

L'organisation en réseaux : quels apports pour les PME ?



Abdellatif MARGHICH
Enseignant chercheur-HDR



Samir ERRABIH
Enseignant chercheur-HDR

Laboratoire de recherche en Management, Finance et Audit des Organisations

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – ENCG-Fès-Maroc

Email : abdellatif.marghich@usmba.ac.ma

Email : samir.errabih@usmba.ac.ma

Résumé : L'intensification de la concurrence à travers l'ouverture croissante des économies est un phénomène qui affecte l'ensemble des secteurs d'activités et l'ensemble des entreprises quelle que soit leur dimension. L'entreprise peut être selon le critère retenu de petite, moyenne ou grande taille. Pour les deux premières, elles constituent la base du tissu économique du Maroc. Elles participent de manière positive à la croissance économique, à la création d'emploi et au développement régional et local. On constate, parallèlement au développement de la concurrence, un essor des formes de complémentarité et de coopération inter-entreprises : Sous-traitance, partenariat, opérations de sous-traitance combinées à des prises de participation et différents modes d'organisations spatiale de la production.

L'objet de cette recherche est de situer la PME dans un cadre d'analyse méso-environnement en se basant sur les pratiques d'autres pays afin de révéler le rapport entre les réseaux d'interdépendance et la compétitivité.

Mots clés : réseaux d'interdépendance, compétitivité, PME.

Abstract : The intensification of competition through the increasing opening of economies is a phenomenon that affects all industries and all companies regardless of their size. The company can be according to the criterion of small, medium or large. For the first two, they form the basis of the economic fabric of Morocco. They contribute positively to economic growth, job creation and

regional and local development. There is parallel to the development of competition, a rise of forms of complementary and inter-entreprises cooperation: Subcontracting, Partnership, subcontracting operations combined with equity and different modes of spatial organization of production.

The purpose of this research is to locate the SMEs in a meso-environment analysis framework based on the practices of other countries in order to reveal the relationship between the networks of interdependence and competitiveness.

Keywords: networks of interdependence, competitiveness and SMEs.

N.B. la communication présentée lors du colloque "Gouvernance et Communication Territoriales" les 7-8-9 Avril à Mahdia (Tunisie) a reçu l'accord du comité scientifique pour publication dans "Journal of Academic Finance".

1- Organisation en réseau : cadre conceptuel

Le réseau peut se définir comme « *un ensemble formé de liens sélectionnés et explicites avec des partenaires préférentiels inscrits dans la perspective des relations de marché d'une entreprise et de sa recherche de ressources complémentaires ayant comme objectif principal la diminution de l'incertitude. Les réseaux sont caractérisés par le fait qu'ils ne sont pas définis a priori, mais qu'ils trouvent leur origine dans les interactions stratégiques entre partenaires* » (Maillat, Quévit et Senn, 1993).

L'organisation en réseau est la forme organisationnelle située à mi-chemin entre la coordination par le prix du marché et l'organisation hiérarchique. Cette hypothèse d'un continuum de structures d'organisation des transactions a trouvé un large écho dans la littérature économique ces dernières années, renforcé par le développement des stratégies de coopération et de partenariat entre firmes.

D'une manière générale, l'approche en termes de réseaux est particulièrement appropriée à l'étude des formes d'organisation technico-productive dont la dynamique est fondée sur le principe de la spécialisation – recomposition. En effet, la notion de réseau permet d'appréhender simultanément les unités spécialisées et la recomposition globale de leurs activités au sein du processus de production. Elle a prouvé sa fécondité, notamment, dans les analyses de filière et plus largement dans l'approche structurelle des échanges inter-industriels.

Williamson dans ses derniers travaux, envisage la possibilité d'un large éventail de formes intermédiaires de relations bilatérales, en reconnaissant que de nombreuses transactions prennent place à « un niveau intermédiaire » d'échelle dont les deux extrémités seraient le marché pur et l'organisation pure.

Elle apparaît comme un compromis dans la recherche d'une minimisation des coûts externes de transaction et des coûts internes de coordination.

Certains auteurs ont constaté que l'organisation réseau est une organisation efficace pour la réalisation d'innovations (processus de production flexible).

Dans ce sens, Bruno LECOQ définit l'organisation réseau comme l'ensemble des formes intermédiaires qui combinent simultanément et à des degrés différents, des mécanismes d'allocation des ressources qui appartiennent au marché et à la hiérarchie pure. Par conséquent, l'ensemble des possibilités organisationnelles ne se réduit plus à une alternative Marché-Hiérarchie, mais s'inscrit dans un triptyque Marché-Réseau-Hiérarchie, dans lequel l'organisation réseau serait considérée comme le cas général et les deux modes polaires comme des cas particuliers.

Elle se présente comme un moyen pour contenir les défaillances respectives du marché et de la hiérarchie. Afin de dépasser la notion de formes intermédiaires entre marché et hiérarchie, certains auteurs préfèrent utiliser le qualificatif de formes hybrides. Alors que les formes intermédiaires combinent par définition des éléments de marché et de hiérarchie à des degrés divers, la référence à des degrés formes hybrides nous d'intégrer des éléments de nature différente (flexibilité, acquisition et transmission du savoir-faire, processus d'apprentissage, confiance entre les partenaires, réciprocité, solidarité). Les réseaux n'apparaissent pas seulement pour pallier les défaillances du marché et de la hiérarchie, mais également pour faire face aux insuffisances que ces deux formes polaires d'organisation manifestent principalement dans le cadre des processus d'innovation, c'est à dire dans une perspective de création de ressources. Autrement dit, l'organisation réseau n'apparaît pas seulement comme un mode alternatif d'allocation optimale des ressources, mais surtout comme le mode principal de création de ressources.

Firme – réseau et réseaux firmes :

L'organisation en réseau se présente en deux formes distinctes. La première est l'organisation-réseau qui se caractérise par une stabilité et continuité des relations entre les différents acteurs composant le réseau et une division de travail définie sur la base des spécialisations et compétences des différentes firmes. Le rôle de la firme-pivot est d'organiser la complémentarité des unités et d'assurer la cohérence des différents segments du cycle productif. Autrement dit, les firmes s'articulent autour d'une firme-pivot qui structure et organise autour d'un projet productif d'activité d'une constellation de petites entreprises spécialisées. L'objet est de permettre une meilleure circulation de l'information entre les différents acteurs. La stabilité des relations appuyées par une contractualisation de long terme, la confiance mutuelle et la solidarité entre les partenaires favorisent une plus grande mobilisation des compétences, des savoir-faire et expérience accumulées par chaque unité constitutive de cet ensemble productif. Une telle structure renforce les compétences technologiques et la capacité concurrentielle de la firme-pivot et des différentes unités affiliées.

En effet, les principes fondamentaux sur lesquels repose la firme-réseau sont : la solidarité entre les différents partenaires, une confiance et connaissance mutuelles, une logique de réciprocité dans l'échange, une division de travail fondée sur les compétences respectives des acteurs affiliés, une large coopération inter-entreprises, une stabilité et continuité des relations appuyées sur une base contractuelle qui définit de façon explicite les règles du jeu entre les partenaires de cet ensemble de production.

Pour la deuxième forme, elle se base sur les mêmes logiques que la première : réciprocité, confiance mutuelle entre les acteurs et la solidarité. Les réseaux firmes représentent des modes spécifiques d'organisation de la production, centrée sur de petites unités articulées autour de systèmes intégrés de PME fortement spécialisées (l'exemple typique est celui de la troisième Italie).

Différence entre les deux modes organisationnels

Ces deux schémas théoriques d'organisation réseau appellent les remarques suivantes : - La firme-réseau se caractérise par une dimension verticale des opérations. Elle est structurée autour d'une firme pivot, qui va gérer l'ensemble du réseau en vue de la réalisation d'un projet productif. En revanche, le projet productif ne constitue pas la motivation première du réseau de firmes, dans lequel les relations ont une dimension beaucoup plus horizontale.

- Les règles de fonctionnement à l'intérieur de la firme-réseau sont définies de façon formelle entre les différents partenaires. Il y a donc construction d'un système spécifique de règles. En revanche, dans le réseau de firmes, le système de règles n'est pas défini par les acteurs, mais par le milieu.

- Enfin la dimension territoriale, loin d'être négligeable, se révèle déterminante dans le fonctionnement et la dynamique de ces modes spécifiques d'organisation.

On remarque que Williamson présente les relations existantes entre les entreprises sous forme des contrats. Or, certains phénomènes d'interdépendances entre firmes, dus principalement à la proximité, ne peuvent assimiler à des contrats : ils sont extérieurs à la nature marchande et procèdent, du fait de leur appartenance spécifique à un processus.

Les différentes formes de réseaux

Plusieurs formes de réseaux peuvent être identifiées comme le souligne le tableau suivant :

Tableau 1. Les pôles de compétitivité, une forme de collaboration inter-organisationnelle

	La collaboration est d'abord voulue par les auteurs eux-mêmes	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes productifs locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	« Clusters »	Pôle de compétitivité.

(Defélix et al., 2006)

Les PME peuvent être présentes dans quatre types de réseaux. En effet, l'appartenance à un réseau permettrait aux PME de mettre en commun des moyens et des efforts, financiers ou non (Bonneveux et Saulquin, 2009) sur le long terme afin de s'ancrer durablement sur le territoire. Ceci est d'autant plus important que, d'après Grossetti (2004), ces derniers bénéficient d'un effet de proximité, géographique.

Un certain nombre d'études (Pache et Paraponaris, 1993) montrent que l'une des principales motivations qui poussent les firmes à collaborer entre elles, à côté de la motivation traditionnelle de partage de coûts, est la nécessité d'exploiter des actifs complémentaires. « *La coopération inter-firmes permet l'exploitation de complémentarités qui à leur tour agissent sur le développement des compétences propres des firmes.* » (Combe et Verzat, 1998).

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

De même les travaux de l'école suédoise du marketing industriel (Hakansson, 2001) montrent comment les entreprises partenaires d'un réseau se coordonnent autour du management des ressources et des compétences. Ces analyses montrent clairement la distinction entre des réseaux de compétences (faire ensemble) et des réseaux de dépendance (faire-faire).

2- Analyse de quelques expériences

Dans ce point, nous allons analyser les différentes expériences en matière de réseaux organisationnels.

Le district industriel marshallien

La notion de district industriel est propre à Alfred Marshall. Il a développé l'idée selon laquelle les rendements croissants ne sont pas uniquement le résultat des économies d'échelle réalisées par le district industriel.

Selon A. Marshall, trois avantages sont fournis par le district industriel.

- L'agglomération d'entreprises favorise tout d'abord la création d'un marché local du travail performant qui satisfait non seulement au problème quotidien d'affectation de la main-

d'œuvre, mais qui stimule également les processus d'apprentissage et de production de nouvelles compétences. Il a écrit « Lorsque de grandes masses d'hommes dans la même location sont engagées dans les tâches similaires, il est constaté que par l'association de l'un à l'autre, ils s'éduquent l'un à l'autre. Pour utiliser un langage que les travailleurs utilisent eux-même, la compétence requise dans leur travail est dans l'aire et les enfants la respirent en grandissant. En outre, un homme qui a les facultés requises pour le travail de contremaître ou pour certaines catégories de travail manuel spécialement difficile, sera affecté sûrement rapidement dans le meilleur travail pour lequel il est capable, s'il y a dans le voisinage beaucoup d'ateliers dans lesquels il peut chercher un poste. Ainsi le talent naissant est rapidement et sûrement développé » ;

- L'agglomération d'entreprises permet ensuite la fourniture d'intrants spécialisés d'une importance variée et à moindres coûts nécessitant des relations personnalisées. Ces dernières peuvent être verticales, latérales ou diagonales. Enfin, par le jeu d'un processus de spécialisation réciproque du travail dans le district industriel s'approfondit sous l'hypothèse de rendements croissants ;
- L'agglomération permet en dernier lieu, la circulation de l'information, la création et la diffusion d'idées nouvelles génératrices d'autres idées nouvelles.

A côté de ces avantages, A.Marshall a mentionné quelques menaces pouvant bouleverser le district industriel. Il s'agit de diminutions de prix affectant les coûts de transport qui facilitent la circulation des idées entre lieux éloignés, la diminution de la demande, les stratégies des économies externes qui peuvent ne plus être cohérentes avec un ancrage territorial, les économies externes qui peuvent déborder le local et se diffuser de façon élargie et, en dernier lieu, l'inertie qui peut toucher l'innovation dans le district.

Le district industriel italien

Sans doute, Becattini que l'on peut considérer comme l'un des tous premiers acteurs à s'être intéressé à la spécificité des formes de développement industriel des régions centrales de l'Italie, de surcroît l'un des principaux artisans du renouveau de l'analyse marshallienne, a su mieux que quiconque restituer la richesse et la complexité de l'analyse du district industriel telle qu'elle est présentée par Marshall lui-même, en donnant à la notion centrale « d'atmosphère industrielle », un contenu socio-économique. Becattini définit ainsi le district industriel comme « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population de firmes dans un espace géographique et historique donné. Dans le district, à l'inverse de ce qui se passe dans d'autres types

d'environnements, comme par exemple les villes manufacturières, il tend à y avoir osmose parfaite entre communauté locale et entreprise »¹

L'organisation productive du district repose sur une division étroite du travail d'entreprises spécialisées. Le terme de population de firmes utilisé par Becattini exprime à la fois cette dimension organique et évolutive du district industriel. « Chacune des nombreuses entreprises qui constituent la population a tendance à se spécialiser dans une seule, ou quelques-unes seulement, des phrases des processus productifs spécifiques au district. En clair, le district est un cas concret de division du travail localisée, qui n'est ni diluée dans un marché général, ni concentrée à l'intérieur d'une ou de quelques entreprises. Le terme localisation ne signifie pas ici la concentration accidentelle de plusieurs processus productifs attirés au même endroit par des facteurs propres à la région. Les entreprises s'enracinent au contraire dans le territoire et ce processus ne peut être conceptualisé indépendamment de son développement historique ».

En effet, le district industriel est une concentration territoriale d'entreprises de petite et moyenne tailles, centrées sur une branche industrielle et spécialisées dans les différentes phases du processus productif, et qui contribuent collectivement à une production spécifique identifiable comme le produit industriel du district.

Cependant, si le district industriel est central, les problématiques se caractérisent par une certaine plasticité théorique et débouchent sur une réflexion concernant le rôle du territoire dans la dynamique économique à travers la notion plus large de Système Productif Local.

L'école Grenobloise : Le SPL

Principalement constituée par les travaux de Claude COURLET et PECQUEUR, l'école Grenobloise de l'organisation territoriale part du constat de mutations spatiales ayant affecté un certain nombre de régions françaises depuis la moitié des années 80. De ces transformations spatiales émergent des systèmes productifs localisés et qui ont permis le passage de la conception de « L'espace lieu » (simple support d'une concentration collective d'activité) à la notion « d'espace territoire ». De façon générale, C.COURLET définit le système productif localisé comme « une configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité au tour d'un métier, voir de plusieurs métiers industriels. Les entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises. Le métier industriel dominant n'exclut pas la possibilité de l'existence de plusieurs branches

¹ BECCATINI G., 1992, « Le district marschallien : une notion socio-économique », dans G. BENKO, A. LIPIETZ, *Les régions qui gagnent : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF.

industrielles. Cependant, il existe des relations entre grandes entreprises, entre grands groupes et petite et les moyenne entreprises »².

A côté de ces définitions, F.PERROUX ajoute que le système productif localisé est une unité active dans trois sens :

Premièrement, le système productif localisé peut être considéré tout d'abord comme un lieu de coordination des activités industrielles ; deuxièmement, le système productif localisé peut être considéré ensuite comme un lieu de création et de diffusion de l'innovation, de création des ressources et des avantages spécifiques qui sont au cœur de la dynamique économique ; enfin, le système productif localisé peut être une unité

de décision politique qui permet une intervention dans la localisation, la création et la répartition des ressources.

En outre, le système productif localisé, est un réseau de petites et moyennes entreprises qui se spécialisent autour d'un métier, d'une activité spécifique dans un territoire relativement bien délimité. Ces réseaux sont, au niveau local, créateurs d'emploi et obtiennent souvent de bons résultats avec l'exportation de leurs produits. L'intensité des liens entretenus entre les unités de production dépend avant tout de l'organisation et du fonctionnement du système de production. Les rapports entre unités sont divers et se présentent sous diverses formes : formels, informels, matériels, immatériels, marchands et non marchands. Ces rapports peuvent porter sur des flux matériels, de services, de main d'œuvre, de technologie ou encore de connaissance.

C. Courlet, B. Pecqueur et B. Soulage ont dit que «le système productif localisé devient un lien défini par une proximité de problèmes et de coordination des attentes et des actions des individus. Il apparaît en effet que la proximité géographique est incapable d'expliquer par elle-même l'existence de systèmes économiques territoriaux si elle n'est pas renvoyée à un système d'appartenance, à une histoire s'incarnant dans des règles et représentations collectives ».

D'une manière générale, le système productif localisé n'est sans doute pas un concept stabilisé, susceptible d'une définition achevée et acceptable de tous, mais il est la traduction des phénomènes originaux de développement localisé.

3- Démarche à suivre pour l'identification des réseaux

² Courlet C. et Soulage B., 1994, Industrie, territoires et politiques publiques, Paris, L'Harmattan.

Il s'agit d'une grille d'analyse dont le souci est d'identifier des zones de PME en générale spécialisées dans une ou plusieurs activités complémentaires. Pour cela, il faut tout d'abord conduire une analyse très précise avec une utilisation d'informations statistique les plus désagrégées possibles, au niveau territorial. L'idéal serait de commencer au niveau communal et, par agrégations successives, de délimiter le réseau.

Cependant, le travail statistique n'est pas suffisant pour caractériser un réseau, il doit être complété par un travail de recherche qualitatif devant donner lieu à des audits-diagnostic touchant l'ensemble d'une configuration territoriale organisée en réseau.

Finalement, le travail d'identification doit couvrir quatre aspects :

- Le réseau, comme concentration géographique originale. Il se caractérise par la présence sur un territoire restreint d'un grand nombre de petites et moyennes entreprises suffisamment proches et réciproquement liées. Il s'agit d'une concentration géographique originale autour d'une ou plusieurs activités principales.
- Le réseau, comme construit historique. Ensuite, le système productif localisé n'est quelque chose d'instantané. Il est construit en un temps qui ne s'exprime pas simplement comme mécanique comme un temps mesuré selon les règles dialectiques du développement. Il faut donc du temps pour qu'une activité établie en un lieu finisse par devenir typique et unique. Le réseau est un construit historique.
- L'articulation productive et la solidarité dans le réseau. A côté de ces avantages, il faut ajouter un environnement actif regardant le fonctionnement de l'ensemble du système local (formation, aide au conseil, transport...). L'ensemble de ces éléments définit un système plus ou moins complexe.
- Les conditions socio-économiques favorables.

4- Quelques facteurs clés pour les PME :

L'ouverture des marchés, l'accès en temps réel de tous les compétiteurs à l'information, les nouvelles relations « clients-fournisseurs » (l'offre globale, flexibilité, réactivité,...), ont profondément modifié le champ concurrentiel des entreprises et augmenté la vulnérabilité des entreprises.

Pour répondre de manière compétitive aux nouvelles demandes et assurer leur pérennité, elles doivent aujourd'hui développer d'ambitieux projets qui requièrent des moyens individuels tous de leur portée.

Les coopérations interentreprises, la mutation et le partage de ressources sont aujourd'hui des facteurs incontournables de succès pour les entreprises du secteur.

En effet, Soh (2003) a mené une étude longitudinale entre 1991 et 1996 auprès de 48 entreprises américaines du secteur informatique. Son étude démontre que l'investissement d'une entreprise dans un réseau de collaborations technologiques accroît considérablement sa capacité d'innovation. Plus l'entreprise intensifie sa proximité au réseau et le nombre de ses partenaires récurrents, plus les performances de ses produits s'accroissent et améliore sa compétitivité.

Les réseaux ou les actions collectives qui organisent ces coopérations offrent des avantages multiples et décisifs aux PME qui les composent :

- une plus grande et plus rapide ouverture vers l'extérieur ;
- la réalisation d'actions qui se seraient révélées impossibles sans l'accès à des moyens et à des compétences collectifs ;
- la rapidité due à la coopération interentreprises quand celle-ci est bien rodée ;
- les économies d'échelle en terme de coûts (partage des coûts par la mutualisation) ;
- une croissance plus forte que la moyenne du secteur ;
- une forte capacité d'innovation ;
- l'acquisition de savoir-faire, la transmission d'expériences et la réduction du temps d'apprentissage ;
- une meilleure réactivité aux mutations techniques ou aux évolutions du marché ;
- un maintien collectif au « top niveau » technologique international ;
- un taux de création plus élevé ;
- un taux de disparition plus faible ;

Etapas pour la mise en place d'une structure réseau

Tous les territoires ne disposent pas des caractéristiques propres à l'émergence d'un réseau. C'est la collaboration interentreprises qui fait d'un territoire spécialisé un véritable réseau.

Le territoire doit présenter les caractéristiques suivantes pour la constitution d'un réseau :

- la démographie d'entreprises montre un important tissu de PME concentrées sur un périmètre géographique clairement délimité (effet de proximité) ;
- il existe une forte spécialisation économique avec un savoir-faire reconnu dans un secteur d'activité ou sur un couple produit-marché ;
- l'activité du tissu de PME représente une part significative de l'activité locale ou nationale ;
- des relations interentreprises (marchandes ou non marchandes) se sont établies entre entreprises complémentaires ou concurrentes ;

- les acteurs du territoire partagent une culture commune.

Les coopérations interentreprises peuvent se développer sur tout type de territoire, alors que les réseaux nécessitent un tissu très spécialisé.

Comme les réseaux, les coopérations interentreprises sont un facteur de compétitivité pour les entreprises ainsi que pour le territoire. Les coopérations interentreprises sont des modes complémentaires de développement adaptés à la réalité plurielle des entreprises.

Même si le territoire n'est spécialisé sur des couples produit-marché, même s'il n'y a pas d'activités dominantes, même si le tissu local d'entreprises est peu dense, il est cependant possible d'engager des coopérations interentreprises sur des thèmes d'intérêt général et commun sous la forme d'actions collectives, comme par exemple : la qualité ; l'environnement ; gestion et valorisation des sous-produits ; échange de données informatisées (EDI) ; veille technologique ; démarche export ;....

La démarche à suivre pour la mise en place d'un réseau contient les étapes suivantes :

1. diagnostic territorial : concentrations d'activités, spécialisations, savoir-faire (analyse de l'existant et de l'environnement) ;
2. identification des entreprises et des leaders par activité et par spécialité (prise de contacts, visites des entreprises) ;
3. étude stratégique de chaque secteur d'activité. Identification des axes communs de progrès par activité et des synergies potentielles entre entreprises ;
4. réunion de concentration entre institutionnels, représentants d'entreprises et leader, autour de thèmes fédérateurs ;
5. réunion de sensibilisation des chefs d'entreprises ;
6. élaboration d'un programme d'actions collectives autour d'un projet fédérateur ;
7. études de faisabilité et estimation des résultats attendus ;
8. proposition du programme à l'ensemble des acteurs ;
9. contractualisation ;
10. mise en place d'un comité de pilotage et un animateur dédié ;
11. accompagnement des industriels dans la réalisation du projet ;
12. suivi et évaluation.

Cette démarche peut être accompagnée ou animée par de multiples acteurs institutionnels ou privé.

On citera :

- les structures de développement économique : associations de développement économique local, comités d'expansion, agence de développement ;
- les groupements d'entreprises : associations d'entreprises, groupes d'actions sociales,...
- les groupements professionnels : fédération de coopératives, unions d'industriels d'une filière, fédération d'industriels, association de fabricants industriels, chambres syndicales d'industries d'un secteur...
- les chambres consulaires : chambre de commerce et d'industrie, chambre d'agriculture, groupement inter-consulaires, CRI, ...
- les centres de technopôles, associations, pôles technologiques...

Au-delà de ces organismes et institutions, ce sont une ou des personnes physiques qui seront les médiateurs et les accompagnateurs par la confiance qu'ils auront su établir.

Pour que le projet réseau soit dynamique, il doit être inscrit dans la durée au travers de contacts ou d'engagements sur plusieurs années, des industriels et des financeurs privés ou publics : syndicats professionnels, Etat...

Facteurs clefs de succès du modèle

. Avant l'engagement du projet

- choisir un champ consensuel qui réponde à un besoin exprimé ou à une nouvelle ouverture de progrès et le tester avec une entreprise pilote ;
- expliquer le système gagnant-gagnant (gain pour chacun) ;
- homogénéiser le degré de connaissance et d'information de chaque entreprise ;
- construire un groupe d'entreprises ayant une identité d'objectifs à court et moyen terme ;
- instaurer la confiance et animer le projet ;
- définir ensemble une **orientation stratégique**.

. Pendant la réalisation du projet

- La composition du groupe d'entreprises :
 - volontariat et identité d'objectifs des PME ;
 - fiabilité des partenaires dans l'action ;
 - présence de leaders reconnus par les entrepreneurs (à ne pas assimiler systématiquement à ceux reconnus par les médias) ;
- La progressivité des collaborations :
 - en priorité, apporter des réponses à des besoins ou interrogations exprimés et à des perspectives de progrès ;

- commencer par les actions qui apportent beaucoup sans demander d'engagement fort des entreprises, puis travailler le cœur de métier après la confiance acquise ;
- La qualité de la structure porteuse :
 - professionnalisme de l'animateur et des intervenants, reconnu par les entreprises ;
 - aptitude de l'animateur à gérer les couples : information / action, individuel/ collectif et à maintenir la cohésion du groupe ;
 - capacité à évaluer et à valoriser les impacts pour chaque entreprise.

Conclusion

Dans cette recherche nous avons cherché à appréhender le rôle des réseaux d'interdépendance dans l'amélioration de la compétitive des PME. L'analyse a révélé que le recours à un réseau organisationnel ne va véritablement bénéficier d'une fertilisation croisée entre des métiers, des savoirs, des expériences multi-variées que sous deux conditions :

- il évolue dans un espace de confiance,
- il s'inscrit dans un espace conversationnel.

L'espace de confiance permet la volonté de l'échange, l'espace conversationnel offre le média de l'échange.

Les facteurs clés apparaissent sur trois plans distincts : les hommes, le contexte organisationnel et les processus de décision.

Les réseaux d'interdépendance pourront devenir avec un effort collectif, les promoteurs du développement durable en opposition aux structures représentées par les entreprises a-territoriales. C'est une source, parmi d'autres, pour améliorer la compétitive des PME. Cependant, confronté à un environnement en mouvement permanent, le réseau devient une forme organisationnelle qui s'impose aux PME et une stratégie essentielle ; en particulier suite à l'ouverture des marchés à la concurrence internationale. En effet, dans la plupart des pays en développement, les petites et très petites entreprises représentent la majorité des entreprises. Elles contribuent largement à la création d'emplois dans les pays en développement. Elles jouent ainsi un rôle essentiel dans la dynamisation des économies nationales, et le commerce régional et international. Elles sont de plus en plus

exposées à la concurrence et aux exigences locales et internationales en termes de qualité, de production, d'offre de produits et de services. Les réseaux/clusters leur offrent l'opportunité de se regrouper pour atteindre des économies d'échelle et une efficacité collective, de s'organiser en se spécialisant et se complétant les unes les autres, de communiquer et d'échanger des informations. Ces formes d'organisations leur permettent de s'organiser de façon souple et réactive.

Bibliographie

Barthélémy, J., Fulconis, F., Mothe, C., 2001, Les coopérations inter-organisationnelles : une approche théorique transversale, in MARTINET, A.C.,

COURLET Claude, Soulages Bernard, « Industrie, Territoires et politiques publiques », édition l'harmattan, Paris,1994.

Combe, M., Verzat, C., 1998, La question de l'organisation : le défi de l'autonomie, Editions d'Organisation, Paris.

DESLOINDES Olivier, CaGet Michel, « des territoires des PME :à deux voix », Revue de l'économie.

EL MRINI Souad, « La configuration spatiale de la ville de Fés », mémoire de licence, Fés, 2001.

Hakansson, A., Johanson, J., 2001, Business Network Learning, Pergamon, Amsterdam.

HSAINU abderraouf, « Le dépassement des économies d'agglomération comme seules sources explicatives de l'efficacité des systèmes de production territorialisé », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numéro2/2000.

KLEIN Oliver, « Des districts industriels à la proximité : L'analyse critique de la communication au-delà de la métaphase spéciale ? Revue d'économie Régionale et Urbaine, n°2-2000.

Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L. (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Editions de la division économique et sociale.

Ministère d'aménagement du territoire, « Stratégie d'aménagement du territoire et de planification Urbaine= Gérer autrement mais efficacement », Rabat, 2001.

Ministère des affaires générales du gouvernement, « Libre blanc de la petite et moyenne entreprise », Rabat, 1999.

Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat, « L'industrie de transformation à Fés », délégation de Fés,1997.

Ministère de l'aménagement du territoire, « Réseaux d'entreprises et territoire : regards sur les systèmes productifs locaux »DATAR, Paris, 2001.

Pache, G., Paraponaris, C., 1993, *L'entreprise en réseau*, Paris Que Sais-je, PUF.

Soh, P.H., 2003 "The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance", *Journal of Business Venturing* 18, pp 727-744.

V. GALLEGO et L. CALAMEL « Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité » 11^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.

Institut universitaire de la recherche scientifique, « La question régionale et les enjeux de développement au Maroc », Actes de colloque, Rabat, 1999.

MANZAGOL Claude, « Logique de l'espace industriel », Presses universitaires de France, Paris, 1980.