorité des auteurs soulignent la prise en compte des critères plutôt subjectifs comme la confiance, l'engagement des acteurs, les valeurs similaires, les croyances, les relations, etc. Une seule recherche (Dyer et Singh, 2001) a souligné l'incidence des critères quantitatifs de sélection des partenaires sur la santé financière des entreprises. Néanmoins, dans le cas des petites entreprises, la gestion financière n'est pas souvent bien formalisée et les données financières peuvent représenter une réalité erronée des résultats de l'entreprise. En ce qui concerne les critères non financiers, compte tenu du contexte de notre terrain de recherche, les facteurs suivants nous ont semblé pertinents dans la sélection des partenaires : le régime de contrôle (Medcof, 1997) ; les risques (Das et Teng, 1999 ; Li et Liao, 2007) ; les outils de sélection (Dyer et Singh, 2001) ; les liens précédents (Jiang et al., 2008) ; l'adéquation et la complémentarité des ressources (Das et Teng, 1999 ; Jiang et al., 2008) ; la réputation des acteurs (Iyer, 2002 ; Jiang et al., 2008) ; les motivations correspondantes (Das et He, 2006) ; la confiance (Bierly et Gallagher, 2007).

### **Transfert de connaissances**

Les alliances interentreprises se forment dans le but d'accéder à d'autres compétences techniques et capacités technologiques. Inkpen (1998) souligne que la structure formelle des alliances crée un laboratoire pour l'apprentissage. Les alliances possèdent un avantage par rapport aux contrats conventionnels, car les capacités technologiques sont souvent fondées sur la connaissance tacite, ce qui conduit à une certaine incertitude concernant leurs caractéristiques et leurs performances. Ces caractéristiques sont difficiles à rédiger dans un simple contrat. Selon Doz (1996), ce cycle d'apprentissage permet aux partenaires de modifier les conditions initiales et d'adapter leurs alliances afin de les rendre plus efficaces à l'avenir.

Inkpen et Tsang (2005) soulignent les différentes façons de réaliser le transfert de connaissances interentreprises, soit par des facteurs internes comme la capacité des entreprises (Heimeriks et Duysters, 2007 ; Contractor et Ra, 2002), ou par des facteurs externes issus du réseau social des dirigeants (Inkpen et Tsang, 2005). Tous les auteurs soulignent l'importance du transfert de connaissances comme étant un facteur essentiel pour la réussite du réseau. Toutefois, l'intensité du transfert variera selon le type d'alliance établie par les membres. Nous avons remarqué que dans la plupart des articles sur le transfert de connaissance, les auteurs ne soulignent pas assez à nos yeux l'importance d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Defélix et al. (1997) définissent la GPEC comme la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper les problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif de l'emploi et des compétences, à la fois sur les plans individuel et collectif et face à des contraintes internes et externes. La GPEC est une pratique utilisée plutôt au niveau interne de l'entreprise, mais qui peut également être mise en œuvre au sein de réseaux d'entreprises. Cette pratique nous semble pertinente à prendre en compte parmi les moyens mobilisables en vue d'assurer les transferts de connaissances. Par ailleurs, la littérature sur le transfert de connaissance est plutôt concentrée sur les échanges dans les réseaux de haute technologie (Mowery et al., 1996 ; Pyka, 2000 ; Emden et al., 2006 ; Knudsen, 2007, etc.). Dans le contexte des réseaux qui ne mobilisent pas beaucoup de technologie, la littérature est très limitée. Dans ces conditions, nous avons retenu

cinq facteurs qui nous paraissent importants de considérer en ce qui concerne le transfert de connaissances : définition des tâches (Doz, 1996) ; routines des partenaires (Doz, 1996 ; Heimeriks et Duysters, 2007) ; design d'interfaces (Doz, 1996) ; type de connaissance échangée (Contractor et Ra, 2002) ; capital social (Inkpen et Tsang, 2005) ; gestion prévisionnelle d'emplois et de compétences (Defélix et al., 1997). Compte tenu de l'émergence des réseaux étudiés, nous avons retenu trois éléments de caractère « pratique », mais aussi un élément plus intangible : le capital social des dirigeants.

### **Le rôle des institutions**

Les entreprises sont insérées dans un cadre social formé de règles, de valeurs, de normes et l'environnement institutionnel se reflète dans la législation, la nature des droits de propriété et la présence ou l'absence de normes professionnelles. Les institutions sont considérées par plusieurs auteurs comme la sixième force qui régit le marché à cause de son influence dans les industries, si l'on fait référence au modèle stratégique des cinq forces développé par M. Porter. Cependant, si les pays développés peuvent compter sur une stabilité institutionnelle et une prévisibilité qui contribuent à réduire l'incertitude, les risques et à améliorer les chances de succès pour les nouvelles entreprises, dans la plupart des pays en développement, cette stabilité institutionnelle est largement inconnue. Au Brésil, les institutions comme le Sebrae<sup>55</sup> jouent un rôle très important dans le développement de l'économie et particulièrement dans les actions de formation. En apportant leurs aides aux réseaux d'entreprises, elles légitiment leurs actions et leur existence (Villela et al., 2004). Par ailleurs, les micros et petites entreprises brésiliennes ont comme caractéristique une absence de compétences managériales (Villela et al., 2004). Dans ce contexte, ces institutions jouent un rôle stratégique dans le développement des activités des réseaux d'entreprises, car ce sont elles qui réalisent l'articulation des acteurs, les formations et s'assurent de la dissémination de la connaissance dans les réseaux. Elles jouent un rôle de « catalyseur » du processus productif local à travers l'élévation de la compétitivité et la promotion du réseau (Suzigan et al., 2002 ; Villela et al., 2004). La non-participation des institutions peut freiner le développement des réseaux au Brésil.

### **Méthodologie de la recherche**

Le choix méthodologique d'une recherche doit être réalisé en cohérence avec l'objectif de l'étude (Strauss et Corbin, 2004). À cet effet, nous avons utilisé la méthode qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 2003) multiple. Selon Schramm repris par Yin (2003), l'étude de cas est une tentative d'éclairer une décision ou un ensemble de décisions. Elle a pour objectif d'expliquer des situations réelles qui sont assez complexes pour être expliquées par d'autres méthodes. Nous avons choisi cette méthode de recherche à cause de la flexibilité qu'elle donne au chercheur, de partir d'un contexte descriptif pour s'engager dans une approche interprétative, au fur et à mesure de l'avancement des investigations (Padua, 2004).

Nous avons effectué la collecte de données au Brésil, auprès des acteurs des deux réseaux du coton coloré dans l'État de Paraíba. Le coton coloré est une variété de coton qui pousse naturellement coloré. Nous nous sommes présentés sur le terrain avec un guide d'entretien élaboré en accord avec nos objectifs de recherche. Notre guide d'entretien présentait 6 thématiques : les attentes des acteurs, le réseau et le processus partenarial, le

---

<sup>55</sup> Service brésilien d'appui aux très petites et petites entreprises

transfert de connaissances, l'évaluation de la performance, les institutions et la performance. Cette collecte a été complétée par d'autres documents internes et propres aux réseaux ainsi que par des informations de presse ou scientifiques que nous avons pu collecter sur place. Pendant cette phase, nous nous sommes assurés de l'exhaustivité des informations recueillies. Ci-dessous, nous présentons d'une façon resumée les deux réseaux analysés.

Cas 1 : Réseau 1 : Le réseau de Campina Grande	Cas 2 : Réseau 2 : Le réseau de João Pessoa
<p>Le réseau de Campina Grande s'est formé en 2000, avec l'objectif d'aider les très petites entreprises (TPE) locales de confection de vêtements à devenir plus compétitive sur le marché en fabriquant des produits de qualité, les paysans ainsi que les artisans à mieux vivre avec leur travail. Il est formé par la coopérative de produits textiles (Coopenatural), le Sebrae, le Senai, la Fiep, l'Amde, la Cinep, Sindivest, l'Embrapa, l'Emater et 22 groupes ou associations d'artisans (broderies). La coopérative est constituée de 30 associés, dont des entreprises, des producteurs de coton et des consultants, sous la forme juridique de coopérative de production de produits textiles de coton coloré. Ce réseau est composé également de 4 organismes à but non lucratif qui ont la responsabilité d'organiser les petits paysans et de les aider dans les négociations avec la coopérative Coopenatural. Deux entreprises de taille moyenne et une entreprise de petite taille qui réalisent la filature et le tissage du coton font également partie de ce réseau. Environ 700 personnes sont impliquées dans ce réseau. La stratégie du réseau est centrée sur la qualité des produits, la formation des employés, l'acquisition de labels écologiques et sociaux pour accéder au marché international. En effet, depuis 2006, le réseau de Campina Grande s'est lancé dans une stratégie de produit biologique et certifié. L'idée de la coopérative est de développer une association d'agriculture biodynamique avec les petits paysans. Au niveau des entreprises, elles se sont mises aux normes pour pouvoir manipuler le coton coloré naturel et biologique. Le but sera d'avoir dans deux ans une production à 100 % biologique et de concrétiser également le processus du franchising <i>Natural Fashion</i>, qui est en phase de conclusion.</p>	<p>En 2005, l'intérêt pour le coton coloré s'est présenté aux entreprises situées à João Pessoa. Les entreprises se sont lancées dans l'obtention du coton coloré avec pour objectif de saisir une opportunité de marché. Nous classons ce réseau comme réseau émergent. Selon Pommier (2002), un réseau émergent fait référence à une organisation qui n'est pas encore structurée, mais dont les acteurs développent un comportement collaboratif. Le Sebrae a regroupé les entreprises de confection à travers un projet qui vise à augmenter la compétitivité et la qualité des produits du secteur textile et de l'habillement. Ce projet offre des formations managériales (ventes, finances, marketing, etc.) pour améliorer la gestion interne des petites entreprises qui lui appartiennent. Le réseau reste encore informel et ne possède pas de statut juridique. Le seul contrat existant se fait avec le Sebrae qui offre des formations financées par les entreprises, le Sebrae et d'autres institutions (comme la Banque du Brésil). Il n'en reste pas moins que les 14 entreprises qui produisent le coton coloré et qui font partie du projet du Sebrae participent aux réunions et forment des groupes pour exposer les produits dans les foires régionales et nationales. Les entreprises du réseau planifient pour la fin de l'année 2009, l'ouverture d'un centre logistique pour la production et la vente de produits du coton coloré avec de nouveaux produits, comme les vêtements, en plus de la gamme de sacs, chaussures et produits de décoration. L'objectif majeur est de former des personnes et d'acquérir un entrepôt avec l'aide de la municipalité. Les institutions mettent l'accent sur le manque de culture coopérative dans la région, ce qui provoque un retard dans tout projet qui demande un engagement global des parties prenantes. Le but est également de « formaliser » les entreprises qui n'appartiennent pas au projet du Sebrae, mais qui sont informellement sur le marché.</p>

L'analyse des données a été faite à l'aide du logiciel NVIVO 8. Les entretiens enregistrés ont été transcrits et codés. Dans le processus d'analyse des recherches qualitatives, l'attribution de codes aux données recueillies est une étape fondamentale parce que l'affectation de codes permet d'organiser et de guider les données qui vont être analysées (Miles et Huberman, 2003). Afin de réduire les biais dans l'analyse des données, le codage a été fait sous la forme de « double codage ». La fiabilité des résultats a été vérifiée selon la formule suivante proposée par (Miles et Huberman, 2003) : **Fiabilité = nombre d'accords / (nombre d'accords + désaccords)**. En utilisant cette formule, le résultat global de notre

codage est de 93 % de fiabilité. Selon Miles et Huberman (2003), cette démarche est considérée comme un résultat acceptable lorsqu'elle présente 70 % de fiabilité. Les arguments ont été codés en fonction du modèle conçu pour représenter le processus de fonctionnement des réseaux : les attentes des acteurs, le processus partenarial, le transfert de connaissances et les rôles des institutions. En ce qui concerne la performance, nous avons considéré les arguments qui portent sur la définition ou la perception de la performance, les outils d'évaluation de la performance et les apports du réseau sur la performance des entreprises.

## **Discussion générale des résultats**

Afin de répondre à l'objectif de cette recherche qui est d'examiner la relation entre le fonctionnement d'un réseau et sa performance, nous avons présenté la discussion générale des résultats sous forme d'analyse des différences entre les deux réseaux étudiés. Nous allons suivre le même ordre utilisé dans le cadre théorique pour mener cette comparaison des réseaux : le rôle des institutions, les attentes des acteurs, le processus partenarial, le transfert de connaissances, l'évaluation du réseau et des partenaires et finalement la performance.

### **Le rôle des institutions**

Le rôle des institutions a été constaté dans l'analyse des deux réseaux comme étant un facteur très important pour la création, le développement, le soutien et la gouvernance du réseau. Dans les deux cas étudiés, nous avons constaté que les institutions cherchent à former des réseaux. Cependant, seulement le réseau de Campina Grande a saisi cette opportunité. L'analyse des résultats montre également que les institutions offrent aussi un support à l'activité des entreprises. Un autre rôle important est celui de la formation de la main-d'œuvre au niveau opérationnel et au niveau managérial. Cette fonction développée par les institutions révèle l'importance de leur support dans les pays d'économies émergentes comme le Brésil, où la main-d'œuvre qualifiée reste encore difficile à trouver. Cela met en exergue l'importance de ces formations pour le développement économique local. Par ailleurs, les institutions exercent une gouvernance dans le réseau de Campina Grande. Concernant les deux réseaux que nous avons étudiés, c'est le réseau de Campina Grande qui profite le plus des ressources des institutions. L'un des motifs est le fait qu'il s'agit d'un réseau formalisé et qui est lié à un nombre plus important d'institutions que celui de João Pessoa. Aussi, l'échange des ressources se fait d'une façon structurée basée sur des projets et une demande de financement auprès de différents partenaires liés aux institutions. Dans le cas du réseau de João Pessoa, il s'agit d'un ensemble d'entreprises qui n'ont pas un réseau formel malgré l'incitation des institutions. Ainsi, ce réseau d'entreprises n'a pas de projets qui lui sont propres. Les entreprises s'insèrent dans des projets plus généraux du secteur textile au lieu d'avoir un projet spécifique pour les entreprises qui travaillent avec le coton coloré uniquement. Dans ce cas, les institutions ne peuvent pas répondre aux besoins propres aux entreprises de la branche textile écologique, le coton coloré.

### **Les attentes des acteurs**

Concernant les attentes des acteurs, un point intéressant se révèle dans les deux réseaux. Les deux réseaux avaient les « mêmes » attentes au départ de l'activité : sortir de la crise. Dans le cas du réseau de Campina Grande, les actions pour accomplir cet objectif étaient concentrées sur « le réseau » (réussir le réseau pour sortir de la crise) tandis que dans le cas du réseau de João Pessoa, les actions se sont focalisées sur un changement de la gamme

de produits. Il s'agirait de cesser de fabriquer des produits textiles avec le coton conventionnel et de passer au coton coloré. Le réseau de Campina Grande avait beaucoup d'attentes et d'inquiétudes vis-à-vis de cette nouvelle activité, qui n'avait pas de précédents au Brésil. De plus, il a fallu créer un réseau pour la mettre en place. Ce sont donc deux faits pour lesquels les entreprises n'avaient pas des connaissances préalables. Le processus d'apprentissage (formation d'un consortium, formation de partenariat, etc.) et d'implantation de l'activité a été un peu long (environ un an) pour démarrer l'activité. Dans le cas du réseau de João Pessoa (qui s'est formé cinq ans après le réseau de Campina Grande), les entreprises avaient également des attentes, mais l'acceptabilité du produit et l'augmentation de la production du coton coloré dans l'État donnaient des signaux plutôt positifs pour mener à bien cette activité.

Dans les deux cas, les entreprises exploitent un marché qui est « à la mode » et aussi en pleine croissance pour différentes raisons (la nouveauté, les apports écologiques et sociaux, etc.) et le sentiment actuel de ces entreprises vis-à-vis des attentes du départ est très positif dans le réseau Campina Grande et plutôt positif dans le réseau de João Pessoa. Toutefois, les attentes pour l'avenir de chaque réseau sont bien différentes : le réseau de Campina Grande souhaite le renforcement des relations avec les acteurs actuels du réseau associées à une croissance du nombre de participants par l'intermédiaire de la mise en place d'un système de franchise, tandis que le réseau de João Pessoa souhaite un avenir plutôt sans la formalisation du groupe d'entreprises. Nous soulignons le fait que les deux réseaux sont plutôt satisfaits de l'avancement de leurs activités ; ils ont également un « regard » positif pour l'avenir de ces activités. Les attentes des entreprises sont différentes, mais dans les deux cas, il a fallu réaliser des coopérations pour démarrer ou développer leurs activités.

### **La sélection des partenaires**

Le processus partenarial des réseaux étudiés montre d'importantes différences. Malgré l'absence d'une méthode formelle et précise, le réseau de Campina Grande possède un ensemble de critères avant de choisir un partenaire. Ces critères sont essentiellement en fonction des relations interpersonnelles, des ressources et de la notoriété des entreprises. Les partenaires peuvent être de quatre catégories : les institutions, les agriculteurs, les associations et les entreprises. Pour toutes ces catégories, les critères restent plutôt subjectifs. Le processus de choix se fait au cours d'une assemblée générale avec les membres de la coopérative.

Concernant le réseau de João Pessoa, du fait que le réseau est encore informel, les rapports entre les entreprises demeurent également informels. Il n'y a pas de critères de sélection de partenaires précis dans ce réseau. Néanmoins, les entreprises « interagissent » avec celles avec lesquelles il existe des relations d'amitié, pour réaliser certains échanges. Les entreprises ont également « choisi » le Sebrae comme partenaire pour avoir un soutien et des formations pour leur activité. En effet, la sélection des partenaires institutionnels se fait par le Sebrae dans le but de réaliser les formations nécessaires aux entreprises.

À propos de comportement opportuniste, il est bien présent dans les deux réseaux. Dans le réseau de Campina Grande, il repose sur le comportement individualiste des entreprises membres de la coopérative tandis que pour le réseau de João Pessoa, il repose sur la copie des modèles de pièces de coton coloré par les entreprises du groupe. Toutefois, le réseau de Campina Grande a mis en place certaines mesures pour lutter contre ce type de comportement. Le réseau de João Pessoa, au contraire, ne peut rien y faire, car les entreprises sont autonomes et il n'existe aucun statut qui les empêche de « s'autocopier ».

## **Transfert de connaissances**

Le transfert de connaissances est aussi un autre point qui apparaît bien différent d'un réseau à l'autre. Les réseaux révèlent leurs différences majeures surtout dans les niveaux d'échanges, dans le type de connaissances échangées et dans la G.P.E.C. Le réseau de Campina Grande possède un plus grand nombre d'acteurs impliqués, il réalise des échanges de ressources du type tacite et il met en place des actions pour anticiper leurs possibles besoins en ce qui concerne les ressources, mais surtout de compétences, en raison, notamment, de la difficulté de trouver des employés qualifiés dans la région. Cela reflète le caractère formel du réseau de Campina Grande, ancré dans une stratégie à long terme. Le réseau de João Pessoa possède trois niveaux d'échanges dans sa structure, néanmoins, lorsqu'il s'agit des types de connaissances échangées et des actions d'anticipations des ressources et des compétences, il reflète un caractère informel et plutôt ancré sur une stratégie à court terme. Il n'existe pas d'échange de connaissances plus profond entre les entreprises, et le peu d'échanges qu'elles réalisent entre elles se concentre sur l'échange d'informations sur le marché, les ventes, les matières premières, etc.

## **Évaluation du réseau**

Dans la rubrique « évaluation du réseau », nous tiendrons compte des trois principaux items cités par les catégories d'acteurs pour comparer les réponses données dans les deux réseaux. Nous avons décidé de ne pas insérer les réponses données par les organismes non gouvernementaux, car seul l'un des réseaux inclut cette catégorie d'acteurs, et ainsi nous ne pouvons pas établir de comparaisons. Les mesures formelles d'évaluation de la performance des réseaux restent très différentes. D'un côté, le réseau de Campina Grande se sert de deux logiciels de gestion et d'accompagnement de la performance : l'un se trouve au niveau du réseau Sigeor opéré par le Sebrae. Ce logiciel traite de toutes les données provenant de chaque acteur et fournit un bilan des stratégies établies et des actions accomplies. Un autre logiciel, qui se trouve au niveau de la coopérative, a été conçu spécialement pour elle (avec des ressources propres) et est utilisé par l'équipe administrative de la coopérative. Dans le réseau de João Pessoa, le Sebrae mobilise également le Sigeor, mais comme les entreprises n'ont pas de projets spécifiques, l'accompagnement reste général. Au niveau de ces entreprises, des mesures d'évaluation de la performance ne sont pas appliquées.

Les deux réseaux présentent des mesures d'amélioration de la performance bien particulières. De son côté, le réseau de Campina Grande met en évidence le réseau lui-même comme étant une action d'amélioration de la performance. D'autres actions liées aux ressources humaines et à la qualité des produits ont été aussi soulignées. De l'autre côté, le réseau de João Pessoa met l'accent sur les produits et la vente de ces produits. Encore une fois, les réponses du réseau de João Pessoa se révèlent ancrées dans le produit « coton coloré » et non en référence à l'ensemble des acteurs.

## **Performance**

La définition de la performance reste vague autant dans la littérature que chez les praticiens. Dans le réseau de Campina Grande, les répondants ont souligné plutôt des critères non financiers au moment de la définition. Les critères financiers ont été très peu mentionnés. Concernant le réseau de João Pessoa, les répondants ont utilisé uniquement des critères non financiers pour définir la performance. Nous avons remarqué que la performance est perçue par les entreprises comme étant synonyme de qualité du produit.

En ce qui concerne les apports du réseau aux entreprises, cela a été perçu par les deux réseaux surtout à travers l'augmentation de leur chiffre d'affaires. Le réseau de Campina Grande souligne encore des apports non financiers comme la notoriété, la professionnalisation des entreprises issue des formations réalisées par le réseau, la circulation de la connaissance, etc. Les réponses données par les entreprises révèlent que la performance actuelle des entreprises s'effectue grâce à la coopération interentreprises. Dans ce contexte, nous pouvons conclure que la performance des entreprises est à la fois un résultat et un processus, car elle est « l'apport du réseau » et le réseau lui-même. Dans le cas du réseau de João Pessoa, les formations réalisées par le Sebrae ont été soulignées comme étant un apport non financier aux entreprises. En ce qui concerne la performance du réseau, les réponses données par les entreprises montrent que la performance actuelle des entreprises s'effectue grâce à l'acceptation du produit sur le marché. Le réseau de João Pessoa se révèle être un réseau émergent ou de « commodité » c'est-à-dire qu'il se présente comme un réseau lorsque cela apporte quelque chose comme participer à des foires, avoir des formations auprès du Sebrae, etc. Néanmoins, la rareté de la matière première, la faible qualité des produits, associées à un manque de main-d'œuvre qualifiée sont des indicateurs plutôt négatifs pour l'avenir de l'activité de ce réseau.

## Conclusion

Pour comprendre le fonctionnement des réseaux, nous avons soigneusement choisi cinq variables pour former une grille d'analyse qui nous a permis de comprendre la dynamique des réseaux : le rôle des institutions, les attentes des entreprises, la sélection des partenaires, le transfert de connaissances et l'évaluation de la performance. L'analyse des réseaux et des résultats de notre enquête révèlent des différences significatives selon le mode de fonctionnement des réseaux étudiés. Nous avons constaté que le réseau de Campina Grande présente une dynamique de fonctionnement qui apporte des résultats positifs au groupe, tandis que dans le réseau de João Pessoa aucun apport au réseau n'a été constaté.

Les résultats montrent que le processus de fonctionnement du réseau de Campina Grande peut être expliqué par les cinq variables inscrites dans notre grille d'analyse. Toutes ces variables ont un impact sur la performance du réseau. Ainsi, le rôle des institutions, les attentes satisfaites d'une façon positive pour les entreprises, la sélection de partenaires basée sur les relations, le transfert de connaissances à plusieurs niveaux avec échange de connaissances tacites, l'évaluation continue du réseau, associés à une vision plutôt collective et de long terme dans un réseau juridiquement formalisé ont permis d'affirmer que le réseau de Campina Grande est le réseau le plus performant.

Le fonctionnement du réseau de João Pessoa, repose sur trois variables inscrites dans notre grille d'analyse. Toutes ces variables ont un impact sur la performance du réseau. Le rôle des institutions, les attentes satisfaites d'une façon positive pour les entreprises, le transfert de connaissances à plusieurs niveaux. Cependant, ce réseau nous semble moins performant, car d'une part, il s'agit d'un réseau émergent informel, et d'autre part, les échanges de connaissances sont plutôt du type explicite. De plus, la vision des dirigeants est individuelle et de court terme.

Les aspects concernant le fonctionnement et la performance des réseaux de très petites entreprises (TPE) sont peu nombreux dans la littérature. De même, l'étude sur la performance des réseaux de très petites entreprises de faible technologie demeure très limitée. Par ailleurs, dans la littérature, très peu d'étude a traité simultanément autant de variables dans une même grille d'analyse. Cette recherche étudie la performance des réseaux de TPE à partir de

l'analyse de leur fonctionnement en adoptant une approche systémique. Ainsi, elle contribue aux efforts de compréhension du processus dynamique des réseaux, plus particulièrement les réseaux de TPE dans les pays émergents. Un autre apport est l'étude des réseaux brésiliens d'entreprises, qui présentent une forme de réseau différente de celle des clusters ou des pôles de compétitivité. Au Brésil, cette forme d'organisation est « jeune ». Cette recherche contribue aux connaissances sur les réseaux d'entreprises du type territorialisés dans un contexte différent de ceux rencontrés dans les pays développés pour lesquels une bonne base de connaissances a été développée dans la littérature.

Les apports managériaux de cette recherche correspondent à son utilité pour les dirigeants politiques et pour les dirigeants des entreprises dans le développement économique et social de la région. L'incitation du gouvernement brésilien au développement des réseaux et le développement du coton naturellement coloré ont encouragé un rassemblement de différents partenaires pour mettre en place une nouvelle activité dans l'État de Paraíba, au nord-est du Brésil. Le caractère récent de l'approche réseau au Brésil souligne l'importance d'études sur le sujet pour identifier les enjeux et les opportunités en vue d'améliorer leur développement. Nombreux sont les avantages des réseaux. Dans le cas des très petites entreprises, avec de faibles connaissances managériales, s'organiser en réseau représente une opportunité pour combler ce manque grâce à la participation des institutions. Les résultats montrent que la dynamique des partenaires d'un réseau est source d'avantage concurrentiel.

En dépit de ses contributions théoriques et managériales, cette recherche présente certaines limites qu'il serait important de souligner. La grande variété de réseaux existants révèle de nombreuses possibilités mises en pratiques issues d'une adaptation de cette approche aux différents contextes dans le monde. Dans le cadre de cette recherche, l'analyse des réseaux très particuliers présente des limites théoriques, car nous avons eu très peu d'articles qui traitent du sujet. Dans ce cas, nous avons conscience que le modèle d'analyse proposé est un modèle exploratoire et demande à être complété par la suite. Par ailleurs, cette recherche présente des limites méthodologiques qui reposent sur le fait que nous avons mené notre recherche en utilisant un guide d'entretien plutôt conçu pour un réseau qui présente des relations formelles et continues. Dans ce cadre de cette recherche, notre étude de cas multiple inclut un réseau émergent qui n'est pas adapté à ce type de guide. Enfin, les limites managériales de cette recherche se trouvent dans les éléments utilisés dans l'analyse de la performance à cause de l'absence d'informations financières pertinentes sur les réseaux. Notre analyse est uniquement basée sur les critères non financiers d'évaluation de la performance.

Cette recherche ouvre la porte à de nombreuses voies de recherche. La grille d'analyse support de cette recherche peut être mobilisée dans d'autres réseaux d'entreprises au Brésil pour identifier les sources dynamiques créatrices de valeur. Une comparaison avec d'autres réseaux brésiliens de différentes régions serait pertinente pour créer des politiques publiques de soutien aux réseaux selon les enjeux identifiés grâce à l'utilisation de cette grille d'analyse. Cela serait également utile pour les managers qui veulent mettre en place une stratégie réseau dans une région ou un secteur spécifique.

Une recherche quantitative serait également pertinente pour prolonger cette étude. Dans une étude future, il serait pertinent de considérer des facteurs comme : la perception des risques et l'engagement des dirigeants dans un réseau, l'image du réseau et l'impact de son influence sur les consommateurs, la relation entre la mise en place d'un réseau et la gestion des ressources humaines, etc. Le gouvernement de l'État pourrait encourager le développement durable des réseaux avec une centralisation des travaux et de recherches réalisés dans ce sens. Les dirigeants publics pourraient créer un laboratoire sur les réseaux et nommer un responsable de projet pour recenser les travaux sur le sujet et aussi assurer la

continuité des recherches en cours. Les possibles subventions aux entreprises seraient échangées en contrepartie de la fourniture de renseignements plus précis d'ordre stratégique et financier.

## Références

- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, 66-79.
- Ariño, A., & DOZ, Y. (2000). Rescuing troubled alliances... before it's too late. *European Management Journal*, Vol. 18(2), April 2000, 173-182.
- Barney, J.B. (1999). How a firm's capabilities affect boundaries decisions. *Sloan Management Review*, 137-145.
- Beckman, C.M., Haunschild, P.R., & Phillips, D.J. (2004). Friends or Strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, Vol. 15, 259-275.
- Bercovitz S., Jap D., Nickerson J.A. (2006), *Performance Implications of Cooperative Exchange Norms*, *Organization Science*, Vol. 17, n° 6.
- Bierly, Y. P., & Gallagher (2007). Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, Vol. 40, 134-153.
- Brulhart F. (2007), *Les déterminants de la réussite des alliances logistiques une vision intégrative*, *Management International*, Vol. 12, n° 1.
- Bryant, L., Jones, D. A., & Widener, S. K. (2004). Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, 107-131.
- Castells M. (1996), *L'entreprise en réseau : Culture, institutions et organisations de l'économie informationnelle*, in *La société en réseaux. L'ère de l'information*. Fayard, Paris.
- Contractor F.J., Ra W. (2002), *How knowledge attributes influence alliance governance choices: a theory development note*, *Journal of International Management*, Vol.8.
- Das, T.K., & He, I.Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners : review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 12(3), 114-143.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, Vol. 13(4), 50-62.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, Vol. 15(2), 135-153.
- Debusk, G. K., Brown, R. M., & Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, Vol. 35, 215-231.
- Defelix, C., Dubois, M., & Retour, D. (1997). GPEC : une gestion prévisionnelle en crise ?, in M. Tremblay & B. Sire (eds), *GRH face à la crise : GRH en crise ?* (pp. 83-99). Montréal : Presses HEC.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special issue, 55-83.
- Dumoulin, R., & François, V. (2002). Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe de distribution. *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 5(2), 33-60.

- Dumoulin, R., Meschi, P-X., & Uhlig T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3(2), 81-112.
- Dyer, J., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work? *Mit Sloan Management Review*, Summer, Vol. 42( 4), 37-43.
- Emden Z., Calantone R.J., Droge G. (2006), *Collaborating for new product development; selecting partner with maximum potential to create value*, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23.
- Evans, J. R. (2004). An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results. *Journal of Operations Management*, Vol. 22(3), 219-232.
- Gamal I. (2002), *Make strategic relationship a success*, *Journal of accountancy*, September 2002.
- Gulati, R., Nohrian, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203-215.
- Heimeriks K.H., Duysters G. (2007), *Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process*, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, n° 1.
- Hoque, Z., & James W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. (cover story). *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12, 1-17.
- Hutt M. D., Stafford E. R., Walker B. A., Reingen P.H. (2000), *Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance*, *Sloan Management Review*, Winter 2000.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K.. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, Vol. 30(1),146-165.
- Inkpen, A. C., (1998). Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances. *European Management Journal*, Vol. 16(2), 223-229.
- Iyer, K.N.S. (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. *Academy of Marketing Science*, Vol. 2002 (10). disponible à URL <http://www.amsreview.org/articles/iyer10-2002.pdf>. (Accès le 30 mai 2009)
- Jiang, X., Li, Y., & Gao S. (2008). The stability of Strategic alliances: characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, Vol. 14(2), 173-189.
- Jiong J.S., Hong P. (2007), *Customer orientation and performance outcomes in supply chain management*, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 20, n° 5.
- Johnsen T. E., Johnsen R. E, Lamming R. C. (2008), *Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond*, *European Management Journal*, Vol. 26, n° 4.
- Knudsen M.P. (2007), *The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success*, *The journal of Product Innovation Management*, Vol. 24.
- Li Y., Liao X. (2007), *Decision support for risk analysis on dynamic alliance*, *Decision Support Systems*, Vol. 42.
- Medcof J. (1997), *Why too many alliances end in divorce?*, *Long Range Planning*, Vol. 30, n° 5.
- Miles, M. B., & Huberman M. (2003). Analyse de données qualitatives. Bruxelles: De Boeck Université.
- Miles, R. & Snow, C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, Vol. 34 (4), 53-72.

- Miles, R., & Snow, C. (1986). Network Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, Vol.28(3), 62-73.
- Mowery D., Oxley J., Silverman B.S. (1996), *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*, *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winter special issue.
- N. Nohria. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations ?, in N. Nohria & R.G Eccles.(Eds), *Networks and organizations: structure, form and action* (pp. 1-22). Boston, Ma.: Harvard Business School Press.
- Padua, E. M. (2004). *Manual de Metodologia da Pesquisa. Abordagem Teórico-Prática*. 10ª Ed. Revista E Atualizada, São Paulo: Papirus Editora.
- Pyka, A. (2000). Informal networking and industrial life cycles. *Technovation*, Vol. 20(5), 520-533.
- Rorive B. (2005), *L'entreprise réseau revisitée : Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation*, *Annales de Mines-Gérer et Comprendre*, n°79.
- Saiz, J.J.A., Bas, A.O., & Rodriguez R.R. (2007). Performance measurement system for enterprise networks. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Bradford, Vol. 56(4), 305-344.
- Sha D., Che Z. (2006), *Supply chain network design: partner selection and production/distribution planning using a systematic model*, *Journal of Operational Research Society*, Vol. 57.
- Strauss, A., & Cobrin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg : Academic Press.
- Stuart F. I. (1997), *Supplier alliance success and failure: a longitudinal dyadic perspective*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, n° 6.
- Stuart, I. & Mccutcheon D. (1996). Sustaining strategic supplier alliances. Profiling the dynamic requirements for continued development. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16(10), 5-22.
- Suzigan, W., Garcia, R., & Furtado, J. (2002). Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. disponível à URL <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Suzigan.PDF>(Accès le 30 mai 2009)
- Thorelli, H. (1986). Networks : Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 37-51.
- Thuderoz, C., Mangematin, V., & Karpik, L. (2003). *Des mondes de confiance : un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, Paris : CNRS.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, Vol.43(1), 123-148.
- Van Hoek, R.I. (2001). The contribution of performance measurement to the expansion of third party logistics alliances in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21(1), 15-29.
- Villela, L. E., Fandino, A. M., Segre, L. M., & Nascimento, R. P. (2004). O papel e o potencial das instituições na governança do arranjo produtivo local de confecções de moda íntima de Nova Friburgo/RJ. ANPAD, Rio de Janeiro.
- Voisin C. (2004), *Les Réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, *Les Réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, Editions: Economica, Paris.
- Yang, Y. W. (2007). The Value-Relevance of Nonfinancial Information : The Biotechnology Industry. *Advances in Accounting*, Vol. 23, 287-314.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.