

Collection

Recherche

no **R-2010-03**

**Gouvernance de réseaux
interorganisationnels :
revue de littérature et
proposition d'un cadre
d'analyse**

Tassadit Zerdani

mai 2010

Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale
Collection Recherche - no R-2010-03

« **Gouvernance de réseaux interorganisationnels :
revue de littérature et proposition d'un cadre d'analyse** »

Tassadit Zerdani

ISBN : **978-2-89605-302-5**

Dépôt légal : 2010

Bibliothèque et archives nationales du Québec
Bibliothèque et archives nationales du Canada

PRÉSENTATION

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale étudie l'innovation sociale produite dans l'économie sociale, afin de mieux comprendre son rôle dans les transformations sociales. L'économie sociale désigne une forme particulière d'organisations : coopératives, associations ou organismes à but non lucratif, mutuelles. Elles fonctionnent selon un certain nombre de valeurs, de principes et de règles qui particularisent les processus de décision, les finalités, la répartition des surplus, le sociétariat, le financement, etc. Établissant des passerelles entre le développement économique et le développement social, l'économie sociale cherche à servir la collectivité plutôt qu'à engendrer des profits pour les actionnaires.

Du fait de leur nature, de leur origine et de leur mission, les organisations d'économie sociale offrent des conditions propices à l'innovation sociale. Face aux transformations du marché et de l'État, les demandes sociales affluent et suscitent le besoin d'inventer de nouvelles façons de faire. Le mode participatif de l'économie sociale est riche d'innovations sociales, rapprochant le consommateur du producteur, le bénéficiaire du prestataire, les besoins des individus de ceux des collectivités. Ce faisant, l'économie sociale peut contribuer à la transformation du secteur public (réseaux de politiques publiques, développement durable) et du secteur privé (gestion participative, responsabilité sociale corporative, bilan social). En ce sens, l'économie sociale est un véritable laboratoire d'expérimentation d'une société en mutation.

Les travaux de la Chaire se concentrent sur deux principaux terrains d'étude, soit celui des services de proximité (logement communautaire, aide domestique, cuisines collectives, centres de la petite enfance, etc.) et celui des services collectifs, notamment les services de soutien au développement (institutions financières, fonds de développement, corporations de développement économique communautaire, groupes de ressources techniques, etc.). Les recherches s'articulent autour de trois principaux chantiers. Le premier est celui de la **gouvernance**, afin de comprendre comment les instances plurielles et les partenariats favorisent la prise en compte d'objectifs relevant à la fois du marché et de l'intérêt général. Le deuxième chantier est celui des **modes de développement et de financement**, dans un univers où le capital n'est pas rémunéré par les profits. Le troisième chantier est celui des **méthodes d'évaluation** spécifiques à une double mission économique et sociale.

À terme, le but est de comprendre ce qui fait cohérence dans la contribution de l'économie sociale au renouvellement et à la démocratisation du modèle de développement. L'économie peut ainsi être mise au service de la société.

À fin de rendre compte des travaux de la Chaire, nous proposons trois collections :

1. Recherche
2. Conférences
3. Hors Série

Marie J. Bouchard
Titulaire

NOTES SUR L'AUTEURE

TASSADIT ZERDANI est candidate au doctorat en administration de l'UQAM (programme conjoint UQAM, HEC Montréal, Concordia, McGill).

Elle est également adjointe de recherche à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, une unité de recherche associée au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

TABLE DES MATIÈRES

TABLEAUX.....	ix
RESUME.....	11
INTRODUCTION.....	13
I. POSTULATS DE LA GOUVERNANCE DE RÉSEAUX INTERORGANISATIONNELS	15
1.1. Pourquoi la gouvernance de RIO?.....	15
1.2. État de la recherche sur la gouvernance de réseaux d'organisations.....	16
2. GOUVERNANCE DE RIO (DÉFINITIONS, STRUCTURES ET MÉCANISMES).....	17
2.1. Définitions.....	17
2.1.1. Gouvernance de l'entreprise	17
2.1.2. Gouvernance en réseau/ gouvernance de réseaux d'organisations	18
2.2. Structures de gouvernance de réseaux d'organisations	22
2.2.1. Structure de gouvernance centralisée.....	22
2.2.2. Structure de gouvernance communautaire ou collective	24
2.2.3. Gouvernance basée sur les contrats et gouvernance relationnelle	25
2.3. Gouvernance des réseaux pluriels.....	31
2.3.1. Concept de gouvernance et ses dimensions dans les réseaux pluriels	31
2.3.2. Gouvernance des réseaux sociaux : un processus de compromis et de conventions.....	31
2.3.3. Nouveaux rôles pour l'État et pour les organisations du tiers secteur.....	32
3. APPROCHES THÉORIQUES.....	35
3.1. Principales approches théoriques.....	35
3.1.1. Approches fonctionnalistes	35
3.1.2. Approche structurelle (structuraliste).....	41

3.2. Proposition d'un cadre d'analyse	44
3.2.1. Pourquoi la théorie institutionnelle ?	44
3.2.2. Fondements théoriques de la théorie institutionnelle	45
3.2.3. Dimensions d'analyse pour l'étude de la gouvernance du réseau	47
3.2.4. Autres concepts et dimensions d'analyse	50
CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE	61

TABLEAUX

TABLEAU 1	Résumé (points de comparaison)	21
TABLEAU 2	Résumé sur les structures de gouvernance.....	29
TABLEAU 3	Résumé des différentes approches théoriques.....	43
TABLEAU 4	Concepts et leurs dimensions	56

RESUME

Cette publication présente une partie de notre examen de synthèse (sous la direction de Marie J. Bouchard) comme exigence partielle du doctorat en administration de l'UQAM. La question posée était la suivante :

La gouvernance est une problématique qui a été largement abordée dans la littérature sur les réseaux d'organisations. Vous prévoyez approcher la question de la gouvernance de réseaux d'organisations en mobilisant trois perspectives théoriques : l'approche institutionnelle, la théorie du capital social et l'approche cognitive. Justifier ces choix, en montrant quelles plus values ces perspectives apportent à votre problématique par rapport aux grandes approches théoriques utilisées dans les études sur la gouvernance de réseau ?

L'objet de ce texte est donc d'aborder les principales approches théoriques mobilisées dans les écrits pour analyser la gouvernance de réseaux interorganisationnels (RIO) et de proposer, par la suite, le cadre d'analyse à l'appui de notre projet de thèse de doctorat. Ce dernier englobe des concepts et des dimensions venant de trois approches théoriques : approche institutionnelle, théorie du capital social et l'approche cognitive. Par ce cadre conceptuel, nous voulons montrer que la gouvernance du réseau est influencée principalement par les institutions qui sont développées historiquement dans celui-ci (valeurs, normes, croyances, etc.) et par les actions des partenaires du réseau à travers leurs processus cognitifs (apprentissage) et leurs processus sociaux (capital social).

Cependant, puisque la gouvernance de RIO est un concept émergent, flou et qu'il est même sujet de confusion, nous présentons, dans un premier temps, les contours de ce concept ; nous essayons de le cerner et de le définir. Nous analysons les écrits concernant la gouvernance de réseaux interorganisationnels en la regroupant dans plusieurs volets distinctifs : l'état actuel de la recherche dans ce domaine et l'importance d'étudier cette problématique ; la différence entre la gouvernance en réseau et la gouvernance de réseaux d'organisations ; les structures et les mécanismes de gouvernance de réseaux interorganisationnels développés dans les recherches antérieures ; et l'objectif et l'importance de la gouvernance de RIO. Nous retenons de cette recension des écrits que la diversité des structures de gouvernance proposées témoigne de la difficulté non seulement à concevoir ce que peut être la gouvernance collective d'un RIO, mais également, à construire une structure de gouvernance adaptée selon le type du réseau et son niveau d'évolution. Ceci illustre ainsi à la fois la jeunesse et la complexité de ce domaine d'étude.

Mots clés

Approches théoriques pour l'analyse de relations interorganisationnelles, théorie institutionnelle et analyse de réseaux, gouvernance en réseaux, gouvernance de réseaux interorganisationnels, réseau comme mode de gouvernance.

ABSTRACT

This publication takes from our comprehensive exam (under the direction of Marie J. Bouchard) which is a partial demand of the doctoral programme in business administration at UQAM. The question was:

Governance is a theme that has largely been developed in the literature on organization networks. You intend to address the question of the governance of networks of organizations by mobilizing three theoretical approaches: institutional approach, social capital theory and cognitive approach. Justify these choices by showing what added value these perspectives bring to the question as compared to the main theoretical approaches utilized to study the governance of networks.

Hence, this paper explores the main theoretical approaches mobilized in the literature to analyze the concept of governance of inter-organizational networks (ION) and proposes an analytical framework for our thesis project. This analytical framework encompasses concepts and dimensions from three theoretical approaches: institutional theory, social capital theory and cognitive approach. With this conceptual framework, we want to show that the network governance is essentially influenced by the institutions developed historically in the network (values, standards, beliefs, etc.) and by its partners through their cognitive (learning) process actions and their social processes (social capital).

However, since ION governance is an emergent and blur concept and it is subject of confusion, we present in the first section of this paper, the contours of this concept; we try to circumscribe it and define it. We present the literature surrounding governance of organizations networks by grouping it in several distinguishing aspects: the current state of research in this area and the importance of studying this issue; the difference between networked governance and governance of networks of organisations; the structures and mechanisms of governance of networks discussed in this previous research; and the objectives and the importance of governance of ION. We keep from this literature review that this diversity of governance structures proposed reflects the difficulty, not only to design what can be the collective governance of ION, but also to build a governance structure adapted to the type of network and its level of development. So, this illustrates the youth and the complexity of this area of study.

INTRODUCTION

« Si la recherche n'a pas ignoré la question de la gouvernance des réseaux, elle en a rarement fait un objet explicite et central. La gouvernance est, le plus souvent, une question implicitement éludée par le qualificatif même donné à cet arrangement particulier : le réseau serait en soi un mode de gouvernance. »

(Ehlinger, et al., 2007, p. 157)

La gouvernance est un concept utilisé dans plusieurs domaines et qui demeure à certains égards encore flou. Ce concept est apparu d'une façon récurrente dans de nombreuses recherches, contribuant à analyser simultanément les questions du pouvoir et de la décision dans les organisations humaines composées de diverses parties prenantes. Généralement, les auteurs abordent la gouvernance soit sous l'angle de la coordination (on parle ici des modes de gouvernance des entreprises, c'est-à-dire des modes de coordination et de contrôle de celle-ci ; et de coordination des relations interorganisationnelles), soit sous l'angle de la régulation (gouvernance comme nouveau mode de régulation des politiques publiques) (Bertrand, 2005). Dans ce dernier cas, la gouvernance est définie comme un ensemble de mécanismes de gestion des interactions entre une diversité d'acteurs publics et privés intervenants dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques afin d'atteindre des objectifs communs liés à réalisation de l'intérêt général (Enjolras, 2008 ; Le Galès, 1998).

Nous pouvons retenir qu'au sens plus étendu, le concept de gouvernance est un agencement d'ensemble caractérisant, du point de vue stratégique, la répartition des pouvoirs, les processus de décision collective et le pilotage au sein d'une collectivité. Il s'agit donc d'une méta coordination combinant différents mécanismes de coordination et différents modes de régulation (Malo, 2003). La gouvernance peut être ainsi définie comme tout processus de conception, de choix et d'implantation de règles de vie en commun (Rhodes, 2007).

Nous nous intéressons ici à la gouvernance de réseaux interorganisationnels (RIO). Dans le cadre de nos travaux, nous considérons le RIO comme une entité organisationnelle. La notion de gouvernance, dans ce champ, permet d'interroger les processus de résolution de problèmes collectifs, de prise de décisions collectives et de satisfaction de l'intérêt collectif et général dans le cadre de multi parties prenantes. Selon Enjolras (2008), la notion de gouvernance met l'accent sur les processus par lesquels les problèmes collectifs sont résolus.

De nombreuses recherches analysant les réseaux interorganisationnels (RIO) (Sorensen et Torfing, 2009 Provan et Kenis, 2008 ; Hendrikse *et al.*, 2008 ; Ehlinger *et al.*, 2007 ; Mariotti, 2000 ; O' Toole et Laurence, 1997 ; et Seung Ho Park, 1996 ; etc.) soulignent la nécessité de s'intéresser à la

question de leur gouvernance et ce, au-delà de la simple référence à un processus hybride complexe (Powell, 1987). Provan et Kenis (2008), constatent qu'il y a peu d'études réalisées dans ce domaine. Cette lacune est due, selon eux, aux difficultés de construire un cadre théorique pour analyser la gouvernance des réseaux ayant des frontières en évolution constante et qui font face à de multiples facteurs de contingence (Ehlinger *et al.*, 2007). Selon ces auteurs, l'identification des apports et des limites des travaux théoriques et empiriques antérieurs permettrait aux chercheurs dans ce domaine de proposer un cadre théorique visant à considérer la diversité et la dynamique des organisations partenaires et des mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans les réseaux.

L'objet de ce texte est d'aborder notamment les principales approches théoriques mobilisées pour analyser la question de la gouvernance de réseaux et de proposer notre cadre d'analyse. Cependant, avant de présenter ce point, nous jugeons important de résumer, dans la première section du texte, les écrits entourant la question de la gouvernance de réseaux interorganisationnels et de montrer l'importance d'étudier cette question ainsi que l'état de la recherche dans ce domaine ; et de présenter, dans la deuxième section, les écrits analysant les structures et les mécanismes de gouvernance de réseaux. Enfin, dans la troisième section nous présentons donc les principales approches théoriques de la gouvernance des réseaux à l'appui du cadre d'analyse de notre thèse de doctorat¹.

¹ Titre provisoire de la thèse : Gouvernance et performance de réseaux interorganisationnels : Cas du réseau de la finance solidaire au Québec.

I. POSTULATS DE LA GOUVERNANCE DE RÉSEAUX INTERORGANISATIONNELS

1.1. Pourquoi la gouvernance de RIO ?

Selon Provan et Kenis (2008) et Seung Ho Park (1996), les réseaux interorganisationnels comme organisations typiques (voir Powell, 1990) ont besoin d'un système de gouvernance (de la métagouvernance (Sorensen et Torfing, 2009) afin que leurs membres partenaires puissent gérer et contrôler leurs actions collectives. Selon Provan et Kenis (2008), la gouvernance du réseau s'impose même, car à ce niveau interorganisationnel, la gouvernance assure la tâche la plus critique d'un partenariat qui consiste à assurer l'efficacité des processus de négociation, de coordination, de coopération et de résolution de conflits. Ceci est évidemment dans le but de maximiser la répartition des avantages entre les partenaires. Un réseau bien gouverné est celui qui est capable d'atteindre les multiples objectifs des différents partenaires et qui peut, également, distribuer équitablement les bénéfices entre eux dans l'objectif de maintenir leur implication et leur engagement (Hendrikse *et al.*, 2008). Selon Mariotti (2000), la gouvernance du réseau est plus que nécessaire à cause des caractéristiques d'interdépendance et d'autonomie des membres et des incertitudes qui sont aussi importantes dans ce champ d'étude.

De leur côté, Provan et Kenis (2008) soulignent que pour faire face aux problématiques complexes² qui exigent une coordination multilatérale en réseau et des interventions conjointes, comme dans le cas des secteurs public et sans but lucratif, il faut encourager les actions collectives et les bien gouverner (O' Toole et Laurence, 1997). Ces derniers soulignent que la gouvernance de RIO n'est pas nécessairement une question institutionnelle, comme dans le cas de la gouvernance de l'organisation ; cependant, elle est cruciale pour l'efficacité du réseau. À la différence des organisations, les partenaires du réseau ont une responsabilité formelle limitée en ce qui concerne la réalisation des objectifs de leur réseau et leur conformité à ses règles et procédures est purement volontaire (Provan *et al.*, 2007)

Selon Ehlinger *et al.* (2007), puisque les réseaux se forment, se transforment et peuvent parfois disparaître, le besoin de les gouverner est important. De plus, les réseaux évoluent et changent suivant plusieurs étapes : création, extension, maturité et déclin. À chacune de ces étapes, les relations entre les partenaires se transforment et se pose ainsi la question de la régulation, du pilotage ou plus généralement de la gouvernance de ceux-ci. Ehlinger *et al.* (2007) soulignent que dans le cas des réseaux territorialisés, les facteurs de gouvernance déterminent leur dynamique et leur stabilité et ils soutiennent que l'absence d'un pilote ou d'un centre de gouvernance peut constituer une faiblesse majeure pour ces réseaux (Benassi, 1995).

² Par exemple, faire face aux crises, encourager l'activité économique dans les régions, répondre aux besoins critiques et complexes dans le secteur de la santé et des services sociaux, etc.

En résumé, il est aujourd'hui établi qu'une meilleure compréhension et un effort de formalisation des structures et modalités de gouvernance de réseaux d'organisations sont nécessaires pour assurer leur pérennité et leur compétitivité (Benassi, 1995 ; Ehlinger *et al.*, 2007 ; Provan *et al.* ; 2007 ; Provan et Kenis, 2008 ; etc.).

1.2. État de la recherche sur la gouvernance de réseaux d'organisations

Même si plusieurs auteurs, tels que Jones *et al.*, (1997) ; Assen, (2003) ; Ehlinger *et al.*, (2007) et Provan et Kenis (2008), soulignent l'importance de la question de la gouvernance du réseau, la majorité de ces recherches ne la traitent pas d'une façon explicite, à l'exception de quelques études, telles que celles de Provan *et al.* (2007) et Provan et Kenis (2008). Selon ces derniers, le manque d'intérêt pour cette question s'explique par l'autonomie des organisations partenaires composant les réseaux et travaillant en coopération (les réseaux ne sont pas considérés comme des entités morales) et l'impératif institutionnel de la gouvernance n'existe pas dans les réseaux comme dans le cas des organisations (O'Toole et Laurence, 1997). En conséquence, aucune théorie n'a été produite sur la gouvernance des réseaux d'organisations et ses mécanismes (Provan et Kenis, 2008). Les chercheurs déplorent d'ailleurs ce manque d'étude dans ce domaine.

Selon Ehlinger *et al.* (2007) la gouvernance du réseau comme mode de régulation pose des questions complexes. Cette complexité se reflète évidemment dans la littérature qui laisse dans l'ombre ou à la périphérie de l'appareil descriptif et explicatif les structures et les mécanismes concrets de gouvernance. Ces auteurs soulignent que l'hétérogénéité des secteurs et des contextes dans lesquels se développent les réseaux d'organisations, la variété des formes et des contenus qui les caractérise, et les réflexions différentes des chercheurs qui les ont étudiés, permettent de mieux comprendre la divergence et l'insuffisance des réponses apportées à la question de la gouvernance de ceux-ci.

Enfin, vu ce manque de recherches explicites sur la question de la gouvernance de réseaux d'organisations, il nous semble nécessaire de développer un cadre théorique susceptible d'aider à la construction d'un système de gouvernance propre aux réseaux.

2. GOUVERNANCE DE RIO (DÉFINITIONS, STRUCTURES ET MÉCANISMES)

2.1. Définitions

Avant d'aborder la littérature développée autour de la question de la gouvernance de RIO, nous présentons, dans un premier point, quelques définitions du concept de gouvernance de l'entreprise.

2.1.1. *Gouvernance de l'entreprise*

D'une façon générale, Williamson (1996) définit la gouvernance comme « un moyen par lequel l'ordre est réalisé dans une relation dans laquelle un conflit potentiel menace et qui pourrait annuler ou compromettre les opportunités de réaliser des gains mutuels ». La gouvernance est un thème qui a été étudié beaucoup par les chercheurs en organisations (Charreaux, 1997³ ; Mizruchi 1983 ; Westphal et Zajac, 1995)⁴. Généralement, ces études sur la gouvernance des entreprises capitalistes classiques se sont focalisées sur l'analyse du rôle que joue le conseil d'administration dans la représentation et la protection des intérêts des actionnaires (Fama et Jensen, 1983)⁵. Charreaux (1997) définit la gouvernance de l'entreprise comme un ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

La gouvernance a été étudiée, également, dans le contexte des organisations à but non lucratif. Cependant, dans ce type d'organisations, l'accent est mis sur le rôle que jouent les différents comités de direction dans la représentation et la protection de leurs membres (Provan et Kenis, 2008). Dans le cas du management public, la gouvernance renvoie principalement aux rôles que doivent jouer les institutions publiques dans la gestion de leurs relations de partenariat avec les organisations privées et les OSBL, afin qu'elles puissent offrir les meilleurs services d'intérêt général (Agranoff, R., 2006). Nous voyons que la gouvernance a un rôle important dans tous les secteurs (privé, public et OSBL) et elle joue, conformément à la théorie de l'agence, le rôle de surveiller et de commander les comportements des gestionnaires qui s'occupent des activités stratégiques de l'organisation (Eisenhardt, 1989 ; Fama et Jensen, 1983 dans Langley *et al.*, 2007).

³ Charreaux, G (1997) « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », dans « *Charreaux, le gouvernement des entreprises* », Économica.

⁴ Cité dans Provan et Kenis (2008).

⁵ Cité dans Langley *et al.*, (2007).

2.1.2. Gouvernance en réseau/ gouvernance de réseaux d'organisations

➤ Gouvernance en réseau

Nous avons identifié dans la littérature liée aux relations interorganisationnelles et les réseaux, que la majorité des auteurs tels que : Powell, (1991) ; Miles et Snow, (1992) ; Jarrilo, (1993) ; Julien, (1994) ; Poulin *et al.*, (1994) ; Miles et Snow, (1992) ; Jarrilo, (1993) ; Hakasson et Johanson, (1993) ; Julien, (1994) ; Poulin *et al.*, (1994) ; Sorensen, (2005) ; etc., s'intéressent au mode de gouvernance en réseau. Ils ont étudié le réseau comme un mode de gouvernance des relations interorganisationnelles. Les questions étudiées sont particulièrement : les raisons d'être des réseaux, leur importance, les conditions de formation de ces réseaux et leurs formes organisationnelles. Ces auteurs se sont focalisés sur la nature des relations au sein des réseaux interorganisationnels. Ils considèrent le réseau comme une forme de gouvernance en soi et le définissent comme un mode de gouvernance différent du marché, soit de la gouvernance marchande⁶ et de la hiérarchie, c'est-à-dire de la gouvernance hiérarchique⁷, reflétant le cas des grandes organisations intégrées verticalement. Ils montrent que les organisations membres de réseaux acceptent pour réaliser un profit commun de déléguer à l'une d'entre elles une partie de leur pouvoir. Le réseau devient ainsi hiérarchisé avec une firme pivot qui domine les transactions et coordonne l'activité. Selon Mariotti (2000), en l'absence de ce pivot, le réseau risque de se désarticuler, devenant ainsi un simple marché.

De leur côté, Jones *et al.* (1997) proposent de caractériser la gouvernance en réseau comme « une forme qui implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes et agences publiques engagées dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont cimentés socialement et non légalement » (Jones *et al.*, 1997, p. 914). Selon cette définition, l'objectif de la gouvernance en réseau est l'adaptation, la coordination et la sécurité des échanges. Ce mode de gouvernance est assuré par des systèmes sociaux informels, plutôt que par des structures bureaucratiques internes à l'organisation (la hiérarchie) ou par des relations contractuelles formelles entre les organisations (le marché). Cette définition reflète une vision partagée de la gouvernance des réseaux, une forme de régulation hybride, caractérisée par des mécanismes de régulation autres qu'économiques.

En effet, nous retenons que la gouvernance en réseau est une forme hybride entre le marché et la hiérarchie. Elle est appelée aussi gouvernance partenariale par certains auteurs (Assens, 2003 et Lee et al., 2006). Les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des actifs des autres

⁶ Dans ce cas, le marché comme mécanisme de coordination ne donne pas lieu à des relations durables et à des engagements sur le long terme entre les partenaires (Poulin et al., 1994). Ce mode de gouvernance offre par contre l'avantage de la décentralisation et de l'autonomie des partenaires participant aux échanges

⁷ Dans ce mode de gouvernance, les relations s'inscrivent dans une logique de long terme, mais au détriment de la flexibilité et de l'autonomie des organisations membres de réseaux (Poulin et al., 1994)

sans perdre leur identité et le contrôle de leurs propres actifs (Jarillo, 1993). Ce mode de gouvernance est beaucoup plus complexe que la hiérarchie puisque les partenaires demeurent autonomes et les processus de prise de décision font appel à plusieurs acteurs (Jones et al., 1997). Enfin, nous voyons que les définitions précédentes laissent en suspens les questions cruciales qui concernent en particulier les modalités concrètes d'organisation de cette forme de gouvernance.

➤ *Gouvernance de réseaux d'organisations*

Selon Provan et Kenis (2008), la gouvernance de réseaux d'organisations s'occupe de l'organisation de la coopération non hiérarchique. Ces auteurs considèrent que cette gouvernance est cruciale et même délicate, car la contribution essentielle de réseaux repose sur l'importance d'un fonctionnement coopératif indispensable au partage des ressources et à un apprentissage porteur d'innovation (Gulati et al., 2000 ; Langley et al., 2007 ; Provan et al., 2007 et Provan et Kenis, 2008). La structure de gouvernance du réseau d'organisations se retrouve nécessairement projetée dans une situation où elle doit imposer un agencement paradoxal visant l'organisation d'une coopération non hiérarchique (Provan et Kenis, 2008 ; Provan et al., 1995 ; Coriat, 2000). L'objectif de la gouvernance de réseaux est donc de trouver constamment un équilibre entre la satisfaction des objectifs des membres et la réalisation des actions collectives (Forgues et al., 2006).

Selon Provan et Kenis (2008), la gouvernance de réseaux d'organisations est nécessaire pour assurer l'engagement de ses membres dans l'action collective. Elle assure l'ajustement et le respect mutuel entre eux, afin d'éviter les conflits et d'assurer un partage équitable des ressources. Selon O'Toole et Laurence (1997), il y a, dans les réseaux, des interactions et des relations entre les membres partenaires. Cependant, l'accent sur la gouvernance implique l'utilisation des institutions et des structures de pouvoir et de collaboration, afin de bien répartir les ressources, de coordonner les activités, et de commander l'action collective au sein du réseau (Forgue, 2004 ; Hendrikse et al., 2008).

Dans le même sens, Gilles Paquet (2004)⁸ emploie le mot gouvernance de réseaux pour évoquer le phénomène de coordination quand le pouvoir, les ressources et l'information sont largement distribués entre plusieurs organisations (organisations privées, publiques ou sans but lucratif). Il définit la gouvernance du réseau comme « une coordination nécessaire, plus ou moins verticale, horizontale ou transversale, de tous les partenaires pour atteindre un minimum d'efficacité ».

De leur côté, Ehlinger et al. (2007) considèrent la gouvernance de réseaux d'organisations (cas de réseaux territorialisés) comme un métamanagement (structure du pilotage du réseau) ayant comme objectifs la définition de la stratégie globale du réseau, la gestion des relations entre ses membres

⁸ Dans son essai *pathologie de gouvernance* (Liber, 2004). Cet auteur professeur émérite à l'école de gestion et senior research fellow au centre d'études en gouvernance de l'université d'Ottawa,

en termes de pouvoir, d'intérêts et de ressources et le soutien de l'action collective (développement socio-économique). Ces auteurs soulignent que par son pilotage, la structure de gouvernance du réseau doit permettre de trouver l'équilibre souvent délicat entre l'échange marchand et l'engagement relationnel de long terme, dans un contexte politique et économique souvent difficile.

Par contre, Assen (2003) souligne notamment la complexité de la gouvernance de réseaux. Selon lui, cette complexité est liée aux difficultés de maintenir la diversité et la cohésion interne des partenaires et leur ouverture à l'externe tout en assurant une gouvernance collective. Selon cet auteur, les réseaux d'organisations se compliquent de plus en plus et deviennent ainsi ingouvernables à cause de l'augmentation croissante du nombre de partenaires et de leur diversité, et l'absence de critères objectifs permettant d'évaluer et de comparer les finalités de ceux-ci (Assens, 2003). En effet, pour cet auteur, la question de la gouvernance des réseaux semble clairement liée à leur devenir. Cette question est même un enjeu central dans les démarches volontaristes de développement de réseaux d'organisations (Benassi, 1995).

Pour conclure, nous soulignons les quatre objectifs de la gouvernance de réseaux d'organisations qui sont : la définition de la stratégie globale pour le réseau ; la coordination de toutes les relations entre ses membres ; le contrôle de la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau ; et l'accompagnement de la réalisation de la mission commune (Ehlinger et al., 2007). Nous mentionnons, également, que les réseaux rencontrent plusieurs difficultés pour établir des structures de gouvernance pouvant répondre à toutes ces finalités. Parmi ces difficultés, nous citons cette absence d'actionnaires formels au niveau des réseaux. Ceux qui sont considérés comme des actionnaires dans la littérature conventionnelle sont, dans le cas des réseaux, des parties prenantes représentant une très forte hétérogénéité (Provan et Kenis, 2008) et l'objet de la gouvernance devient ainsi très complexe (Langley et al, 2007 ; Hendrikse et al., 2008).

Enfin, nous présentons, dans le tableau ci-après, une petite comparaison entre les trois concepts développés dans cette section (gouvernance de l'entreprise, gouvernance en réseau et gouvernance de réseaux d'organisations).

TABLEAU 1
Résumé (points de comparaison)

	DÉFINITIONS	CARACTÉRISTIQUES ET MÉCANISMES	OBJECTIFS	ACTEURS DE GOUVERNANCE
Gouvernance de l'entreprise	« Ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle important dans tous les secteurs (privé, public et OSBL) - Joue, conformément à la théorie de l'agence, le rôle de surveiller et de commander les comportements des managers s'occupant des activités stratégiques de l'organisation. - Contrôle et supervision - Relation d'agence 	<ul style="list-style-type: none"> - Se focaliser sur l'analyse du rôle du conseil d'administration dans la représentation et la protection des intérêts des actionnaires (Fama et Jensen, 1983). - Délimiter le rôle du manager et ses relations avec le CA 	<ul style="list-style-type: none"> - Membres du conseil d'administration composé des actionnaires dans le cas des organisations conventionnelles et des membres dans le cas des OSBL, etc. - Rôle du CA diffère selon le type d'organisations (OSBL, capitaliste et publique)
Gouvernance en réseau	« Une forme qui implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes et agences publiques engagées dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contacts sont cimentés socialement et non légalement » Hesterly et Borgatti, 1997).	<ul style="list-style-type: none"> - Mode différent du marché et de la hiérarchie. - Forme de régulation hybride entre marché et hiérarchie - Logique de long terme - Relations hiérarchiques - Firme pivot - Mode complexe - Autonomie des partenaires - Gouvernance assurée par des systèmes sociaux informels plutôt que par des structures bureaucratiques internes à la firme ou des relations contractuelles formelles entre les firmes - Mécanismes de régulation autres qu'économiques 	<ul style="list-style-type: none"> - L'adaptation, la coordination et la sécurité des échanges - Coordination des partenaires du réseau et la sécurisation de ceux-ci, pour assurer la prise en compte de leurs différents intérêts. - S'assurer que les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des actifs des autres sans perdre leurs identités et le contrôle de leurs propres actifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'acteur principal de la gouvernance est l'organisation pivot désintégré. - Celle-ci domine les transactions et assure la coordination des activités. - En cas d'absence du pivot, le réseau risque de se désarticuler, devenant par là même un simple marché.
Gouvernance de réseaux d'organisations	Gilles Paquet (2004), emploie le mot gouvernance de réseaux pour évoquer le phénomène de coordination quand le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués entre plusieurs organisations (organisations privées, publiques ou sans but lucratif). Il définit la gouvernance du réseau comme une coordination nécessaire, plus ou moins verticale, horizontale ou transversale, de tous les partenaires pour atteindre un minimum d'efficacité.	<ul style="list-style-type: none"> - Assure l'ajustement et le respect mutuel entre les organisations membres du réseau, afin d'éviter les conflits entre eux et assurer le partage des ressources ainsi que l'utilisation efficace de ces ressources. - Organisations autonomes - Plusieurs modes et mécanismes de gouvernance (voir la section suivante) 	<ul style="list-style-type: none"> - Assure l'engagement des membres de réseaux dans l'action collective. - Trouver l'équilibre délicat entre l'échange marchand et l'engagement relationnel de long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ceux qui sont considérés comme des actionnaires dans la littérature conventionnelle sont dans le cas des réseaux des parties prenantes (des partenaires) représentant une très forte hétérogénéité (Provan et Kenis., 2008) et l'objet de la gouvernance devient ainsi très complexe. - Toutes les organisations partenaires ou leurs représentants

2.2. Structures de gouvernance de réseaux d'organisations

Deux principaux modes de gouvernance des réseaux d'organisations ressortent des travaux antérieurs, tels que ceux de Fréry (1997) ; Assens (2003) ; Forgues *et al.* (2006) ; Ehlinger *et al.* (2007) ; Provan et Kenis (2008) et Hendrikse *et al.*, (2008). Ces modes de gouvernance sont : la gouvernance centralisée assurée par une organisation focale occupant une position centrale au sein du réseau, appelé réseau centralisé (Fréry, 2003), et la gouvernance distribuée (Assen, 2003) où les différents membres partenaires du réseau répartissent les pouvoirs de décisions, appelés réseaux communautaires (Assen, 2003). Dans ce dernier cas, les partenaires interagissent informellement au sein d'un tissu institutionnel favorisant la coopération et l'innovation.

Notre analyse de la littérature nous amène à faire une distinction encore plus fine de ces structures de gouvernance. Parmi les structures de gouvernance plus collectives ou communautaires, nous distinguons entre la gouvernance associative et la gouvernance partagée. Également, pour les structures de gouvernance centralisée, nous présentons la différence entre la gouvernance assurée par une organisation leader et celle assurée par une organisation externe au réseau. Nous établissons, également, une troisième classification en nous basant sur les mécanismes ou les outils de fonctionnement de ces structures. Nous discutons, ainsi, la différence entre la gouvernance contractuelle, basée sur les contrats formels et la gouvernance relationnelle, basée sur des mécanismes informels, tels que la confiance et l'engagement mutuel. Nous développons toutes ces structures dans les points suivants.

2.2.1. Structure de gouvernance centralisée

Nous avons identifié dans la littérature la différence entre la gouvernance assurée par une organisation leader membre du réseau et la gouvernance assurée par une entité externe au réseau, le modèle de gouvernance NAO (Network administrative organization) (Provan et Kenis, 2008).

➤ **Gouvernance centralisée au niveau d'une entreprise leader**

Dans ce type de structures, une organisation leader, mais membre du réseau, est souvent mise en avant comme étant le pilote du réseau (Fréry, 1997 ; Jones *et al.*, 1997 ; Assen, 2003 et Provan et Kenis, 2008). Ce mode de gouvernance est caractérisé par l'asymétrie des pouvoirs et des rôles entre l'organisation leader et les autres membres du réseau (Provan et Kenis, 2008). Cette organisation leader prend en charge la gestion des questions stratégiques importantes pour le maintien et la survie du réseau (Assen, 2003). Elle coordonne toutes les activités et les décisions stratégiques au niveau du réseau, assure sa gestion et facilite les activités de ses organisations membres dans leurs efforts de réaliser les buts du réseau (Langley *et al.*, 2007). Par conséquent, le gouvernement du réseau devient fortement centralisé et parrainé avec une forte asymétrie de pouvoir de décision. Selon Provan et Kenis (2008), dans cette structure de gouvernance de réseaux,

il y a peu d'interactions directes entre les organisations partenaires et ces interactions se limitent aux questions opérationnelles.

Les auteurs, tels que Jarillo (1988) et (1993) ; Miles et Snow (1986) ; Hendrikse *et al.*, (2008) et Fréry (1997), soulignent l'importance de ce noyau de gouvernance de réseaux, également, appelé centre stratégique (Butera, 1991 et Nohria et Eccles, 1992). Cette organisation pivot agit comme un « centre stratégique élargi » (Assen, 2003), qui non seulement centralise les décisions, coordonne les tâches, mais développe, également, une vision stratégique pour le réseau, établit l'atmosphère de confiance et de réciprocité, sélectionne les nouveaux membres entrants et garantit l'évolution du réseau (Assens, 2003).

Selon Provan et Kenis (2008), dans le cas des réseaux d'organisations conventionnelles, ce mode de gouvernance se produit souvent dans les réseaux verticaux de types acheteurs fournisseurs. Il se produit, également, dans les réseaux multilatéraux horizontaux, le plus souvent, quand une organisation a les ressources et la légitimité suffisantes pour jouer le rôle de leader (Graddy et Chen, 2006). Ce mode de gouvernance se produit, assez souvent, dans le secteur de la santé et des services sociaux où il peut y avoir une agence de service leader qui assume le rôle du chef du réseau en raison de sa position centrale dans le traitement des demandes des clients et de ses ressources importantes. Cette agence peut être un hôpital ou une clinique de santé (Langley *et al.*, 2007).

Les auteurs semblent s'entendre à dire que ce mode de gouvernance semble finalement réduire la complexité du réseau en permettant de revenir à des mécanismes de régulation plus proches de la hiérarchie au sens de Williamson (1975). Le pouvoir semble être entre les mains d'une seule organisation et ceci réduit les divergences d'intérêts à considérer et permet de mettre en place des mécanismes de régulation et de les imposer pour l'ensemble des membres du réseau (Langley *et al.*, 2007). Malgré que chaque organisation partenaire reste indépendante et autonome financièrement, le processus de décision au sein du réseau est presque un processus hiérarchique (Provan et Kenis, 2008). En effet, nous concevons les limites de l'application de ce mode de gouvernance aux réseaux d'organisations sociales et collectives (réseaux pluriels) où l'équilibre entre les organisations (privées, publiques et OSBL) doit être protégé.

➤ **Structure de gouvernance avec un centre administratif**

À la différence de la structure précédente, dans ce cas, l'organisation leader n'est pas un membre du réseau ; elle est une organisation externe à celui-ci. Selon Provan et Kenis (2008), les réseaux peuvent être gouvernés de l'extérieur par une structure administrative volontairement choisie par leurs membres partenaires ou imposée comme une condition lors de leur processus de formation. Ils l'appellent « *Network administrative organization* » (NAO). Cette entité administrative externe est

choisie spécialement, soit par les membres mandatés ou par les membres eux-mêmes, pour gouverner exclusivement le réseau et gérer ses activités stratégiques. Elle joue un rôle important dans la coordination et le soutien du réseau. Bien que dans ce modèle de gouvernance, les membres du réseau interagissent entre eux et s'influencent mutuellement, ce modèle demeure, cependant, centralisé (Homin et Tain, 2003).

Selon Provan et Kenis, (2008), cette structure administrative peut être une entité de gouvernance ou une association à but non lucratif. Ils soulignent, également, que ce mode de gouvernance peut être assuré par une seule personne souvent appelée facilitant ou animateur du réseau ou par une organisation formelle. Cette dernière forme est souvent employée pour augmenter la légitimité du réseau (Humain et Provan, 2000), traiter les problèmes et les questions au niveau des réseaux complexes, afin de réduire la complexité de la gouvernance partagée. Un tel mode de gouvernance est beaucoup plus adapté dans le cas des réseaux locaux et territorialisés, afin de réaliser les multiples objectifs de développement économique local et régional (Ehlinger *et al.*, 2007). Les auteurs tels que : Assens (2003) ; Ehlinger *et al.* (2007) ; Langley *et al.*, (2007), parlent d'un métapilotage des réseaux par une autorité externe ou une entité émergente. Selon ces auteurs, de nombreux réseaux comportent une entité coordinatrice qui peut fixer certaines règles du jeu et organiser ainsi la coopération non hiérarchique. Ce méta niveau peut être, par exemple, une cellule stratégique (Butera, 1991) dans le cadre de districts industriels (Assen, 2003).

2.2.2. Structure de gouvernance communautaire ou collective

Il ressort de la littérature consultée que la gouvernance de réseaux d'organisations peut être aussi distribuée entre les différents partenaires se répartissant les pouvoirs de décision (Assens, 2003). Dans ce cas, les partenaires membres du réseau interagissent informellement au sein d'un tissu institutionnel favorisant la coopération et l'innovation. Notre analyse de cette littérature nous permet de distinguer entre la gouvernance associative et la gouvernance partagée.

> Gouvernance associative

On parle de gouvernance associative dans les réseaux où aucune organisation membre ne prend le leadership (Provan et Kenis, 2008). Dans ce cas, c'est souvent l'appartenance à une communauté de solidarité entre pairs qui est favorisée (Humain et Provan, 2000), en particulier dans les districts industriels ou les réseaux territorialisés qui développent un noyau de gouvernance, mais, sous forme d'associations, de corporations, de syndicats ou d'agences spécialisées (Fréry, 1997). Dans ce cas, le mode de régulation des échanges est basé principalement sur la confiance, la solidarité et la proximité géographique qui renforcent le sentiment d'appartenance communautaire (Langley *et al.*, 2007 ; Coriat, 2000). Selon Provan et Kenis (2008), le modèle de gouvernance associative présente des limites car, bien que les associations jouent un rôle positif dans le développement des réseaux, elles peuvent conduire à des situations de « *lock-in* » et de résistance au changement lorsqu'elles

s'enferment dans des routines et des pratiques rigides et elles sont ainsi incapables de se renouveler et de saisir les nouvelles opportunités (Helmsing, 2001 dans Provan et Kenis, 2008).

➤ **Gouvernance partagée (*Shared participant governance*)**

La gouvernance partagée est la forme la plus simple et la plus connue des modes de gouvernance de réseaux (Provan et Kenis, 2008). Selon ces derniers, dans ce cas, le réseau est gouverné par ses membres eux-mêmes et il ne possède aucune entité ou structure spécifique de gouvernance. Cette forme de gouvernance peut être fortement décentralisée impliquant la majorité ou l'ensemble des membres du réseau. Ces derniers s'influencent et s'ajustent mutuellement sur une base relativement égale dans les processus de prise de décisions. Ce mode de gouvernance s'exerce soit formellement, par exemple, par des réunions régulières des représentants des organisations membres ou bien plus officieusement, par des efforts continus et non coordonnés des membres (Provan et Kenis, 2008). Selon Chaskin *et al.* (2001), en participant sur une base égale à la gestion de leur réseau, les membres partenaires investissent volontairement dans la réalisation de ses objectifs. Le fonctionnement de ce genre de réseaux dépend exclusivement de la participation et de l'engagement de tous leurs membres ou d'un sous-ensemble significatif d'entre eux (Chaskin *et al.*, 2001).

Dans ce cas, les membres du réseau sont les seuls responsables de la gestion stratégique et opérationnelle de leur réseau. Ils gèrent, également, les relations externes avec leurs multiples parties prenantes, telles que les bailleurs de fonds, le gouvernement, et les clients. Quand la gouvernance du réseau est partagée, les partenaires prennent conjointement des décisions stratégiques et gèrent collectivement toutes les activités du réseau. Théoriquement, le réseau fonctionne comme une collectivité où aucune organisation membre n'a le droit d'être le leadership du réseau dans son ensemble (Humain et Provan, 2000).

2.2.3. Gouvernance basée sur les contrats et gouvernance relationnelle

Les auteurs issus de l'approche contractuelle soulignent que la régulation du réseau varie d'explicite à normative (Williamson, 1979). En ce sens, les ententes explicites sont formalisées par un contrat, spécifiant les relations établies entre ses partenaires (Nohria et Eccles, 1992). En revanche, les ententes sont implicites lorsqu'elles sont basées sur des normes relationnelles (Gulati *et al.*, 2000). Ces dernières se traduisent en pratique par des comportements, tels que l'entraide, l'échange d'informations, la réciprocité, la solidarité, la constance dans la relation, la retenue dans l'exercice du pouvoir et les efforts pour résoudre les conflits (Heide, 1994 ; Zaheer *et al.*, 1998 ; Coriat, 2000).

Lee et Cavusgil (2006) ; Nessand et Hangland (2005) et Poppo et Zenger (2002), ont identifié deux modes de gouvernance partenariale (gouvernance contractuelle et gouvernance relationnelle) et ils

ont montré la différence existant entre ces deux modes de gouvernance et leur impact sur la performance stratégique et économique de réseaux d'alliances stratégiques. Nous résumons, dans ce qui suit, la littérature développée autour de ces deux modes de gouvernance et la complémentarité soulignée entre eux.

➤ **Gouvernance basée sur les contrats**

Certains auteurs issus du courant stratégique d'analyse des réseaux d'entreprises ont souligné l'importance des contrats et préconisent leur utilisation entre les membres du réseau pour résoudre le problème d'opportunisme et stabiliser les relations à long terme (Osborn et Banghn, 1990 ; Miles et Snow, 1992 ; Kale *et al.*, 2000) ou plus globalement des arrangements institutionnels pour le management et le contrôle des réseaux. Ce mode de gouvernance s'appuie sur l'utilisation des accords formels et légaux ou des contrats permettant de gérer, d'une façon plus formelle, les relations entre les différents partenaires de réseaux (Poppo et Zenger, 2002). Les contrats formels soulignent les promesses et les obligations de tous les partenaires, pour que ces derniers tiennent à respecter leurs engagements dans l'action collective (Macueil, 1978). Les tenants de ce mode de gouvernance soulignent que le contrat réduit les risques, facilite le transfert des connaissances et augmente ainsi la performance de l'alliance (Lee et Cavusgil, 2006). Osborn et Banghn (1990) ajoutent que les contrats classiques sont souvent considérés comme des mécanismes aidant les organisations membres d'un réseau à se protéger contre l'opportunisme des partenaires. Un contrat explicite garantit aux membres du réseau que les conditions des transactions sont appliquées (Macueil, 1978 ; Williamson, 1985)

De leur côté, Macueil (1978) ; Luo (2002) et Haugland (2005) montrent que le contrat est utile. Cependant, il doit être utilisé essentiellement comme un guide de directives normatives pour l'ensemble des partenaires. Ils ajoutent que ces derniers peuvent ne pas appliquer à la lettre toutes les directives du contrat et ils sont appelés à l'utiliser uniquement dans des situations délicates et conflictuelles. Ces auteurs soulignent qu'un contrat légal doit surtout expliquer aux partenaires comment se comporter face aux différentes situations délicates et inattendues (Macueil, 1978). Il est certain que la violation des contrats a des conséquences économiques et légales négatives et cause des difficultés pour l'ensemble des partenaires. En conséquence, le respect des règlements améliore la stabilité de l'alliance et permet aux partenaires de bénéficier des avantages partagés (Haugland, 2005). La gouvernance contractuelle offre les moyens nécessaires afin de résoudre les conflits et les disputes entre les partenaires. Quand un conflit surgit, les partenaires consultent souvent les conditions stipulées dans leur contrat initial.

➤ **Gouvernance relationnelle**

D'autres auteurs Zaheer et Venkatraman (1995) ; Zaheer *et al.* (1998) et Kale *et al.* (2000) suggèrent le développement des mécanismes sociorelationnels, tels que la confiance et l'engagement mutuel. Contrairement au mode de gouvernance contractuel, ce mode de gouvernance met en lumière les interdépendances non marchandes et donc non directement économiques (la confiance, la cohésion sociale et la proximité réduisant les coûts de transaction), qui existent ou qui peuvent être créées entre les membres du réseau (Coriat, 2000). Plusieurs théories, telles que la théorie de dépendance des ressources, la théorie de l'échange social, la théorie du contrat relationnel et la théorie du capital relationnel, ont souligné que la gouvernance relationnelle est basée sur la confiance et l'engagement mutuel et que ces mécanismes déterminent la qualité de la collaboration interorganisationnelle et sa pérennité (Lee et Cavusgil, 2006).

Par exemple, la littérature développée sur le capital relationnel (Gulati, 1995 ; Zaheer *et al.*, 1998 ; Deyer et Singh, 1998 et Kale *et al.*, 2000), montre que la confiance mutuelle facilite l'apprentissage et le transfert des connaissances. Les raisons avancées par cette littérature sont: 1) la confiance facilite les interactions entre les individus, ce qui leur permet de trouver l'information clé et de transférer leurs apprentissages, leurs connaissances tacites, ainsi que leurs savoir-faire à travers les interfaces de l'organisation ; 2) à l'opposé de la vision axée sur les coûts de transaction qui peut résoudre les risques liés à l'opportunisme par l'élaboration des contrats coûteux, la confiance mutuelle peut réduire les comportements opportunistes des partenaires (Gulati, 1995 ; Zaheer *et al.*, 1998). Doz et Hamel (1998) ajoutent que la confiance comme capital relationnel peut réduire ou éliminer le protectionnisme imposé souvent par les partenaires ; 3) enfin, la confiance mutuelle encourage les partenaires à développer des routines de travail qui facilitent le partage des connaissances, des apprentissages et le savoir-faire (Deyer et Singh, 1998 ; Koka et Prescott, 2002).

Selon la perspective relationnelle, la confiance est un mécanisme important pour encourager et convaincre les partenaires de réseaux de développer des échanges futurs (Gulati, 1995 ; Zaheer *et al.*, 1998). Les relations interorganisationnelles basées sur la confiance se développent généralement vers la mise en place des alliances stables et loyales (Lee et Cavusgil, 2006). Zaheer *et al.*, (1998) ont souligné que la confiance produit un comportement coopératif et diminue l'incertitude. De leur côté, Lee et Cavusgil (2006) ont montré que la gouvernance relationnelle basée sur la confiance a un impact positif sur la performance du réseau.

➤ **Complémentarité entre ces deux modes de gouvernance**

Certains auteurs (Poppo et Zenger (2002) ; Haugland (2005) et Lee et Cavusgil (2006) soulignent que les deux modes de gouvernance précédemment développés affectent positivement la performance des réseaux d'organisations. Cependant, ils ont chacun leurs propres insuffisances et

contraintes. Ils proposent ainsi une complémentarité entre eux. Ring et Van de VEN (1992) et (1994), soulignent la nécessité de compléter le contrat par la confiance qu'ils définissent comme étant un mécanisme de contrôle social entre les membres du réseau. Intégrant les travaux du courant sociologique (Granovetter, 1985), ces auteurs postulent que le contrat n'est pas suffisant pour assurer la performance des formes interorganisationnelles complexes s'il n'est pas renforcé par la confiance et le développement de liens interpersonnels.

De leur côté, Lee et Cavusgil (2006) soulignent que la gouvernance relationnelle complète la gouvernance contractuelle. Cependant, ils mentionnent la nécessité de savoir gérer cette combinaison. Ils ont montré qu'une combinaison possible de ces deux modes de gouvernance peut limiter considérablement leurs inconvénients et influencer positivement les échanges interorganisationnels ; elle accroît, de ce fait, la performance des alliances. Également, Poppo et Zenger (2002) et Haugland (2005) ont montré pourquoi ces deux modes de gouvernance doivent se compléter. Ils expliquent que, souvent, les échanges imprévisibles et de dimensions importantes ne peuvent être spécifiés dans un contrat formel. Ils soulignent, également, que lors d'un changement inattendu ou d'un conflit majeur, la gouvernance relationnelle devient un complément nécessaire afin de faire face aux limites des contrats par l'entretien des relations et l'engagement mutuel « *bilateralism* » (Macneil, 1978). Aussi, la continuité des relations et la coopération encouragée par la gouvernance relationnelle peuvent générer des contrats plus perfectionnés et servant, à long terme, comme un appui important à la coopération (Poppo et Zenger, 2002).

Selon Lee et Cavusgil (2006), la gouvernance contractuelle peut soutenir, elle aussi, la gouvernance relationnelle, car le processus de contrat peut en soi promouvoir les désirs de la coopération liée à la gouvernance relationnelle. En effet, dans un environnement turbulent, les processus de contrats complexes exigent aux parties prenantes un soutien et un engagement mutuels (Poppo et Zenger, 2002).

Pour finir, nous résumons, dans le tableau suivant, les principales caractéristiques de ces différents modes de gouvernance de réseaux d'organisations

TABLEAU 2
Résumé sur les structures de gouvernance

	TYPES	ACTEURS DE GOUVERNANCE	CARACTÉRISTIQUES
GOUVERNANCE CENTRALISÉE	Gouvernance associative	<ul style="list-style-type: none"> - Noyau de gouvernance, mais, sous forme d'associations, de corporations, de syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> - Membres interagissent informellement - Absence d'organisation leader - Communauté de solidarité entre les membres - Mode de régulation des échanges basé sur la confiance, la solidarité et la proximité géographique - Sentiment d'appartenance communautaire fort - Pas de contrôle - Gestion collective et participative - Se produit dans les réseaux locaux et territoriaux - Gestion assurée par l'association des membres ou de leurs représentants.
	Gouvernance partagée (<i>Shared participant governance</i>)	Tous les membres du réseau. Aucune entité ou structure spécifique de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres s'influencent et s'ajustent mutuellement sur une base relativement égale - Forme la plus simple et la plus connue des modes de gouvernance de réseaux - Membres interagissent informellement - Favorise la coopération et l'innovation - Fortement décentralisée - Réunions formelles et régulières entre les membres ou informelles - Les membres investissent volontairement dans la réalisation des objectifs du réseau - Engagement et participation de tous les partenaires - Gestion collective de toutes les activités stratégiques et opérationnelles
GOUVERNANCE DISTRIBUÉE	Gouvernance assurée par une organisation leader	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation leader membre du réseau - Cette organisation est appelée Pivot, Broker et ou centre stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> - Asymétrie des pouvoirs et des rôles entre l'organisation leader et les autres membres du réseau - Gouvernement du réseau est fortement centralisé et parrainé - L'organisation leader assure les questions stratégiques. Elle coordonne toutes les activités et les décisions stratégiques au niveau du réseau, - Le leader assure la gestion du réseau et facilite les activités des organisations membres dans leurs efforts de réaliser les buts du réseau - Peu d'interactions directes entre les partenaires ; - Réduit la complexité du réseau - Se produit souvent dans les réseaux verticaux de types acheteurs fournisseurs et les réseaux mixtes - Mode de gouvernance plus proche de la hiérarchie
	Gouvernance avec centre administratif (<i>Network administrative organization</i>)	Une organisation externe au réseau choisie volontairement par les membres du réseau. Elle peut être une entité de	<ul style="list-style-type: none"> - Entité administrative choisie par les membres mandatés ou par les membres du réseau. - Cette entité peut être une personne (animateur de réseau) ou une organisation formelle. - Cette entité coordonne les activités stratégiques du réseau

	TYPES	ACTEURS DE GOUVERNANCE	CARACTÉRISTIQUES
		gouvernance ou une association à but non lucratif.	<ul style="list-style-type: none"> - Bien que les membres du réseau interagissent entre eux et s'influencent mutuellement ce modèle est, cependant, centralisé. - NAO a la structure d'un CA - Plus adopté dans le cas des réseaux locaux et territorialisés. - Méta- pilotage - Organisation de la coopération non-hiérarchique - Se produit souvent dans le cas du secteur conventionnel (alliances multiformes) et dans les réseaux pluriels (secteur de la santé et des services sociaux)
GOUVERNANCE PARTENARIALE (SELON LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE UTILISÉS)	Gouvernance contractuelle	Selon la structure de gouvernance mise en place. Généralement l'ensemble des membres du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Stabiliser les relations à long terme et éviter les conflits - Utilisation des mécanismes contractuels - Contacts spécifiant les promesses et les obligations de tous les partenaires dans l'action collective. - Facilite le transfert des connaissances - Contrat permet de contrôler les relations - Offre des garanties aux membres - Permet de contrôler la quantité et la qualité des informations échangées et leur contribution ; - Réduire les risques de transfert de connaissances au-delà du seuil toléré et l'étendue visée par le lien - Guide de directives normatives pour l'ensemble des partenaires.
	Gouvernance relationnelle	Selon la structure de gouvernance mise en place. Généralement l'ensemble des membres du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des mécanismes relationnels (confiance et l'engagement mutuel) et absence de contrats formels - Interdépendances non marchandes et donc non directement économiques - Facilite l'apprentissage et l'échange des connaissances tacites - Interaction entre les individus et transparence - Réduit les coûts de transaction liés au contrôle et à la recherche de l'information

2.3. Gouvernance des réseaux pluriels

Malgré la convergence des objectifs poursuivis par les partenaires de réseaux d'organisations collectives (publiques, privées, OSBL et autres), de nombreuses tensions surgissent entre eux. Ceci indique que la question de la gouvernance est plus complexe dans ce type de réseaux et ce, en raison des différences culturelles, structurelles et organisationnelles (Eme, 2006. Agranoff, 2006 et Provan et Kenis, 2008). Le défi de cette gouvernance consiste à réaliser constamment un équilibre et une équité entre les diverses partenaires afin d'augmenter la valeur ajoutée de leur réseau (Lévesque, 2006).

2.3.1. Concept de gouvernance et ses dimensions dans les réseaux pluriels

La notion de gouvernance est souvent utilisée par les chercheurs en socio-économie et en management public pour appréhender les nouvelles articulations entre l'État, les organisations privées et celles d'économie sociale (Lemieux, 1999 et Lévesque, 2006). La gouvernance en tant que mode de régulation se définit comme une régulation oscillant entre le rôle de l'État comme régulateur central et les acteurs d'origines diverses qui participent à la gouvernance territoriale avec la redéfinition du rôle de l'État (Gagné et Dorvil, 1994 ; Lévesque, 2001 et 2006). Selon Lévesque (2006), la notion de nouvelle gouvernance⁹ véhicule également l'idée que des responsabilités autrefois dévolues à l'État sont progressivement partagées avec les acteurs sociaux, et par conséquent décentralisées. Dans ce nouveau mode de gouvernance dite partagée¹⁰, la communauté de valeurs et la solidarité prennent une nouvelle signification (Lévesque et al, 1995 et Lévesque, 2006).

2.3.2. Gouvernance des réseaux sociaux : un processus de compromis et de conventions

En analysant les relations de partenariat entre les organismes communautaires et les institutions publiques dans le secteur de la santé mentale, Gagné et Dorvil (1994) proposent un mode de gouvernance basé sur une dynamique permanente d'élaboration de compromis qui permettrait l'émergence de nouvelles solutions aux problèmes et aux conflits de pouvoir. Ils soulignent que le recours aux compromis permet d'éviter une trop grande prévisibilité et une perte d'autonomie, et permet ainsi de conserver l'esprit d'innovation et de créativité. Cette façon d'appréhender le partenariat vise donc, selon ces auteurs, à éviter l'approche conflictuelle dans ce cas précis de la santé mentale.

⁹ Qui renvoie ici au réseau d'acteurs où la négociation et la persuasion remplacent le commandement et le contrôle (Bernier et al., 2003)

¹⁰ Appelée aussi gouvernance distribuée (Paquet, 2001), gouvernance partenariale (Legalès, 1996; Enjolras, gouvernance associative (Streck et Schmitter, 1999) ou société en réseau (Lemieux, 2000)

De son côté, Neugeboren (1985) avance que, comme dans le cas du réseau d'entreprises, la gouvernance de réseaux pluriels nécessite un certain nombre de conditions. Par exemple, dans le domaine des services sociaux, Neugeboren (1985), souligne l'importance de respecter quatre conditions fondamentales nécessaires pour une meilleure coordination des services sociaux et leur succès. Ces conditions sont : (1) la participation volontaire des acteurs sociaux ; (2) le maintien de l'autonomie de services de chaque organisation membre du réseau ; (3) le partage des objectifs et la création d'une mission commune et (4) la complémentarité des ressources.

2.3.3. Nouveaux rôles pour l'État et pour les organisations du tiers secteur

Selon René et Gervais(2001), pour une meilleure gouvernance des réseaux sociaux, l'État doit jouer un rôle de catalyseur et de courtier qui favoriserait certainement la multiplication des ententes avec les partenaires communautaires et autres. Caillouette (2001) ajoute que la gouvernance des relations de partenariat dans le milieu social doit se traduire, dans la pratique, par la reconnaissance des expertises des partenaires, l'échange des ressources, la réciprocité et la négociation qui amène à des décisions communes. Ces éléments sont considérés comme des conditions indispensables pour un véritable partenariat (René et Gervais, 2001, Lévesque, 2006). De plus, si le partenariat ne peut pas s'épanouir sans ententes ou compromis entre les parties ayant des intérêts souvent divergents, il a nécessairement besoin d'un cadre institutionnel qui fournisse les règles de prise en charge des points de vue différents et les conditions pour réaliser efficacement un projet commun (Caillouette, 2001).

Selon Lévesque et Mager (1995), d'autres conditions sont également importantes, comme l'établissement dans la concertation des modes de collaboration qui respectent les différentes parties dans leur légitimité et dans leurs différences. Les partenaires doivent accepter de partager leurs expertises et se concerter en se basant sur des échanges réels (Lévesque et Mager, 1995). Ils énoncent qu'afin d'améliorer le partenariat mixte (tiers secteur, État et secteur privé), il faut surmonter la concurrence qui peut exister entre eux¹¹.

Pour gouverner un réseau d'organisations collectives et sociales et instaurer un partenariat réel, ses membres partenaires doivent faire des compromis et trouver des outils, afin de gérer leurs interfaces (Gagné et Dorvil, 1994). Par exemple, les organisations du tiers secteur sont appelées à participer activement aux efforts de partenariats initiés par l'État, doivent faire confiance à la bonne volonté de celui-ci, et leur participation doit se démarquer par l'apport de leurs expertises (Lévesque et Mager, 1995) tout en relevant le défi de rester proches des populations qu'elles desservent et des besoins de leurs communautés. Ils doivent, également, maintenir leur autonomie (René et Gervais, 2001).

¹¹ Les discours et les pratiques de la gouvernance partenariale ne sont pas les seuls paradigmes de gouvernance. Selon Monnier et Thiry (1997), il y a aussi le paradigme de gouvernance concurrentielle

Les institutions publiques, de leur côté, doivent changer leurs pratiques d'intervention, afin de pouvoir réaliser leurs objectifs d'intérêt général (Lamoureux, 1994). Ces institutions ayant l'habitude d'intervenir dans un cadre sectoriel et sur des objectifs précis et mesurables devront faire l'effort de s'engager dans des actions intersectorielles définies par le processus de concertation sur des enjeux sociaux reliés et d'envergure (René et Gervais, 2001). Elles doivent aussi respecter les manières de faire des organisations du tiers secteur et reconnaître leurs actions¹². Le défi est important pour développer ces relations de partenariat, et ce défi consiste à réaliser toujours un équilibre et une équité entre ces divers partenaires (Lévesque, 2006).

Enfin, en nous basant sur le développement précédent, nous retenons quelques conditions pour la gouvernance des réseaux d'organisations collectives et sociales qui sont : la participation volontaire des organisations membres ; le partage d'une même vision ; le partage des objectifs et la réalisation d'une mission commune ; le maintien de l'autonomie de services de chaque partenaire ; la complémentarité de leurs ressources et la volonté d'éliminer les doublons entre eux ; l'engagement des membres basé sur les convictions, le désir et le devoir de servir la communauté ; l'ajustement mutuel et le développement des normes communes.

¹² Pas de distinction entre l'économie et le social et les entreprises collectives et l'État servant d'intermédiaires entre les deux (Bernier et al., 2003)

3. APPROCHES THÉORIQUES

Plusieurs perspectives théoriques ont été adoptées pour analyser la gouvernance des relations interorganisationnelles. Cependant, nous n'avons pas identifié de théories spécifiques pour la question de la gouvernance de réseaux d'organisations comme nouveau mode de relations interorganisationnelles (Provan et Kenis, 2008). En effet, nous tentons d'illustrer, dans un premier point, la question de la gouvernance de réseaux interorganisationnels selon les principales approches théoriques connues dans le domaine des relations interorganisationnelles. Dans le deuxième point, nous proposons quelques approches théoriques pertinentes pour analyser la question de la gouvernance de réseaux interorganisationnels.

3.1. Principales approches théoriques

Nous avons noté la diversité des approches analysant les relations interorganisationnelles et leur gouvernance, qui sans converger, ne s'excluent pas. La gouvernance des RIO est un ensemble de mécanismes par lesquels ces relations sont dirigées et contrôlées. Ces mécanismes diffèrent nécessairement d'une approche à l'autre, ceci est en fonction de l'objet d'étude de chacune d'elles. Sans être exhaustive, nous présentons, dans ce qui suit, les approches les plus répondues dans ce champ d'étude.

3.1.1. *Approches fonctionnalistes*

D'une façon générale, ces approches analysent les interdépendances et réfèrent au fait que les différents partenaires contribuent positivement à l'ensemble du système réseau et ainsi l'équilibre, l'ajustement et l'ordre se produisent d'une façon systématique. Les fonctionnalistes accordent au fonctionnement du réseau la primauté sur les membres (les acteurs). Parmi ces approches, nous présentons les suivantes :

➤ *Théorie des coûts de transaction*

Initiée par Coase (1937)¹³ et développée par Williamson (1975 ; 1979 et 1985)¹⁴, cette approche économique a pour thème principal l'organisation des échanges économiques. Elle constitue ainsi une approche pertinente pour comprendre certains aspects du choix de la gouvernance RIO¹⁵. Son objet principal est le choix entre le marché et la hiérarchie pour intégrer ce que Powell (1990) a

¹³ Cité par Williamson, (1996)

¹⁴ Cité par Williamson, (1996)

¹⁵ Il y a plusieurs formes d'arrangement institutionnel au sein des réseaux d'organisations (voir la section précédente). Ces arrangements institutionnels concernent le choix d'une structure de gouvernance adaptée pour coordonner les transactions et les activités économiques des partenaires.

qualifié de «formes hybrides» parmi lesquelles les alliances stratégiques et les réseaux. Évidemment, les modalités d'arbitrage entre les arrangements contractuels ou les arrangements plus formels dépendent largement des coûts de transaction (Williamson, 1991) et de l'incertitude liée aux investissements et au degré de complémentarité des actifs (Blois, 1990).

Selon cette théorie, la gouvernance de ces nouvelles formes de gouvernance (les réseaux d'organisations) doit se baser sur les habiletés des partenaires à s'approprier des bénéfices dérivés des alliances et du réseau (Doz, 1996 et Blois, 1990), de diminuer les incertitudes et de prévoir l'opportunisme des partenaires, dans l'objectif de diminuer les coûts de transaction¹⁶. Les mécanismes de la gouvernance, selon cette approche, permettraient d'agir sur les incitations des organisations à coopérer, à respecter leurs engagements, en spécifiant des modalités qui contribuent à protéger les actifs investis par les partenaires et le surplus dégagé à travers le réseau. Elle propose des mécanismes contractuels pour éviter le risque d'opportunisme (Williamson, 1975). L'objectif de la gouvernance est d'instaurer un mode et des mécanismes de gouvernance qui diminueront au maximum les coûts de fonctionnement du réseau et de sa gestion (Allaire et Firsirotu, 1993). Le choix d'un mode de gouvernance doit se baser sur le calcul (Blois, 1990).

Enfin, même si la théorie des coûts de transaction présente un apport important pour la compréhension des relations interorganisationnelles et leur gouvernance, il est toutefois difficile, par exemple, d'évaluer parfaitement les coûts de transaction en raison de l'asymétrie d'information (information imparfaite), des coûts liés à la complexité organisationnelle et aussi des coûts de coordination externe. De plus, ce que les adeptes de cette théorie oublient est que, dans un réseau, il y a une structure sociale qui se développe en dehors des conditions d'échange et qui fournit les fondements théoriques des mécanismes sociaux utilisés dans la gouvernance du réseau. Ces mécanismes diminuent souvent les coûts de transaction et gagnent un avantage concurrentiel supérieur à celui du marché et de la hiérarchie (Gulati *et al.*, 2000). Enfin, le concept des coûts de transactions est important (Blois, 1990). Cependant, il est insuffisant pour expliquer à lui seul la gouvernance de réseaux d'organisations. Cette théorie offre juste une analyse pertinente lorsqu'il s'agit de comprendre le choix de la forme de la gouvernance des RIO.

Selon Menthe (1997) dans Garette et Dussauge, (1995), les coûts de transaction sont valables pour expliquer les stratégies d'intégration et d'externalisation, mais non les formes hybrides comme la forme réseau. En effet, ces dernières ne peuvent pas être définies en soi, les auteurs se contentent juste de les distinguer de la coordination par le marché et la hiérarchie.

¹⁶ Allaire et Firsirotu (1993), montrent que le concept de coûts de transaction permet de bien comprendre la coordination entre les unités indépendantes

➤ *Approche stratégique*

Cette approche perçoit la gouvernance des RIO comme une option stratégique (Miles et Snow 1986, Bouyad, 1996 ; Dyer et Singh, 1998 et Gulati *et al.*, 2000). Selon ces auteurs, la gouvernance devient, de plus en plus, un élément de la stratégie de réseaux à cause de l'intensification de la concurrence, la complexité de l'environnement et son évolution rapide¹⁷ (Gulati *et al.*, 2000). Face à ce contexte, les partenaires du réseau doivent apprendre l'art de gouverner la coopération au sein de leur réseau comme un aspect important de la stratégie (Phillips *et al.*, 2000 et Jarillo, 1993). En effet, cette approche examine surtout la manière dont les formes de RIO peuvent améliorer la performance stratégique en aidant, notamment, à répartir le risque, à partager les ressources, à augmenter la flexibilité, à accroître l'accès au savoir-faire technologique et l'information et à pénétrer dans de nouveaux marchés et à sécuriser des avoirs (Dyer et Nobeoka, 1998; Dyer et Singh, 1998 et Koka et Prescott, 2002).

L'objectif de la gouvernance, selon cette approche, est d'instaurer des mécanismes pouvant soutenir et maintenir la coopération, l'échange et la réciprocité entre les multiples acteurs du réseau (Dyer et Singh, 1998 Gulati *et al.*, 2000). Pour les tenants de cette approche, la vision stratégique et l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable sont importantes pour la gouvernance du réseau. L'acquisition de cet avantage concurrentiel nécessite toutefois un système de gouvernance de réseaux permettant l'échange d'expériences ou le partage des ressources clés entre des entités indépendantes et autonomes, mais animées par un objectif commun (Dyer et Nobeoka, 1998). Il est également nécessaire d'instaurer un mode de gouvernance qui favorisera la prise de décisions stratégiques au sein du réseau (une stratégie collective propre au réseau) (Phillips *et al.*, 2000).

Enfin, selon cette approche, les partenaires du réseau doivent instaurer un mode de gouvernance maximisant la position concurrentielle du réseau et de ses partenaires par la recherche d'un avantage concurrentiel commun (Deyer et Jeffrey, 1997). Par contre, la théorie des coûts de transaction souligne que les membres du réseau travaillent selon le mode de gouvernance minimisant l'ensemble des coûts de coopération (Williamson, 1995 ; Blois, 1990).

➤ *Approche des ressources et celle de dépendance des ressources*

Cette théorie complète la précédente et considère le réseau comme un ensemble de ressources constituées d'actifs tangibles et intangibles¹⁸ (Prahalad et Hamel, 1990). Nous savons que lorsqu'il s'agit d'étudier les aspects liés aux compétences des organisations partenaires et aux

¹⁷ Ceci est évidemment causé par la mondialisation de l'économie et des marchés, l'accélération et la complexité croissante des changements, la tendance à la déréglementation et l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché.

¹⁸ Les actifs intangibles représentent la base de connaissances des partenaires, constituée de compétences qui se définissent comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire, et beaucoup plus largement de « capabilities » (Carlsson, Eliasson, 1994 cité dans Dyer et Nobeoka, 2000).

processus dynamiques d'acquisition et de développement de nouveaux savoir-faire entre elles, la théorie des ressources offre une compréhension plus fine de ces enjeux.

En effet, selon cette théorie, l'enjeu de la gouvernance du réseau est le partage des ressources et des compétences tacites entre ses partenaires (Koka et Prescott, 2002). Elle propose l'établissement des relations durables pour partager les ressources qui peuvent servir les stratégies délibérées des partenaires (Chen et Chen, 2003). Selon ces derniers, les mécanismes de gouvernance du réseau influencent le partage de ressources entre ces partenaires (Jeffrey *et al.* 1998).

De son côté, l'approche de dépendance des ressources considère le réseau comme une source de ressources. L'organisation cherche à travailler en réseau afin de gérer sa dépendance des ressources ou faire face à celle-ci (Pfeffer et Salancik, 1978). Aux ambitions plus pragmatiques, cette théorie montre comment la dépendance des entreprises est acceptée en contrepartie des ressources que procure la relation (Pfeffer et Salancik, 1978). Selon ces derniers, les échanges sociaux interorganisationnels ne s'expliquent que par l'accès aux ressources qu'ils autorisent.

Par rapport aux deux premières perspectives (TCT et stratégique), cette théorie a le mérite de se focaliser sur un élément de réflexion complémentaire qui stipule que l'efficacité d'une organisation se base sur l'acquisition de ses ressources et sur la gestion optimale de ses relations interorganisationnelles (Provan *et al.*, 1980 dans Provan *et al.* ; 2007), mais pas juste sur la rationalité et les calculs.

Comme la théorie des ressources, la proposition principale de la théorie de la dépendance des ressources réside dans le fait que les organisations cherchent à réduire l'incertitude et à gérer leur dépendance en structurant intentionnellement leurs relations en créant des liens formels ou semi-formels avec les autres organisations. Ces liens peuvent être des contrats, des joint-ventures, des fusions, etc. La création de tels liens est vue comme une manière de gérer les problèmes d'incertitude et de dépendance en augmentant le degré de coordination entre les partenaires ou en créant des «environnements négociés» (Cyert et March, 1963)¹⁹. La théorie des ressources et de la dépendance permet d'identifier la dépendance et l'incertitude comme étant la raison des relations interorganisationnelles.

En effet, selon l'approche de dépendance, l'objectif de la gouvernance de RIO²⁰ est d'instaurer des mécanismes permettant de gérer les relations et le transfère des ressources ; de gérer également l'arbitrage entre le développement de relations étroites leur permettant d'obtenir certaines ressources, et l'établissement d'attachements flexibles qui leur assurent une meilleure stabilité

¹⁹ Cyert, R. M., J. G. March. (1963). «A Behavioral Theory of the Firm». 2^{ème} ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

²⁰ La théorie de la dépendance des ressources offre un cadre d'analyse des différentes formes de relations interorganisationnelles, du simple lien interpersonnel, au partenariat vertical (ou l'alliance horizontale).

(Pfeffer et Salancik, 1978). Toutefois, cette approche n'offre qu'une vision macroscopique des mécanismes qui peuvent être utilisés pour gouverner ces relations en dehors des alternatives stratégiques suivantes : la joint venture ou la fusion (Heide, 1994)

Cette théorie est limitée, car elle a centré son analyse uniquement sur l'efficacité des modes de coordination dans l'obtention des ressources de l'organisation. Elle répond à la question suivante : quel est le meilleur mode de gouvernance qui permettrait aux partenaires de bien gérer leur dépendance de ressources? Cependant, la question de la gouvernance du réseau est complexe et multidimensionnelle.

➤ **Théorie de l'échange social**

Dans le même sens que l'approche précédente, pour la théorie de l'échange social (Kelley et Thibault, 1959 cités dans Lambe *et al.*, 2001), les relations interorganisationnelles sont essentiellement motivées par la poursuite de l'intérêt personnel et par la perspective de ce que ces relations peuvent produire, autrement dit des résultats escomptés²¹ (Lambe *et al.*, 2001²²). D'ailleurs, en articulant le principe de la dépendance des ressources à la théorie de l'échange social (Mindlin et Aldrich, 1975 et Aldrich 1979²³), les relations interorganisationnelles apparaissent comme un jeu de pouvoirs finalisé sur l'échange de ressources. Ainsi, le contrôle des ressources dans un réseau interorganisationnel est implicitement lié au pouvoir interorganisationnel. Une organisation détenant des ressources peut forcer les autres à accepter ses conditions de négociation dans le conflit ou la coopération (Aldrich, 1979). L'objectif de la gouvernance du réseau, selon cette théorie, est le développement des mécanismes permettant à ses membres partenaires d'exercer leur pouvoir et de maximiser avant tout leurs intérêts particuliers. Elle nous semble moins pertinente pour analyser la gouvernance de réseaux d'organisations collectives.

➤ **Théorie de la contingence**

Selon, Ehlinger *et al.*, (2007), l'analyse des structures de gouvernance de réseaux doit tenir compte des facteurs de contingence qui sont à l'origine de leur développement. Parmi ces facteurs de contingence, ces auteurs citent entre autres (variables macro environnementales, le cadre légal, la concurrence, la disponibilité des ressources, l'incertitude de la demande, l'évolution des besoins, type de l'industrie, etc.). Selon cette théorie, la considération de ces facteurs rend illusoire toute tentative de proposer un modèle de gouvernance universel. L'objectif de la gouvernance du réseau, selon cette approche, est de créer des mécanismes aidant les membres du réseau à faire face

²¹ Ces résultats peuvent être de nature économique ou non économique, tel que le développement d'un réseau social entre gestionnaires.

²² Cité dans LEFAIX-Durand, A. ; Robert, D.P. et Robert- Kozak, B. (2006). « Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse et perspectives ». *Revue Française de Gestion*, Vol.32, No.164, p.205-227.

²³ Aldrich, Howard (1979). «Organizations and Environments», Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

collectivement aux facteurs de contingence qui sont d'ailleurs la raison d'être du réseau. Cette approche nous semble pertinente pour expliquer le pourquoi de la formation des réseaux. Cependant, elle n'explique pas les mécanismes pour leur gouvernance.

En résumé, les approches précédentes montrent l'importance des RIO et leur gouvernance. Cette dernière est considérée comme un moyen de rationaliser les échanges entre les partenaires et leur permettre d'acquérir des ressources et de mieux gérer leurs dépendances des ressources. Puisque le réseau est considéré, par les approches fonctionnalistes, comme une source de ressources et d'avantages concurrentiels, son système de gouvernance doit assurer particulièrement l'acquisition de ses ressources et la réalisation des intérêts des partenaires. Ces approches accordent au fonctionnement du réseau la primauté sur les parties et les structures. Elles n'accordent aucun intérêt pour les acteurs.

3.1.2. Approche relationnelle et d'encastrement

Cette approche se base sur le système social et relationnel qui se crée entre les membres partenaires du réseau (Granovetter, 1985). Pour ce dernier, l'action économique est intégrée dans l'action sociale et le fonctionnement des réseaux d'organisations est basé sur des relations produites par de multiples interactions entre leurs partenaires. Ces relations leur permettent de capter une rente qui ne peut pas être exploitée que collectivement par le réseau (Deyer et Singh, 1998 ; Jeffrey *et al.*, 1998). Cette approche montre que les ressources stratégiques d'une organisation se trouvent aussi dans les relations qu'elle entretient avec ses multiples partenaires (Dyer et Singh, 1998). Ces ressources inimitables peuvent se retrouver dans les routines ou les dimensions relationnelles qui connectent l'ensemble des partenaires du réseau (Dyer et Nebeoka, 2000).

Par rapport aux approches précédentes, les tenants de cette approche soulignent que dans un réseau, il y a une structure sociale qui se développe en dehors des conditions d'échange et elle fournit les fondements théoriques des mécanismes sociaux utilisés dans la gouvernance du réseau (Zaheer, 1995). Selon ce dernier, ces mécanismes diminuent souvent les coûts de transaction et gagnent un avantage concurrentiel supérieur à celui du marché et de la hiérarchie. Cette approche est plus originale et montre les aspects dynamiques des réseaux en s'intéressant davantage aux acteurs et en mettant l'accent sur le réseau de relations. Elle montre l'importance des relations qu'un acteur du réseau entretient avec les autres partenaires et s'intéresse principalement aux conditions permettant de susciter une coopération durable entre les partenaires du réseau (Deyer et Singh, 1998 ; Dyer et Nobeoka, 1998).

L'objectif de la gouvernance, selon cette approche, est de développer un contexte qui favoriserait le développement des mécanismes relationnels, tels que la confiance, la solidarité, la coopération et l'altruisme tout nécessaires à la pérennité du réseau et à son développement. Cette théorie offre des

dimensions importantes pour la gouvernance du réseau. Cependant, ces dimensions ont besoins d'un cadre institutionnel stable où elles peuvent se développer.

3.1.3. Approche structurelle (structuraliste)

Cette approche montre comment les conditions structurelles du réseau affectent les dimensions relationnelles (Uzzi, 1997). Selon les adeptes de cette approche, le système relationnel développé par l'approche précédente dépend de la structure du réseau (Burt, 1992). Pour analyser la gouvernance des RIO, il est important de prendre en considération le facteur structurel en utilisant la notion d'imbrication structurelle. Par exemple, Gulati et al. (2000) ont analysé les caractéristiques du réseau en se basant sur les dimensions structurelles suivantes : la configuration du réseau, sa composition et les modalités de liens unissant ses membres.

Cette approche souligne que les transactions entre les partenaires doivent être étudiées en tant qu'épisodes d'échange dans des relations complexes, imbriquées les unes dans les autres²⁴ et souvent orientées sur le long terme (Olivers et Ebers, 1998)²⁵. Les organisations membres du réseau ne sont que des objets d'une réalité structurée et plus profonde agissant sur elles et à leur place sans qu'elles en soient véritablement conscientes (comme acteurs) (Olivers, 1991). Les partenaires sont contraints de respecter les structures et les codes d'expression collectifs qui s'imposent à eux (Osborn et Doorn, 1997).

Nous retenons que les structures d'un réseau interorganisationnel sont déterminées et exercent des influences sur les comportements de ses membres (Burt, 1992). De ce fait, l'action de l'organisation membre est le résultat de ces structures (sociale et relationnelle) et de sa position dans le réseau (Uzzi, 1997). Ce champ organisationnel est considéré comme un environnement significatif pour les partenaires ; chaque caractéristique structurelle du champ exerce une influence sur l'action stratégique de chacun (Oliver, 1991). Donc, nous voyons qu'elle ne réserve aucune initiative aux acteurs. L'objectif de la gouvernance du réseau est, dans ce cas, surtout de comprendre la structure de réseau, afin de faciliter les échanges entre ses partenaires et permettre le développement des dimensions relationnelles nécessaires pour la création d'un équilibre permanent au sein du réseau (Granovetter, 1985 ; Gulati et al., 2000 et Jones et al., 1997).

Cette approche est limitée, car il semble que pour mieux comprendre la gouvernance des RIO, il faudrait intégrer la dimension structurelle de l'échange. Ceci demeure, néanmoins, difficile en raison

²⁴ L'organisation réseau est ainsi perçue comme « une structure intégrée » de relations d'affaires reliées (Uzzi, 1997). La notion d'imbrication structurelle associée à celles de connectivité et de complexité décrit la densité des liens au sein d'un réseau (Gulati et al., 2000). Elle est mesurée par le nombre de partenaires engagés dans le processus d'échange, par la probabilité de développer de futures relations entre les partenaires et par la probabilité que ces relations fassent l'objet d'une discussion ouverte entre ces partenaires (Jones et al., 1997).

²⁵ Oliver, A.L. and Ebers, M. (1998). «Networking network studies: Ananalysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships », *Organization Studies*, Vol.19, No.4, pp. 549-583.

de la complexité de la notion de structure et de la relative nouveauté des échanges en réseau. De plus, la notion de structure est complexe, car elle est reliée à d'autres concepts, tels que la régulation, le pouvoir, l'interdépendance, les normes, la culture et la hiérarchie (Grandori et Soda, 1997). D'ailleurs, on reproche à cette théorie d'être trop formaliste et statique (même les relations sont structurées selon la position des membres dans le réseau). Elle considère les réseaux uniquement sous leurs aspects structurels et formels (Dyer et Nobeoka, 2000). Elle étudie le réseau en tant que causalités structurelles et évacue l'intentionnalité de ses membres partenaires et leurs actions pour réaliser du changement.

Pour faire le lien avec l'approche institutionnelle que nous suggérons, nous soulignons que cette dernière peut être considérée comme un amendement de l'approche structuraliste. Cependant, au lieu de noter la permanence des structures du réseau et d'évaluer leur effet sur les comportements des membres partenaires, les institutionnalistes s'interrogent sur cette stabilité elle-même (comment les structures, malgré leurs caractères contradictoires, se reproduisent-elles à travers les attentes, les intérêts, les actions divergentes des organisations membres du réseau?). De plus, l'approche institutionnelle n'exclut pas les acteurs comme l'approche structuraliste, mais leurs actions sont fortement encadrées par les institutions.

En guise de conclusion, nous présentons le résumé de ces approches dans le tableau ci-après :

TABLEAU 3
Résumé des différentes approches théoriques

APPROCHES	CARACTÉRISTIQUES ET OBJECTIFS DE LA GOUVERNANCE DE RÉSEAUX
Théorie de coûts de transaction	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation des échanges économiques entre les partenaires est le thème principal - Permet de comprendre certains aspects du choix de la gouvernance RIO - Gouvernance de réseaux d'organisations se base sur les habilités des partenaires de s'approprier des bénéfices dérivés des alliances et du réseau, de diminuer les incertitudes et de prévoir l'opportunisme des partenaires, dans l'objectif de diminuer les coûts de transaction. - Propose des mécanismes contractuels pour éviter le risque d'opportunisme - Choix de structures et de mécanismes de gouvernance est basé sur le calcul et la rationalité - Ne tient pas compte des structures sociales qui se développent au sein du réseau et qui sont importantes pour la gouvernance du réseau
Approche stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance comme option stratégique - Gouverner la coopération est un élément important de la stratégie - Objectif de la gouvernance est d'instaurer les mécanismes pouvant soutenir et maintenir la coopération, l'échange et la réciprocité - Choix d'un mode de gouvernance qui maximise la position concurrentielle du réseau et de ces partenaires - Souligne que les partenaires du réseau transigent selon le mode de gouvernance qui maximise la position concurrentielle du réseau et de ces partenaires.
Théorie des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau comme un ensemble de ressources constituées d'actifs tangibles et intangibles - L'enjeu de la gouvernance du réseau est le partage des ressources et des compétences au sein du réseau - La structure et les mécanismes de gouvernance du réseau influencent le partage de ressources entre ces partenaires
Approche de dépendance des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau comme source des ressources - Réseau comme moyen de gérer sa dépendance des ressources - Gestion optimale des relations interorganisationnelles - L'objectif de la gouvernance est d'instaurer des mécanismes permettant de gérer également l'arbitrage entre le développement de relations étroites leur permettant d'obtenir certaines ressources, et l'établissement d'attachements flexibles qui leur assurent une meilleure stabilité
Théorie d'échange sociale	<ul style="list-style-type: none"> - RIO sont motivées par la réalisation de l'intérêt individuel - RIO comme un jeu de pouvoir finalisé sur l'échange des ressources - Lien avec la théorie de dépendance des ressources - Contrôle des ressources est lié au pouvoir interorganisationnel - L'objectif de la gouvernance peut être le développement des mécanismes permettant aux membres partenaires du réseau d'exercer leur pouvoir et de maximiser avant tout leurs intérêts personnels
Théorie de la contingence	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif de la gouvernance du réseau est de créer des mécanismes aidant les membres du réseau à faire face collectivement aux facteurs de contingence qui sont d'ailleurs la raison d'être du réseau. - Comprendre les structures de gouvernance de réseaux sans tenir compte des facteurs de contingence qui sont à l'origine de leur développement
Approche relationnelle et d'encastrement	<ul style="list-style-type: none"> - Importance des relations et de la structure sociale - Action économique est intégrée dans l'action sociale - Objectif de la gouvernance est de développer un contexte qui favoriserait le développement des mécanismes relationnels, tels que la confiance, la solidarité, la coopération et l'altruisme, tout nécessaires à la pérennité du réseau et à son développement - Importance des acteurs en mettant l'accent sur le réseau de relations
Approche structuraliste	<ul style="list-style-type: none"> - S'intéresse à étudier la structure des positions sociales et la structure des relations sociales. - Considère les réseaux uniquement sous leurs aspects structurels et formels. - Explique et étudie le réseau en tant que causalités structurelles et évacue l'intentionnalité des acteurs et leurs actions. - Importance des conditions produisant les structures et les systèmes sociaux. - Importance de la structure du réseau - Conditions structurelles du réseau affectent les dimensions relationnelles - Dimensions importantes : la configuration du réseau, sa composition et les modalités de liens unissant ses membres - Structures de réseau sont déterminées et exercent une influence sur les comportements de chacun de ses membres - Objectif de la gouvernance est de comprendre la structure de réseau, afin de faciliter les échanges entre les partenaires et développer des dimensions relationnelles

Enfin, vu la complexité du contexte du réseau et les limites soulignées pour chacune des approches précédentes, ces dernières nous semblent peu pertinentes pour analyser la question de la gouvernance de réseaux. Nous proposons, en effet, un cadre théorique englobant des concepts et des dimensions issues de trois perspectives théoriques qui nous semblent complémentaires (approches institutionnelles, théorie du capital social et l'approche cognitive). Ces deux dernières sont des approches volontaristes basées sur les acteurs. Nous expliquons notre choix dans la sous-section suivante.

3.2. Proposition d'un cadre d'analyse

Considérant les mécanismes, les enjeux et les questionnements qui définissent la notion de la gouvernance de réseaux, une approche multi théoriques nous semble être la plus appropriée. Nous proposons donc un cadre de référence composé des concepts issus principalement de la théorie institutionnelle, auxquels il faut intégrer des concepts et des dimensions issues de la théorie du capital social et de l'approche cognitive. En somme, il nous semble que ces approches sont suffisamment générales pour mériter le qualificatif d'approches théoriques et également assez précises pour expliquer la réalité et les spécificités des réseaux d'organisations pluriels auxquels nous nous intéressons.

3.2.1. Pourquoi la théorie institutionnelle ?

L'évolution des réseaux pluriels composés d'organisations privées, publiques et celles du tiers secteur, vers des formes plus complexes et plus délibérées nécessite de penser des formes de gouvernance qui intègrent mieux la diversité et les particularités de ces différentes organisations. Il nous semble que les approches institutionnelles peuvent nous fournir des éléments pouvant nous permettre d'expliquer les dimensions d'une structure de gouvernance pouvant répondre à ce défi. Également, elles peuvent nous aider à mieux expliquer la complexité des réseaux pluriels en mobilisant des dimensions symboliques et immatérielles.

L'objectif de la gouvernance, selon ces approches, est de créer un cadre institutionnel stable au sein du réseau pour pérenniser les relations entre ses partenaires et augmenter leur capacité de travailler ensemble. Les institutionnalistes appréhendent les réseaux à partir des institutions assurant leur stabilité et structurant les comportements de leurs membres à travers leurs statuts et leurs rôles²⁶ (Scott, 1992). En outre, ils considèrent le réseau comme une institution qui contribue à façonner les attitudes et les comportements de ses membres (Scott, 1992 et 1995).

²⁶ Pour les institutionnalistes, il faut connaître les institutions qui sont au niveau du réseau

Le cadre institutionnel²⁷ joue un rôle essentiel dans la gouvernance des RIO (Brousseau, 2000). Cette vision institutionnaliste a été en particulier utilisée pour comprendre le succès de certains réseaux territorialisés (Amin et Thrift, 1992)²⁸. Selon ces auteurs, le fort encastrement institutionnel des territoires permet de comprendre le fonctionnement de ce type de réseaux. Ils soulignent que les institutions sont des mécanismes importants de la gouvernance puisqu'elles assurent la régulation en participant à la mise en œuvre des règles collectives et également en construisant des règles volontaires (Brousseau, 2000)²⁹. L'objectif de la gouvernance, selon les approches institutionnelles, est de développer des institutions pour mieux coordonner les activités du réseau (Ehlinger *et al.*, 2007).

De plus, puisque les approches institutionnelles considèrent les organisations comme des acteurs sociaux, ancrés dans la société et dans leur champ organisationnel (Scott, 1992), il nous semble qu'elles sont mieux adaptées pour montrer cette dynamique sociale qui se produit au niveau du réseau. Selon ces approches, au-delà du projet qui relie les membres du réseau, ce dernier est avant tout un système de relations entre ces différents membres. Ce qui justifie le développement de nouveaux mécanismes de coordination dans ce champ, tels que les normes, les routines et les valeurs (Scott, 1992). Ces mécanismes symboliques et informels permettent de créer un cadre institutionnel stable au niveau des réseaux. Nous explorons, donc, la place des institutions internes au réseau et leur impact sur sa gouvernance et sa performance.

Nous présentons, dans un premier temps, les fondements théoriques du courant institutionnel. Nous montrons, par la suite, comment les différents modèles institutionnels (cognitif, normatif et coercitif) (Scott, 1995) peuvent permettre de mieux explorer la gouvernance du réseau comme champ organisationnel favorable au processus de socialisation et au développement des institutions contribuant à sa coordination et à sa pérennité (Jepperson, 1991).

3.2.2. Fondements théoriques de la théorie institutionnelle

Globalement, les institutionnalistes définissent la société comme un tissu d'institutions (Scott, 1995), c'est-à-dire, de règles collectives (formelles et informelles) de fonctionnement³⁰. La notion d'institution est définie par DiMaggio et Powell (1983), comme tout moyen de coordination sociale qui contraint les acteurs dans leurs perceptions de la réalité et dans le sens de leurs actions. Dans ce travail, nous nous intéressons au rôle des institutions développées au niveau du réseau comme

²⁷ North (1990) définit les institutions comme des contraintes qui s'imposent aux individus et influencent leurs comportements. Elles sont soit formelles, soit informelles notamment en fonction de leur degré d'émergence ou d'intentionnalité. (North D. C., (1990). « Institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge University Press

²⁸ Amin, S ; Thrift, N. (1992). « Marchallian nodes in global networks », International Journal of Urban and Regional research, Vol, 16; NO. 4, p. 571-587

²⁹ Brousseau, E. (2000). « La gouvernance des processus de coopération », Cahier ATOM.

³⁰ (Notes de cours de J. Pasquero, hiver 2008).

champ organisationnel³¹ et nous nous intéressons à celles-ci comme éléments définissant ce qui est considéré comme acceptable ou non et déterminant ainsi le cadre dans lequel toute action des partenaires trouve sa légitimité³² (Granovetter, 1985 ; Humain et Provan, 2000).

Ce système qu'on appelle institutions peut être précisé. Comme suggéré par Scott (1995 et 2001), nous pouvons le scinder pour les besoins de l'analyse en trois composantes : des institutions normatives, réglementaires et cognitives. Dans son livre *Institutions and Organization* (1995), Scott a intégré ces différents courants de pensée. Il définit l'institution comme suit: « ...institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers- cultures, structures, and routines- and they operate at multiple levels of jurisdiction. In this conceptualization, institutions are multifaceted systems incorporating symbolic systems-cognitive constructions and normative rules- and regulative process carried out through and shaping social behaviour. Meaning systems, monitoring process, and actions are interwoven. Although constructed and maintained by individual actors, institutions assume the guise of an impersonal and objective reality. Institutions ride on various conveyances and operate at multiple levels-from the word systems to sub-units of organizations. » (Scott, 1995, p. 33). Ce dernier propose, ainsi, trois piliers pour l'approche institutionnelle, que nous résumons ci-après: le pilier cognitif, le pilier réglementaire et le pilier normatif.

➤ **Respect de la réglementation (pilier réglementaire)**

Certains institutionnalistes accordent un rôle important aux lois, aux règles et aux sanctions, comme base de l'institution (Barnett et Carroll, 1993 dans Scott, 1995 ; Williamson, 1975, 1985 et 1991). Les mécanismes de réglementation peuvent être formels ou informels (règles non écrites). La logique d'une institution où la recherche est centrée sur les lois est considérée comme instrumentale, car les acteurs utilisent l'institution pour réaliser leurs propres intérêts, en évaluant les bénéfices et les pertes qui découlent du respect et du refus des lois et des règlements. Pour ce genre de modèle, la légitimité d'une institution se base sur le fait qu'elle est légalement reconnue. Nous pouvons donner, à titre d'exemple, les engagements au sein du réseau où chaque partenaire a des responsabilités, des droits et des devoirs et il cherche à maximiser ses intérêts individuels. Évidemment, le non-respect de l'engagement et des règles du jeu entraîne des sanctions et même l'exclusion.

³¹ Les théoriciens institutionnels ont étudié les institutions selon plusieurs niveaux : niveau macro et niveau micro ou organisationnel. Scott (1995) identifie six niveaux d'analyse des institutions : le système international, le niveau social, le champ organisationnel, la population organisationnelle, l'organisation et les sous-unités organisationnelles. Nous considérons le réseau d'organisations comme un champ organisationnel.

³² En d'autres termes, la réalité est construite socialement (Berger et Luckmann, 1967), ce qui fait que le monde institutionnel, bien qu'étant une création subjective de sens, est ensuite vécu comme une réalité objective.

➤ **Respect des normes et des valeurs (pilier normatif)**

Scott (1995) rappelle que le modèle normatif a été développé par Parsons (1953), Selznick (1948) et Mezas (1990). Pour les tenants de cette approche, les valeurs sont vues comme des conceptions de ce qui est préférable en termes de standards avec lesquels les structures ou les comportements peuvent être comparés. Par contre, les normes indiquent comment les choses devraient être faites. Contrairement au modèle précédent où l'emphase est mise sur les lois, dans ce modèle, les acteurs se conforment à l'institution en se basant sur leurs obligations sociales et sur leur utilité dans la société ou la communauté. L'accent est mis sur l'influence des valeurs et des normes qui sont internalisées et imposées aux autres. Un système normatif définit donc les objectifs et la méthode la plus appropriée de les atteindre.

➤ **Imitation comme base de l'institution (Pilier cognitif)**

D'autres auteurs s'intéressent aux assises cognitives, comme Meyer et Rowan (1977)³³ ; DiMaggio et Powell (1983) et Carroll et Hannan (1992)³⁴. Selon ces auteurs, les acteurs construisent d'une façon continue leur réalité sociale dans un système socioculturel qui existe déjà au sein de leurs organisations. Ainsi, les symboles perçus objectifs orientent les actions de ces acteurs, sous forme de pressions (Zucker, 1987 dans Scott, 1995). Selon ce modèle, l'imitation est un mécanisme important par lequel se développent les institutions. Les organisations tentent ainsi de se conformer aux systèmes de croyances partagées et aux cultures, qui sont imposés aux acteurs ou adoptés par ceux-ci (DiMaggio et Powell, 1983 et 1991). Dans ce cas, la légitimité des actions provient de l'appui culturel et de ce qui est correctement vu et adopté.

3.2.3. Dimensions d'analyse pour l'étude de la gouvernance du réseau

Pour le cadre conceptuel que nous présentons ici, nous choisissons quelques dimensions issues de ces trois modèles institutionnels pour comprendre la gouvernance de réseaux. Cependant, avant de présenter ces dimensions, nous expliquons les caractéristiques du réseau comme champ organisationnel.

➤ **Réseau comme champ organisationnel**

La théorie institutionnelle insiste sur l'encastrement social des organisations (Scott, 1992 ; Oliver, 1990). Elle ne retient pas comme unité d'analyse l'organisation, mais le champ organisationnel dans lequel celle-ci est insérée. Pour Scott (1994, p 207) : «La notion de champ veut dire l'existence d'une

³³ MEYER, J.W. et ROWAN, B (1977). «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony». *American Journal of Sociology*; Vol. 83; pp.340-363.

³⁴ Carroll et Hannan (1992), «Dynamics of organizational populations: density, legitimation, and competition», New York, NY, Oxford University Press.

communauté d'organisations qui partagent un système de référence commun et dont les participants interagissent d'une façon permanente et de manière particulière avec les autres acteurs qui sont en dehors du champ.» Notre objectif est d'identifier les institutions se développant dans le réseau comme champ organisationnel et leur influence sur sa gouvernance. Pour notre étude, nous considérons le réseau d'organisations comme un champ organisationnel, c'est à dire, un ensemble d'organisations qui interagissent et qui travaillent ensemble, autour d'un projet ou d'une problématique commune et qui ont un sentiment d'appartenance à une collectivité. Au niveau de ce champ interorganisationnel, l'important est d'analyser les connexions entre les organisations membres, afin de comprendre sa gouvernance et son fonctionnement (Scott, 1992). Selon ce dernier, pour caractériser un champ organisationnel, il faut comprendre sa structure, les types de ressources échangées entre ses membres et connaître les normes, les valeurs et les comportements qui dominent les échanges et les interconnexions au niveau de ce champ. Également, selon March et Olsen (1989), la coordination du réseau est fortement dépendante des valeurs et des liens qui se tissent entre ses différents partenaires.

➤ *Rôle des institutions au niveau du réseau*

Il nous semble que par les institutions, le réseau renforce ses principes de fonctionnement en protégeant ses caractéristiques principales³⁵ et ceci en permettant la coexistence de la coopération et de la concurrence entre ses partenaires. Ces institutions (les règlements, les valeurs partagées, les normes établies et les routines de fonctionnement) sont définies comme des mécanismes sociaux suivis par l'ensemble des partenaires du réseau (Scott, 1995). En conséquence, en plus des avantages qu'offrent ces institutions, elles sont considérées par plusieurs auteurs comme des formes de contraintes imposées aux partenaires du réseau (March et Olsen, 1989). Selon ces derniers, les institutions assurant la coordination entre les membres du réseau, réduisent les marges d'incertitude et permettent à ceux-ci d'utiliser leurs potentiels et leurs ressources à la réalisation des objectifs communs. D'autres auteurs, tels que Meyer et Rowan (1977) ; DiMaggio et Powell (1983) et Scott (1992), ont montré les effets des institutions sur le champ organisationnel. Selon ces auteurs, les membres d'un champ organisationnel partagent toujours des matrices cognitives et normatives ou encore un système législatif commun.

Enfin, nous pensons que le développement des institutions au sein du réseau favorise sa gouvernance ainsi que la stabilité de ses structures. En effet, les valeurs partagées, les règles instaurées, les routines établies et la recherche de légitimité sont toutes des dimensions qui incitent les membres du réseau à travailler en collaboration en partageant leurs connaissances et en développant une identité commune. En effet, nous considérons le développement des institutions comme des mécanismes de gouvernance importants.

³⁵ Que nous avons souligné dans la première question sur les réseaux tels que : l'adhésion volontaire et l'engagement, l'autonomie et l'interdépendance, la coopération et la cohésion, le partage et la réciprocité.

➤ *Dimensions institutionnelles choisies*

Respect des règlements internes

Pour analyser les relations au sein du réseau, les institutionnalistes considèrent ce champ organisationnel comme un environnement institutionnel qui contraint les partenaires à adopter des comportements communs au réseau (Scott, 1992 et Oliver, 1990). Nous supposons que la gouvernance du réseau dépend du respect des règles du jeu fixées auparavant entre ses partenaires et des ententes développées entre eux.

Partage des valeurs

Les institutionnalistes affirment que les regroupements d'organisations construisent des valeurs, des croyances et des repères qui deviennent, à long terme, propres à ces groupements. Selon Parsons (1953), Selznick (1948) et Meziar (1990) cités dans Scott, (1995), les valeurs sont considérées comme des conceptions de ce qui est préférable en termes de standards avec lesquels les comportements peuvent être comparés. Le processus d'institutionnalisation produit un système de valeurs par lequel les membres du réseau peuvent se repérer entre eux et affirmer leur appartenance à ce champ organisationnel (Scott, 1995). Galaskiewicz et Burt (1991), concluent que pour gouverner le réseau, il est nécessaire pour ses partenaires d'adopter une identité commune issue de ce partage de valeurs. Nous proposons, en effet, que les valeurs partagées entre les membres du réseau qualifient son mode de gouvernance.

Établissement de normes

Les normes indiquent comment les partenaires du réseau devraient travailler ensemble. Suivant le modèle normatif (Scott, 1995), les partenaires se conforment aux normes en se basant sur leurs obligations et sur leurs utilités au niveau du réseau. DiMaggio et Powell (1991 et 1983) soulignent que pour éviter le risque d'exclusion, les partenaires du réseau doivent se plier à des normes et se conformer à des modèles de comportements propres à celui-ci. Selon March et Olsen (1989), la coordination du réseau est fortement dépendante des normes et des liens qui se tissent entre ses différents partenaires.

➤ *Développement des routines interorganisationnelles*

Selon Levitt et March (1988) et Zolo et al. (2000), les routines organisationnelles sont des standards, des habitudes, des formalités, des histoires et une identité. Elles sont avant tout organisationnelles, indépendantes des acteurs et inscrites dans la mémoire organisationnelle sous forme de connaissances assimilées dans des procédures (Girod, 1995 dans Coriat, 2000).

Au niveau interorganisationnel, les routines sont créées et soutenues par les actions et les décisions des différents partenaires (Coriat, 2000 et Zolo, 2000). Elles sont des moyens de diffusion des

connaissances et des expertises entre ces partenaires. Les routines établies par les partenaires du réseau, afin qu'ils puissent développer des échanges entre eux et travailler en étroite collaboration, sont considérées comme un instrument de gouvernance relationnelle (Zolo, 2000). Selon ce dernier, les routines expliquent la stabilité des comportements au sein du réseau et sa performance. Zolo (2000) cite plusieurs routines interorganisationnelles, telles que les rencontres et les réunions formelles et informelles que les partenaires organisent pour s'échanger des idées et développer des actions communes.

➤ *Recherche de légitimité*

Au sein d'un système socialement ou collectivement construit de normes, de valeurs et de croyances, la légitimité est définie comme une vision partagée par tous les membres que les actions de chacun sont en adéquation avec les valeurs de ce système (Oliver, 1990). L'adoption des comportements jugés légitimes au sein du réseau, comme système organisationnel, influencera sa gouvernance (Scott, 1995). Les organisations partenaires du réseau ont donc à comprendre les institutions de leur propre réseau et à les respecter. Ceci leur permet d'acquérir une légitimité qui facilitera les rapports de confiance et la réciprocité. La légitimité est un enjeu important pour le développement du réseau et la survie des organisations membres.

Tolbert et Zuker (1983)³⁶ soutiennent que les modalités de légitimation sont multiples et le principal moyen d'acquérir cette dernière est de se conformer aux valeurs et aux coutumes du réseau en imitant les autres partenaires. D'autre part, le fait qu'une organisation soit en relation avec d'autres organisations considérées comme légitimes dans le réseau accroît aussi sa légitimité. Oliver (1990) précise que cette recherche de légitimité constitue l'une des raisons qui conduisent même au développement des relations interorganisationnelles.

Enfin, nous explorerons toutes ces dimensions dans le cas du réseau d'organisations collectives que nous étudierons et nous analyserons leurs impacts sur sa gouvernance.

3.2.4. *Autres concepts et dimensions d'analyse*

Les dimensions institutionnelles précédentes aideront certainement à comprendre la structure et le cadre dans lesquels les partenaires du réseau travaillent ensemble. Cependant, nous jugeons que la gouvernance est également influencée par la dynamique et les actions des acteurs membres (organisations membres) du réseau (Agranoff, 2008). Pour montrer le rôle que jouent ces derniers, nous proposons d'intégrer³⁷ dans ce modèle d'analyse d'autres concepts issus de la théorie du capital social et de l'approche cognitive (par exemple, la formation des préférences et les

³⁶ Cité dans Scott, (1995)

³⁷ Selon Osborn et Doorn (1997), pour comprendre le fonctionnement des réseaux, il faut encourager les recherches qui ont des orientations multidimensionnelles et qui se basent sur des analyses multicritères.

apprentissages sont à la base des actions des acteurs) qui nous semblent complémentaires et compatibles avec l'approche institutionnelle. Nous développons ces dimensions dans les points suivants.

➤ *Partage des connaissances et des apprentissages*

Ce concept est lié à l'approche cognitive. Selon Charreau (1997), cette approche accorde une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des organisations d'innover et de développer des avantages concurrentiels durables. Comme le précise Hodgson (1998)³⁸, l'organisation est principalement un répertoire de connaissance. La création de la valeur dépendrait en priorité de l'identité et des compétences de l'organisation, conçue comme un ensemble cohérent et qui tirerait sa spécificité de sa capacité à créer de la connaissance.

En effet, l'objectif de la gouvernance du réseau, selon cette approche, est de développer les capacités cognitives du réseau et des acteurs permettant d'accéder à des ressources. Autrement dit, l'objet de la gouvernance est comment produire une valeur ajoutée et de la richesse pour le réseau, et non pas seulement comment répartir les ressources existant entre ses membres? Évidemment, la production de la valeur ajoutée pour le réseau et ses membres se base sur des processus cognitifs (formation des préférences et l'apprentissage interorganisationnel). La gouvernance de réseaux doit contribuer à l'organisation de cet apprentissage interorganisationnel. Elle doit permettre d'assurer, à l'interne comme à l'externe, une ouverture suffisante sur les acteurs détenant les compétences et les connaissances adaptées aux enjeux stratégiques du réseau et à ses membres (Grant et Baden-Fuller, 2004)³⁹. Le partage des connaissances stratégiques et des informations entre les partenaires du réseau doit être un enjeu de gouvernance important.

A. Définition de l'apprentissage interorganisationnel

Étant l'une des premières motivations dans la formation des réseaux et des alliances (Gulati et Nohria, 1998), l'apprentissage interorganisationnel est, de plus en plus, étudié comme un élément stratégique et de gouvernance des RIO. Selon Kale et al. (2000), l'apprentissage interorganisationnel est une forme de coopération pour mettre fin à la concurrence existant entre les membres du réseau pour l'acquisition des compétences stratégiques. Pour accéder à ces ressources spécifiques, il est important de coopérer avec les membres détenant les ressources stratégiques en instaurant un mode de gouvernance pouvant maintenir le réseau à long terme (Jolly, 1993 dans Grant et Baden-Fuller, 2004). Kale *et al.* (2000) ont défini trois niveaux d'apprentissage interorganisationnel. Le premier niveau fait référence à l'acquisition et l'internalisation d'informations et de savoir-faire. Le

³⁸ Hodgson, G.M. (1998). « Competence and contract in the theory of the firm ». *Journal of economic Behavioural and Organization*; Vol. 35; p. 179-201.

³⁹ Grant et Baden-Fuller, (2004). « Knowledge accessing theory of strategic alliances ». *Journal of Management Studies*; Vol. 41; No.1; P. 61-84

deuxième niveau fait référence à une meilleure connaissance des partenaires (Doz, 1996). Le troisième renvoie au développement d'une capacité à gérer la relation (Kale *et al*, 2000). Selon ce dernier, ce troisième niveau illustre la durabilité et la pérennité des relations entre les partenaires.

L'apprentissage interorganisationnel est un concept d'analyse important pour la gouvernance du réseau, car il illustre la stabilité du réseau et l'implication de ses partenaires (les structures ne gouvernent pas seules, il faut intégrer l'action des acteurs, et l'apprentissage est à la base de leurs actions). De plus, même le réseau est défini par plusieurs auteurs comme un moyen de transfert des connaissances développées dans une organisation et qui sont difficilement transférables par le biais d'une licence ou d'une simple transaction commerciale classique (Gulati *et al.*, 2000 ; Dyer et Jeffrey, 1997 et Inkepen et Tsang, 2005), non en raison de la défaillance du marché ou des coûts de transaction élevés, mais plutôt parce que le savoir à transférer est assimilé dans l'organisation. Le réseau interorganisationnel est donc un véhicule de savoir tacite à cause des interactions existantes entre ces membres et leur implication (Deyer et Nobeoka, 2000 ; Koka et Prescott, 2002). Également, le réseau imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par l'ensemble du réseau (Knigt, 2002).

Nous intégrons ainsi le concept de partage des connaissances et des apprentissages pour montrer que les partenaires du réseau, évoluant dans une stabilité assurée par le développement des institutions, partagent entre eux des connaissances tacites et des apprentissages et ceci a un impact sur la gouvernance et la stabilité de leur réseau. Nous soulignons, également, que les institutions jouent un rôle dans la formation des apprentissages collectifs (les processus cognitifs). Ces derniers influencent les actions des acteurs partenaires. Voici cette relation ainsi:

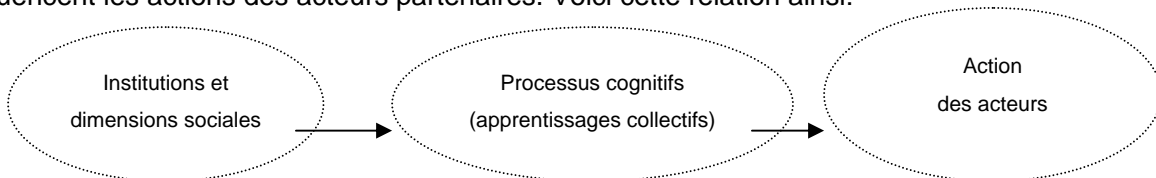


Schéma 1 : liens entre institutions, processus cognitifs et processus sociaux

B. Dimensions du concept de partage de connaissances

Selon Dyer et Nobeoka (1998), pour capter l'information stratégique au sein du réseau, des processus cognitifs doivent être mis en place. Selon Napahiet et Ghoshal (1998), le partage d'un langage commun facilite l'échange d'informations et des connaissances et favorise la conception d'une perception commune des avantages de l'échange collectif (Weick et Roberts, 1993)⁴⁰. Donc, les dimensions cognitives font référence à l'existence d'une compréhension collective entre les

⁴⁰ Weick, K. E. et Roberts, K. H. (1993). "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks". *Administrative Science Quarterly*, Vol.38; p. 357-381.

membres du réseau (Kale *et al.*, 2000 et Inkepen et Tsang, 2005). Cette compréhension et le partage des connaissances sont facilités par l'utilisation d'un langage commun, de récits partagés, des représentations communes et des cadres de références communs⁴¹ (Scott, 1995).

D'autre part, le langage constitue la base de tout échange d'informations ou de connaissances ; plus le langage est commun aux membres du réseau, plus la communication et la transmission de connaissance sont efficaces (Kale *et al.*, 2000 ; Koka et Prescott, 2002). Enfin, les récits collectifs (mythes fondateurs, histoires, métaphores, etc.), contribuent à la cohésion du réseau et au développement du sentiment d'appartenance (Scott, 1995), ce qui favorise ainsi la confiance et les échanges entre les organisations partenaires (Deyer et Nobeoka, 2000).

En résumé, nous considérons les dimensions suivantes : langage commun, récits partagés, représentations communes et les cadres de références communs, pour notre analyse du concept de partage de connaissances et des apprentissages.

➤ **Développement du capital social**

A. Pourquoi ce concept?

Nous intégrons le concept du capital dans notre modèle théorique, car le partage des apprentissages, au niveau du réseau, est supporté aussi par le développement du capital social (Knight, 2002 ; Koka et Prescott, 2003). Autrement dit, le capital social est l'un des déterminants des apprentissages interorganisationnels (Naphiet et Ghoshal, 1998). Ce concept est défini, d'ailleurs, comme la capacité des personnes à coopérer et à agir ensemble pour en finir avec les problèmes d'action collective et réaliser les objectifs communs (Forgue, 2004). Comme l'ont montré Naphiet et Ghoshal (1998), la dimension structurelle du capital social a une influence significative sur l'accès et la transmission de l'information et par conséquent sur l'apprentissage interorganisationnel et l'exécution des actions collectives.

De plus, nous complétons les dimensions institutionnelles avec le concept du capital social, car les institutions se produisent avec des interactions entre les acteurs et des cohésions sociales (Scott, 1995). Ceci dit que quand le capital social est développé, il facilite l'interaction sociale et les liens sociaux (Tsai et Ghoshal, 1998). Les institutions sont tributaires du développement du capital social et on dit souvent qu'il y a développement du capital social quand les membres du réseau peuvent parvenir à des compromis et développer une compréhension partagée de problèmes communs (Tsai et Ghoshal, 1998; Forgue, 2004). De plus, le capital social est important pour accélérer le processus d'institutionnalisation du réseau et il est même un moyen pour institutionnaliser la coopération

⁴¹ Le « cadre de référence » est le cadre grâce auquel l'acteur pense et donne du sens à ce qu'il vit (Goffman, 1974 dans Scott, 1992). Aussi, l'existence de cadres de références partagés permet aux membres de l'organisation de donner une interprétation similaire aux changements de leur environnement (Weick et Roberts., 1993).

(Jepperson, 1991). Enfin, ce concept permet de compléter l'analyse des institutions développées au sein du réseau en identifiant leurs racines.

Également, nous intégrons le concept du capital social dans notre modèle d'analyse, car le réseau est considéré comme une source, un utilisateur et un créateur de ce capital social (Bubolz, 2001)⁴². Il est un terrain important d'application de ce concept (Inkpen et Tsang, 2005). En effet, il nous semble que nous ne pourrions pas explorer la gouvernance du réseau sans l'analyse de ce concept du capital social, car il illustre à la fois la structure des relations entre les partenaires du réseau et l'échange de ressources entre eux (Koka et Prescott, 2002).

B. Définition du concept du capital social

Dans la littérature, nous avons recensé plusieurs définitions du concept de capital social. Les recherches se réfèrent habituellement aux auteurs fondateurs soit Bourdieu (1980), Coleman (1990) et Putman (1993) cités par Forgues (2004). Selon Bourdieu (1980), le capital social désigne «l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations, plus au moins institutionnalisées, d'interconnaissance et d'interreconnaissance ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes, mais sont, aussi, unis par des liaisons permanentes et utiles» (Bourdieu, 1980. p 2).

De leur côté, Napahiet et Ghoshal (1998) ont énoncé une définition plus globale du concept du capital social, dans l'objectif de bien analyser les relations de partenariat entre les partenaires du réseau. Ils le définissent comme un concept multidimensionnel composé de trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive. Selon ces auteurs, le capital social structurel correspond à l'ensemble des relations présentes au sein d'une structure sociale. Il s'agit plus précisément de la configuration du réseau⁴³, de sa stabilité et de la nature des liens⁴⁴ qui unissent ses partenaires.

Par contre, la dimension relationnelle fait référence au nombre et à la fréquence des interactions entre les partenaires produisant des normes, de la confiance et des valeurs. Le capital social relationnel renvoie à la nature des relations entre les membres du réseau (Dyer et Singh, 1998). Il se caractérise par un haut niveau de confiance entre ces derniers, par le partage de normes et d'obligations et par une identification mutuelle (Tsai et Ghoshal, 1998). Enfin, la dimension cognitive correspond aux ressources véhiculant les représentations et les interprétations entre les partenaires (Naphiet et Ghoshal, 1998). Le partage d'un langage commun facilite l'échange d'informations et

⁴² Bubolz, M. (2001). «Family as source, user, and builder of social capital» *Journal of Socio-Economics*, Vol, 30; No. 2 ; p. 129-131.

⁴³ Selon Napahiet et Ghoshal, (1998), la configuration du réseau détermine le niveau d'accessibilité et la quantité d'informations disponibles au sein du réseau.

⁴⁴ Les liens du réseau constituent un moyen efficace pour accéder aux ressources, et notamment à l'information et aux connaissances Napahiet et Ghoshal (1998).

favorise la conception d'une perception commune des avantages du réseau (Kale *et al.*, 2000). Donc, cette dimension fait référence au niveau de compréhension collective entre les membres du réseau.

C. Dimensions choisies pour ce concept

Étant donné que l'information est une ressource importante dans le cas de réseaux, nous choisissons la définition de Koka et Prescott (2002), basée sur les avantages du capital social découlant des échanges d'informations. Ces avantages sont : la quantité des informations échangées au sein du réseau ; la diversité et la richesse de ces informations. De plus, choisissons ces dimensions pour faire le lien avec le concept des apprentissages interorganisationnels précédemment développé.

Ainsi, la première dimension que nous considérons pour analyser le concept du capital social est le volume d'informations échangées qui est défini par Koka et Prescott (2002) comme la quantité d'informations stratégiques qu'un membre du réseau peut avoir des autres partenaires. L'autre dimension importante est la diversité et la richesse des informations que les membres s'échangent entre eux. Cette dimension renvoie à la qualité et la variété des informations que l'organisation peut acquérir par son réseau de relations. La richesse des informations échangées provient, généralement, de la résolution conjointe des problèmes (Koka et Prescott, 2002) et de la diversité des sources d'informations (Dyer et Nobeoka, 2000).

Pour terminer cette section, nous résumons, dans le tableau suivant, les concepts et les dimensions choisies pour notre cadre conceptuel.

TABLEAU 4
Concepts et leurs dimensions

CONCEPTS	DIMENSIONS
Institutions internes au réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des règlements internes au réseau • Partage des valeurs • Établissement de normes • Développement des routines interorganisationnelles • Recherche de légitimité • ?
Partage de connaissances et d'apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> • Langage commun • Récits partagés • Représentations communes • Cadres de références communs • ?
Développement du capital social	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité des informations échangées • Variété des informations échangées • Richesse des informations échangées

Nous présentons, également, notre modèle conceptuel (voir la figure ci-après). L'objectif est d'illustrer les relations établies entre les différents concepts de ce modèle.

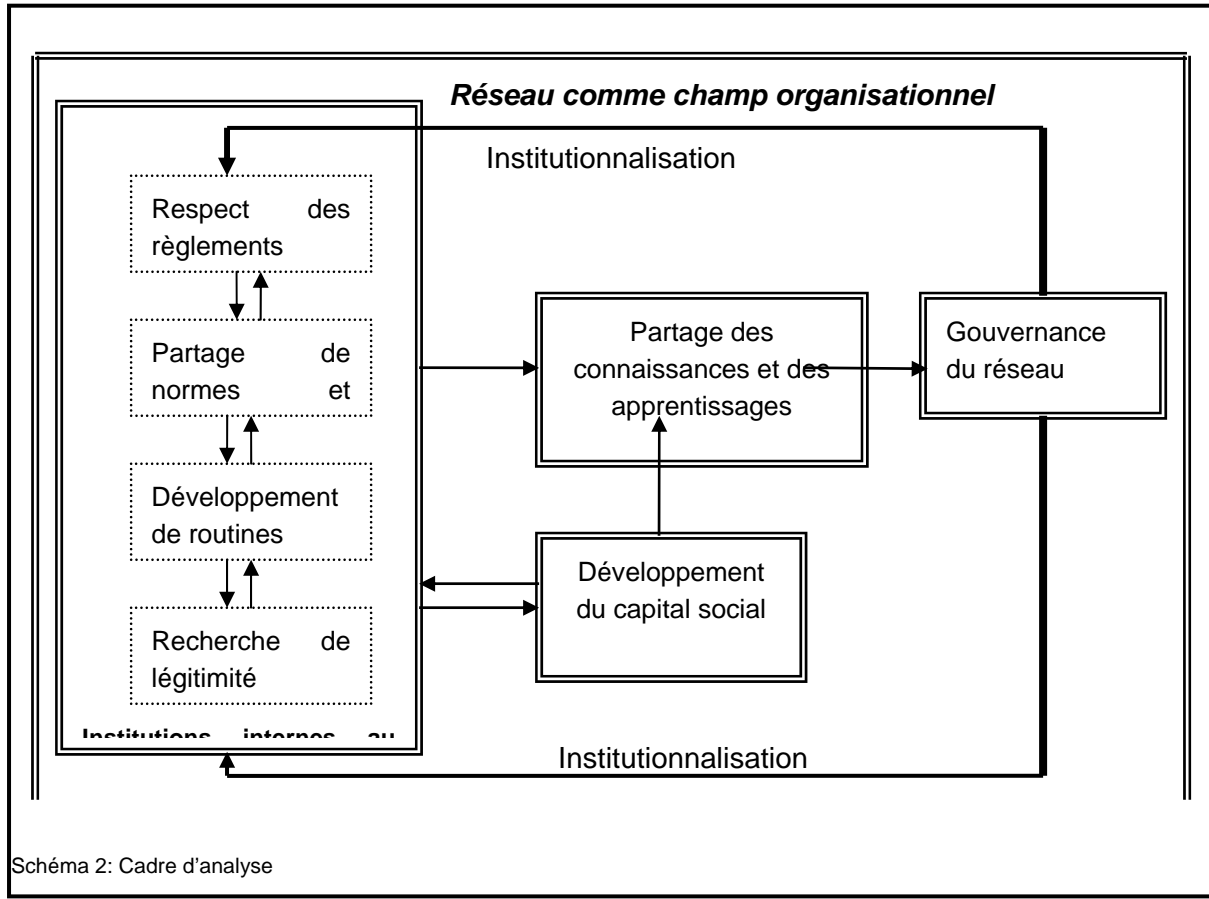


Schéma 2: Cadre d'analyse

CONCLUSION

Nous avons présenté, dans ce texte, les écrits liés au concept de la gouvernance de réseaux d'organisations et aux différents modes de gouvernance analysés dans ces écrits. Nous retenons de cette recension d'écrits que la diversité des structures de gouvernance proposées témoigne de la difficulté non seulement à concevoir ce que peut être la gouvernance collective d'un réseau, mais, également à construire une structure de gouvernance adaptée selon le type de réseau et son niveau d'évolution. Ceci illustre ainsi la jeunesse et la complexité de ce domaine d'étude.

De plus, nous retenons de cette analyse des écrits que l'hétérogénéité des secteurs et des contextes dans lesquels se développent les réseaux d'organisations, la variété des formes et des contenus qui les caractérise et les diverses réflexions des chercheurs qui les ont étudiés, permettent de comprendre la différence et l'insuffisance des réponses apportées à la question de la gouvernance de réseaux d'organisations.

Enfin, vu la complexité du contexte que nous étudierons et le manque de développement théorique sur la question de la gouvernance de réseaux comme nouveau mode de gouvernance des relations interorganisationnelles, nous avons proposé un cadre théorique intégré englobant des concepts et des dimensions venant de trois approches théoriques (approche institutionnelle, théorie du capital social et l'approche cognitive). Par ce cadre conceptuel, nous voulons montrer que la gouvernance du réseau est influencée par les institutions développées historiquement dans celui-ci (valeurs, normes, croyances, etc.) et par les actions de ses partenaires à travers leurs processus cognitifs (apprentissage) et leurs processus sociaux (capital social). D'une façon générale, la gouvernance désigne tout processus de conception, de choix et d'implantation de règles de vie en commun (Rhodes, 2008). Nous considérons que ce processus de gouvernance de réseaux (multiacteurs) est influencé par des dimensions cognitives, institutionnelles et sociales. Évidemment, une recherche empirique s'impose pour vérifier et valider ce modèle conceptuel.

BIBLIOGRAPHIE

- AGRANOFF, R. (2007). "Managing within networks: adding value to public organizations" Washington, D.C., Georgetown University Press, 274 p. (Public management and change series). JK 421 A277, 2007, Québec.
- AGRANOFF, R. (2006). "*Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers*"; Public Administration Review, Vol. 66, p. 56-66.
- ALDRICH, H. (1979) "*Organizations and Environments*" Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- ALLAIRE, Y., Firsirotu, M. (1993). « *L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégi* ». Montréal, Édition Gaëtan Morin, 620 p.
- ASSENS, C. (1996). « *Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau* », Cahiers du CNRS, No 23, p. 38-42.
- ASSENS, C. (2003). « *Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances* » Management International, Vol.7, No. 4, p. 49-59.
- BEVORT, A., Lallement, M. (2006). « *Le capital social : performance, équité et réciprocité* », Édition La Découverte, 321 pages.
- BENASSI, M. (1995). "Governance factors in a network process approach". Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, No. 3, P. 269-281.
- BERNIER, L., Bouchard, M., Lévesque, B. (2003). "Attending to the general interest: New mechanisms for mediating between individual, collective and general interest", Annals of Public and Cooperative economics, Vol. 74, No.3, Blackwell, p. 321-347.
- BERTRAND, C. (2005). « *Les nouvelles formes de gouvernance et les investissements régionaux : le cas de Capital régional et coopératif Desjardins* », Cahier du CRISES, collection Thèses et Mémoires, no TM0505, 254 p.
- BOUCHARD, M.J. (2005). « *Introduction : Nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives* » Annals of Publics and Cooperative Economics, Vol. 76, N0. 4, p. 581-584.
- BOUCHARD, M.J. (2004). « *La gouvernance, une vieille et une nouvelle réalité pour l'économie sociale* », Revue Économie et Solidarité, Vol. 35, No.1-2 (2004), p.16-25.
- BOULANGER, P. (1995). « *Organiser l'entreprise en réseau* », Paris, Édition Nathan, 180 p.
- BOUYAD, A. (1996). « *Les alliances stratégiques* » Paris, Édition Dunod, 148 p.
- BLAU, P.M. (1982). "Structural sociology and network analysis" dans P.V Marsden et N. LIN. (ED), "Social structure and network analysis", Beverly Hills, Ca: Sage, p. 273-279.
- BLOIS, K.J. (1990). "Transaction costs and networks", Strategy Management Journal, Vol. 11, No. 6, p. 493-496.

- BURT, R.S. (1992). *“Structural holes: The social structure of competition”*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BUTERA, F. (1991). *« La métamorphose de l'organisation : Du château au réseau »*, Paris, Édition D'Organisation, 245 p.
- CAILLOUETTE, J. (1994). *« L'État partenaire du communautaire : vers un nouveau modèle de développement »*. Nouvelles Pratiques Sociales, Vol. 7, No.1, 1994, p. 161-175.
- CAILLOUETTE, J. (2001). *« Pratiques de partenariat, pratiques d'articulation identitaire et mouvement communautaires »*, Revue NPS, Vol. 14, No.1, p.81-96.
- CHAVES, R., Sajardo Moreno, A. (1997). *« Le partenariat public-OSBL dans les services sociaux : le cas espagnol »*. Annals of Publics and Cooperative Economics, Vol. 68, No.1, p. 65-86.
- CHASKIN, R., Prudence, B., Sudhir, V., Avis, V. (2001). *“Building community capacity”*. New York: Aldine de Gruyter, cite dans Provan et Kenis, 2008.
- CORIAT, B. (2000). *« Compétences, structures de gouvernance relationnelle : le cas de conception des grands projets complexes »* CREI, Université de Paris Nord,
- DAIDJ, N., Gardet E., Mothe C. (2006). *« Le Keiretsu de production : un réseau interentreprises en mutation ? Le cas de l'automobile »*. 14^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin, 2006.
- DELAPIERRE, M., Zimmerman, J.B. (1988). *« Grappes technologiques et réseaux d'alliance »*. Actes du Colloque C.G.I. Génie Industriel, Nancy, France.
- DYER, J., SINGH, H. (1998). *“The relational View: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage”*, Academy of Management Review, Vol. 24, No.4, p. 660-679.
- DYER, J., Jeffrey, H. (1997). *“Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value?”*, Strategy Management Journal, Vol. 18, p.535-556.
- DYER, J., Nobeoka, K. (2000). *“Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case”*. Strategy Management Journal, vol. 21, No.3, p. 345-425.
- DiMAGGIO, P., POWELL, W.W. (1983). *“The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”*, American Sociological Review, Vol. 48, p. 147-160.
- DiMAGGIO, Powell. (1991). *“The new institutionalism in organizational Analysis”*. Chicago, University of Chicago Press.
- DOZ, Y., HAMEL, G. (2000). *« L'avantage des alliances : Logique de création de valeur »*, Paris, Édition Dunod, 320 p.
- DOZ, Y. (1996). *“The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?”*, Strategy Management Journal, Vol. 17, No.1, p.55-83.
- EHLINGER, S., Perret, V., Chabaud D. (2007). *« Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? »*, Revue Française de Gestion, Vol. 1 ; No. 170, p.155-171.

- ENJOLRAS, B. (2008), « *Régimes de gouvernance et intérêt général* », in B. Enjolras Édition, CIRIEC, Peter Lang, Brussels, p.23-38.
- EME, B. (2006). « *Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile* », dans Klein et Harrisson, *l'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 465 p.
- FAVREAU, L., Lévesque, B. (1996). « *Développement économique communautaire* », Presse de l'Université du Québec, 230 p.
- FRÉRY, F. (2001). « *Entreprises virtuelles et réalités stratégiques* » *Revue Française de Gestion*, No.133.
- FRÉRY F. (1997) « *Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée* », Actes de la Conférence AIMS, Montréal, juin 1997.
- FORGUE, E. (2004). « *Capital social, gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires, outils théoriques et méthodologiques* », Cahier de recherche, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistique, p. 2-24.
- FORGUES, B., Josserand, E.M. (2006). « *Relations interorganisationnelles : Conceptualisation. Résultats et voies de recherche* ». *Revue Française de Gestion*, No.164, p. 5.
- GALASKIEWICZ, J., Burt, R.S. (1991). "Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy", *Administrative Science Quarterly*, Vol 36, p 88-105.
- GARETTE, B., Dussauge, P. (1995). « *Les stratégies d'alliances* », Paris, Éditions D'Organisation, 283 p.
- GAGNÉ, J., Dorvil, Henri, (1994). « *Le défi du partenariat : le cas des ressources communautaires dans le secteur de la santé mentale* », *Nouvelles pratiques sociales*, vol 7, No. 1, Presses de l'Université du Québec, p. 63-77.
- GRANDORI, A., Soda, G. (1995). "Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms", *Organization Studies*, vol. 6, no. 2, p.183-213.
- GRADDY, E.A., Bin, Chen. (2006). "Influence of the size and scope of networks for sociale service delivery" *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 16, p. 533-552.
- GRANOVETTER, M. (1985). "Économic action and social structure: the concept of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, p. 481-510.
- GRANT, R.M., Baden-Fuller, C. (2004). "A knowledge-accessing theory of strategic alliances". *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No.1, p. 61-84
- GULATI, R. (1995). "Network location and learning : The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategy Management Journal*, Vol. 20, p. 397-420.
- GULATI, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). "Strategic networks", *Strategy Management Journal*, Vol. 21, No. 3, p. 203-266.
- GULATI, R., Singh, H. (1998). "Alliances and Networks", *Strategy Management Journal*, vol. 19, p. 293-317.

- GUILHON, B. et Gianfaldoni P. (1990). « *Chaînes de compétences et réseau* » Revue d'économie industrielle, No. 51, p. 97-112.
- HAMEL, G., Doz, Y., Prahalad, C. (1989). "Collaborate with your competitors and win". Harvard Business Review, No. 67, p. 137-139.
- HEIDE, J.B., Wathne, K.H. (2004). "Relationship Governance in a Supply Chain Network", Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, p. 73.
- HEIDE, J.B. (1994). "Interorganizational governance in marketing channels", Journal of marketing, Vol. 58, No. 1, p. 71.
- HENDRIKSE, G., Windsperger, J., Tuunanen, M., Cliquet, G. (2008). "Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances". Edition: Physica-Verlag H.D, 392 p.
- HOMIN, C., Tain-Jy, C. (2003). "Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective", Journal of World Business, Vol. 38, p. 1-14.
- HUMAIN, S.E., Provan, K.G. (2000). "Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: A comparative study of success and demise" Administrative science Quarterly, Vol. 45, p. 317-365.
- HUMAN, S., Provan, K. (1997). "An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks". Academy of Management Journal, Vol. 40, No.2, p. 368-403.
- INKPEN, A.C., Tsang, E.W. (2005). "Social capital, networks and knowledge transfer". Academy of Management Review. Vol. 30, No.1, p. 146-165.
- JARILLO, C. (1993). "Strategic Networks: Creating the Borderless Organization", Oxford, Butterworth-Heinemann.
- JEFFREY, H., Dyer, H., Singh, H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, p. 660-679.
- JEPPEPERSON, R.J. (1991). "Institutions, institutional effects and institutionalism". In Powell and DiMaggio (op.cit), p. 143-163.
- JIFENG, M.; Edwin L., Gang, P. (2008). "Interfirm network, social capital and knowledge flow", Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 4, p. 86.
- JOSSERAND, E. (2001). « *L'entreprise en réseau* », Collection Vital Roux ; Édition Vuibert.
- JONES, C., Hesterly, W., BORGATTI, S. (1997). "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, p. 911-946.
- JULIEN, P.A., Raymond L., Jacob R. et Abdul-Nour G. (2003). « *L'entreprise-réseau* ». Presses Universitaires du Québec.
- JULIEN, P.A. (1994). « *L'entreprise partagée : Contraintes et avantages* », Revue Internationale de gestion, Vol. 19, No. 4, p.48-58.

- JULIEN, P.A., Lachance, R., Morin, M. (1998). « *Conditions et limites des entreprises réseaux* », 3^{ème} Colloque international de management des réseaux d'entreprises, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, cahiers de recherche, 98-12-C.
- KALE, P., Dyer, J., Singh, H. (2002). "Alliance capability, stock market response and long term alliance success: The role of the alliance function", *Strategy Management Journal*, Vol. 23, No 8, p. 747-767.
- KALE, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). "Learning and protection of proprietary asset in strategic alliance: building relational capital". *Strategy Management Journal*, Vol. 21, No. 3, p. 217- 237.
- KICKERT, W.J.M., Klijn, E., Koppenjan, E.H. (1997). "Managing complex networks: Strategies for the public sector". London Sage.
- KENIS, P., Knoke, D. (2002). "How organizational field network shape interorganizational tie-formation rates", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, p. 275-294.
- KOKA, B.R., Prescott, J.E. (2002). "Strategic alliances as social capital: a multidimensional view", *Strategy Management Journal*, Vol. 23, No. 9, p. 795-816.
- KNIGHT, L. (2002). "Network learning: exploring learning by interorganizational networks", *Human Relations*, Vol. 55, No. 4, p. 427-454.
- KNOKE, D. (1990). "Political network. The structural perspective" Cambridge: Cambridge University Press.
- LAMOUREUX, J. (1994). « *Le partenariat à l'épreuve* », Montréal, Édition St-Martin, 235 p.
- LAMOUREUX, J. (1996). « *La concertation : Perspectives théoriques sous l'angle du néocorporalisme* », Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no ET9607, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- LANGLEY A., Rodriguez, C., Béland, F., Denis, J.L. (2007). "Governance, power and mandated collaboration in an interorganizational network". *Administration et Society*, Vol. 39, No. 2, p. 159-193.
- LEFAIX-DURAND, A., Robert, D.P., Robert-Kozak, B. (2006). « *Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse et perspectives* ». *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, No. 164, p. 205-227.
- LeGALES, P. (1998). « *Du gouvernement local à la gouvernance urbaine* ». *Revue Française de Sciences Politiques*, No. 155, p. 64.
- LEMIEUX, V. (1999). « *Les réseaux d'acteurs sociaux* », Paris, Presses Universitaire de France, Coll. Sociologie, 146 p.
- LÉVESQUE, B. (2006). « *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général* », ARUC-ÉS, cahier C-13-2006.
- LÉVESQUE, B., Mager, L. (1995). « *L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertation locale et régionale au Québec : les acteurs sociaux à la recherche d'une stratégie gagnante* », *l'Espace Québécois*, Montréal, Québec, p.135-170.

- LÉVESQUE, B. (2001). « *Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation, enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale* », *Annales de l'Économie Publique, Sociale et coopérative*, Vol. 72, No. 3, p.323-338.
- LORENZONI, G., Baden-Fuller, C. (1995). "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners". *California Management Review*. Vol. 37, No. 3, p. 147-163.
- LUO, Y. (2002). "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures". *SMJ*, Vol. 23, p. 903-919.
- MacNEIL, I.R. (1978). "Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relation", *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, p. 854-902.
- MALO, M.-C. (2003). « *La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur* », *Cahier du CRISES*, collection Études théoriques, no ET0311, 24 p.
- MARCH, J., Olsen, J.P. (1989). "Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics", New York, The Free Press.
- MARIOTTI, F. (2005). « *Qui gouverne l'entreprise en réseau* », Sciences Po (Les presses) Collection : Sciences Po Gouvernances.
- MARIOTTI, F. (2000). « *Gouverner l'entreprise réseau : le cas de la firme Bombardier* », Trois-Rivières : Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, cahiers de recherche, No. 00-12-C.
- MILES, R., Snow, C. (1986) "Organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, p. 68-73.
- MILES, R.E., Snow, C. (1992). "Causes of failure in network organization", *California Management Review*, Vol. 34, No. 4, p. 53-72.
- NEUGEBORN, B. (1985). "Organization, police and practice in the human services", New York Longent.
- NESS, H., Hangland, S.A. (2005). "The evolution of governance mechanisms and negociation strategies in fixed-duration interfirm relationships". *J Bus Res*, Vol. 58, p. 122-639.
- NOHRIA, N., Eccles, R. (1992). "Networks and Organizations: Structure, Form and Action", Boston, Mass, Harvard Business School Press, 544 p.
- OLIVER, C. (1990). "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, p. 241-265.
- O'TOOLE, Laurence (1997). "Treating networks seriously: Pratical and research based agenda in public administration". *Public Administration Review*, Vol. 57, p. 45-52.
- OSBORN, R.N., Doorn, J.H. (1997). "The institutionalization and evolutionary dynamic of interorganizational alliance and network", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, p. 261-278.
- PACHÉ, G., Paraponaris, C. (2006). « *L'entreprise en réseau* ». Paris, Édition PUF.

- PANET-RAYMOND, J., Bourque, D. (1991). « *Partenariat ou pater-nariat : la collaboration entre établissement publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile* ». Québec : Conseil Québécois de la Recherche Sociale, 1991.
- PFEFFER, J., Salancik G.R. (1978). "*The external control of Organizations: a resources dependence*", New York, NY: Harper and Row.
- PHILLIPS, N., Lawrence, T.B., Hardy, C. (2000). "*Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields*". Journal of Management Studies, Vol.37, No. 1. p. 23-43.
- PRAHALAD, C.K., Hamel, G. (1990). "*The core competence of corporation*", Harvard Business.
- PROVAN, K.G. et Milward, H.B. (1995) "*A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems*", Administrative Science Quarterly, Vol. 49, p. 1-33.
- PROVAN, K.G., Kenis, P. (2008). "*Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*". Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 8, No. 2, p. 229-252.
- PROVAN, K.G., Amy F., Joerg, S. (2007). "*Intereorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks*". Journal of Management, Vol. 33, p. 479-516.
- POLIN, D., Montreuil, B. et Gauvin, S. (1994). « *L'entreprise réseau : Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain* », Montréal, édition Publi-Relais, 325 p.
- POPPO, L., Zenger T. (2002). "*Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*". Strategy Management Journal, Vol. 23, p. 707-725.
- POWELL, W.W. (1990). "*Neither market nor hierarchy: Network forms of organisation*", Research in organizational behaviour, Vol. 12.
- POWELL, W.W. (1998). "*Learning from collaboration knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries*", California Management Review, Vol. 40, No. 3, p. 228-240.
- POWELL, W.W. (1987). "*Hybrid organizational arrangement: new form or transitional development?*", California Management Review, Full.
- RENÉ, J.F., Gervais, L. (2001). « *La dynamique partenariale : Un état de la question, les enjeux du partenariat aujourd'hui* », Revue, NPS, Vol. 14, No.1, p. 20-30.
- RING, P.S., VanDEVEN, A.H. (1994). "*Development processes of cooperative interorganizational relationships*". Academy of Management Review, Vol.19, No.1, p. 90-118.
- RHODES, R.A.W. (2007). "*Understanding Governance: Ten Years On*". Organization Studies, Vol. 28, No. 8, p. 1243-1264.
- SCOTT, W.R. (1995). "*Contemporary institutional theory*". In Scott Institutions and Organizations, California, Thousand Oaks, Sage, p. 33-62.
- SCOTT, W.R. (2001). "*Institutions and Organizations*", California, Sage Publication, Thousand Oaks, 252 p.

- SCOTT, W. R. (1992). "*Organizations. Rational, natural and open systems*". Englewood cliffs: Prentice Hall.
- SORENSEN, E., Torfing J. (2009). "Making governance networks effective and democratic through metagovernance". *Public Administration*, vol.87, No. 2, p. 234-258.
- SUCHMANN, M. (1995). "*Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*". *Academy of Management Review*, vol. 20, No 3, p. 571-610.
- THORELLI, H. (1986). "*Networks: Between Markets and Hierarchies*". *Strategic*.
- TSAI, W., Ghoshal, S. (1998). "*Social capital and value creation: The role of intrafirm networks*". *Academy of Management Journal*, vol. 41, p. 464-478.
- UZZI, B. (1997). "*Social structure and competition in interfirm network: The paradox of embeddedness*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, p. 35-67.
- WHITE, D., Mercier, C., Dorvil, H., Juteau, L. (1992). « *Les pratiques de concertation en santé mentale: trois modèles* », *Nouvelles Pratiques Sociales*, Vol. 5, No.1, p. 77-93.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). "*Market and hierarchie: Analysis and antitrust implications*". New York Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1991). "*Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*", *Administrative Science Quarterly*, No 36, p. 269-296.
- WILLIAMSON, O.E. (1996). "*The mechanisms of governance*", New York, Oxford University Press, 429 p.
- YIKUAN, Lee, S. Tamer Cavusgil (2006). "*Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance*". *Journal of Business Research*, Vol. 59, p. 896-905.
- ZOLO, M., Reuer, J., Singh, H. (2000). "*Interorganizational routines and performance in strategic alliances*" *Organization Science*, Vol. 13, No.6, p. 701-713.
- ZAHEER, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). "*Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*". *Organization Science*, Vol. 9, p. 141-159.
- ZAHEER, A., Venkatraman, N. (1995). "*Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange*". *Strategy Management Journal*, Vol.16, No.5, p. 373-392.