

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À TROIS-RIVIÈRES ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
Patrick Dany RAZAKAMANANIFIDINY

PRÉPARER UNE FIRME-RÉSEAU
DANS LE TRANSPORT ROUTIER DES HYDROCARBURES
LE CAS DE TOTAL MADAGASCAR

AVRIL 2009

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

**Préparer une firme-réseau
dans le transport routier des hydrocarbures
Le cas de TOTAL Madagascar**

Patrick Dany RAZAKAMANANIFIDINY

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

Camille Carrier

Présidente du jury

Pierre-André Julien

Directeur de recherche

Yvon Bigras

Examineur externe

Andrée-Anne Chénier

Autre membre du jury

Josoa Ramamonjisoa

Autre membre du jury

SOMMAIRE

Dans un contexte dynamique, la firme-réseau est davantage suggérée par les écrits scientifiques comme une stratégie prédominante pour plusieurs firmes recourant à la sous-traitance afin de satisfaire les besoins de leurs clients exigeant de produits complexes à fabriquer. Or, faute de préparation suffisante, plusieurs organisations en réseau échouent. C'est ainsi qu'il semble légitime d'explorer une avenue de recherche sur la démarche de préparation d'une firme-réseau.

Comment un intermédiaire tiers peut-il développer et expérimenter un processus de changement afin de stimuler l'engagement des firmes à s'organiser en réseau?

Développée dans le cadre d'une recherche-intervention appliquée au cas de la firme de distribution pétrolière TOTAL Madagascar, cette étude a enregistré 71 semaines d'actions d'intervention auprès des 27 firmes sous-traitantes de transport routier des hydrocarbures (TRH) sises à Antananarivo.

Un des éléments critique dans la distribution pétrolière à Madagascar est la rareté des firmes de TRH capables de se conformer aux critères de qualité exigés. Le manque des standards de gestion constaté dans plusieurs firmes de TRH, la croissance coûteuse des accidents de camions citernes et l'insuffisance des ressources pour développer de compétences constituent les principales raisons qui expliquent cette rareté. C'est ainsi qu'a été expérimentée la présente démarche de préparation d'une firme-réseau en vue d'accroître les compétences de gestion des firmes de TRH et de développer leur capacité d'apprentissage collectif.

Cette démarche s'insère dans une perspective évolutionniste qui consiste à élaborer et mettre en œuvre des activités de déracinement au mouvement jusqu'à l'enracinement liées au modèle d'implantation du changement avec la prise en

considération des réactions des entreprises participantes à travers le processus de compréhension allant de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement.

L'exécution de ces activités a permis aux 44 managers des 27 firmes participantes d'être formés, certifiés et sensibilisés à la firme-réseau, aux 78% des firmes participantes d'être enthousiastes à passer à la création d'une firme-réseau et à la firme pivot TOTAL Madagascar d'enregistrer une diminution significative du nombre d'accidents de camions citernes qui passe de 10 (soit 77% du nombre global d'accidents de camions citernes) au début du processus en 2003 à 5 (soit 36%) à la fin du processus en 2005 jusqu'à 3 (soit 27%) en 2007.

Ces résultats tangibles et positifs semblent démontrer l'engagement des firmes participantes dans la démarche de préparation d'une firme-réseau. Ainsi, il est pertinent de poser l'hypothèse selon laquelle l'expérience effectuée dans le cadre de cette étude peut être considérée comme une trajectoire d'apprentissage type d'une démarche de préparation stimulant efficacement l'intention des firmes participantes à s'organiser en réseau.

Le présent cas, à la lumière de ces résultats, vient renforcer la considération selon laquelle le succès d'une firme-réseau dépend de l'efficacité du processus de changement lié à sa préparation. De ce fait, la principale contribution scientifique de la présente démarche repose sur son originalité qui est l'intégration des deux modèles (soit l'implantation et la compréhension) de changement dans un même cadre conceptuel de recherche. Au plan managérial, l'essentiel de cette démarche peut être transférable dans d'autres contextes en tenant compte du rôle déterminant du chercheur agissant en qualité de co-meneur du changement. Ce qui montre l'utilité de cette démarche dans le cadre d'un doctorat appliqué en administration.

Mots clés: Sous-traitance – Changement – Firme-réseau – Transport Routier des Hydrocarbures – Petites et Moyennes Entreprises

ABSTRACT

In a dynamic context, a network firm is more and more suggested in scientific writings as a prevalent strategy to develop several firms in subcontracting link in order to satisfy the needs of their customers asking for products which are complex to manufacture. However, due to lack of sufficient preparation, most of network organizations fail. That's why it seems legitimate to explore an avenue of research on the preparation step of a network firm.

How a third intermediary can develop and try out a change process in order to stimulate the commitment of firms to organize themselves in network?

This study is developed inside the framework of an intervention-research applied to the case of the oil distribution company TOTAL Madagascar. 71 weeks of intervention actions carried out with 27 subcontracting firms of hydrocarbon road transport located to Antananarivo are recorded within this framework.

One of the critical elements in the oil distribution in Madagascar is the scarcity of the subcontracting firms of hydrocarbon road transport which are able to meet the required quality criterions. A lack of management standards observed in several small and medium enterprises of hydrocarbon road transport, a growth of the number of tankers accidents, and an insufficiency of individual resources to develop competences constitute the main reasons which explain this scarcity. By this way, a preparation step of a network firm was developed in order to increase the management competences of the subcontracting firms of hydrocarbon road transport, and to develop their capacity of collective learning.

This step comes from the evolutionary perspective which consists in elaborating and implementing uprooting, movement and rooting activities related to a change implementation model taking reactions of the participating enterprises into

consideration, through a change understanding process from objection to exploration until engagement.

The realization of these activities had been allowed: 44 managers of 27 participating firms to be trained, certified and sensitized with the network firm practice, 78% of the participating firms to be enthusiastic to pass to the creation of a network firm, and the enterprise pivot TOTAL Madagascar to record a significant diminution of the number of tankers accidents which is passed from 10 (77% of the total number of the tankers accidents) at the beginning of the process in 2003 to 5 (36%) at the end of this process in 2005 and to 3 (27%) in 2007.

These tangible and positive results seem to prove the commitment of firms participating in the preparation step of the network firm. In this way, it is appropriate to put the hypothesis according to the experience done within the framework of this study that could be considered as a learning trajectory type of the preparation step which efficiently stimulates the intention of the participating firms to be organized in network.

This present case, through these results, strengthens the consideration according to the success of the network firm which depends in the efficiency of the change process related to its preparation. Thus, a main scientific contribution of this present step rely on its originality which is the integration of two change models (implementation and understanding) inside the same research conceptual framework. In a managerial side, the essential of this step may be transferable to the other contexts which look upon the determinant role of the researcher acting as a change co-leader. That shows the utility of this step within the framework of a doctorate applied in administration.

Keywords: Subcontracting – Change – Network firm – Hydrocarbon Road Transport – Small and Medium Enterprises

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION – ORIGINE DE LA RECHERCHE	30
1. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	30
2. LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	32
3. LA MÉTHODOLOGIE POURSUIVIE	34
4. LE CONTENU DU DOCUMENT	35
 PREMIER CHAPITRE – CADRE THÉORIQUE DE LA PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU.....	 36
1. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA FIRME-RÉSEAU.....	36
1.1. Une définition de la firme-réseau.....	36
1.2. Le recours à une firme-réseau	37
1.2.1 Un contexte dynamique source de nouveaux objectifs concurrentiels	39
1.2.2 De nouveaux défis de gestion	40
1.2.3 Un changement de stratégie: de la sous-traitance à la firme-réseau.....	41
1.3. Les fondements théoriques du recours à la firme-réseau	45
1.3.1 L'approche concurrentielle: une contribution partielle.....	45
1.3.2 L'approche intentionnelle: une contribution englobante	46
1.3.2.1. Les différents courants de recherche de la TRC	46
1.3.2.2. La contribution de l'approche intentionnelle	48
2. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA FIRME-RÉSEAU.....	50
2.1. La sous-traitance versus la firme-réseau	50
2.1.1 Les engagements des parties prenantes.....	51
2.1.1.1. Le DO client versus le DO pivot.....	51
2.1.1.2. L'intermédiaire partenaire.....	54
2.1.1.3. Le ST prestataire versus le ST partenaire	55
2.1.2 La nature de la relation entre les parties prenantes	57
2.1.2.1. Le type de la relation.....	57
2.1.2.2. La coordination de la relation	60

2.1.2.3.	La durée de la relation.....	63
2.2.	Les avantages et les contraintes de la firme-réseau	64
2.2.1	Les avantages de la firme-réseau pour les parties prenantes.....	64
2.2.1.1.	Les avantages induits de la recherche de flexibilité....	65
2.2.1.2.	Les avantages induits du recentrage des activités	66
2.2.1.3.	Les avantages induits du partage des investissements	68
2.2.2	Les contraintes de la firme-réseau pour les parties prenantes....	70
2.2.2.1.	La résistance au changement.....	71
2.2.2.2.	La dimension temporelle.....	71
2.2.2.3.	Les coûts de discussion	72
2.3.	Vers la frontière de la firme-réseau.....	73
2.4.	Le cycle d'évolution d'une organisation-réseau	76
2.4.1	La préparation de la firme-réseau	77
2.4.2	La création de la firme-réseau.....	77
2.4.3	La mise en œuvre de la firme-réseau	78
2.4.4	Le développement de la firme-réseau	78
3.	UNE DÉMARCHE DE PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU	79
3.1.	Les recherches sur le changement stratégique et organisationnel	79
3.1.1	Une approche thématique du changement stratégique et organisationnel	80
3.1.2	Une approche historique du changement stratégique et organisationnel	81
3.2.	Les fondements stratégiques du changement.....	83
3.2.1	La téléo-logique	84
3.2.2	L'éco-logique	85
3.2.3	La socio-logique.....	86
3.2.4	L'idéo-logique.....	86
3.2.5	La techno-logique.....	87
3.2.6	La théorie de l'évolution de la firme.....	89
3.3.	Les fondements théoriques de la préparation d'une firme-réseau	90
3.3.1	L'approche évolutionniste de Desreumaux.....	91
3.3.1.1.	Les trois dimensions de l'approche de Desreumaux...	91

3.3.1.2.	Les intérêts et les limites de l'approche de Desreumaux.....	96
3.3.2	L'approche processuelle de changement de Lewin	97
3.3.2.1.	Les trois dimensions de l'approche de Lewin.....	98
3.3.2.2.	Les intérêts et les limites de l'approche de Lewin	98
3.3.3	L'approche processuelle de changement de Armenakis et Bedeian.....	99
3.3.3.1.	Les trois dimensions de l'approche de Armenakis et Bedeian.....	100
3.3.3.2.	Les intérêts et limites de l'approche de Armenakis et Bedeian.....	100
3.4.	Le cadre conceptuel du processus de préparation d'une firme-réseau.	102
3.4.1	L'implantation du changement préparatoire d'une firme-réseau.....	103
3.4.1.1.	La phase de déracinement	104
3.4.1.2.	La phase de mouvement.....	106
3.4.1.3.	La phase d'enracinement.....	110
3.4.2	La compréhension du changement préparatoire d'une firme-réseau	113
3.4.2.1.	L'objection au changement	113
3.4.2.2.	L'exploration au changement.....	116
3.4.2.3.	L'engagement au changement.....	118
3.5.	La question, les objectifs et les contributions de recherche	125
3.5.1	La question de recherche.....	125
3.5.2	Les objectifs de recherche.....	125
3.5.2.1.	Objectif de recherche 1	126
3.5.2.2.	Objectif de recherche 2	126
3.5.3	Les contributions attendues de recherche	126
3.5.3.1.	Contribution scientifique.....	126
3.5.3.2.	Contribution managériale.....	127
3.5.3.3.	Résultat attendu.....	127

DEUXIÈME CHAPITRE – MÉTHODOLOGIE POUR LA PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU	128
1. LE MILIEU D'APPLICATION DE LA RECHERCHE	128
1.1. Le choix du milieu	128
1.2. Le choix du niveau d'analyse	130
1.3. Le choix des entreprises et des répondants participant à l'étude	132
1.3.1 La population globale de l'étude	132
1.3.2 Les firmes ST de TRH participant à l'étude	133
1.3.3 Les répondants participant à l'étude	138
2. LA STRATÉGIE D'INVESTIGATION ADOPTÉE	139
2.1. Une nécessaire précision sémantique	139
2.1.1 Une précision sémantique sur l'objectif de recherche	140
2.1.2 Une précision sémantique sur la stratégie de recherche	140
2.1.3 Une précision sémantique sur la méthode de recherche	142
2.2. L'exploration comme cadre méthodologique de recherche	143
2.3. La recherche-action comme stratégie de recherche	143
2.3.1 Vers une définition de la recherche-action	144
2.3.2 Les approches de recherche-action	144
2.3.3 Les démarches types de la recherche-action	145
3. LA DÉMARCHE D'OPÉRATIONNALISATION POURSUIVIE	148
3.1. La recherche-intervention comme démarche d'opérationnalisation	149
3.1.1 Vers une définition de la recherche-intervention	149
3.1.2 Les principes de la recherche-intervention	149
3.1.2.1. Le principe de compréhension	150
3.1.2.2. Le principe d'interaction	150
3.1.2.3. Le principe d'inachèvement	151
3.1.2.4. Le principe de scientificité et d'isonomie	152
3.1.3 Les rôles et la position paradigmatique du chercheur intervenant	152
3.1.3.1. Les rôles du chercheur intervenant	152
3.1.3.2. L'interprétativisme comme position paradigmatique	154
3.2. L'opérationnalisation du processus d'implantation du changement	156

3.2.1	L'opérationnalisation de la phase de déracinement	157
3.2.1.1.	Étape d'identification	157
3.2.1.2.	Étape de construction/confrontation	163
3.2.2	L'opérationnalisation de la phase de mouvement.....	165
3.2.2.1.	Étape de pré-exécution.....	165
3.2.2.2.	Étape d'exécution.....	166
3.2.3	L'opérationnalisation de la phase d'enracinement.....	170
3.2.3.1.	Étape d'institutionnalisation	170
3.3.	L'opérationnalisation du processus de compréhension du changement	171
3.3.1	L'opérationnalisation de l'objection au changement	172
3.3.1.1.	La définition opérationnelle des variables liées à l'objection	172
3.3.1.2.	L'observation des conditions critiques liées à l'objection	173
3.3.2	L'opérationnalisation de l'exploration au changement.....	175
3.3.2.1.	La définition opérationnelle des variables liées à l'exploration	175
3.3.2.2.	L'observation des conditions critiques liées à l'exploration	176
3.3.3	L'opérationnalisation de l'engagement au changement.....	178
3.3.3.1.	La définition opérationnelle des variables liées à l'engagement	178
3.3.3.2.	L'observation des conditions critiques liées à l'engagement	180
3.4.	L'appréhension de la progression de l'intention organisationnelle	181
3.4.1	L'appréhension de l'engagement des firmes à s'organiser en réseau.....	181
3.4.2	L'appréhension de la transformation de la gestion de sous-traitance.....	184
4.	LES CONSIDÉRATIONS D'ÉTHIQUE	185
4.1.	Les responsabilités d'éthique du chercheur	185
4.2.	Les dispositions prises pour le respect des droits des participants	186
4.2.1	Le droit d'être informé	186

4.2.2	Le droit d'adhérer et de se retirer librement.....	187
4.2.3	Le consentement à être enregistré	187
4.2.4	La sauvegarde de l'anonymat.....	187
4.2.5	Le droit au retour d'information	188
4.3.	Les dispositions prises pour la confidentialité des données.....	188
4.3.1	La codification des informations retranscrites dans le verbatim.....	188
4.3.2	La conservation des informations en des lieux sûrs.....	189

TROISIÈME CHAPITRE – RÉSULTATS DE LA PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU..... 190

1.	LE CONTEXTE DU TRH À MADAGASCAR	190
1.1.	Un secteur pétrolier aval en profonde mutation.....	191
1.1.1	Une mutation au niveau de l'importation pétrolière	192
1.1.2	Une mutation au niveau de la transformation pétrolière.....	194
1.1.3	Une mutation au niveau de la distribution pétrolière	195
1.1.3.1.	Réseau de distribution	195
1.1.3.2.	Stockage de carburants.....	196
1.1.3.3.	Transport des hydrocarbures	196
1.1.3.4.	Rôle de l'État.....	197
1.2.	Une dynamique concurrentielle se profile entre les pétroliers.....	198
1.2.1	Une concurrence par les prix finissant par s'égaliser.....	199
1.2.1.1.	Prix des concurrents comme tarification de référence.....	203
1.2.1.2.	Consommateurs très sensibles à la différence des prix affichés	204
1.2.1.3.	État pour l'affichage des prix raisonnables dans l'intérêt du pays.....	205
1.2.1.4.	Prix affichés en fonction des stratégies commerciales.....	206
1.2.1.5.	Transport des hydrocarbures élément critique dans la fixation des prix.....	208
1.2.2	Une concurrence par la qualité et la maîtrise des coûts	210

1.2.2.1.	Shell, une compagnie anglo-néerlandaise de réputation internationale.....	211
1.2.2.2.	Galana, une compagnie de renommée régionale.....	213
1.2.2.3.	Jovenna, une compagnie d'origine sud-africaine.....	213
1.3.	TOTAL Madagascar pour le renforcement de son leadership	215
1.3.1	TOTAL Madagascar leader sur les prix et la qualité	217
1.3.1.1.	Pour la réduction des prix et des coûts.....	217
1.3.1.2.	Pour l'augmentation de la qualité de produits vendus	218
1.3.1.3.	Pour la qualité des services nécessitant d'énormes investissements.....	219
1.3.2	TOTAL Madagascar pour l'amélioration du TRH	221
1.3.3	TOTAL Madagascar pour une nouvelle sous-traitance	223
1.3.3.1.	Situation au niveau de la durée de la relation	223
1.3.3.2.	Situation au niveau de la nature de la relation	224
1.3.3.3.	Situation au niveau de la coordination de la relation.....	225
2.	LE DÉROULEMENT DE L'IMPLANTATION DU CHANGEMENT	227
2.1.	Les activités de déracinement	227
2.1.1	La mise en place d'une structure organisationnelle	227
2.1.1.1.	Un Comité de pilotage intégratif.....	228
2.1.1.2.	Une Cellule opérationnelle gérée par un Coordonnateur.....	230
2.1.2	La mise en œuvre de la sensibilisation orientation	231
2.1.2.1.	Le diagnostic des entreprises du TRH	231
2.1.2.2.	La planification de l'intervention.....	247
2.1.2.3.	La communication du changement aux entreprises participantes	257
2.2.	Les activités de mouvement.....	264
2.2.1	L'exécution de la formation qualifiante.....	265
2.2.1.1.	La formation des formateurs	265
2.2.1.2.	La formation des managers à la gestion de firme	269

2.2.1.3.	La formation des managers aux techniques de transport pétrolier	279
2.2.2	L'exécution de la sensibilisation habilitation des managers	282
2.2.2.1.	La sensibilisation habilitation des firmes participantes	283
2.2.2.2.	La sensibilisation habilitation d'autres acteurs impliqués	286
2.2.3	Le contenu du projet de firme-réseau adapté	289
2.2.3.1.	Vers une définition convenue de la firme-réseau	290
2.2.3.2.	L'objectif	295
2.2.3.3.	Les stratégies	302
2.2.3.4.	La culture	312
2.2.3.5.	La structure	317
2.2.3.6.	Les acteurs	321
2.2.3.7.	Les activités	323
2.2.3.8.	Les ressources	325
2.3.	Les activités de l'enracinement	327
2.3.1	La mise en œuvre de la sensibilisation consolidation	327
2.3.1.1.	La contamination	327
2.3.1.2.	La régénération	330
2.3.2	Les acquis de la sensibilisation consolidation	335
2.3.2.1.	Les acquis en termes de certification	335
2.3.2.2.	Les acquis en termes de reconnaissances	336
3.	LE DÉROULEMENT DE LA COMPRÉHENSION DU CHANGEMENT	337
3.1.	L'objection au changement liée au déracinement	338
3.1.1	L'intérêt au projet de firme-réseau	338
3.1.1.1.	Les proportions différentes de gains comme frein	339
3.1.1.2.	Une démarche de gagnant-gagnant comme levier	340
3.1.2	La motivation au projet de firme-réseau	340
3.1.2.1.	Le non pouvoir sur les décisions du pivot comme frein	343
3.1.2.2.	Le soutien de mise à niveau par le pivot comme levier	345

3.1.3	La résistance au projet de firme-réseau.....	346
3.1.3.1.	L'attitude de blocage systématique comme frein.....	346
3.1.3.2.	L'apprentissage partagé du partenariat comme levier	348
3.2.	L'exploration du changement liée au mouvement.....	349
3.2.1	La disponibilité pour le projet de firme-réseau	350
3.2.1.1.	Les ressources limitées comme frein	351
3.2.1.2.	Les bénéfices attendus comme levier.....	352
3.2.2	L'implication au projet de firme-réseau.....	353
3.2.2.1.	Les orientations non partagées comme frein.....	353
3.2.2.2.	L'application progressive des orientations comme levier	354
3.2.3	L'adoption du projet de firme-réseau.....	356
3.2.3.1.	La peur de changer comme frein.....	356
3.2.3.2.	Le codéveloppement des technologies comme levier	358
3.3.	L'engagement au changement lié à l'enracinement.....	359
3.3.1	La confiance au sein de la firme-réseau.....	360
3.3.1.1.	La méfiance vis-à-vis de l'opportunisme des autres comme frein	361
3.3.1.2.	L'accompagnement de l'intermédiaire comme levier	362
3.3.2	Les liens de communication au sein de la firme-réseau.....	363
3.3.2.1.	Les bases de discussion non partagées comme frein	364
3.3.2.2.	La pratique de l'information circulante comme levier	365
3.3.3	L'ambition de s'améliorer au sein de la firme-réseau.....	367
3.3.3.1.	L'absence de volonté de concertation conjointe comme frein	367
3.3.3.2.	La définition conjointe des spécifications comme levier	369
3.3.4	La concurrence-coopération au sein de la firme-réseau.....	371
3.3.4.1.	L'opportunisme lié à la non exclusivité comme frein	372

3.3.4.2.	Bien faire ensemble avec éthique et équité comme levier	373
3.3.5	Le partage de compétences au sein de la firme-réseau	377
3.3.5.1.	La nature stratégique de l'information comme frein.	377
3.3.5.2.	L'apprentissage collectif de compétences comme levier	378
4.	LA PROGRESSION DE L'INTENTION À S'ORGANISER EN RÉSEAU	380
4.1.	L'évaluation de l'engagement à s'organiser en réseau	380
4.1.1	Quelques exemples d'approfondissement des cas individuels.	382
4.1.1.1.	Cas des firmes pré-adhérentes enthousiastes	383
4.1.1.2.	Cas des firmes non pré-adhérentes enthousiastes	383
4.1.1.3.	Cas des firmes pré-adhérentes hésitantes	384
4.1.1.4.	Cas des firmes non pré-adhérentes hésitantes	385
4.1.1.5.	Cas des firmes non pré-adhérentes sceptiques	385
4.1.2	Une masse critique de firmes participantes enthousiastes	386
4.2.	L'analyse de la tendance de transformation de la sous-traitance	387
4.2.1	Une durée de relation dans une perspective de firme-réseau ...	388
4.2.2	Une relation qui se complexifie dans une logique de firme-réseau	388
4.2.3	Une coordination de la relation vers la concurrence-coopération	389

CONCLUSION – ENSEIGNEMENTS, IMPLICATIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES

1.	LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA RECHERCHE	390
1.1.	Les enseignements tirés sur le plan scientifique	390
1.1.1	Une démarche évolutionniste de préparation de la firme-réseau	390
1.1.2	Une démarche préparatoire intentionnelle	392
1.1.3	Une démarche préparatoire adaptée	395
1.2.	Les enseignements tirés sur le plan managérial	398
1.3.	Vers une conclusion générale	399
2.	LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	400

2.1.	Les implications scientifiques de la recherche.....	400
2.1.1	Accent mis sur l'analyse de la démarche et non sur la justification.....	401
2.1.2	Deux modèles de changement dans une même démarche	401
2.1.3	Avantages démontrés également dans un domaine des services.....	402
2.2.	Les implications managériales de la recherche	402
2.2.1	Possible transposition de la démarche dans d'autres environnements	403
2.2.2	Rôle déterminant du chercheur co-meneur de changement	403
2.2.3	Frontières floues entre les phases du processus du changement	403
2.2.4	Démarche avec un travail d'application énorme.....	404
3.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	404
3.1.	Limites liées au caractère exploratoire de la recherche	404
3.2.	Limites conceptuelles et méthodologiques de la recherche	405
3.3.	Limites personnelles du chercheur intervenant.....	406
4.	LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	406
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	408
	ANNEXE A – ANALYSE SUR LE CYCLE D'ÉVOLUTION DE LA FIRME-RÉSEAU	435
	ANNEXE B – CONVENTION DE PARTENARIAT	437
	ANNEXE C – CONVENTION DE FORMATION.....	442
	ANNEXE D – GUIDE D'ENTREVUE FACE À FACE	446
	ANNEXE E – FICHE D'ANALYSE DE CONTENU SUR LA SOUS-TRAITANCE DU TRH	449

ANNEXE F – QUESTIONNAIRE DE DIAGNOSTIC DES RÉALISATIONS	452
ANNEXE G – CADRE CHRONOLOGIQUE DE L’INTERVENTION.....	455
ANNEXE H – QUESTIONNAIRE DE SUIVI DE FORMATION.....	457
ANNEXE I – FICHE D’ANALYSE DE CONTENU DU SUIVI DE LA FORMATION	459
ANNEXE J – EXEMPLE DE CONVOCATION.....	461
ANNEXE K – FICHE DE RÉUNION.....	463
ANNEXE L – GUIDE DE DISCUSSION POUR LA RÉUNION DE SENSIBILISATION	465
ANNEXE M – SÉMINAIRE DE SENSIBILISATION HABILITATION DU 23 MARS 2005.....	468
ANNEXE N – FICHE D’ANALYSE DE CONTENU SUR LE PROJET DE FIRME-RÉSEAU.....	472
ANNEXE O – GUIDE D’OBSERVATION DES CONDITIONS CRITIQUES.....	474
ANNEXE P – FICHE D’ANALYSE DE CONTENU DES CONDITIONS CRITIQUES.....	476
ANNEXE Q – FICHE D’ÉVALUATION DE L’ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	478
ANNEXE R – FICHE D’ANALYSE DE L’ÉVOLUTION DE LA SOUS-TRAITANCE.....	480

ANNEXE S – CONSORTIUM IST/INSCAE	482
ANNEXE T – FICHE DE COMMUNICATION DU PROJET	486
ANNEXE U – COUPURES DE PRESSE.....	488
ANNEXE V – EXTRAIT DES DISCOURS ET DES DISCUSSIONS	492
ANNEXE W – EXTRAIT DU CONTENU DU PROJET DE FIRME-RÉSEAU DISCUTÉ	495
ANNEXE X – EXEMPLE D’ATTESTATION DE FORMATION.....	498
ANNEXE Y – TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA FIRME-RÉSEAU.....	500

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Dimensions étudiées par les recherches sur la firme-réseau	33
Tableau 2	Recension documentaire sur les définitions de la firme-réseau	38
Tableau 3	Recension documentaire sur les objectifs de la firme-réseau	44
Tableau 4	Principaux courants de la théorie de ressources et de compétences	46
Tableau 5	Parties prenantes de la sous-traitance et de la firme-réseau	52
Tableau 6	Nature de la relation dans la sous-traitance et dans la firme-réseau	57
Tableau 7	Divers types de sous-traitance.....	74
Tableau 8	Définitions conceptuelles des activités de déracinement	105
Tableau 9	Définitions conceptuelles des activités de mouvement.....	107
Tableau 10	Définitions conceptuelles du plan du projet de firme-réseau.....	110
Tableau 11	Définitions conceptuelles des activités d'enracinement	111
Tableau 12	Définitions conceptuelles d'éléments d'évaluation de l'objection.....	114
Tableau 13	Définitions conceptuelles d'éléments d'évaluation de l'exploration ...	116
Tableau 14	Définitions conceptuelles d'éléments d'évaluation de l'engagement ..	119
Tableau 15	Définitions conceptuelles des domaines de compétences	124
Tableau 16	Question, objectifs et contributions de recherche	125
Tableau 17	Situation du secteur du TRH à Madagascar	132
Tableau 18	Profil des entreprises constituant l'échantillon	136
Tableau 19	Comparaison des cadres méthodologiques de recherche	141
Tableau 20	Description synthétique des approches de recherche-action.....	145
Tableau 21	Description des démarches types en recherche-action	147
Tableau 22	Positions paradigmatiques prédominantes	155
Tableau 23	Vue globale de la démarche de recherche-intervention poursuivie	158
Tableau 24	Approches de cueillette et d'analyse dans le cadre du diagnostic	160
Tableau 25	Calendrier d'entrevues réalisées dans le cadre du diagnostic.....	160
Tableau 26	Approches pour la veille d'adaptation du projet de firme-réseau	167
Tableau 27	Manifestations opérationnelles des variables liées à l'objection	172
Tableau 28	Observation des conditions critiques liées à l'objection	174

Tableau 29	Manifestations opérationnelles des variables liées à l'exploration.....	175
Tableau 30	Observation des conditions critiques liées à l'exploration.....	177
Tableau 31	Manifestations opérationnelles des variables liées à l'engagement	178
Tableau 32	Observation des conditions critiques liées à l'engagement.....	180
Tableau 33	Catégorisation des entreprises participantes	182
Tableau 34	Évolution des prix des carburants	191
Tableau 35	Évolution du secteur pétrolier aval à Madagascar	193
Tableau 36	Prix à la pompe au 29/10/2004	200
Tableau 37	Situation actuelle et souhaitée de la sous-traitance du TRH.....	223
Tableau 38	Composition du Comité de pilotage.....	229
Tableau 39	Réunions du Comité de pilotage	229
Tableau 40	Éléments explicatifs de la difficulté à remplir les critères de qualité .	233
Tableau 41	Axes de transformations identifiés.....	249
Tableau 42	Objectifs du changement préparatoire de la firme-réseau.....	252
Tableau 43	Programmes du changement préparatoire de la firme-réseau	254
Tableau 44	Plan d'actions pour la réalisation de la préparation de la firme-réseau	256
Tableau 45	Stratégie de communication pour la phase de déracinement	258
Tableau 46	Liste de la presse écrite sélectionnée par le projet PATH.....	261
Tableau 47	Extrait d'articles de presse avec les mots clés véhiculés	264
Tableau 48	Vue synthétique de l'ensemble des programmes de formation	265
Tableau 49	Processus de recrutement des formateurs intervenants	266
Tableau 50	Renforcement de la capacité technique des formateurs	267
Tableau 51	Renforcement de capacité pédagogique des formateurs	268
Tableau 52	Déroulement de la formation des formateurs.....	268
Tableau 53	Renforcement des habiletés de gestion financière	272
Tableau 54	Renforcement des habiletés de management des équipes.....	273
Tableau 55	Renforcement des habiletés de gestion de transport et de logistique..	274
Tableau 56	Renforcement des habiletés de gestion commerciale.....	275
Tableau 57	Renforcement des connaissances de gestion juridique et fiscale	276
Tableau 58	Renforcement des connaissances de gestion de la qualité	276

Tableau 59	Déroulement de la formation des managers à la gestion de firme	278
Tableau 60	Renforcement des habiletés en technique du transport des MD	280
Tableau 61	Renforcement des habiletés de management environnemental	281
Tableau 62	Déroulement de la formation en technique de transport pétrolier.....	282
Tableau 63	Programme de sensibilisation habilitation à la firme-réseau	283
Tableau 64	Développement de la capacité d'apprentissage collectif dans le TRH	285
Tableau 65	Déroulement de la sensibilisation habilitation des firmes de TRH.....	286
Tableau 66	Développement de capacité collective de négociation dans le TRH ..	288
Tableau 67	Déroulement de la sensibilisation habilitation d'autres acteurs	289
Tableau 68	Contenu adapté du projet de firme-réseau pour un TRH moderne	295
Tableau 69	Stratégies de modernisation par l'augmentation de la qualité	304
Tableau 70	Stratégie de rentabilisation par la diminution des coûts	308
Tableau 71	Stratégie de pérennisation par le soutien à la modernité.....	311
Tableau 72	Principes de fonctionnement de l'organisation-réseau	313
Tableau 73	Distinction entre Association économique et GIE	318
Tableau 74	Stratégie de contamination et de régénération	328
Tableau 75	Conférences de presse à des fins de contamination	329
Tableau 76	Démarche à des fins d'adhésion à la convention de firme-réseau	333
Tableau 77	Intention des distributeurs pétroliers	333
Tableau 78	Intention des établissements financiers	335
Tableau 79	Consolidation en termes de certification.....	336
Tableau 80	Consolidation en termes de reconnaissance.....	337
Tableau 81	Compréhension du changement dans la phase de l'objection	338
Tableau 82	Compréhension du changement dans la phase de l'exploration	350
Tableau 83	Compréhension du changement dans la phase de l'engagement	360
Tableau 84	Évaluation de l'engagement des firmes participantes	381
Tableau 85	Vue synthétique de la catégorisation des firmes participantes	382
Tableau 86	Évolution de la gestion de la sous-traitance.....	388

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Sous-traitance versus la firme-réseau.....	51
Figure 2	Frontière de la firme-réseau	77
Figure 3	Cinq logiques fondamentales de la pensée stratégique	84
Figure 4	Processus d'implantation de changement de Lewin	98
Figure 5	Processus de compréhension de changement Armenakis et Bedeian	100
Figure 6	Cadre conceptuel d'une démarche de préparation d'une firme-réseau ...	103
Figure 7	Situation des firmes de TRH à Antananarivo	134
Figure 8	Répartition de parc	137
Figure 9	Répartition par activité.....	138
Figure 10	Profil des managers participants	139
Figure 11	Démarches types en recherche-action.....	146
Figure 12	Situation de la distribution pétrolière hors aviation	199
Figure 13	Tendance à l'alignement des prix à la pompe	201
Figure 14	Chaîne de distribution pétrolière à Madagascar.....	202
Figure 15	Structure des prix à la pompe.....	209
Figure 16	Situation de la distribution pétrolière avec aviation.....	216
Figure 17	Structure organisationnelle du projet	228
Figure 18	Évolution du chiffre d'affaires et du profit dans le secteur du TRH.....	234
Figure 19	Répartition des fournisseurs.....	242
Figure 20	Marques des camions achetées.....	242
Figure 21	Fournisseurs des pièces détachées	243
Figure 22	Répartition des assureurs.....	244
Figure 23	Répartition des banques	245
Figure 24	Logo du projet de changement dans une perspective de firme-réseau...	259
Figure 25	Banderole PATH.....	262
Figure 26	Organigramme de la firme-réseau.....	319
Figure 27	Catégorisation des firmes de TRH participantes.....	386
Figure 28	Une démarche évolutionniste soutenue par des conventions.....	391

Figure 29 Évolution du nombre d'accidents et de camions équipés OBC.....	394
Figure 30 Démarche de préparation de la firme-réseau adaptée	397

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
APC	Approche Par Compétences
APTH France	Association pour la Prévention dans les Transports des Hydrocarbures
APTH Madagascar	Association Professionnelle du Transport des Hydrocarbures
APTR	Association Professionnelle des Transporteurs Routiers
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BFV-SG	BFV Société Générale
BMOI	Banque Malgache de l'Océan Indien
BNI-CL	BNI Crédit Lyonnais
CGS	Contrôle de Gestion Standardisé
CSPME	Centre de Solution pour les PME
DBA	Doctorat en Administration
DO	Donneur d'Ordres
EDI	Échange des Données Intra-réseau
EP	Entreprise(s) Participante(s)
ESCP-EAP	École Supérieure de Commerce à Paris
GE	Grande Entreprise
GIE	Groupement d'intérêt économique
GSB	Growing Sustainable Business
INSCAE	Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration des Entreprises
INT	Intermédiaire
INRPME	Institut de Recherche sur les PME
IST	Institut Supérieur de Technologie
MD	Matières Dangereuses
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OBC	Ordinateur de bord

OMH	Office Malgache des Hydrocarbures
PATCH	Programme d'Amélioration du Transport en Citerne des Hydrocarbures
PATH	Programme d'Amélioration du Transport Routier des Hydrocarbures
PATRHYL	Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures Liquides
PIV	Firme pivot
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PST	Programme Sectoriel des Transports
ST	Firme(s) Sous-Traitante(s)
TRC	Théorie de gestion par les Ressources et Compétences
TRH	Transport Routier des Hydrocarbures
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

REMERCIEMENTS

Une bonne thèse correspond à celle qui est aboutie. La présente ne l'est pas sans les appuis financiers de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) à travers son Programme Canadien de Bourses de la Francophonie et de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Qu'elles trouvent ainsi l'expression de notre profonde gratitude.

Nos vifs remerciements s'adressent également à notre Directeur de recherche, Pierre-André Julien, Professeur émérite à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), pour sa très grande compétence, sa générosité exceptionnelle et ses encouragements permanents. Certes, nous aurions tant à dire sur ce que nous avons appris grâce à lui. Mais, nous nous contenterions de mentionner le plus important à nos yeux : la confiance qu'il nous a faite en nous donnant la latitude nécessaire pour mener la recherche à terme.

Nous remercions le Directeur Général, Josoa Ramamonjisoa de l'Institut Supérieur de Technologie (IST) d'Antananarivo pour son encadrement efficace, son soutien inestimable et les nombreuses heures qu'il nous a généreusement consacrées durant nos séjours d'interventions à Antananarivo.

Aussi, nous n'oublions pas l'opportunité donnée par la société pétrolière TOTAL Madagascar et l'équipe solide du PATH d'avoir facilité l'application sur le terrain de notre recherche. Qu'elles soient vivement remerciées. Aussi, nous exprimons notre profonde reconnaissance aux firmes sous-traitantes de TRH qui ont bien voulu participer dans la réalisation de cette thèse.

Nos sincères remerciements vont tout droit aux membres du jury de thèse pour avoir accepté de participer à son évaluation et pour avoir formulé de judicieux commentaires qui ont largement contribué à l'amélioration de sa qualité.

Par ailleurs, nous sommes persuadés que les rencontres avec de nombreux chercheurs, tout au long de notre séjour à l'Institut de Recherche sur les PME (INRPME), sont appréciées car elles ont sûrement contribué à l'aboutissement de cette thèse. Nous ne trouvons pas les mots pour exprimer notre sincère gratitude à l'INRPME, pour son accueil bienveillant et pour avoir mis à notre disposition les ressources qui nous ont permis d'achever cette étude. Un grand merci en particulier à Richard Lachance, à Marlène Sauvageau, à Suzanne Mailly et à Lucette Beebe.

Même si toutes ces conditions sont favorablement réunies, nous osons dire que la présente n'a pas été aboutie sans l'accompagnement efficace de la Direction du Programme de Doctorat en Administration (DBA) et des Professeurs dédiés à cet effet. Un grand merci à Louise Cadieux, à Claude Mathieu, à Christiane Baril, à Andrée Desrochers et à tous les Professeurs intervenants pour leur professionnalisme et leur sens de relations humaines qui ont facilité notre parcours doctoral.

En outre, notre pensée s'en va à Bruno Ponson, Professeur à l'ESCP-EAP à Paris, qui a donné l'impulsion initiale pour notre projet et qui a toujours posé un regard critique et bénéfique. Qu'il soit particulièrement rendu hommage.

Le dernier hommage reviendra à notre famille qui nous a tant supporté depuis ces longues années. Toute ma gratitude s'adresse de tout cœur à mon épouse, Lanto, pour son affection, son encouragement constant et la patience dont elle a su faire preuve malgré la distance qui nous séparait. Toute ma reconnaissance est aussi exprimée envers mes enfants, Kaliana, Yango et Nampoina, pour les sacrifices nombreux qu'ils ont dû faire. Sans leur soutien indéfectible et leur compréhension inestimable, cette thèse n'aurait peut-être pas vu le jour.

Ce jour à Trois-Rivières, le 18 avril 2008

Nous dédions cette thèse à Lanto, Kaliana, Yango et Nampoina

Signé : Patrick Dany Razakamananifidiny

INTRODUCTION

ORIGINE DE LA RECHERCHE

Dans un contexte dynamique, plusieurs firmes sous-traitantes (ST) semblent éprouver la difficulté à rencontrer les critères de qualité évolutifs exigés par de nombreux donneurs d'ordres (DO) demandant de produits complexes et coûteux à fabriquer (Lauriol, 1994; Chevalier, 1997; Miller, 2000; Marchesnay, 2004). Cette complexité provient notamment du fait:

- de la réduction du temps de développement de produits, devenus rapidement obsolètes, suite au changement accéléré de besoins de la clientèle (Albagli, 1999, p. 44-45);
- de l'accroissement des attentes de la clientèle demandant de produits répondant aux critères de qualité spécifiés, dont les délais de livraison et les services associés aux produits, à des prix compétitifs (Tarondeau et Jouffroy, 1993; Collignon, 1997);
- de la spécificité de produits demandés nécessitant souvent la combinaison de plusieurs compétences transversales développée à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ou requérant un changement qui peut toucher à l'ensemble de la chaîne de valeur y compris les aspects logistiques (Tarondeau et Wright, 1995).

Ainsi, la concurrence s'intensifie parce que le rythme de changement des besoins de la clientèle est plus rapide que la cadence d'adaptation organisationnelle et la fabrication de produits complexes tend à faire augmenter les coûts d'opérations, pouvant affecter la rentabilité, et d'investissements, dont le retour n'est pas certain, alors que la survie organisationnelle en dépend.

1. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dans ce contexte, la question que posent de nombreux gestionnaires est de savoir comment faire pour maintenir un avantage distinctif, en termes de coût et de qualité, permettant à leurs firmes de développer une clientèle rentable (Hamel et Prahalad, 1995; Martel et Oral, 1995; Chevalier, 1997; Hamel, 2000). Le maintien de cet avantage suppose une amélioration continue ou une innovation globale sur

l'ensemble des éléments de la chaîne de production (Raymond, 2000) et un développement continu de compétences pour innover par un apprentissage collectif (Ebers et Jarillo, 1998) parce que les firmes possèdent rarement seules la totalité des ressources dont elles ont besoin pour faire face à ce contexte (Quélin, 1996). Ce phénomène tend à amener certains DO, pour être plus efficaces, à synchroniser leurs propres activités avec celles des firmes ST et à mettre en commun leurs connaissances afin de rechercher des solutions conjointes à des problèmes partagés. Une des stratégies de plus en plus suggérée par les écrits scientifiques à cet égard est la transformation de liens de sous-traitance fondés sur le *faire faire* en de nouveaux rapports de sous-traitance basés sur le *faire ensemble* dans le cadre d'une organisation-réseau (Butera, 1991; Julien, 1994; Grand et Leyronas, 1996; Caire 2000). D'ailleurs, les résultats d'une enquête internationale auprès des dirigeants des 1300 compagnies donneurs d'ordres sont allés dans ce sens (Deloitte Touche Tohmatsu International, 1994).

Une firme-réseau peut se définir comme un regroupement d'entreprises indépendantes reliées verticalement à partir d'objectifs partagés afin d'apprendre à codévelopper des compétences et à s'appuyer sur la capacité d'innovation de chaque firme en vue de rencontrer ou de créer le besoin du marché (Paché et Paraponaris, 1993; Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994; Julien, 1994; Fréry, 1995; Gianfaldoni, Guilhon et Trinquet, 1997; Baudry, 1999). Elle peut regrouper comme partenaires la firme pivot (PIV), souvent le DO, et les entreprises participantes (EP), souvent les firmes ST, avec ou sans un intermédiaire (INT) (Miles et Snow, 1986; Snow, Miles et Coleman, 1992).

Comment une firme DO peut-elle transformer la sous-traitance en une organisation en réseau plus efficace de firmes ST dédiées? Telle est la question managériale tirée des observations précédentes.

2. LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La question managériale de transformation de la sous-traitance en une firme-réseau est au centre des préoccupations de plusieurs gestionnaires pour faire face au problème concurrentiel que rencontrent leurs firmes. C'est peut-être la raison pour laquelle le thème portant sur la firme-réseau a donné lieu, depuis la fin des années 1980, à une abondante documentation en management. L'intérêt pour ce thème est confirmé par un engouement des études portant sur les stratégies de réseaux interentreprises, dont la firme-réseau, avec plus d'un cinquième des travaux de recherche doctorale recensés, en particulier en gestion stratégique (Paturel, 1998). De plus, la parution d'un numéro spécial sur le thème relatif au réseau stratégique dans le *Strategic Management Journal* (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000) et de l'ouvrage collectif « L'entreprise-réseau: Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs » (Julien, Raymond, Jacob et Abdul-Nour, 2003) viennent aussi confirmer cet intérêt. Développer une recherche sur le thème de la firme-réseau, comme le cas présent, est donc en phase avec les préoccupations actuelles de beaucoup de chercheurs.

Les recherches en gestion au sujet de la firme-réseau semblent être centrées autour des neuf dimensions, comme le montre le tableau 1.

Malgré une abondante documentation en management traitant la problématique d'une firme-réseau, force est de constater que très peu d'efforts ont été fournis pour appréhender la dimension de préparation de la firme-réseau dont l'importance a été soulignée par de nombreux auteurs (Gulati, 1998; Jolly, 2001). La forte considération de certains éléments telles que la sélection des partenaires comme unique facteur de succès d'une organisation-réseau semble principalement expliquer le peu d'intérêt accordé à cette dimension. Or, on sait que son succès dépend aussi de la démarche de préparation (Desreumaux, 1996; Claret, 2001). Faute de préparation suffisante, 30 à 50% des organisations en réseau échouent (Desreumaux, 1996, p.

95) quand vient le temps d'implanter des changements qui devraient, en principe, assurer leur succès (Alain, 1996, p. 39). Un changement a moins de chances d'échouer s'il est soutenu par une démarche de préparation, voire de transformation (Rondeau, 2002). D'ailleurs, se transformer en organisation-réseau n'est pas une tâche qui s'improvise (Barreyre, 1992, p. 771). C'est un processus complexe nécessitant, pour atteindre de résultats satisfaisants, la réalisation d'un ensemble d'activités de préparation (Prévost, 1993).

Tableau 1
Dimensions étudiées par les recherches sur la firme-réseau

Dimensions	Auteurs	Observations
1) Concept et typologie de la firme-réseau	(Miles et Snow 1986; Guilhon et Gianfaldoni, 1990; Butera, 1991; Paché et Paraponaris, 1993; Julien, 1994; Poulin <i>et al.</i> , 1994; Fréry, 1995; Grand et Leyronas, 1996; Paché, 1996; Ebers et Jarillo, 1998; Baudry, 1999; Caire, 2000; Heitz, 2000; Assens, 2003; Douard et Heitz, 2003)	Dimensions liées à la création de la firme-réseau
2) Sélection des partenaires dans le cadre d'une firme-réseau	(Poulin <i>et al.</i> , 1994; Gianfaldoni <i>et al.</i> , 1997; Brisoux, Jacob et Jabiri, 1998)	
3) Motivations à recourir à la firme-réseau	(Ketata, Poulin et Kettani, 2000; Assens, 2003)	
4) Gestion opérationnelle d'une firme-réseau	(Poulin <i>et al.</i> , 1994 ; Gianfaldoni <i>et al.</i> , 1997)	Dimensions liées à la mise en œuvre de la firme-réseau
5) Apprentissage partagé en contexte de firme-réseau	(Coudert et Leyronas, 1996; Jacob, Julien et Raymond, 1997)	
6) Concurrence-coopération	(Assens et Bouchikhi, 1998; Bengtsson et Kock, 2000)	
7) Contrôle et gouvernance	(Fréry, 1997; Mariotti, 2003)	Dimensions liées au développement (de la performance) de la firme-réseau
8) Performance de l'organisation-réseau	(Gianfaldoni <i>et al.</i> , 1997; Grand et Leyronas, 1998b; Heitz et Douard, 2001)	
9) Conditions de succès de la firme-réseau	(Grand et Leyronas, 1998a; Julien, 1998; Lakhali, Martel et Poulin, 1999; Brulhart, 2002)	

Dans ces conditions et pour compléter les études existantes, il nous semble légitime d'explorer cette nouvelle avenue de recherche sur la démarche de préparation d'une organisation-réseau.

Comment un intermédiaire tiers peut-il développer et expérimenter un processus de changement afin de stimuler l'engagement des firmes participantes à travailler dans le cadre d'une firme- réseau?

Telle est la question spécifique discutée dans cette recherche qui a pour objectif de mettre en perspective les actions de changement développées et expérimentées dans le cadre de la préparation d'une firme-réseau et l'évolution de l'engagement des firmes à s'organiser en réseau.

3. LA MÉTHODOLOGIE POURSUIVIE

La quasi-absence des études antérieures traitant le processus de changement en vue de la préparation d'une firme-réseau nous amène à inscrire la présente dans un cadre exploratoire qui cherche à comprendre les faits associés à cette démarche préparatoire. La recherche-action est la stratégie d'investigation choisie à cet effet en raison de son adéquation au cadre exploratoire en vue de comprendre et à l'étude de processus de changement comme un moyen de générer des connaissances pratiques et scientifiques (Deslauriers, 1988; Maxwell, 1997; Villalon, 1998; Robson, 2002). Une autre raison légitimant ce choix est liée à une observation selon laquelle de nombreuses études traitant la problématique de la firme-réseau ont recours à la recherche-action comme stratégie de recherche (Gianfaldoni *et al.*, 1997; Julien *et al.*, 2003). Plus spécifiquement, c'est l'approche de recherche-intervention adaptée de Hatchuel et Molet (1986) qui est poursuivie dans cette étude du fait qu'elle est davantage appliquée aux sciences de gestion (David, Hatchuel et Laufer, 2000).

Par ailleurs, le cas de la compagnie de distribution pétrolière TOTAL Madagascar a été choisi comme milieu d'analyse pour deux raisons: le désir de contribuer au développement de Madagascar et celui d'appuyer la volonté de cette compagnie, agissant comme DO, d'aider les entreprises ST de transport routier des hydrocarbures (TRH) à se moderniser.

4. LE CONTENU DU DOCUMENT

Le contenu du document qui suit correspond essentiellement aux étapes suivies au cours du processus de recherche. Le premier chapitre fournit un cadre théorique de la frontière de l'organisation-réseau et de la démarche en vue de sa préparation. Le deuxième chapitre présente la méthodologie poursuivie. Le troisième chapitre discute les résultats de la préparation de la firme-réseau. La fin du document est marquée par une conclusion mentionnant les enseignements tirés, les implications ainsi que les limites et les perspectives de recherche.

PREMIER CHAPITRE

CADRE THÉORIQUE DE LA PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU

Dans ce premier chapitre, il est question de spécifier successivement les fondements théoriques de l'organisation-réseau, ses caractéristiques et le cadre conceptuel d'une démarche en vue de sa préparation.

1. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA FIRME-RÉSEAU

Après avoir suggéré une définition de la firme-réseau et appréhendé les raisons qui poussent les entreprises à y recourir, nous allons appréhender ses fondements théoriques dans une perspective managériale.

1.1. Une définition de la firme-réseau

Bien qu'ancien et ayant subi une évolution récente accélérée, il n'existe pas de consensus quant à la délimitation du concept de firme-réseau. Décrit de façon générique comme une structure hybride située à la frontière de la hiérarchie (la firme intégrée) et du marché (l'externalisation dont la sous-traitance classique) (Thorelli, 1986; Powell, 1987; Jarillo, 1988; Julien, 1994; Gianfaldoni *et al.*, 1997; Van-Alstyne, 1997), le concept de firme-réseau n'apparaît pas homogène aux yeux des chercheurs. Il est en quête d'une définition plus précise.

De nombreux chercheurs utilisent de façon interchangeable les expressions « l'entreprise-réseau, l'entreprise en réseau, l'organisation-réseau ou l'organisation en réseau » pour désigner la firme-réseau (Guilhon et Gianfaldoni, 1990; Paché et Paraponaris, 1993; Poulin *et al.*, 1994; Julien et Marchesnay, 1996; Gianfaldoni *et al.*, 1997; Caire, 2000). De plus, il existe d'autres expressions selon la dimension mise en avant: « réseau stratégique » pour certains auteurs insistant sur l'aspect stratégique (Jarillo, 1988; Geindre, 1998), « firme partagée » pour d'autres

privilégiant le partage (Julien, 1994), « firme transactionnelle » pour ceux insistant sur la récurrence des transactions (Fréry, 1995) et « firme flexible » pour d'autres enfin, mettant en avant la flexibilité (Livian, 2001). Cette énumération non exhaustive tend à souligner que des flous sémantiques entourent le concept de firme-réseau. Malgré ces flous, un dénominateur commun semble être mis en avant pour le décrire: le partenariat systématique, en particulier celui qui regroupe des firmes en lien de sous-traitance, qui s'inscrit dans une durée à moyen ou long terme et qui vise à renforcer l'efficacité des partenaires dans l'atteinte des objectifs fixés (Ponson, 1999). De nombreux auteurs, dont ceux cités dans le tableau 2, semblent aller dans ce sens pour définir la firme-réseau.

Une synthèse des éléments pertinents et partagés par les auteurs précités nous a permis de définir la firme-réseau comme un partenariat basé sur le faire ensemble regroupant de firmes indépendantes, en relation de sous-traitance, à partir d'objectifs partagés à moyen ou long terme afin d'apprendre à codévelopper de compétences et à s'appuyer sur la capacité d'innovation de chaque firme en vue de rencontrer ou de créer les besoins du marché.

Après cette définition, on passera en revue les raisons essentielles qui semblent pousser de nombreuses entreprises à recourir à la firme-réseau.

1.2. Le recours à une firme-réseau

La recension documentaire effectuée nous a permis de comprendre que l'évolution du contexte d'affaires supposant un changement de stratégie semble être à l'origine du recours à la firme-réseau.

Tableau 2
Recension documentaire sur les définitions de la firme-réseau

Auteurs	Définition de la firme-réseau comme:
(Miles et Snow, 1986; Snow <i>et al.</i> , 1992)	une firme pivot [donneur d'ordres] qui conçoit, coordonne et facilite l'activité de plusieurs entreprises [sous-traitantes] à travers lesquelles se constituent et s'allouent des ressources mobilisées en compétences pour innover en vue de réaliser un projet productif en commun [partenariat].
(Barreyre, 1992, p. 769)	un partenariat de sous-traitance qui s'inscrit dans une durée de moyen ou long terme et qui implique une volonté de soutien réciproque et profitable, entre la firme donneur d'ordres et ses entreprises sous-traitants, pour progresser sur le plan technique et sur le plan de gestion.
(Paché, 1990, p. 17 et 1996, p. 33; Paché et Paraponaris, 1993, p. 7)	résultat d'une logique de sous-traitance qui transforme l'entreprise donneur d'ordres en une sorte de <i>coquille creuse</i> qui noue, avec des partenaires [sous-traitants] soigneusement sélectionnés, de relations d'échange durables et qualifiantes [partenariat] au sein d'une structure, flexible et adaptative, mobilisant un ensemble de compétences.
(Poulin <i>et al.</i> , 1994, p. 18)	une firme [donneur d'ordres] qui se concentre sur quelques activités maîtrisées et qui confie à d'autres entreprises sous-traitantes certaines de ses activités, crée des partenariats avec ces sous-traitants pour faciliter la conception de produits répondant aux besoins du marché.
(Julien, 1994, p. 49)	un regroupement des firmes indépendantes, donneur d'ordres et sous-traitants, qui coopèrent [partenariat] durablement à partir des objectifs partagés de façon à s'appuyer sur la capacité d'innovation de chaque firme en vue de mieux affronter la concurrence nationale et internationale.
(Fréry, 1995, p. 57)	une structure qui rassemble, par voie de fédération ou de désintégration [partenariat], des firmes indépendantes liées par une succession de transactions récurrentes au sein d'une même chaîne de valeur [sous-traitance]; chacune étant spécialisée dans un domaine de compétences spécifique.
(Baudry, 1995 et 1999)	un regroupement d'entreprises indépendantes reliées verticalement dans des relations de partenariat au sein duquel une firme pivot coordonne de manière récurrente les opérations d'approvisionnement, de production et de distribution.
(Desreumaux, 1996, p. 87)	une structure nouvelle d'organisation s'associant à de nombreuses manœuvres stratégiques complémentaires: le recentrage d'une firme [donneur d'ordres] sur ses compétences clés, l'externalisation à d'autres entreprises [sous-traitantes] de compétences <i>non clés</i> et l'instauration de pratiques de coopération avec de multiples partenaires [partenariat].
(Gianfaldoni <i>et al.</i> , 1997, p. 18)	un mode d'organisation interfirmes, grâce auquel les firmes dans sa dimension verticale d'échanges [sous-traitance] coordonnent leurs activités et coopèrent [partenariat] de manière telle à co-produire des compétences, en vue de la réalisation d'un projet productif commun.
(Geindre, 1999, p. 138)	une structure constituée d'un ensemble de relations particulières, à la base d'une convention de réseau [de partenariat], entre plusieurs entreprises [sous-traitantes] organisées autour d'un pivot [donneur d'ordres] en vue de réaliser de gains mutuels.
(Bélanger, 1999)	un regroupement d'entreprises en lien de sous-traitance qui coopèrent ou partagent des ressources [partenariat] afin de réaliser un projet en commun ou d'améliorer leur compétitivité.
(Gulati, Nohria et Zaheer, 2000, p. 203-204)	un partenariat stratégique d'une firme [donneur d'ordres] avec d'autres organisations, fournisseurs [sous-traitants], clients [distributeurs] et autres [organismes d'appui, de formation].
(Livian, 2001, p. 108-110)	une organisation en partenariats d'entreprises autonomes entretenant des relations caractérisées par une forte externalisation et par une faible hiérarchie.

1.2.1 *Un contexte dynamique source de nouveaux objectifs concurrentiels*

La plupart des recherches en management tendent à affirmer que de nombreuses firmes, dont celles recourant à la sous-traitance, font davantage face à un contexte d'affaires évolutif et *a priori* incertain (Lauriol, 1994; Chevalier, 1997; Miller, 2000; Marchesnay, 2004). Ce contexte semble être caractérisé par le passage d'une offre de produits et/ou de services indifférenciés, suite à une demande peu segmentée de clients, et nécessitant un besoin limité de connaissances spécialisées, à une offre de produits et/ou de services complexes, suite à une demande diversifiée de clients, et requérant un besoin très élevé de connaissances spécialisées.

Dans ce contexte, la concurrence s'intensifie et l'acquisition d'un avantage compétitif tend à s'appuyer sur la capacité de la firme de maîtriser une multiplicité d'objectifs concurrentiels fondés sur une double distinction *coût* et *hors coût* (Hamel et Prahalad, 1995; Martel et Oral, 1995; Chevalier, 1997; Hamel, 2000). La distinction *coût* porte sur la décroissance constante de l'ensemble des coûts de production d'une firme, depuis les approvisionnements jusqu'à la mise à disposition du produit et/ou du service à la clientèle finale. La distinction *hors coût*, qui recouvre un certain nombre de facteurs qualitatifs contribuant à l'efficacité d'une firme, porte sur l'amélioration constante de la qualité de service à la clientèle. Cette qualité n'est plus celle définie par la conformité des produits à des standards techniques, mais par la réponse aux attentes des clients. Dans cette perspective, elle touche aux produits (la conformité, la sécurité), aux services d'accompagnement (la garantie, le conseil, les services avant, pendant et après vente), aux délais (la rapidité, la fiabilité, la réactivité), aux processus techniques et administratifs (la flexibilité stratégique et opérationnelle de l'entreprise), à l'image de marque (des produits et de la firme) et à la réputation de l'entreprise (Tarondeau et Jouffroy, 1993; Collignon, 1997).

Or, selon les théories classiques de gestion, la distinction par le coût et celle par la qualité sont deux objectifs concurrentiels contradictoires (Porter, 1982 et

1986). Il s'avère ainsi nécessaire que la plupart des firmes, autant DO que ST, évoluant dans un contexte où les pressions concurrentielles exigent une distinction simultanée et constante en termes de coûts décroissants et de qualité croissante, se mettent au défi de changer leur stratégie au-delà de ces théories (Vickery, 1999).

1.2.2 De nouveaux défis de gestion

Ce défi de changer correspond à la nécessité d'innover de façon globale sur tous les éléments de la chaîne de valeur (Raymond, 2000). Le développement de l'innovation globale, réductrice de coût et amélioratrice de qualité, suppose un besoin élevé de compétences spécialisées que, *a priori*, une firme ne peut pas développer seule parce qu'elle possède rarement la totalité des ressources nécessaires (Quélin, 1996). Dans ces conditions, le défi de changer correspond aussi à la nécessité d'apprendre à travailler mieux ensemble afin de développer des compétences partagées pour innover (Ebers et Jarillo, 1998) par l'échange et la multiplication de l'information utile entre les firmes (Julien, 2000).

Bref, les firmes, évoluant dans un contexte dynamique où l'incertitude est grande, ont à relever de nouveaux défis de gestion: la nécessité d'innover sur tous les éléments de la chaîne de valeur et la nécessité de développer de compétences innovatrices par un apprentissage collectif.

Selon plusieurs chefs d'entreprises, il devient davantage difficile pour une firme de satisfaire seule ces nouveaux défis de gestion (Jacob, 2001). Cette difficulté accentue l'effet de dépendance ou de complémentarité entre plusieurs firmes oeuvrant sur une même chaîne de valeur (St-Pierre et Raymond, 2003) et surtout, entre certaines se situant dans une relation de sous-traitance (Grand et Leyronas, 1996 et 1998b). De nombreuses firmes DO augmentent le volume d'achats à l'extérieur de leur organisation. Par exemple pour la voiture Twingo, 70% du coût de fabrication résulte d'achats externes (Nogatchewsky, 1999) et sur l'ensemble du

projet, 85% des prestations sont effectuées par des fournisseurs extérieurs à Renault (Ketata *et al.*, 2000). Ce phénomène semble conduire des firmes comme Bombardier et IBM-Canada à s'appuyer sur un réseau d'entreprises ST partenaires qui contribuent à leur succès. En effet, la firme DO évoluant dans un contexte incertain tend, pour être efficace, à apprendre à s'appuyer autant sur l'efficacité de ses propres activités que sur celle des activités des firmes ST travaillant avec elle (Julien, 1994). Aussi, une telle firme est efficace non seulement parce qu'elle utilise les technologies avancées et qu'elle innove constamment, mais parce qu'elle doit aussi s'assurer que ses ST lui fournissent les produits et/ou services de qualité incomparable à des prix concurrentiels dans des délais les plus courts possibles et qu'ils contribuent de façon systématique à l'innovation globale. Dans ce sens, l'efficacité de plusieurs firmes en relation de sous-traitance suppose une synchronisation de leurs activités et une mise en commun de leurs connaissances pour faciliter la recherche de solutions conjointes à des problèmes partagés et, donc, un changement de stratégie.

1.2.3 Un changement de stratégie: de la sous-traitance à la firme-réseau

Pour les firmes en relation de sous-traitance, la stratégie de base est la sous-traitance fondée sur le faire faire (Barreyre, 1992) considérée de façon classique comme une opération où le preneur d'ordres (firme ST) se substitue au DO dans l'exécution d'un travail, en se subordonnant aux directives spécifiées dans un cahier de charges (Bouchard, 1990). Bon nombre d'auteurs tendent à indiquer que les nouveaux défis de gestion précédemment décrits sont difficiles à relever dans le cadre de cette sous-traitance pour trois raisons essentielles.

Premièrement, les liens de sous-traitance sont souvent organisés suivant une perspective unidirectionnelle où le DO impose ses règles du jeu au ST dans le cadre d'une relation dyadique. Dans cette perspective, les échanges d'information entre les parties sont rares et très peu de discussions ont lieu au stade de conception d'un produit ou d'un service (Jacob *et al.*, 1997). Cette situation implique une hiérarchie

entre la firme qui donne des ordres et celle qui les reçoit. On voit dans ce cas que le ST reste en relation de dépendance avec le DO qui se retrouve dans une situation d'indépendance. Les parties sont loin d'agir dans une logique de complémentarité où l'un a besoin de l'autre et réciproquement. Ainsi, la synchronisation des activités afin de développer l'innovation globale et la mise en commun de connaissances par l'apprentissage collectif sont difficiles à envisager dans ce cadre.

Deuxièmement, la sous-traitance semble privilégier davantage la logique de compression des coûts par un recours à des capacités externes (Bouchard, 1990). De ce fait, elle constitue une stratégie qui consiste, pour une firme DO, à obtenir de ST extérieurs des capacités quantitatives lui permettant de réduire l'amplitude des variations de ses capacités internes et de ses frais fixes (Capet, 1997; Tarondeau, 1999). C'est pourquoi que cette sous-traitance est qualifiée de capacité associée à la compression des coûts. Or, les nouveaux défis de gestion ne s'appuient pas uniquement sur cette logique, mais essentiellement sur celle, de compétence et d'innovation, associée à la fois au coût et à la qualité globale. Dans ce sens, la sous-traitance de capacité ne permet pas de couvrir l'ensemble des conditions concurrentielles exigées par le contexte d'affaires évolutif.

Troisièmement, l'engagement contractuel dans une sous-traitance de capacité est souvent d'une année renouvelable (Bouchard, 1990). Ce contrat de sous-traitance à court terme tend à supposer une forte réversibilité des engagements des parties, limitant considérablement les investissements matériels et immatériels de long terme. Or, les nouveaux défis de gestion misent sur le développement collectif et synchronisé des activités innovatrices susceptibles de façon constante, donc de manière durable, de faire décroître les coûts et d'accroître la qualité. Ces conditions supposent un partenariat, à moyen ou long terme, difficile à mettre en place dans le cadre d'une sous-traitance de capacité.

L'ensemble des raisons susmentionnées indique que la sous-traitance fondée sur le faire faire apparaît de moins en moins efficace pour relever les défis d'innovation globale, réductrice de coût et amélioratrice de qualité, requérant une synchronisation d'activités et d'apprentissage collectif de compétences supposant une mise en commun des connaissances. L'observation documentaire effectuée qui semble aller dans ce sens et milite en faveur du faire ensemble plutôt que du faire faire (Brisoux *et al.*, 1998; Vickery, 1999; Ketata *et al.*, 2000; Poulin, Montreuil et D'Amours, 2000; Jacob, 2001). C'est ainsi que plusieurs firmes DO tendent à constituer une relation partenariale durable avec des firmes ST dédiées (Brueel et Favaletto, 1995; Grand et Leyronas, 1996; Bouvier-Patron, 2000).

Le partenariat dont il est question ici semble puiser sa racine à l'instar de la culture toyotiste selon laquelle une firme ne peut pas tout bien faire seule (Boyer et Durand, 1993). On ne peut pas être spécialiste dans tout et, donc, il vaut mieux se concentrer sur son métier (Prahalad et Hamel, 1990) et confier à d'autres spécialistes les autres activités pour lesquelles on n'a pas suffisamment de compétences (Julien *et al.*, 2003). Dans ce cas, on ne peut profiter pleinement de l'apport de ces spécialistes qu'en les associant aux objectifs poursuivis, de façon à les stimuler et à être aussi stimulé par eux en retour. Ce partenariat apparaît alors comme un mode de coopération plutôt que comme un pur rapport de force; il doit s'organiser sur un mode de complémentarité entre deux ou plusieurs firmes qui gardent leur autonomie, mais qui ont un intérêt stratégique à collaborer (Brueel et Favaletto, 1995). Il fonctionne sur la base des engagements réciproques supportés par la confiance (Darréon et Faïçal, 1993; Baudry, 1999; Tarondeau, 1999). La description de ce partenariat rejoint celle de la firme-réseau précédemment relatée. En fait, la transformation de liens classiques de sous-traitance fondés sur le faire faire, où la firme reste isolée dans le cadre d'une relation dyadique, en de nouveaux rapports de sous-traitance basés sur le faire ensemble, où l'entreprise est partagée dans le cadre d'une organisation-réseau, est une des stratégies qui peut permettre un apprentissage collectif particulièrement efficace pour développer de compétences pour innover afin

de se distinguer simultanément sur les coûts et sur la qualité (Butera, 1991; Julien, 1994; Grand et Leyronas, 1996; Caire, 2000).

L'objectif final de la firme-réseau est d'accélérer l'apprentissage collectif de compétences et le rythme d'innovation réductrice de coûts et amélioratrice de qualité. De nombreux auteurs semblent le confirmer comme l'indique le tableau 3.

Tableau 3
Recension documentaire sur les objectifs de la firme-réseau

	Coût décroissant	Qualité globale	Innovation continue	Compétence spécifique	Apprentissage collectif
(Dosi, Teece et Winter, 1990)			oui	oui	oui
(Guilhon et Gianfaldoni, 1990)	oui		oui	oui	oui
(Margirier, 1990)	oui	oui	oui		oui
(Paché, 1990, 1991 et 1996)	oui	oui		oui	oui
(Butera, 1991)	oui	oui	oui	oui	
(Paché et Paraponaris, 1993)	oui	oui	oui	oui	
(Julien, 1994, 2000 et 2003)	oui	oui	oui	oui	oui
(Poulin <i>et al.</i> , 1994)	oui	oui	oui	oui	
(Fréry, 1995, 1997a et 1998)	oui	oui	oui	oui	oui
(Béjean et Gadreau, 1996 et 1997)			oui	oui	oui
(Coudert et Leyronas, 1996)			oui	oui	oui
(Debray et Leyronas, 1996)	oui	oui	oui	oui	
(Julien et Marchesnay, 1996)	oui	oui	oui	oui	oui
(Grand, 1997)	oui	oui		oui	
(Jacob <i>et al.</i> , 1997)		oui	oui	oui	oui
(Ebers et Jarillo, 1998)	oui	oui	oui	oui	oui
(Grand et Leyronas, 1998a)	oui	oui		oui	oui
(Foss, 1999)		oui	oui	oui	oui
(Heitz, 2000)		oui	oui	oui	oui
(Josserand, 2001)		oui		oui	
(Mathé, 2001)	oui	oui	oui	oui	oui
(Assens, 2003)	oui	oui		oui	oui
(Douard et Heitz, 2003)		oui	oui	oui	oui
(Géniaux et Mira-Bonnardel, 2004)	oui	oui	oui	oui	oui

Après avoir présenté la finalité de la firme-réseau, nous allons enchaîner l'exposé par la mise en relief des contributions des théories de gestion la justifiant.

1.3. Les fondements théoriques du recours à la firme-réseau

La relecture des écrits en management semble indiquer que les théories de gestion peuvent être regroupées autour de deux approches prédominantes: l'approche concurrentielle d'adaptation-réaction (l'école de Harvard) et l'approche intentionnelle de la théorie de gestion par les ressources et compétences (TRC) (Mathé et Rivet, 1992; Hoskisson, Hitt, Wan et Yiu, 1999; Marchesnay, 2004).

1.3.1 *L'approche concurrentielle: une contribution partielle*

L'approche concurrentielle est classée parmi les approches théoriques classiques en management. Selon cette approche, l'avantage compétitif est fondé sur une recherche de position concurrentielle résultant d'une adaptation de la stratégie, soit la distinction par le coût ou la distinction par le *hors coût* dans le sens de la qualité, au marché (Porter, 1982 et 1986). En effet, la stratégie est vue comme une réponse à l'évolution du marché.

La firme-réseau étant considérée comme une stratégie de réponse aux pressions de la concurrence (Snow *et al.*, 1992; Poulin *et al.*, 1994) peut y trouver, en partie, sa racine. Dans ce sens, l'approche concurrentielle n'apporte toutefois qu'un éclairage partiel à la question de la firme-réseau et ce pour deux raisons essentielles: la difficulté de cette approche à répondre simultanément aux objectifs de coût et de qualité exigés par le contexte d'affaires dynamique (Hamel et Prahalad, 1995) et la non prise en compte de la dimension organisationnelle dans la formulation des choix stratégiques du fait que la firme est vue comme une entité sélectionnée par son contexte (Castro, Guérin et Lauriol, 1993). D'où il est nécessaire de faire appel à une autre approche, celle de l'intention.

1.3.2 L'approche intentionnelle: une contribution englobante

Avant de présenter en quoi l'approche intentionnelle de la TRC pourrait contribuer à l'explication du recours à la firme-réseau, il est pertinent de procéder à la description des différents courants de recherche qui la composent tels qu'ils sont indiqués dans le tableau 4.

Tableau 4
Principaux courants de la théorie de ressources et de compétences

	Théorie à base des ressources	Courant des compétences	Courant des capacités	Approche fondée sur les ressources
Principaux auteurs	(Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 et 1991)	(Hamel et Prahalad, 1989, 1993 et 1995; Prahalad et Hamel, 1990)	(Nelson et Winter, 1982; Teece, Pisano et Shuen, 1997)	(Marchesnay, 2002)
Rôle du management	Identification, exploitation et développement de ressources	Ambition de construction et d'exploitation de compétences	Développement de capacités d'adaptation et d'innovation	Création d'une combinaison entrepreneuriale de ressources, génératrice de compétences et de capacités
Préoccupation centrale	Imitation et substitution de ressources	Innovation	Innovation et adaptation	Innovation et satisfaction des besoins du marché
Fondement de l'avantage compétitif	Ressources rares	Compétences distinctives	Capacités dynamiques	Combinatoires de ressources
Source de l'avantage compétitif		Apprentissage collectif	Trajectoire d'apprentissage collectif	Logiques d'actions entrepreneuriales: allocation, valorisation et création
Perspective	statique	dynamique	dynamique	dynamique

Source: adapté de Koenig (1999) et Arrègle et Quélin (2001).

1.3.2.1. Les différents courants de recherche de la TRC

La théorie à base des ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), selon laquelle une firme ne peut conserver l'avantage sur un marché qu'à la condition de s'appuyer sur un ensemble de ressources qui sont rares, inimitables et auxquels les concurrents ne peuvent trouver d'équivalents, est à l'origine de l'approche

intentionnelle de la TRC. Le rôle de la gestion consiste à identifier, à exploiter et à développer ces ressources. Ces dernières peuvent être définies comme des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie (Torrès, 2004).

D'autres courants sont venus, par la suite, prolonger cette théorie, soit le courant des compétences et celui des capacités.

Le courant des compétences considère que les ressources peuvent être imitables et, donc, ne peuvent pas générer un avantage compétitif soutenable. Selon ce courant, l'avantage compétitif dépend des compétences distinctives qui résultent de l'apprentissage collectif au sein de la firme (Hamel et Prahalad, 1989 et 1993; Prahalad et Hamel, 1990). Le rôle de la gestion est d'avoir une intention de construire et d'exploiter, dans une perspective d'innovation, ces compétences. Ces dernières peuvent être définies comme des savoirs qui sont produits de l'interaction entre les connaissances formalisées (savoir), les habiletés développées par l'expérience (savoir-faire) et les attitudes personnelles (savoir-être et savoir agir) (Durand, 2000; Meddeb, 2003) et qui résultent d'une combinaison de plusieurs ressources pour atteindre un objectif (Torrès, 2004).

Selon le courant des capacités, les compétences sont nécessaires, mais elles s'avèrent insuffisantes pour soutenir un avantage concurrentiel dans un contexte évolutif. La possibilité de s'adapter en tout temps et d'innover de façon rapide et constante et les capacités managériales de coordonner et de redéployer les compétences de la firme sont des éléments vitaux pour l'organisation (Teece *et al.*, 1997). Dans ces conditions, l'avantage concurrentiel d'une firme dépend de la dynamique de ses capacités, managériales et organisationnelles, développée dans une trajectoire d'apprentissage propice à l'adaptation et à l'innovation collective (Nelson et Winter, 1982; Teece *et al.*, 1997). Le rôle de la gestion consiste à développer, dans une perspective d'innovation et d'adaptation à l'évolution du contexte, ces capacités.

Ces dernières peuvent être définies comme l'aptitude de la firme à intégrer, à construire et à reconfigurer ses compétences pour faire face au changement rapide du contexte (Teece *et al.*, 1997).

Par ailleurs, Marchesnay (2002) tente de prolonger les différents courants de la TRC autour d'une approche intégrative qualifiée par lui-même d'une approche fondée sur les ressources. La prise en compte de la logique d'action entrepreneuriale et de l'orientation marché constitue la spécificité de son approche qui met en avant le fait que la ressource ne constitue pas en soi un avantage concurrentiel. C'est la combinaison entrepreneuriale (innovante) des ressources et la gestion particulière de cette combinaison comme contribuant à la génération de compétences distinctives et de capacités dynamiques, étant orientées de façon à satisfaire les besoins du marché, qui créent la distinction d'une firme. Le rôle de la gestion consiste à créer des combinaisons de ressources à allouer, à valoriser et à créer pour générer de compétences propices au développement de capacités dans le but de rencontrer ou de créer les besoins du marché.

Après la présentation de ces différents courants de recherche composant l'approche intentionnelle, il est temps maintenant de savoir en quoi celle-ci pourrait contribuer à l'explication du passage à la firme-réseau.

1.3.2.2. La contribution de l'approche intentionnelle

La réduction de l'incertitude dans un contexte d'affaires évolutif semble requérir un besoin élevé de compétences spécifiques. Dans ce contexte, il s'avère difficile pour une firme de développer seule les compétences nécessaires parce qu'elle possède rarement la totalité de ressources indispensables. Le recours à une firme-réseau, qui traduit à la fois la nécessité d'accéder à des ressources non possédées et non développées en interne afin d'augmenter les compétences pour innover (Quélin, 1996) et l'intention stratégique de se mettre ensemble en vue de

soutenir un avantage compétitif durable en termes de coût et de qualité (Assens, 2003), semble lui donner l'opportunité d'évoluer efficacement dans ce contexte. Ainsi, il ne s'agit pas uniquement de se procurer des ressources par l'échange marchand ou d'accéder à des ressources spécifiques par l'internalisation des activités, mais de créer et de développer ensemble des compétences pour rendre ces ressources productives (Béjean et Gadreau, 1997). C'est dans ce sens que le recours à la firme-réseau semble trouver sa justification à l'intérieur de l'approche intentionnelle de la TRC.

Cette théorie permet de comprendre que les firmes s'organisent en réseau en vue d'acquérir et de combiner de nouvelles ressources génératrices de compétences distinctives. D'ailleurs, lorsque des ressources hétérogènes sont combinées, de nouvelles compétences émergent et ouvrent d'autres possibilités combinatoires (Julien, 2005). Ces combinatoires reposent sur un apprentissage individuel et collectif développé au sein d'une organisation réseau. C'est à travers la mise en avant du rôle de l'apprentissage dans la formation de compétences, résultant d'une combinaison des ressources, que se situe la contribution du courant de compétences dans le développement de la firme-réseau.

Aussi, l'apprentissage partagé au sein de la firme-réseau s'exerce par la capacité de la firme à extraire du savoir à partir de l'expérience vécue (l'auto-apprentissage) et par sa capacité à s'appropriier les connaissances des autres firmes (l'apprentissage par les pairs). À cet égard, il est envisageable de développer une trajectoire d'apprentissage appropriée pour l'organisation-réseau. C'est dans ce sens que le courant de capacités trouve son ancrage au développement d'une firme-réseau à travers la constitution d'une trajectoire d'apprentissage propice au développement de l'innovation collective.

En effet, c'est le développement de l'apprentissage collectif de compétences qui forme la capacité du réseau (Foss, 1999). Les contributions de la théorie à base

des ressources et de l'approche fondée sur les ressources résident dans la considération de cette capacité du réseau comme ressource efficace, difficile à imiter et difficile à substituer, dans la mesure où elle crée de valeur différenciée, en raison du développement du savoir partagé et de la capacité d'innovation (Foss, 1993 et 1999) et en raison de la capacité à rencontrer le besoin du marché (Julien, 2005), et aussi dans la mesure où il est difficile pour les concurrents d'identifier l'origine des avantages générées par cette capacité du réseau et d'en reconstruire rapidement.

En somme, c'est la TRC qui apparaît comme la théorie la plus englobante qui peut expliquer de manière satisfaisante le recours à une firme-réseau. Après cette spécification de ses fondements théoriques, nous enchaînons la présentation par la mise en perspective de ses principales caractéristiques.

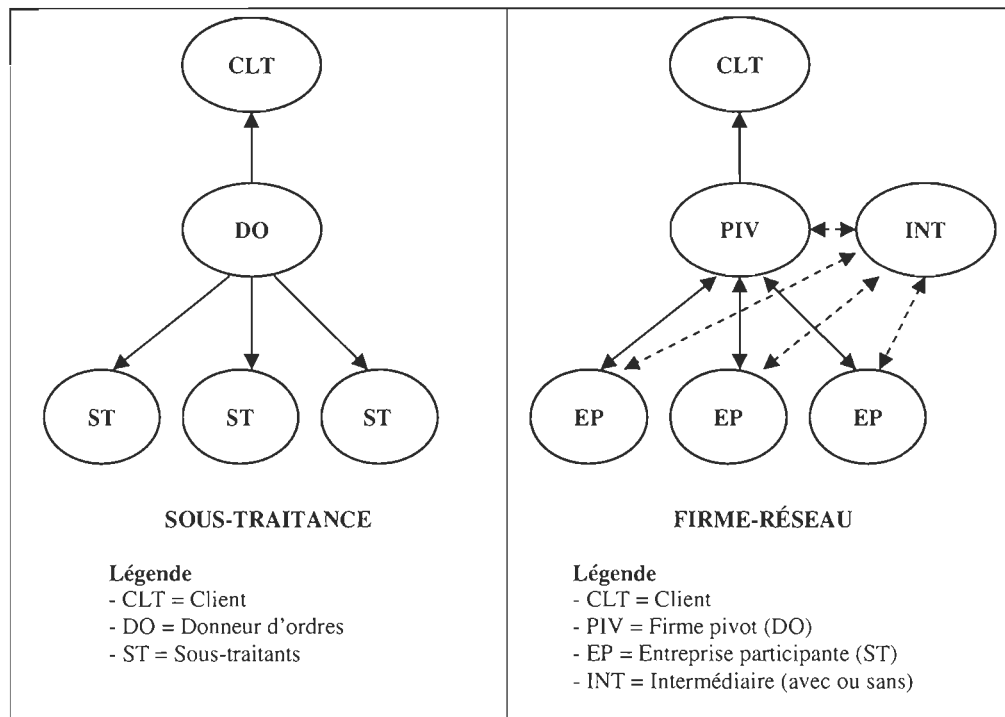
2. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA FIRME-RÉSEAU

Au-delà de sa définition et de sa finalité, la question de frontière est aussi au centre des préoccupations de beaucoup de chercheurs pour caractériser la firme-réseau. Un éclairage à cet effet consiste à l'appréhender par opposition à la sous-traitance, ensuite, par la mise en exergue de ses avantages et de ses contraintes et, enfin, par la délimitation de sa frontière et de son cycle d'évolution.

2.1. La sous-traitance versus la firme-réseau

La différence entre la sous-traitance et la firme-réseau à travers les engagements des parties prenantes et la nature de la relation entre elles, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1
Sous-traitance versus firme-réseau



2.1.1 Les engagements des parties prenantes

Comme l'indique le tableau 5, le DO client et le ST de capacité forment les parties prenantes dans la sous-traitance alors que dans la firme-réseau, ce sont le DO pivot, le ST de spécialité et/ou le ST d'intelligence avec ou sans la présence d'un INT qui les constituent.

2.1.1.1. Le DO client versus le DO pivot

Dans une sous-traitance, la firme DO gouverne les transactions et met en concurrence de nombreuses firmes ST dans le but de choisir celles avec lesquelles le rapport entre coût de transaction et prix de l'échange est le plus profitable à elle (Julien et Marchesnay, 1996). Dans ce cas, elle agit comme client qui spécifie les

directives de fabrication dans un cahier de charges et qui sélectionne les firmes ST surtout en fonction de leur capacité à offrir le prix le plus bas (Bouchard, 1990).

Tableau 5
Parties prenantes de la sous-traitance et de la firme-réseau

	Sous-traitance classique	Firme-réseau
Donneur d'ordres (DO)	<u>DO client</u> Spécifie les directives de fabrication dans le cahier de charges Sélectionne le sous-traitant en fonction du prix le plus bas	<u>DO pivot</u> Joue le rôle de pivot qui appuie les sous-traitants à se renouveler Sélectionne le sous-traitant en fonction du prix et de la qualité recherchés ainsi que de la capacité à se renouveler rapidement
Sous-traitant (ST)	<u>ST prestataire de capacité</u> Se substitue au donneur d'ordres dans l'exécution du travail et répond intégralement à ses spécifications	<u>ST partenaire de spécialité</u> Participe partiellement aux spécifications du produit ou service commandé par le donneur d'ordres <u>ST partenaire d'intelligence</u> Participe aux études de conception et de développement d'un produit ou service selon les besoins exprimés par le donneur d'ordres
Intermédiaire (INT)		<u>INT partenaire</u> Joue le rôle de facilitateur et d'animateur de la firme-réseau

Par contre, dans une firme-réseau, une nouvelle dynamique de relations de sous-traitance se développe entre la firme DO et les firmes ST (Bourgault, 1997). Cette dynamique est orchestrée par le DO qui n'est plus seulement client, mais qui devient une firme pivot (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), une firme centrale (Bouchard, 1990; Paché et Paraponaris, 1993; Paché, 1996), une agence stratégique (Butera, 1991), une firme focale (Jarillo, 1988), un courtier (Miles et Snow, 1986; Snow *et al.*, 1992) ou, enfin, un noyau (Fréry, 1995 et 1997a).

Ces termes sont souvent considérés comme recouvrant les mêmes notions, or, ce n'est pas toujours le cas. Des travaux récents ont tenté d'apporter des éclaircissements sur la notion de firme pivot (Lecocq, 2000), à partir d'une comparaison des rôles joués par le courtier (Snow *et al.*, 1992) et le noyau (Fréry, 1997b) d'une firme-réseau. D'après ces travaux, le courtier et le noyau semblent

partager le rôle d'architecte, qui sélectionne les membres de la firme-réseau et choisit les orientations, et le rôle de coordonnateur, qui orchestre et densifie les liens opérationnels entre les membres pour en faire un réseau efficace. En revanche, Snow *et al.* (1992) ne considèrent pas la firme-réseau comme une structure quasi-intégrée, ce qui empêche le courtier, qui joue le rôle de facilitateur, d'user de modes de contrôle relevant de l'intégration comme le suggère Fréry (1997b). De ce fait, le rôle de facilitateur joué par le courtier n'est pas superposable à celui de contrôle joué par le noyau. En conclusion, la firme pivot peut jouer simultanément les rôles d'architecte, de coordonnateur et de facilitateur et partager, comme l'indique Van Alstyne (1997), avec les autres membres de la firme-réseau le rôle de contrôle.

La firme DO, agissant en qualité de pivot, a de nouvelles exigences. Cette firme ne recherche plus systématiquement les prix les plus bas. Elle tend à travailler avec un nombre réduit d'entreprises ST qui sont en mesure de faire valoir de leur capacité de fournir de prestations de haute qualité et de leur capacité d'innover, dans le sens surtout de se moderniser constamment (Julien et Marchesnay, 1996). Elle tend également à les inciter à se regrouper entre elles et, de ce fait, à attendre d'elles de prestations plus efficaces (Paulin, 1997). Il est alors de son intérêt à long terme d'avoir des firmes ST qui dégagent de profits suffisants pour investir et progresser dans la direction qu'elle définit (Barreyre, 1992, p. 770). La firme DO aurait intérêt à appuyer le développement des firmes ST sélectionnées, pour qu'elles acquièrent le statut des organisations modernes, en participant à l'amélioration de leur processus productif, en facilitant leur processus d'innovation (Mathé, 2001) ou en réalisant un programme de formation de leurs gestionnaires et de leurs employés (Martin, 1992; Bourgault, 1997; Capet, 1997). Aussi, elle tend à conclure un contrat de partenariat d'une durée plus longue que celle prévue dans la sous-traitance (Baudry, 1995).

Par ailleurs, le pivot peut être en même temps courtier qui joue le rôle d'intermédiaire. D'ailleurs, Lecocq (2000) a évoqué que le concept de courtier a un double sens: soit un intermédiaire mandaté dans des opérations commerciales ou

d'autres ou un leader agissant pour son propre compte sélectionnant des partenaires qui travaillent directement avec lui. Dans ce dernier cas, le courtier se définit davantage comme un pivot (en tant qu'entité centrale de la firme-réseau) plutôt que comme un intermédiaire. Cependant, il ne semble pas antinomique d'être à la fois un intermédiaire et un pivot (Razakamananifidiny, 2005). Une entité centrale peut jouer simultanément les rôles du pivot et de l'intermédiaire de la firme-réseau, comme dans le cas de Benetton (Fréry, 1995; Meschi, 1996). Dans d'autres cas, ces rôles peuvent être dissociés et assumés par deux entités différentes: le DO pivot et l'intermédiaire tiers partenaire.

2.1.1.2. L'intermédiaire partenaire

L'intermédiaire tiers, souvent constituée soit des chercheurs, comme dans le cas de Bombardier Produits récréatifs (Julien *et al.*, 2003) ou des consultants, comme dans le cas de Bimbo (Amezcuca et Montero, 2004), est considérée comme partenaire à part entière de la firme-réseau.

Les travaux de recherche sur le courtier (Miles et Snow, 1986; Snow *et al.*, 1992), sur le pivot (Lecocq, 2000), sur l'entité centrale ou le centre (Josserand, 2001) d'une organisation en réseau sont à l'origine de la fonction de facilitateur assignée à l'intermédiaire d'une firme-réseau. Cette fonction consiste à animer, à entretenir et à pérenniser les relations entre les firmes partenaires, par l'organisation des rencontres régulières propices à l'échange de l'information utile et au développement d'un langage commun, et, aussi, à conduire le changement nécessaire au sein de la structure réseau (Julien *et al.*, 2003, p. 21-27). Ainsi, elle vise surtout à désamorcer les conflits, à stimuler la confiance et, donc, à susciter l'engagement des parties prenantes. Dans ce cas, l'intermédiaire s'engage à fournir son expertise pour favoriser le développement de l'apprentissage collectif.

À part d'être facilitateur, l'intermédiaire peut jouer aussi le rôle d'un tiers arrangeur dans le sens d'entremetteur et de médiateur (Mariotti, 2003). Ainsi, il est nécessaire que celui-ci reste neutre et autonome même s'il est mandaté par le pivot.

2.1.1.3. *Le ST prestataire versus le ST partenaire*

Dans une sous-traitance, la firme ST est qualifiée de prestataire de capacité qui se substitue au DO dans l'exécution du travail et qui ne fait que répondre aux spécifications du produit ou service commandé par celui-ci (Bouchard, 1990; Barreyre, 1992). C'est, en fait, un ST prestataire de services qui, en fonction de sa capacité de production, de ses installations et de son savoir-faire, fournit des prestations adaptées aux besoins spécifiés par le DO (Capet, 1997, p. 3003). Dans ce schéma, le ST prestataire fabrique sous les directives d'un DO et c'est ce dernier qui conçoit le produit destiné au client final. C'est le cas d'un teinturier (ST prestataire) qui teindra, conformément aux spécifications de dessins et de couleurs indiquées par le tisseur (DO), une étoffe (produit) dont la conception a été faite par le tisseur lui-même.

Par contre, les responsabilités de la firme ST dans une firme-réseau deviennent plus grandes. Son statut évolue d'un ST prestataire de capacité à un ST partenaire co-producteur ou co-traiteur de certains produits ou services intégrés dans une chaîne de valeur (Paché et Paraponaris, 1993, p. 14). Ce statut résulte d'une optique considérant un produit ou service comme la conséquence d'une chaîne de compétences réparties entre plusieurs partenaires (Miles et Snow, 1986; Guilhaon et Gianfaldoni, 1990; Paché, 1996).

La firme ST partenaire est donc choisie de par ses compétences spécifiques et, dans ce sens, elle est appelée *ST partenaire de spécialité*. Le ST de spécialité joue un rôle déterminant dans le choix des méthodes de production et participe, jusqu'à un

certain point, aux spécifications du produit et/ou du service commandé par la firme DO (Julien et Marchesnay, 1996).

Suite à un effort continu d'innovation, un sous-traitant de spécialité peut gravir un échelon pour passer au statut d'un ST d'intelligence qui participe systématiquement aux études de conception et de développement de certains produits ou services selon les besoins exprimés par la firme pivot et qui choisit les méthodes de production en plus d'effectuer le travail proprement dit (Billaudot et Julien, 2003). C'est le cas d'une firme (ST) qui est passée de la fourniture de pièces spécifiques à la fourniture de sièges (produit) dont la conception a été faite de concert avec le constructeur d'automobile (DO). Dans ce schéma, le ST d'intelligence devient un ST partenaire du DO en recherche-développement, voire en développement de marchés.

Contrairement aux ST prestataires, il est nécessaire que les ST partenaires, appelés aussi EP, s'engagent à recourir aux technologies modernes, à favoriser, avec le pivot, la veille technologique et à offrir de prestations conformes aux critères de qualité convenus au sein de la firme-réseau (Julien *et al.*, 2003). Dans ce sens, les EP ne sont plus de simples exécutants. Elles participent, de concert avec la firme pivot, dans la conception et le développement du produit pour rencontrer ou créer les besoins du marché (Bouchard, 1990; Baudry, 1995; Julien, 2003). Pour que celles-ci investissent dans des équipements modernes et qu'elles soient capables de participer à la conception du produit et de constamment innover, il faut qu'elles soient informées et qu'elles aient les garanties de la rentabilisation de leurs investissements (Bouchard, 1990, p. 41-43; Barreyre, 1992, p. 769; Baudry, 1995, p. 74).

Ces garanties traduisent leur souhait d'obtenir de la firme pivot de contrats de partenariat à plus long terme et de son appui pour faciliter la modernisation de leurs organisations. C'est le cas de Renault qui a passé un accord avec ses ST et qui les assure qu'en cas de diminution de commandes, Renault leur rembourse tout ou en partie d'équipement spécifique non encore amorti, le cas de Benetton qui a conclu un

contrat de dix ans avec une centaine de ST investissant, à travers ce contrat, dans un équipement très performant ou le cas de Électronique Serge Dassault en France qui a recouru à 250 ST d'une haute compétence et qui leur a prêté assistance en plaçant chez eux des équipements de pointe dont il garde la propriété, à charge par eux d'être en mesure de traiter l'information et d'apporter de solutions (Bouchard, 1990).

2.1.2 La nature de la relation entre les parties prenantes

Comme indiquée dans le tableau 6, la nature de la relation entre les parties prenantes peut s'appréhender à travers le type, la coordination et la durée.

Tableau 6
Nature de la relation dans la sous-traitance et dans la firme-réseau

	Sous-traitance classique	Firme-réseau
Type de la relation	Relation de dépendance du ST envers le DO Relation hiérarchique et dyadique DO → ST Sous-traitance de capacité	Relation d'interdépendance entre le DO et le ST Relation moins hiérarchique et de coopération DO ↔ ST ST ↔ ST Sous-traitance de spécialité Sous-traitance d'intelligence
Coordination de la relation	Par la concurrence Par l'opportunisme	Par la concurrence – coopération Par la confiance et par le partage équitable
Durée de la relation	Engagement contractuel à court terme	Engagement contractuel à moyen ou long terme

2.1.2.1. Le type de la relation

La mise en perspective du type de la relation entre la sous-traitance et la firme-pivot peut s'effectuer à travers le degré de dépendance, le degré hiérarchique et la nature de la sous-traitance.

Un lien de dépendance versus un lien d'interdépendance. Dans une sous-traitance, les relations d'échange se font entre le DO client et le ST prestataire à partir du recours au marché et de façon dyadique (Bouchard, 1990). Dans ces conditions, le DO peut être dans une situation d'indépendance alors que le ST peut se retrouver dans une position de forte dépendance parce qu'il ne peut pas tenter de tirer avantage de ses actifs qui sont, *a priori*, de nature banale ou moins spécifiques et que, de ce fait, il est facilement substituable (Grand et Leyronas, 1996). Cette dépendance peut se traduire par un fort pourcentage du chiffre d'affaires réalisé avec une firme DO. En 1994, par exemple, 24% des ST dans le secteur manufacturier dépendaient de trois clients DO pour au moins 75% de leur chiffre d'affaires (Paulin, 1997).

Par contre, dans une firme-réseau, les relations d'échange se font entre le DO pivot et les ST partenaires à partir d'une logique de complémentarité des actifs (Miles et Snow, 1986; Paché et Paraponaris, 1993; Heitz, 2000; Douard et Heitz, 2003). Les firmes se rapprochent pour effectuer quelque chose qu'elles ne pourraient pas faire aussi bien seules (Livian, 2001). Dans ce cas, elles peuvent se partager de ressources à travers les échanges croisés d'informations (Gianfaldoni *et al.*, 1997). Ces échanges, qui ne s'inscrivent pas toujours dans de rapports égalitaires, supposent une relation de dépendance réciproque ou d'interdépendance entre les parties prenantes (Grand et Leyronas, 1996; Paché, 1996). Dans ce cas, le ST réalise une forte part du chiffre d'affaires avec un même DO parce qu'il possède des actifs, c'est-à-dire des équipements et des savoir-faire, hautement spécifiques qui lui permet de répondre à des besoins particuliers de celui-ci. Compte tenu du caractère hautement spécifique de ses actifs, ce ST peut avoir de difficulté à trouver d'autres clients. Mais parallèlement, compte tenu de ses exigences spécifiques, le DO a aussi besoin d'un ST spécialisé pour effectuer des activités complémentaires. Dans de telles situations, tous les deux ont réciproquement besoin l'un de l'autre.

Un lien hiérarchique versus un lien de coopération. Dans une sous-traitance, la dépendance d'une entreprise ST envers une firme DO implique une relation

hiérarchique développée de manière dyadique et unidirectionnelle entre la deuxième qui donne des directives de fabrication et la première qui les exécute (Bouchard, 1990; Barreyre, 1992; Grand et Leyronas, 1996; Capet, 1997).

Par contre dans une firme-réseau, la firme DO et ses firmes ST, étant en lien d'interdépendance, peuvent avoir intérêt à développer d'échanges réciproquement durables et à enrichir leurs rapports de sous-traitance. Dans ce cas, les relations d'échanges ne se présentent plus de façon hiérarchique et dyadique, mais de façon moins hiérarchique dans le cadre d'un partenariat regroupant plusieurs partenaires, restant autonomes (Livian, 2001, p. 108). Ces nouvelles relations peuvent englober deux niveaux de coopération: entre le DO et l'ensemble des ST s'interagissant de façon bidirectionnelle et entre les ST eux-mêmes s'interagissant de façon multidirectionnelle (Barreyre, 1992; Julien, 1994; Grand et Leyronas, 1996; Heitz, 2000). L'organisation de tels échanges est complexe et tend à générer des coûts irrécupérables au cas où la rupture de la relation apparaît très coûteuse en raison d'une forte dépendance mutuelle entre le DO et les ST, spécialisés et complémentaires (Douard et Heitz, 2003).

Sous-traitance de capacité versus sous-traitance de spécialité. Le type de la relation interfirmes dans une sous-traitance est qualifié de capacité à laquelle le DO client y recourt, lorsque sa capacité de production est insuffisante, pour faire face à des commandes non prévisibles ou pour garder en réserve ses propres capacités de production (Barreyre, 1992; Paulin, 1997; Caire, 2000). De ce fait, le retrait des parties semble être aisé sans altérer la spécificité propre des liens de sous-traitance et c'est ainsi que les actifs propres au réseau dans sa dimension collective restent moins spécifiques et moins complémentaires (Douard et Heitz, 2003). La sous-traitance de capacité est présentée sous trois appellations: le réseau de dépendance (Paché, 1996), le réseau hiérarchique (Paché et Paraponaris, 1993; Grand et Leyronas, 1996) ou le réseau de transaction (dans le sens du marché) (Heitz, 2000).

Par contre, le type de la relation interentreprises dans une firme-réseau est qualifié de spécialité et/ou d'intelligence auxquelles le DO pivot s'adresse à une firme, soit spécialiste ou intelligente, qui dispose d'un équipement et d'une compétence hautement qualifiée qu'il ne possède pas lui-même, soit parce qu'il est dans l'impossibilité d'acquérir un tel potentiel ou parce que, pour des raisons stratégiques, il a renoncé aux investissements correspondants (Barreyre, 1992; Paulin, 1997; Caire, 2000; Billaudot et Julien, 2003). Pour le pivot, le recours à la spécialité et/ou à l'intelligence de ST et le partage de cette intelligence devrait stimuler le partenariat favorisant l'innovation partagée dans l'organisation-réseau (Julien, 1998). Dans ces conditions, cette dernière, vue dans sa dimension collective, est elle-même génératrice d'un actif spécifique propre (Douard et Heitz, 2003). Ce savoir-faire spécifique relève surtout de l'orchestration des actifs individuels des partenaires au sein de la firme-réseau. Les liens y étant développés sont de nature étroite et intense, soit parce que les ressources sont complémentaires et très spécifiques, avec peu d'alternatives en termes de partenaires ou parce que l'orchestration des complémentarités requiert un savoir-faire spécifique, devenant un actif spécifique propre à la firme-réseau. Ce type de sous-traitance, de spécialité ou d'intelligence, associé à la firme-réseau est présenté sous trois appellations: le réseau de compétences (Paché, 1996), le réseau partenarial (Paché et Paraponaris, 1993; Grand et Leyronas, 1996) ou le réseau d'orchestration (Heitz, 2000).

2.1.2.2. La coordination de la relation

La mise en relief de la coordination de la relation peut s'exercer différemment selon ses propres mécanismes de gouvernance: la concurrence et l'opportunisme pour la sous-traitance et la concurrence-coopération et la confiance et le partage équitable pour la firme pivot.

La concurrence versus la concurrence-coopération. Dans une sous-traitance, le DO, en concurrence avec ses confrères pour vendre ses produits à la clientèle finale et

pour attirer les ST plus performants, met ces derniers en compétition. Dans ce cas, le ST subit la concurrence de ses pairs et celle du donneur d'ordres qui, en cas de crise, rapatrie la partie sous-traitée; il n'a pas d'avantages spécifiques en matière de qualité parce que ses actifs sont de nature banale et est contraint de s'adapter en abaissant ses prix (Capet, 1997, p. 3006-3007). Dans ce schéma, la coordination de la relation dans une sous-traitance s'effectue souvent à travers la concurrence sur les prix.

Par contre, dans une firme-réseau, la concurrence se joue sur les prix et la qualité. Ce phénomène incite certains DO à nouer des relations de partenariat à plus long terme avec des ST soigneusement sélectionnés. La coordination de ce partenariat se complexifie du fait que le DO, soumis à une forte concurrence sur le marché des produits finaux, doit à la fois serrer ses prix et augmenter ses exigences de qualité envers les ST et que ces derniers, pour échapper à l'emprise d'un seul DO, tendent à en servir plusieurs (Capet, 1997, p. 3007). Bien qu'il y ait une coopération, en vertu du partenariat, pour concevoir et développer en commun le produit, le DO, de son côté, ne cesse de mettre ses ST à l'épreuve de la concurrence. Ceux-ci, de leur côté, tendent à servir plusieurs DO. De ce fait, ils les mettent en compétition. Dans ces conditions, une relation partenariale dans le cadre d'une firme-réseau n'est pas toujours forcément coopérative (Dussuc, 2000, p. 6). De même, coopérer ne veut pas dire, dans le contexte de réseau, la fin de la concurrence, car chacune des firmes partenaires devrait constamment démontrer sa capacité à être toujours concurrentielle dans son secteur (Jacob, Julien et Raymond, 1996). Concurrence et coopération sont deux réalités complémentaires qui devraient coexister dans une firme-réseau (De Bandt, 1996). Les firmes partenaires collaborent, dans une organisation réseau, à partir d'objectifs partagés, et restent concurrents sur le marché dans d'autres objectifs. Certains travaux démontrent que la concurrence-coopération est le mode relationnel le plus avantageux pour les firmes partenaires qui savent tirer profit des bénéfices liés aux deux comportements stratégiques (Bengtsson et Kock, 2000). La coordination de la relation dans une structure réseau s'effectue alors par l'apprentissage de l'arbitrage efficace entre les intérêts partagés avec les partenaires

et l'ambition stratégique individuelle, c'est-à-dire par l'apprentissage de la gestion efficace d'une dialectique concurrence-coopération (Roy, 2004, p. 210).

L'opportunisme versus la confiance et le partage équitable. Dans une sous-traitance, le DO active la concurrence à chaque renégociation pour avoir les prix les plus bas et renouvelle fréquemment son réseau de ST. De son côté, ce dernier, n'étant pas sûr que son contrat sera reconduit, peut tricher sur la qualité et accepter des ordres qu'il sait pertinemment ne pas pouvoir tenir (Baudry, 1995, p. 68-69). Dans ces conditions, la coordination de la relation dans une sous-traitance s'exerce par un autre mécanisme: les comportements opportunistes des acteurs (Williamson, 1994). Ce mécanisme rend particulièrement instable la relation du fait que le DO est susceptible de la rompre à tout moment et que le ST se retrouve dans une situation précaire (les commandes étant toujours à court terme) qui ne lui permettra pas de s'investir dans la modernisation de son entreprise (Bouchard, 1990).

Par contre, dans une firme-réseau, les parties prenantes tendent à limiter l'opportunisme par le développement d'autres mécanismes de coordination de la relation: la confiance et le partage.

La confiance est un mécanisme de coordination et de contrôle. Basée sur la réputation et les performances passées, la confiance s'oppose à l'opportunisme, caractéristique d'une relation risquée, à court terme, de type marché (Thorelli, 1986). Elle permettrait aux firmes membres du réseau d'aller au-delà des contrats restreints et de favoriser le développement d'un langage commun ou de conventions (Geindre, 1998) et ainsi, d'une culture organisationnelle partagée (Brueel et Favaletto, 1995; Leyronas, 1995). La confiance peut se développer avec la multiplication d'échanges d'information pour réduire l'incertitude et pour soutenir l'innovation (Julien, 1996). Elle se construit à travers les interactions entre les firmes partenaires et tend à assurer une durée de la relation d'affaires plus longue que celle dans la sous-traitance.

La durée de la relation ne semble pas suffisante pour que l'organisation réseau perdure; il faut que chaque participant trouve un intérêt à la continuation de la relation et cela suppose que les gains obtenus soient partagés et répartis de façon à ce que chaque firme en tire un bénéfice (Baudry, 1995, p. 79).

Dans ce sens, le partage est aussi un mécanisme de coordination de la relation lié aux gains issus du partenariat. Ces gains peuvent être pécuniaires ou provenir des contrats explicites ou implicites à long terme permettant de réduire l'incertitude et de faciliter les investissements (Julien *et al.*, 2003). Le partage de gains peut aussi porter sur les résultats d'innovation. Certaines études traitant le partenariat ont montré l'importance d'un partage égalitaire même sur la base de contributions quantitativement inégales (Bouvier-Patron, 2000). D'autres ont insisté davantage sur un partage équitable de gains (Brulhart, 2002). Pour le cas de la firme-réseau, il s'agit plus du partage équitable que du partage égalitariste. Le concept de partage équitable prend sa source dans la théorie de l'échange selon laquelle les acteurs cherchent à concilier leurs intérêts individuels avec le besoin de préserver de relations sociales (Brulhart, 2002). Les risques doivent être aussi partagés en fonction de responsabilités dans le développement de produits.

2.1.2.3. *La durée de la relation*

Dans une sous-traitance, l'engagement contractuel entre le DO client et le ST prestataire de capacité est souvent d'une année renouvelable (Bouchard, 1990). Dans ce cadre, le DO n'est pas a priori tenu de continuer la relation d'affaires avec son ST et vice-versa.

Par contre, dans une organisation réseau, le DO pivot et les ST partenaires, soit de spécialité et/ou d'intelligence, se sont engagés, en vertu d'un contrat de partenariat, à des objectifs partagés à moyen ou long terme (Van-Alstyne, 1997), c'est-à-dire d'au moins trois ans (Baudry, 1995, p. 65; Martin, 1992, p. 59) jusqu'à

dix ans (Bouchard, 1990, p. 76) ou au-delà de dix ans (Baudry, 1995, p. 78). L'inscription de l'engagement partenarial dans le temps s'effectue dans une logique de continuation de la relation d'affaires entre les parties prenantes. Une relation plus longue est indispensable pour laisser le temps de se connaître, de s'évaluer et de s'apprécier; ce qui est à la base de la création de valeurs communes, telles que la confiance, le partage et l'actif spécifique propre au réseau, nécessaires au développement de l'organisation-réseau. D'ailleurs, une perspective d'engagement contractuel à long terme est la pierre angulaire d'une structure réseau (Powell, 1987).

Après l'exposé de la nature de la relation, la description des caractéristiques de la firme-réseau se poursuit par l'énoncé de ses avantages et de ses contraintes.

2.2. Les avantages et les contraintes de la firme-réseau

L'organisation-réseau ne présente pas que d'avantages. Sa mise en place et son développement sont aussi confrontés à des contraintes. Mais, pour qu'elle soit efficace, il faut que les avantages induits dépassent les contraintes anticipées.

2.2.1 Les avantages de la firme-réseau pour les parties prenantes

Dans le contexte d'affaires dynamique où les clients ont des besoins très segmentés et évolutifs qui se traduisent par une demande de produits diversifiés et complexes à fabriquer et qui rendent le cycle de vie de produits de plus en plus court, les compétences nécessaires pour mieux les satisfaire se complexifient. Dans ce sens, les compétences deviennent rapidement obsolètes et, de ce fait, sont sujettes au renouvellement en permanence. Ce renouvellement tend à supposer, sur le plan organisationnel, une dynamique de transformation de la relation de sous-traitance entre le DO, souvent une grande entreprise (GE), et les ST, souvent de petites et moyennes entreprises (PME) (Barreyere, 1992, p. 760). Dans une perspective de renouvellement de compétences, c'est cette dynamique, se réalisant dans la relation

entre la GE et les PME, qui semble générer d'avantages spécifiques et réciproques pour les deux parties prenantes (Darréon et Faïçal, 1993, p. 105-108). De nombreux auteurs indiquent que la nécessité de flexibiliser les ressources, la nécessité de recentrer les activités et la nécessité de partager les investissements en matière d'innovation sont les principaux éléments sources d'avantages liés à cette dynamique (Miles et Snow, 1986; Margirier, 1990; Paché, 1991; Paché et Paraponaris, 1993; Julien, 1994; Poulin *et al.*, 1994; Grand, 1997; Grand et Leyronas, 1998a et 1998b).

2.2.1.1. Les avantages induits de la recherche de flexibilité

L'avantage de la GE intégrée est étroitement lié à l'approche de la grande taille qui soutient l'effet selon lequel l'accroissement de la taille lui permet d'obtenir des économies d'échelles. Or, la grande taille suscite des déséconomies coûteuses liées à la bureaucratie croissante des grandes organisations, aux coûts de contrôle et à la difficulté d'être de bons spécialistes partout; ce qui suscite une inertie freinant sa capacité de flexibilité stratégique et opérationnelle (Julien et Marchesnay, 1990; Butera, 1991; Julien, 1993). Bien qu'elle semble disposer de ressources considérables, la GE intégrée souffre du manque de flexibilité nécessaire au renouvellement de leurs compétences.

Par contre, le recours au marché, lui offre, en partie, une certaine flexibilité en travaillant avec des ST, souvent de PME à des structures et fonctionnements souples, parce que les petites tailles compensent de faibles économies d'échelle par leur flexibilité particulièrement efficace dans un contexte évolutif (Julien et Marchesnay, 1996). Bien qu'il semble résoudre la question de flexibilité nécessaire au renouvellement de compétences, le recours au marché ne tend qu'à accroître les risques liés à l'opportunisme des acteurs, en raison de la forte concurrence et ceux liés à l'incertitude relationnelle, en raison de la forte réversibilité due à l'engagement contractuel à courte durée.

Dans ces conditions, la GE donneur d'ordres semble se retrouver dans un besoin d'internaliser les activités sous-traitées dans le cadre d'une autre structure d'organisation qui lui permettra de combiner les avantages respectifs de la firme intégrée (les économies d'échelle induites par la maîtrise de l'ensemble des activités de production dont les activités sous-traitées) et du recours au marché (le recours à la flexibilité offerte par les PME ST). Ceci est possible grâce au développement d'un partenariat à longue durée avec les PME ST dans le cadre d'une approche dite d'externalisation internalisée (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Selon cette approche, les PME ST ne sont pas dans une situation passive qui leur ferait attendre d'être les élues de la GE DO; elles sont, pour être plus efficaces, contraintes à se transformer en renforçant leurs implications dans le sens voulu par la GE DO (Darréon et Faïçal, 1993, p. 107). Dans ce cas, elles trouvent un intérêt à gagner la confiance et l'appui de celle-ci. On passe d'une sous-traitance classique à un partenariat de sous-traitance (Barreyre, 1992, p. 769-771), caractéristique de la firme-réseau.

En s'organisant en réseau, la GE DO peut diminuer ses coûts bureaucratiques et bénéficier de la capacité de flexibilité des PME ST et ainsi, obtenir des économies d'échelles tandis que les PME ST peuvent accéder à des ressources additionnelles en renforçant leur capacité de flexibilité et leurs compétences spécialisées et complémentaires à celles de la GE DO.

2.2.1.2. Les avantages induits du recentrage des activités

On sait que la relative inefficacité de l'approche de la grande taille, suite à la difficulté d'être de bons spécialistes partout, semble conduire la GE DO à se recentrer sur ses compétences centrales et, ensuite, à déléguer les compétences périphériques (Hamel et Prahalad, 1995), c'est-à-dire à sous-traiter les activités initialement internalisées. En sous-traitant, la GE peut s'exposer, en raison de l'engagement contractuel de courte durée, aux risques liés aux comportements

opportunistes des PME ST spécialisées et à ceux liés à l'incertitude de la poursuite de la relation d'affaires avec elles.

L'obtention de compétences spécialisées des PME ST s'avère nécessaire, mais non pas suffisante; la complémentarité de leurs compétences avec celles de la GE DO apparaît aussi importante pour limiter l'opportunisme et pour pouvoir développer, de manière constante, des compétences qui se complexifient exigés par l'évolution du contexte (Béjean et Gadreau, 1996; Géniaux et Mira-Bonnardel, 2004). La recherche de compétences spécialisées et complémentaires tend ainsi à entraîner une nouvelle dynamique de transformation du lien de sous-traitance. Cette dynamique consiste à internaliser les activités sous-traitées dans le cadre d'une autre structure d'organisation qui permettra à la GE DO de combiner les avantages respectifs de la firme intégrée (le contrôle de l'ensemble des compétences tout au long de la chaîne de production, y compris le contrôle des compétences déléguées) et du recours au marché (le recours à la spécificité et à la complémentarité de compétences que détiennent les PME ST).

Une telle structure, qui correspond moins aux caractéristiques de la sous-traitance qu'à celles de la firme-réseau (Darréon et Faïçal, 1993, p. 107-108), peut permettre:

- à la GE DO d'accéder au dynamisme des PME ST de par leurs compétences spécifiques et complémentaires avec ses compétences centrales;
- aux PME ST d'avoir l'opportunité d'être appuyées par la GE DO grâce à un partenariat à plus long terme, d'être référencées en tirant profit de l'image d'appartenance à un réseau de PME ST d'une GE disposant d'une grande notoriété dans son secteur et de pouvoir atteindre une masse critique suite au développement de leurs prestations.

2.2.1.3. *Les avantages induits du partage des investissements*

Dans un contexte dynamique, la firme se doit, pour être plus efficace, d'accélérer l'apprentissage de compétences et le rythme de l'innovation nécessitant d'efforts continus d'investissements (Béjean et Gadreau, 1997; Jacob *et al.*, 1997; Ebers et Jarillo, 1998). Or, en raison des besoins très segmentés et évolutifs de la clientèle rendant le cycle de vie de produits de plus en plus court, les investissements en matière d'innovation, bien qu'ils soient nécessaires, deviennent de plus en plus risqués. Dans ces conditions, la firme tend à revoir sa stratégie d'investissements destinés à l'innovation par rapport à l'existence de coûts irréversibles (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Ces coûts sont difficiles à assumer dans le cadre d'une intégration puisque cette structure, source d'inertie, constitue un mécanisme générateur d'irréversibilités susceptibles de freiner le changement et donc, l'innovation (Fréry, 1995).

De nombreuses firmes évoluant dans une structure intégrée cherchent souvent à amortir l'investissement initial avant de renouveler leurs technologies. Pour dépasser cette contrainte liée à l'internalisation des investissements en matière d'innovation, certaines firmes DO tendent à désintégrer verticalement leurs activités et à répartir les coûts d'investissements correspondants avec les PME ST. Bien que cette démarche de désintégration verticale soit intéressante en matière de partage de coûts d'investissements, elle n'est pas à l'abri de l'opportunisme des acteurs qui, en situation de forte concurrence et d'engagement contractuel à court terme, est susceptible d'augmenter les risques liés à l'incertitude relationnelle et ceux liés au retour sur les investissements.

Dans ces conditions, la firme DO est, pour être plus efficace, à la recherche d'une autre structure d'organisation qui lui permettra en même temps de développer le partage de coûts d'investissements destinés à l'innovation avec les PME ST (démarche externalisant) et de limiter les comportements opportunistes de celles-ci

en augmentant leurs responsabilités à l'intérieur d'un engagement contractuel à plus long terme (démarche internalisant) et ce, afin de diminuer les risques liés à l'incertitude relationnelle et ceux liés à l'incertitude du retour sur les investissements. Bref, elle cherche à combiner, dans une structure d'organisation adéquate, les avantages induits d'une double démarche: l'externalisation et l'internalisation. Dans ce cas, la firme-réseau est la structure d'organisation hybride particulièrement efficace qui peut permettre à la firme DO et à ses PME ST de se partager, de manière équitable, les coûts et les risques liés aux investissements collectifs en matière d'innovation conjointe ainsi que les bénéfices induits (Jarillo, 1995; Julien, 2003).

En s'organisant en réseau, la GE DO peut s'appuyer sur la capacité d'innovation que disposent les PME ST (Julien et Marchesnay, 1996) et aussi bénéficier d'une grande implication de celles-ci à travers la prise en charge de certains services, par exemple, le contrôle de qualité et de certains investissements, surtout ceux favorisant l'innovation (Gianfaldoni *et al.*, 1997). De leur côté, les PME ST peuvent accéder à des ressources additionnelles (capitaux, technologie, connaissance, information), qui leur font défaut et qu'elles ont de la difficulté à se procurer individuellement pour assurer leur développement (Darréon et Faïçal, 1993), et aussi bénéficier de l'appui de la GE DO dans leur démarche de modernisation (Bourgault, 1997).

En résumé, on peut dire que les défaillances de l'intégration, source d'une plus grande inertie structurelle, et du recours au marché, source d'instabilité structurelle prédisposée par les opportunités comportementaux des acteurs et par les incertitudes relationnelles sous-jacentes, donnent lieu au développement d'une structure hybride qu'est la firme-réseau. Le développement de cette dernière contrebalance les inconvénients du marché par les qualités de la hiérarchie et les inconvénients de la hiérarchie par les qualités du marché (Fréry, 1998, p. 67).

De nombreux auteurs, dont Paché et Paraponaris (1993, p. 15), Lauriol (1994, p. 66), Jarillo (1995, p. 16-17), Fréry (1995, p. 32 et 1998 p. 73), Desreumaux (1996, p. 89) et Gianfaldoni *et al.* (1997, p. 9-19), vont dans ce sens en indiquant que la firme en réseau cumule simultanément les avantages normalement réservés aux grandes structures intégrées et les avantages spécifiques aux petites structures indépendantes soumises aux aléas du marché. Les avantages réservés aux grandes structures intégrées touchent à une forte capacité de négociation avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les apporteurs de capitaux, à une possibilité de mobiliser de ressources plus importantes, à un large éventail de compétences de haut niveau et à des économies d'échelle. Les avantages spécifiques aux petites structures incluent une forte capacité de flexibilité adaptative et dynamique car les partenaires sont utilisés en fonction des besoins avec peu de frais fixes et des frais variables, une forte capacité d'innovation et une stimulation de la concurrence. Ainsi, la firme-réseau met en œuvre des transactions quasi-organisationnelles comme des marchés internes organisés et des structures hiérarchiques gérées par le marché.

Certes, l'organisation-réseau ne présente pas que d'avantages. Sa mise en place et son développement peuvent rencontrer de nombreuses contraintes.

2.2.2 *Les contraintes de la firme-réseau pour les parties prenantes*

Bien que la firme-réseau offre aux entreprises membres plus d'avantages compétitifs que d'autres structures telles que l'intégration et la sous-traitance, son développement peut être confronté à des contraintes dont les principales sont la résistance au changement, la dimension temporelle et les coûts de discussion.

2.2.2.1. La résistance au changement

L'organisation en réseau constitue un changement stratégique et organisationnel pour les parties prenantes partenaires. Son développement n'est pas à l'abri d'une résistance au changement. Il peut y avoir de multiples raisons d'y résister suite surtout aux habitudes tenaces. Nous avons affaire à des individus et non seulement à des organisations. Les comportements sont résistants parce que le changement peut faire perdre quelques choses d'important aux individus (cause individuelle) ou parce qu'il peut bouleverser les normes sociales de leur groupe d'appartenance (cause collective) (Bareil, 2004, p. 62-63). Ces normes sociales peuvent être assimilées à des préférences culturelles. L'organisation-réseau peut alors constituer un choc des cultures parce que les entreprises ont des préférences culturelles multiples qui ne sont pas toujours conciliables et qui peuvent être un frein au changement si on ne sait pas les concilier (Desreumaux, 1996, p. 96). D'autres raisons de résister au changement sont liées à l'incertitude face à l'avenir, au manque d'information sur certains enjeux et à l'insuffisance de moyens pour mettre en œuvre le changement (De Coninck, 1998).

2.2.2.2. La dimension temporelle

La création de capacité du réseau suppose, avant tout, de multiples interactions entre les firmes pour développer une compréhension mutuelle. Les rapports d'interactions interentreprises dans le cadre d'une firme-réseau ne sont pas donnés mais construits et développés. Le partage de savoirs, la relation de confiance et l'engagement contractuel à plus long terme doivent être construits au travers d'un processus d'apprentissage collectif impliquant des efforts longs et prolongés, des débuts erronés et des corrections ultérieures (essais-erreurs). Ces efforts requièrent du temps avant qu'ils offrent des résultats (Batsch, 2002).

Une organisation-réseau requiert alors du temps, avant de tirer profit d'avantages que l'on peut en attendre, parce que la création des capacités du réseau est un processus long d'apprentissage collectif (Foss, 1999, p. 9). De plus, l'organisation de partenariat, comme le cas d'une structuration en réseau, ne s'improvise pas (Barreyre, 1992, p. 771), elle requiert un processus de préparation qui peut nécessiter un temps long avant d'être effective (Desreumaux, 1996, p. 96). Enfin, dans presque toute mise en place de changement, il arrive toujours des imprévus qui sont susceptibles d'allonger la durée prévue pour l'obtention de certains avantages, de retarder la mise en œuvre ou, encore, de ralentir ou freiner le processus d'apprentissage.

Bref, la dimension temporelle peut contraindre le développement de la firme-réseau du fait que les relations de confiance et de partage dans le cadre d'un engagement à plus long terme qui caractérisent les capacités du réseau prennent du temps pour se construire et se développer.

2.2.2.3. Les coûts de discussion

Le processus de création d'une firme-réseau se traduit, avant tout, par de multiples discussions coûteuses entre les parties prenantes. Les coûts y afférents peuvent être de quatre types: le coût cognitif, le coût politique, le coût de responsabilité et le coût social (Detchessahar, 2003, p. 75-79).

Premièrement, la discussion du travail augmente le coût cognitif des acteurs. Ce coût est présent à chaque fois qu'un acteur doit engager une démarche de compréhension de la situation dans laquelle il est engagé, alors qu'il est pris dans le flot des activités normales à réaliser (Journé, 1999, cité par Detchessahar, 2003).

Deuxièmement, la discussion suppose la mise en commun d'informations détenues individuellement. Cependant, la diffusion de l'information n'a rien

d'automatique dans la mesure où elle tend à amener l'acteur individuel à se séparer d'une ressource qui peut constituer une des principales sources de pouvoir dans l'organisation et dans ses relations avec les partenaires extérieurs (Crozier et Friedberg, 1977). Le coût, qui en résulte, est un coût d'opportunité lié au renoncement du bénéfice que l'on aurait pu tirer d'un usage privé de l'information. Il est qualifié de coût politique de la discussion.

Troisièmement, la discussion du travail donne la possibilité pour les acteurs de suivre de plus près les décisions qui en résultent. De façon corollaire, elle implique de nouveaux comportements au sein du groupe de travail tels que l'examen critique des avis émis par les membres du groupe et le suivi collectif des décisions prises. Ces nouveaux comportements élargissent les tâches confiées aux acteurs. Cet élargissement de tâches s'accompagne d'une responsabilité accrue vis-à-vis des solutions à concevoir et à mettre en œuvre. Le coût lié à cet effet est qualifié de coût de responsabilité.

Quatrièmement, la discussion dans le groupe de travail confère à des acteurs l'obligation d'assumer eux-mêmes une partie de la coordination et du contrôle. Le coût de la discussion lié à cette obligation est qualifié de coût social dans la mesure où il est susceptible de compromettre la cohésion, l'engagement et la solidarité des acteurs à l'intérieur du groupe.

À partir des fondements théoriques de l'organisation en réseau et de ses caractéristiques précédemment décrits, il est possible de tenter de dessiner une frontière de la firme-réseau.

2.3. Vers la frontière de la firme-réseau

Pour mieux classer les divers types de sous-traitance associés ou non à la firme-réseau, l'observation documentaire au tableau 7 met en perspective deux

critères de classification qui semblent trouver le consensus des auteurs: la spécificité des actifs et la complémentarité des actifs.

Tableau 7
Divers types de sous-traitance

Principaux auteurs	Critères de classification	Deux types de sous-traitance sous appellations différentes	
(Miles et Snow, 1986)	Spécificité Complémentarité	Réseau stable de transaction	Réseau dynamique d'innovation
(Barreyre, 1992)	Spécificité Durée de la relation	Sous-traitance de capacité	Partenariat de sous-traitance
(Paché et Paraponaris, 1993)	Nature de relation Complémentarité	Réseau de contrôle hiérarchique	Réseau de coordination partenariale
(Paché, 1996)	Spécificité Dépendance	Réseau de dépendance	Réseau de compétence
(Grand et Leyronas, 1996)	Dépendance à base de spécificité	Réseau hiérarchique	Réseau partenarial
(Julien et Marchesnay, 1996)	Spécificité Intégration	Sous-traitance de capacité	Sous-traitance de spécialité Sous-traitance d'intelligence
(Caire, 2000)	Spécificité Durée de la relation	Sous-traitance de capacité	Sous-traitance partenariale
(Roy et Bigras, 2000)	Spécificité Intégration	Sous-traitance de capacité	Sous-traitance de spécialité Sous-traitance d'intelligence
(Heitz, 2000)	Spécificité Complémentarité	Réseau de transaction	Réseau d'orchestration
(Billaudot et Julien, 2003)	Spécificité Intégration	Sous-traitance de capacité	Sous-traitance de spécialité Sous-traitance d'intelligence

Ces critères sont retenus dans cette étude étant donné qu'ils sont au cœur de la TRC, étant choisie comme fondement du développement de la firme réseau.

La notion de spécificité des actifs est considérée comme résultant de l'interaction entre les entreprises membres au sens où la firme-réseau permet la création d'un actif nouveau, de nature tangible ou intangible (Douard et Heitz, 2003, p. 28-29). Cet actif propre à la firme-réseau est distinct des actifs propres à chacun des membres. L'importance de cet actif propre conditionne l'évolution dans le temps de l'organisation-réseau et influence le degré de réversibilité ou d'irréversibilité du partenariat. Plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus le

partenariat se pérennise parce que, d'une part, sa durabilité favorise l'apprentissage collectif et la création d'actifs spécifiques et, d'autre part, les actifs spécifiques créés renforcent, à leur tour, la pérennisation du projet puisqu'en abandonnant ce dernier, les firmes risquent de perdre les bénéfices tirés de l'apprentissage collectif (Foray, 1991, p. 795). Dans le cas contraire, plus la spécificité des actifs propres au réseau reste faible, moins les firmes trouvent intérêt à allonger la durée de partenariat.

Quant à la notion de complémentarité des actifs, elle existe entre deux ensembles de ressources lorsque l'utilisation conjointe est susceptible de produire un résultat supérieur à celui qui serait obtenu par la somme des deux séparément (Chi, 1994). La complémentarité est plus importante entre les partenaires au point où l'un a forcément besoin de l'autre et réciproquement; dans le cas inverse, elle l'est moins (Geindre, 1999; Weil et Durieux, 2000). Cette complémentarité conditionne l'évolution dans le temps de la firme-réseau et influence le niveau d'engagement partenarial ou non des parties prenantes. Plus les actifs du ST sont difficilement substituables, plus ils sont complémentaires à ceux du DO, plus tous les deux ont intérêt à s'engager dans des relations de partenariat à plus long terme. Dans le cas contraire, plus les actifs du ST sont de nature banale, plus ils sont facilement substituables et moins complémentaires à ceux du DO, plus ce dernier n'a pas intérêt à allonger la durée de son engagement contractuel.

Comme la firme-réseau s'appuie sur de ST partenaires spécialisées et complémentaires (Fréry, 1997a, p. 24), on peut imaginer que le croisement de ces deux critères permettra de déterminer sa frontière à partir de la classification de divers types de sous-traitance sur un continuum entre de liens de sous-traitance avec forte dépendance des ST à l'égard du DO et de relations de sous-traitance plutôt partenariales (Caire, 2000, p. 263-264). En effet, il existe un continuum de liens interfirmes de sous-traitance entre deux extrémités selon les niveaux croissants de spécificité et de complémentarité des actifs: à un extrême, les échanges occasionnels, combinant de rapports d'échange marchands dans leur quasi-intégralité mais avec

une faible dose de contenu coopératif et à l'autre extrême, les relations plus longues de sous-traitance avec un niveau élevé d'intensité coopérative et un niveau élevé d'intensité de spécificité et de complémentarité de ressources et compétences mises en commun pour mettre en œuvre un projet productif partagé. La poussée à l'extrême de l'évolution de la sous-traitance tend vers l'intégration verticale qui correspond à l'internalisation de la relation client-fournisseur permettant à la firme d'assurer un contrôle total sur tous les constituants de produits en utilisant de transactions internes et non de transactions marchandes (Razakamananifidiny, 1994).

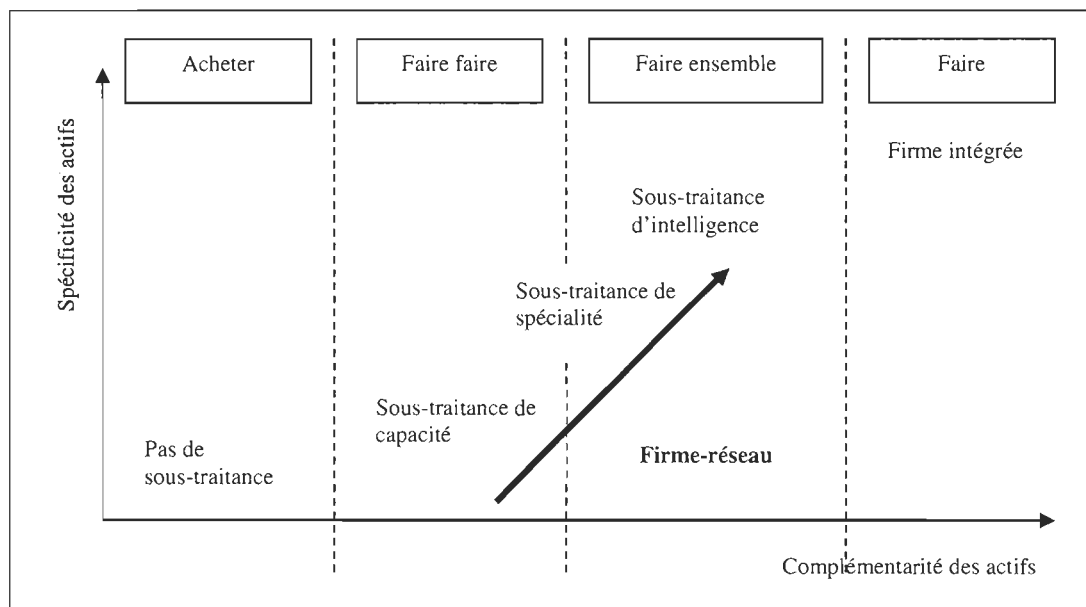
Pour avoir un cadre de référence permettant de classer les divers types de sous-traitance associés ou non à la firme-réseau, il est préférable d'ajouter un troisième critère: l'option stratégique. Cet ajout est judicieux dans la mesure où il cadre avec la perspective stratégique à partir de laquelle s'inscrit cette étude. Sur le plan stratégique, chaque firme décidera quelle activité garder à l'interne dans le cadre du faire ou faire ensemble et quelle activité externaliser en la sous-traitant à un partenaire extérieur dans le cadre du faire faire ou faire ensemble (Lakhal *et al.*, 1999). L'option faire une activité seule est associée à l'intégration. L'option faire faire est associée à la sous-traitance classique. L'option faire une activité ensemble implique la coresponsabilité de la firme et d'un ou plusieurs partenaires. Une dernière option correspond à l'option acheter au lieu de faire.

Selon les options stratégiques, acheter, faire, faire-faire et faire ensemble, associées aux critères de spécificité et de complémentarité, il est possible, comme l'illustre la figure 2, de situer la frontière de la firme-réseau.

2.4. Le cycle d'évolution d'une organisation-réseau

Une lecture en profondeur, comme le résume le tableau fourni en annexe A, a permis de cerner quatre étapes essentielles du cycle d'évolution d'une firme-réseau, soit (1) la préparation, (2) la création, (3) la mise en œuvre et (4) le développement.

Figure 2
Frontière de la firme-réseau



2.4.1 La préparation de la firme-réseau

La préparation touche au processus du changement dont l'objectif est de faire adhérer les firmes à l'idée ou au projet de firme-réseau et de développer la capacité et l'intention de celles-ci, c'est-à-dire leur engagement, à passer à l'étape de sa création. Elle consiste, en effet, à convaincre les firmes à la pertinence de la création de la firme-réseau et à les amener à prendre la décision de la créer.

2.4.2 La création de la firme-réseau

La création d'une firme-réseau correspond à la formation d'une organisation en réseau à partir d'un noyau des firmes fondatrices. Ce noyau est constitué au travers d'une expérience réciproque d'échanges répétitifs et récurrents entre celles-ci. Cette étape englobe les processus de sélection de la configuration (ou du type) et des partenaires (membres) de l'organisation-réseau ainsi que la programmation des activités correspondantes.

2.4.3 *La mise en œuvre de la firme-réseau*

La mise en œuvre correspond au démarrage et au fonctionnement d'une firme-réseau du double point de vue, contractuel et opérationnel. Elle consiste à formaliser et à exécuter les activités de l'organisation-réseau. Dans ce sens, la mise en œuvre regroupe la contractualisation, l'exécution, la gestion et le suivi de ses activités. Bref, cette étape correspond au management de la firme-réseau.

2.4.4 *Le développement de la firme-réseau*

Le développement d'une firme-réseau correspond à l'extension et/ou à la transformation de l'organisation-réseau. L'extension se traduit par l'élargissement des frontières par l'adjonction de nouveaux membres. Cet élargissement peut conduire à un verrouillage des échanges rendu nécessaire, soit par l'évolution croissante ou décroissante du nombre des firmes membres ou par la spécificité et la complémentarité des actifs. La nécessité d'un tel verrouillage peut entraîner une autre forme de développement de l'organisation-réseau: c'est sa transformation en d'autres formes organisationnelles. Il s'agit par exemple de la transformation de la firme-réseau associée à la sous-traitance de spécialité en organisation-réseau associée à la sous-traitance d'intelligence ou en firme intégrée. Est compris dans cette étape tout ce qui touche à la performance de l'organisation-réseau.

La présente recherche s'inscrit dans la première phase du cycle d'évolution d'une organisation-réseau, celle de sa préparation dont la démarche reste à conceptualiser avant d'être appliquée sur le terrain.

3. UNE DÉMARCHE DE PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU

Au sein des sciences administratives, le dilemme pour le chercheur est de fonder son approche de recherche sur une seule discipline-mère ou d'adopter une approche pluridisciplinaire. Bien que la tendance milite en faveur de cette dernière qui est plus susceptible de produire des résultats utiles aux gestionnaires (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000), nous avons choisi d'asseoir la présente démarche sur une seule discipline, le management stratégique. Ce choix peut *a priori* être à l'origine des limites de la recherche. Or, ce n'est pas vraiment le cas car le management stratégique apparaît comme la discipline la plus globalisante dans les sciences de la gestion, du fait de ses multiples sources. Cette discipline puise sa racine au travers de nombreuses autres au sein (marketing, par exemple) et en dehors (économie, sociologie, pour ne citer que ceux-là) des sciences de la gestion (Mathé et Rivet, 1992; Hoskisson *et al.*, 1999; Marchesnay, 2004).

De nombreux écrits en gestion stratégique insistent sur la nécessité du changement de et dans la firme (Mintzberg, 1994, p. 53). Cette insistance a donné lieu à des écrits abondants au sujet de changement stratégique et organisationnel.

3.1. Les recherches sur le changement stratégique et organisationnel

Les travaux de recherche antérieurs sur le changement stratégique et organisationnel ont été centrés sur deux approches: thématique et historique. Une recension documentaire intégrative pertinente à cet égard a été observée dans trois articles récents. Armenakis et Bedeian (1999) et Jacob, Rondeau et Luc (2002) ont inséré leurs articles dans une approche thématique alors que Demers (2002) a inscrit le sien dans une approche historique.

3.1.1 *Une approche thématique du changement stratégique et organisationnel*

Adoptant une approche thématique, Armenakis et Bedeian (1999) et Jacob *et al.* (2002) ont examiné et classifié la documentation théorique et empirique sur le changement stratégique et organisationnel autour de quatre questions: le contenu, le contexte, le processus et les effets de changement.

Le contenu de changement s'interroge sur la consistance de la transformation organisationnelle: pourquoi et vers quoi se transforme-t-on ? Le contexte de changement se questionne sur les forces et les conditions existant dans l'environnement: tenant compte des forces et des conditions, est-on en mesure de transformer ? Le processus de changement concerne la succession des actions entreprises durant la mise en œuvre de la transformation désirée: comment y arriver ? Les effets de changement englobent les critères d'évaluation des résultats et de l'impact du changement organisationnel: qu'est-ce que cela donne ?

De nombreux auteurs semblent avoir tendance à centrer leurs intérêts sur certaines dimensions de changement qui les préoccupent: la nature de changement (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2002), les types de changement (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2002; Mintzberg *et al.*, 2002), les moteurs de changement (Van de Ven et Poole, 1995), les rythmes de changement (Weick et Quinn, 1999), le processus de changement (Ouimet et Dufour, 1997; Vandangeon-Derumez, 1998; Weick et Quinn, 1999), les logiques de changement (Van de Ven et Poole, 1995; Vandangeon-Derumez, 1998 et 2000), les modes de gestion de changement (Mintzberg et Westley, 1992) et les approches d'intervention (Ouimet et Dufour, 1997).

La nature du changement indique ce que l'on peut changer: la culture, la stratégie et/ou la structure. Les types de changement peuvent être la revitalisation (changement de culture), la réorientation (repositionnement stratégique), la restructuration (changement de l'organisation) ou la révision globale. Les moteurs de

changement sont les déterminants de l'évolution. Le processus de changement est la succession des actions de déracinement, de mouvement et d'enracinement. Les rythmes de changement peuvent être épisodiques ou continus. Les logiques de changement peuvent être de nature prescrite ou construite. Les modes de gestion de changement touchent au décadage, à l'enclavement et au clonage. Les approches d'intervention peuvent être de nature rationnelle-empirique, normative-rééducative ou rétroactive-contingente.

3.1.2 *Une approche historique du changement stratégique et organisationnel*

Adoptant une approche historique, Demers (2002), a classifié les principales théories sur le changement stratégique et organisationnel selon trois périodes: la croissance et l'adaptation correspondant aux *trente glorieuses* de Fourastié, la transformation ou la mort correspondant à des situations de crise et l'apprentissage et l'évolution correspondant au contexte dynamique.

Les recherches sur la période de croissance et d'adaptation se caractérisent par une conception positive du changement stratégique associé au progrès, à la croissance et au développement organisationnel. Selon cette conception, le processus de changement est graduel et continu. Le courant dominant dans cette période a adopté une vision rationnelle et volontariste du changement. Ce dernier est conçu comme une réponse intentionnelle des gestionnaires en réaction à un contexte prévisible. Cette conception intègre la théorie de la croissance, la théorie de cycle de vie, la théorie de la contingence et le développement organisationnel.

Par contre, les recherches sur la période de transformation se caractérisent par une conception plutôt négative du changement stratégique puisque ce dernier est associé à la crise ou à la mort organisationnelle. Selon cette conception, le processus de changement est radical et discontinu. Le courant dominant dans cette période a adopté une vision rationnelle, volontariste et symbolique du changement. Ce dernier

est conçu comme une réponse délibérée des gestionnaires à une crise, réelle ou anticipée. Cette conception intègre l'écologie des populations et la théorie culturelle.

Enfin, les recherches sur la période d'apprentissage et d'évolution se caractérisent par une conception intégrative du changement stratégique. Ce dernier fait partie de la réalité organisationnelle quotidienne. Peu importe que le changement soit radical ou incrémental, il s'inscrit dans la durée et, donc, de façon continue; ce qui importe, c'est le caractère proactif ou réactif du processus. Ainsi, il ne s'agit pas seulement de s'adapter à son contexte ou de réagir à une situation de crise, mais d'inventer le futur grâce à l'innovation. Dans ce sens, le changement est considéré comme un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation et l'évolution. Il est conçu à la fois comme délibéré et émergent. Cette conception, selon laquelle le changement est vu de l'intérieur et est l'affaire de tous, intègre, en particulier, les théories évolutionnistes.

Bien que la documentation soit abondante en ce qui a trait au changement, ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit d'une démarche de changement qui vise à préparer une organisation-réseau. C'est la raison pour laquelle il s'avère intéressant de faire une recherche dans ce sens. De plus, si toutes les dimensions précédemment citées sont sans doute d'une très grande importance dans la compréhension de changement organisationnel, chacune d'elles traitée séparément n'offrira pourtant qu'une vision parcellaire d'une démarche de préparation d'une firme-réseau qui n'en permet pas une compréhension globale. C'est aussi ce souci de globalité qui motive la présente étude à proposer une démarche de changement tentant d'intégrer les différentes dimensions abordées par les auteurs.

Comme cette étude s'inscrit dans une approche stratégique, il apparaît normal, par souci de cohérence, d'asseoir l'analyse de la présente démarche de changement qui vise à préparer une firme-réseau dans la même perspective.

3.2. Les fondements stratégiques du changement

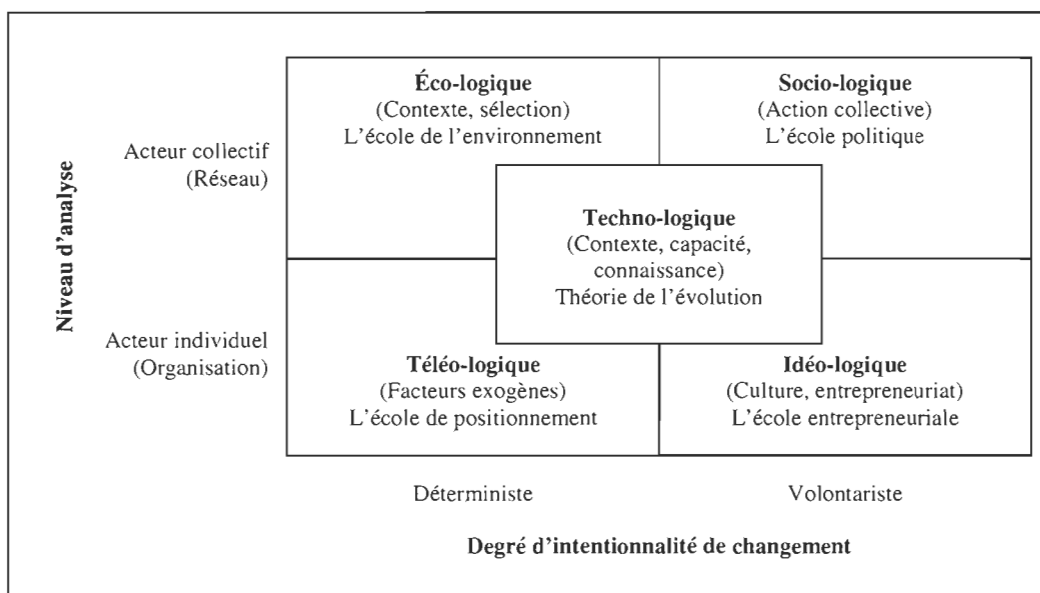
En stratégie, il n'existe pas une définition univoque de changement. Ce dernier est perçu différemment selon les logiques stratégiques adoptées. Ces logiques peuvent être appréhendées à partir de deux éléments d'analyse qui semblent recevoir l'unanimité de plusieurs auteurs: le degré d'intentionnalité du changement et le niveau pertinent d'analyse (Astley et Van de Ven, 1983; Desreumaux, 1993 et 1998; Van de Ven et Poole, 1995).

L'intentionnalité du changement se réfère à l'orientation de celui-ci. Elle oppose un changement résultant de l'intervention volontaire de l'acteur (changement volontaire ou construit) à un changement imposé par des lois de l'environnement (changement déterministe ou (or)donné). Dans le premier cas, l'acteur estime qu'un tel changement ne peut être que profitable à la firme pour améliorer sa performance. Dans le deuxième cas, la présence d'un contexte interne ou externe, favorable ou défavorable, oblige l'acteur à engager un processus de changement pour s'y adapter.

L'interrogation sur le changement peut également se développer à deux niveaux d'analyse distincts et interreliés. Le premier niveau d'analyse concerne l'acteur individuel (l'organisation). Il consiste à centrer l'attention sur la firme comme entité individualisable et repérable qui développe des projets. Dans ce sens, le changement passe par des processus d'adaptation réactive ou proactive. Le deuxième niveau d'analyse concerne l'acteur collectif (groupe ou réseau de firmes). Il consiste à focaliser l'intérêt de la recherche sur un ensemble d'entités qui possèdent des caractéristiques communes d'ordre commercial, stratégique, technologique, structurel ou qui se trouvent en étroite interdépendance parce que ces entités sont engagées dans un tissu d'interactions compétitives et/ou coopératives. « Bien que les processus de changement à ces différents niveaux d'analyse puissent être distincts, ce qui se passe à l'un de ces niveaux n'est pas sans influencer ce qui se produit à l'autre » (Desreumaux, 1996, p. 96).

Le croisement de ces deux éléments semble dégager quatre logiques fondamentales de la pensée stratégique: la téléo-logique, l'éco-logique, la socio-logique et l'idéo-logique (Martinet, 1993 et 1997). À celles-ci, s'ajoutent une cinquième: la techno-logique (Claveau, Martinet et Tannery, 1998), comme l'illustre la figure 3.

Figure 3
Cinq logiques fondamentales de la pensée stratégique



Source: adapté de Martinet (1993 et 1997) et Claveau *et al.*, (1998).

À chaque logique correspondent une orientation de la stratégie, une représentation de l'entreprise et une conception de changement.

3.2.1 La téléo-logique

La téléo-logique considère la stratégie comme des positions à construire ou à modifier, des manœuvres à concevoir ou à opérer. Selon cette logique, la firme est vue comme une unité instrumentalisable et pilotable par des dirigeants capables. Le changement est planifié et commandé par des facteurs exogènes.

La téléo-logique attire les approches dites prescriptives ou rationalistes des écoles de la conception, de la planification et du positionnement (Mintzberg *et al.*, 1999) et l'approche systémique structurelle (Astley et Van de Ven, 1983).

Dans cette logique, les auteurs s'entendent sur le niveau d'analyse, qui est l'acteur individuel (Astley et Van de Ven, 1983; Desreumaux, 1993; Van de Ven et Poole, 1995; Lauriol, 1997). Par contre, il y a une divergence de pensée quant à l'orientation de changement. Certains auteurs placent la téléo-logique dans le cadre d'un changement construit (Van de Ven et Poole, 1995). En opposition, un nombre croissant d'auteurs la considèrent dans une orientation de prescription (Astley et Van de Ven, 1983; Desreumaux, 1993; Lauriol, 1997; Martinet, 1997). À l'instar de nombreux auteurs, cette logique est située, dans le cas présent, au niveau individuel avec une orientation de changement prescrit.

3.2.2 *L'éco-logique*

L'éco-logique considère la stratégie comme des réponses aux exigences de l'environnement concurrentiel. Selon cette logique, l'entreprise est vue comme une organisation commandée par les pressions du marché. Le changement est imposé par la sélection naturelle de ce dernier. Il peut être incrémental ou évolutionnaire.

L'éco-logique inspire les approches centrées sur l'adaptation et la sélection par le milieu. Elle est d'inspiration biologique et intègre l'écologie des populations et la dépendance des ressources dans l'école de l'environnement (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Cette logique se situe au niveau collectif avec une orientation de changement (or)donné (Astley et Van de Ven, 1983; Desreumaux, 1993; Van de Ven et Poole, 1995; Lauriol, 1997).

3.2.3 *La socio-logique*

La socio-logique considère la stratégie comme des modèles ou des schémas émergents issus des actions, des négociations et des tâtonnements. Selon cette logique, la firme est vue comme une arène socio-politique façonnée par des jeux d'acteurs. Le changement est de nature politique. Il est issu des rapports du pouvoir entre les acteurs qui déterminent l'orientation, la nature et l'ampleur du changement.

La socio-logique attire les approches centrées sur les processus sociaux ou l'approche dialectique (Van de Ven et Poole, 1995). Cette logique regroupe l'école des incrémentalismes et l'école politique (Mintzberg *et al.*, 1999). Elle se situe au niveau de l'action collective avec une orientation de changement construit (Astley et Van de Ven, 1983; Desreumaux, 1993; Van de Ven et Poole, 1995; Lauriol, 1997).

3.2.4 *L'idéo-logique*

L'idéo-logique considère que la stratégie s'enracine dans l'esprit des acteurs, dans les énoncés clés et dans leur discours. Selon cette logique, l'entreprise est comme une mise en scène, un scénario ou un hypertexte collectif. Le changement est un choix stratégique issu de cartes mentales.

L'idéo-logique attire les approches cognitives et critiques. Elle regroupe l'école culturelle, l'école entrepreneuriale et l'école cognitive (Mintzberg *et al.*, 1999). Cette logique se situe au niveau de l'action entrepreneuriale individuelle avec une orientation de changement construit (Astley et Van de Ven, 1983; Desreumaux, 1993; Lauriol, 1997). À première vue, elle semble être absente dans l'analyse de Van de Ven et Poole (1995). À sa place, ces auteurs mettent l'accent sur l'approche de cycle de vie. Or, le caractère entrepreneurial avec une orientation de changement naturel que comporte cette approche, selon Demers (2002), incite à penser que celle-ci peut être associée à l'idéo-logique.

Ces quatre logiques fondamentales sont largement partagées par de nombreux auteurs dans l'analyse de changements stratégiques et organisationnels. La question est maintenant de savoir si cette étude peut trouver son fondement dans l'une de ces logiques fondamentales. Pour pouvoir répondre à cette question, il convient de rappeler que celle-ci vise à développer et expérimenter une démarche de changement préparatoire de la création d'une firme-réseau qui est conçue à la fois comme une réponse stratégique aux exigences du contexte concurrentiel et comme une intention d'acquérir une source d'avantages stratégiques induits par le partenariat. Cette conception de la firme-réseau semble être difficile à expliquer au travers d'une seule logique fondamentale. Pour justifier de façon satisfaisante cette démarche de changement, nous sommes partis à la recherche d'une approche théorique englobante qui intègre des logiques stratégiques complémentaires, soit l'éco-logique et/ou la téléo-logique et la logique des capacités.

Selon cette logique des capacités, l'avantage concurrentiel soutenable résulte de l'aptitude de l'entreprise à combiner efficacement des ressources et compétences spécifiques, difficilement imitables et substituables (Lengnick-Hall et Wolff, 1999). Dans ce sens, la firme est organisée autour d'un ensemble des ressources et compétences. Le changement repose sur la recherche continue d'une combinaison plus efficace de cet ensemble. Cette perspective renvoie à une cinquième logique fondamentale de la pensée stratégique: la techno-logique (Claveau *et al.*, 1998).

3.2.5 *La techno-logique*

La techno-logique concerne les travaux d'économie industrielle et de stratégie qui considèrent la technologie comme la principale source d'avantage concurrentiel. La technologie est considérée ici dans son sens élargi englobant les aspects matériels, immatériels, administratifs et organisationnels (Julien, 2000). Selon cette logique, la firme est vue comme organisation dotée d'un patrimoine

technologique et d'un ensemble des ressources et compétences pouvant être développées à l'intérieur (par les acteurs internes) et à l'extérieur (avec les acteurs externes) de l'organisation.

La techno-logique combine trois directions de recherche: une voie déterministe où le système environnemental tend à s'imposer à l'entreprise (l'écologique), une voie volontariste qui privilégie le développement du patrimoine technologique et qui met l'accent sur la combinaison des ressources et la gestion de cette combinaison (la logique des capacités) et une voie qui élargit la notion de technologie à l'ensemble des savoirs (la théorie fondée sur la connaissance). L'ensemble de ces voies incite la firme à changer et à s'améliorer en permanence (Hamel et Prahalad, 1993) et la pousse sur la base d'une intention forte (Hamel et Prahalad, 1989) à développer ses compétences distinctives. Le changement peut, ainsi, être induit et intentionné et est continu. Dans ce sens, il peut s'insérer dans l'approche évolutionniste dans sa conception intégrative développée par Demers (2002). Selon cette conception, le changement est vu comme un processus continu d'apprentissage qui permet à la firme de s'adapter à son environnement, de réagir à une situation de crise et d'inventer le futur grâce à l'innovation systématique.

Dans ces conditions, on peut penser que la théorie de l'évolution de l'entreprise apparaît comme une approche englobante qui justifie de manière satisfaisante la démarche de changement dans le cadre de la préparation d'une firme-réseau dans la mesure où elle semble expliquer, au travers d'un processus d'apprentissage, l'adéquation entre le contexte et la stratégie de la firme et l'intention stratégique et ses capacités à soutenir un avantage distinctif durable.

Le développement des logiques fondamentales de la pensée stratégique dans l'analyse de changement organisationnel a donné alors lieu à l'émergence de la théorie évolutionniste. Plus spécifiquement, cette théorie, dont le contenu mérite d'être exposé ici, s'insère dans le courant de capacités de la TRC.

3.2.6 *La théorie de l'évolution de la firme*

La théorie évolutionniste trouve son ancrage dans les travaux de Nelson et Winter (1982) pour expliquer l'innovation technologique. Elle considère à la fois l'influence de l'environnement et celle de l'organisation. Plus un système est évolué, plus son association à son environnement est étroite et sensible. Cette association ne se situe pas dans un état statique. C'est une action dynamique dans laquelle s'opère un équilibre mutuel (Laszlo et Laszlo, 1993, p. 28). Dans ce sens, l'évolution de la firme s'explique par l'influence conjointe des conditions sectorielles et des caractéristiques de l'organisation. Au niveau sectoriel, l'évolution technologique définit des trajectoires technologiques. Au niveau organisationnel, il s'agit de saisir les opportunités technologiques offertes. La firme évolue ainsi à travers la formation des routines génériques (processus, procédures) (Mathé, 2001, p. 173). Même si le contexte conserve un rôle moteur, sa survie serait la conséquence d'une cohérence entre les trajectoires technologiques et les routines de l'organisation.

Selon la théorie évolutionniste, l'entreprise dispose d'un répertoire de réponses plus ou moins programmées pour faire face aux évolutions du contexte. Ces réponses constituent des routines qu'elle a développées au fil de son expérience. Ces routines sont engendrées par l'apprentissage. Elles peuvent être statiques constituant une simple répétition de pratiques antérieures ou dynamiques relevant de l'innovation à la base de son évolution. Les routines dynamiques, appelées aussi *routines de recherche*, étant souvent tacites et peu transférables, correspondent à un ensemble évolutif des compétences et sont considérées comme des actifs spécifiques à la firme (Torrès, 2004, p. 231). Ces routines différencient les firmes entre elles et constituent la source de leur distinction.

Dans ces conditions, une firme peut être vue comme un ensemble évolutif des compétences fondées sur des routines et se distingue par des compétences qu'elle maîtrise et qu'elle est capable de développer et d'exploiter. Vouée à l'exploitation de

ce qu'elle sait faire et bien faire, la firme peut mettre en place des routines ou des dispositifs organisationnels visant à faciliter la maîtrise de nouvelles compétences et l'exploration de nouvelles trajectoires. Ainsi, la théorie de la firme évolutionniste soutient la thèse selon laquelle l'organisation évolue selon une trajectoire adaptée.

La nature des compétences et le type d'apprentissage déterminent ainsi le processus de son évolution. Les causes d'évolution sont endogènes à la firme dans la mesure où ce sont les entreprises présentant les routines les mieux adaptées qui seront sélectionnées par le marché et qui poursuivent leur développement. Dans ces conditions, les changements s'effectuent au sein de la trajectoire. L'entreprise modifie son orientation en fonction des opportunités technologiques qu'elle est capable de saisir ou de créer. C'est précisément dans ce sens que l'approche de l'évolution de l'entreprise peut s'avérer d'une grande utilité pour analyser la démarche de changement vers un engagement à s'organiser en réseau. D'ailleurs, comme l'indique Torrès (2004, p. 230), l'objet principal de cette approche est de fournir une théorie générale sur le changement.

C'est dans cette perspective de changement que les travaux de Nelson et Winter (1982) ont été approfondis, pour appréhender les nouvelles formes d'organisation y compris la firme-réseau, à travers l'approche évolutionniste développée par Desreumaux (1996) et sur la base de laquelle a été fondée la présente démarche qui cherche à préparer une organisation-réseau.

3.3. Les fondements théoriques de la préparation d'une firme-réseau

La démarche de préparation d'une firme-réseau dans le présent cas est un processus de changement fondé dans une perspective évolutionniste. De manière spécifique, elle s'est théoriquement enracinée dans les trois approches suivantes: l'approche évolutionniste de Desreumaux (1994, 1996 et 1998), l'approche

processuelle d'implantation de changement de Lewin (1951) et l'approche processuelle de compréhension de changement de Armenakis et Bedeian (1999).

3.3.1 L'approche évolutionniste de Desreumaux

Avec son approche évolutionniste, Desreumaux (1996) s'interroge sur les nouvelles formes d'organisation dont la firme-réseau. Cette interrogation est sous-jacente à certaines conceptions quant aux aspects des phénomènes d'évolution. Ces aspects touchent aux trois dimensions suivantes: les rythmes de changement, ses moteurs et ses processus (Desreumaux, 1994, 1996 et 1998). En effet, bâtir de nouvelles formes d'organisation capables d'adaptation permanente renvoie à une vision des rythmes d'évolution. Le développement de ces rythmes, en réponse aux changements de l'environnement, renvoie à une vision des moteurs d'évolution. Le développement de ces moteurs, par la mobilisation de l'ensemble des acteurs, renvoie à une vision du processus d'évolution.

3.3.1.1. Les trois dimensions de l'approche de Desreumaux

Dans son approche évolutionniste, Desreumaux (1994, 1996 et 1998) a mis l'accent sur trois dimensions essentielles au changement: rythmes, moteurs et processus.

Les *rythmes* de changement concernent l'existence de séquences identifiables de changement qui marquent l'histoire de la firme en termes des épisodes et la spécification des allures en termes de dynamique temporelle (régularité, discontinuité, cycle). Ces rythmes renvoient au débat entre le ponctuationnisme (radicalisme) et le gradualisme (incrémentalisme).

Le changement radical suppose la réalisation d'une transformation rapide pour sortir de la crise ou pour profiter d'une occasion unique qui risque de disparaître

si elle n'est pas saisie à temps. Le rythme radical d'un changement n'est pas uniquement adopté pour des raisons d'urgence, mais peut résulter d'une stratégie de l'organisation qui est plus intéressée par le résultat que par le changement lui-même (Alain, 1996, p. 86-87).

Par contre, le changement incrémental suppose la réalisation d'une transformation continue qui résulte de petites améliorations cumulatives afin de favoriser l'adaptation progressive de l'organisation aux pratiques nouvelles de gestion. Le rythme continu d'un changement permet à la firme de progresser par petits succès en apprenant par ses erreurs et de prévenir les problèmes avant qu'ils ne se produisent ou qu'ils ne prennent d'ampleur (Alain, 1996, p. 92).

Ce débat importe peu dans le présent cas car le changement est toujours considéré dans une logique de longue durée et continue (Demers, 2002). De ce fait, le cadre conceptuel de cette étude ne mettra pas l'accent sur cette dimension.

Les *moteurs* de changement sont les déterminants de l'évolution qui peut naître des conditions, soit de l'environnement (déterminants exogènes) ou à l'intérieur de la firme (déterminants endogènes). La maîtrise de ces déterminants peut s'appréhender entre les conceptions déterministes (l'environnement sélectionne les formes organisationnelles plus efficaces) et volontaristes (l'acteur choisit des solutions).

Plus spécifiquement, le moteur de changement suggéré par l'approche évolutionniste est d'inspiration biologique de l'évolution des espèces comme un cycle de type « variation – sélection – rétention » (Campbell, 1969). Ce cycle, étant transposé aux systèmes sociaux, a, par la suite, fait l'objet de plusieurs travaux (Burgelman, 1991; Van de Ven et Poole, 1995; Desreumaux, 1998; Demers, 2000). Ainsi, l'évolution de la firme pourrait s'expliquer par l'émergence aléatoire ou programmée d'éléments nouveaux (variation) dont certains seraient choisis,

intentionnellement ou non, et, donc, expérimentés dans l'organisation (sélection). Compte tenu des résultats de cette expérience, quelques-unes de ces nouveautés seraient institutionnalisées (rétention).

Ce cycle ne s'articule pas de la même manière selon la logique de changement, qu'elle soit prescrite ou construite (Vandangeon-Derumez, 1998 et 2000). Le changement prescrit correspond à une conduite planifiée du changement tandis que le changement construit se réfère à une conduite floue du changement. Le premier se caractérise par une vision claire de l'avenir qui permet une définition d'un état souhaité alors que le second se caractérise par une vision floue de l'avenir qui traduit la volonté de ne pas définir un résultat souhaité, mais le chemin à suivre pour changer. La logique de prescription privilégie les actions délibérées tandis que celle de construction favorise les actions émergentes (Mintzberg et Waters, 1985).

Les actions délibérées pour la mise en place d'une nouvelle organisation suivent une logique induite de type: rétention, sélection et variation (Burgelman, 1991). En effet, l'application de la théorie de l'évolution aux mécanismes internes de l'organisation permet d'envisager la stratégie comme résultant de la volonté des gestionnaires agissant et faisant des choix stratégiques en fonction de contraintes internes et externes. Les choix ainsi effectués sont ensuite imposés au reste de l'organisation (rétention). Dans ce cas, ces gestionnaires créent une logique d'action induisant le comportement d'autres acteurs. Les initiatives qui se développent par la suite les conduisent à mettre sur pied des mécanismes administratifs et culturels de sélection pour maintenir le cadre de cohérence initial (sélection). De tels mécanismes entraînent l'organisation vers un état de stabilité. Une fois arrivé à cet état, il devient nécessaire de relancer la dynamique en favorisant des comportements autonomes et la créativité des acteurs (variation).

Par contre, les actions émergentes pour la mise en place d'une nouvelle organisation suivent une logique autonome de type: variation, sélection et rétention

(Burgelman, 1991). En effet, l'application de la théorie de l'évolution à l'intérieur de l'organisation permet de développer une écologie d'initiatives stratégiques internes qui suit un schéma défini (variation). À cet égard, une grande liberté d'action est laissée aux acteurs pour favoriser les comportements autonomes et enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état. Les initiatives entrent en concurrence à cause des ressources limitées. La stratégie résulte alors de mécanismes de choix (sélection), puis d'apprentissage organisationnel (rétention). Le choix porte sur une sélection intuitive jusqu'à ce que le meneur de changement soit en mesure de stabiliser le contexte stratégique. Il y a à ce niveau une émergence d'un ordre avec la mise en cohérence des initiatives. L'apprentissage organisationnel concerne la mise en œuvre progressive des nouvelles règles de fonctionnement et de nouveaux comportements appropriés.

Ces deux logiques d'action, *a priori* dichotomiques, peuvent être complémentaires et s'articuler dans un même processus (Vandangeon-Derumez, 2000, p. 209-211) et font partie, selon l'étude de Desreumaux (1994), des éléments constitutifs du processus de changement. C'est pourquoi, dans le présent cas, l'analyse des moteurs de changement ne sera pas effectuée à part. Elle s'intégrera dans l'étude des processus de changement.

Le *processus* de changement constitue la dimension centrale de l'approche évolutionniste.

La pensée évolutionniste est une pensée avec les processus ; les choses ne sont pas telles qu'elles ont été créées, elles sont ce qu'elles deviennent. Le devenir est un processus de changement qui ne revient jamais à son point de départ. (Laszlo et Laszlo, 1993, p. 25).

Par processus, on entendra l'ensemble des activités, groupées en phases, qui conduisent à un certain état ou à un résultat et dont l'analyse permet de décrire comment les choses changent au cours du temps ; les activités étant l'ensemble des actions entreprises durant la mise en scène ou la mise en opération de changement (Desreumaux, 1998, p. 184-185).

La description de cette approche processuelle de l'évolution de la firme permet de considérer les éléments suivants: les acteurs, les logiques et les moyens. Les acteurs sont constitués par l'ensemble des organisations impliquées dans le changement. Les logiques d'actions font référence aux orientations intégrées dans le processus de changement. Les moyens sont les stratégies ou les programmes d'intervention mis en œuvre pour conduire le changement.

L'approche processuelle de l'évolution de l'entreprise développée par Desreumaux (1994, 1996 et 1998) a mis notamment en relief les moyens d'intervention adaptés aux nouvelles formes d'organisation dont la firme-réseau. Il s'agit essentiellement de la structuration, de la formation continue et de la sensibilisation permanente des acteurs impliqués dans le changement.

La structuration fait surtout référence à la mise en place d'une structure de coordination du projet d'organisation-réseau.

La formation continue touche à la mise à niveau de manière constante de la qualification professionnelle des acteurs pour qu'ils puissent développer de compétences nouvelles en phase avec l'évolution du contexte d'affaires. Il s'agit, en effet, de la formation qualifiante (Jacob *et al.*, 1997).

La sensibilisation concerne l'ensemble des activités mises en œuvre en vue de favoriser l'engagement des acteurs au changement préparatoire de nouvelles formes d'organisation et de construire ainsi une masse critique d'acteurs

enthousiastes à cet effet. La pratique de sensibilisation peut ici s'apparenter à celle de l'information circulante, suggérée par les travaux de Jacob *et al.* (1997), qui consiste à diffuser et échanger en permanence des données, d'idées nouvelles et d'expériences utiles afin de faire légitimer le changement, de faire approprier les pratiques innovatrices et de faire renforcer l'intention à s'organiser en réseau. Les activités développées dans le cadre de cette pratique peuvent, de ce fait, être à vocation, soit d'orientation, d'habilitation ou de consolidation (Rondeau, 2002).

En effet, la formation qualifiante et l'information circulante dans le sens de sensibilisation constituent deux dispositifs essentiels de changement basés sur une stratégie d'apprentissage dans le cadre d'une firme-réseau. Cet apprentissage peut être considéré, au sens large, comme un processus d'acquisition de compétences et de transformation de celles-ci en capacités d'adaptation continue face à l'incertitude. La formation et l'information sont étroitement liées. La formation est nécessaire pour apprendre à utiliser l'information à bon escient et l'utilisation de l'information est nécessaire pour tirer parti efficacement de la formation (Jacob *et al.*, 1997). Dans les études sur la maîtrise du changement technologique dans les PME, la formation et l'utilisation adéquate de l'information comptent pour plus de 80% de la variance, c'est-à-dire de l'ensemble des variables permettant de distinguer les firmes performantes des autres (Julien, 2000, p. 257).

3.3.1.2. Les intérêts et les limites de l'approche de Desreumaux

L'approche processuelle de l'évolution de l'organisation peut servir d'un point de départ pertinent à partir duquel s'enracine le présent cadre conceptuel et ce, pour trois raisons principales. Premièrement, elle intègre la question de l'organisation-réseau dans son analyse. Deuxièmement, comme l'objet de cette recherche étant de proposer une démarche de changement préparant les firmes à s'organiser en réseau, la variable à étudier est dans ce cas une variable processuelle (Grenier et Josserand, 1999), plus précisément, un processus de changement. C'est

dans ce sens que cette approche présente un intérêt particulier pour le présent cas dans la mesure où elle traite, comme dimension centrale, le processus de changement adapté aux nouvelles formes d'organisation dont la firme-réseau. Troisièmement, cette approche évolutionniste met en avant les moyens d'intervention adaptés dans le cadre du processus de changement préparatoire d'une organisation-réseau.

Cependant, elle s'avère insuffisante pour deux raisons essentielles. Premièrement, les éléments qui la composent souffrent du manque de contenu et de l'absence de validité empirique. Cette approche demeure au stade initial de la description théorique relatif à la définition des concepts, ce qui ne permet pas de voir la profondeur du contenu de chacun des éléments cités. D'ailleurs, Desreumaux (1996, p. 101) a noté que c'est au niveau de l'approche processuelle du changement que les théories semblent encore peu développées. Deuxièmement, cette approche semble ne pas donner une nuance au niveau des acteurs quant à leur position eu égard au changement (meneurs ou sujets) dont l'importance n'est pas négligeable.

Dans ces conditions, il apparaît utile de combler ces lacunes en recourant à d'autres approches pertinentes et complémentaires, soit celles de Lewin (1951) et de Armenakis et Bedeian (1999).

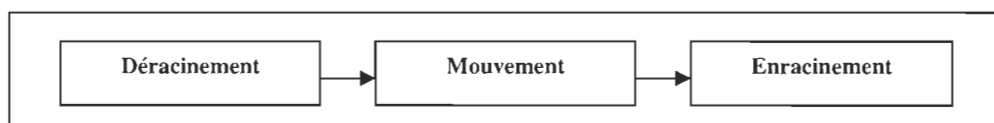
3.3.2 L'approche processuelle de changement de Lewin

Le modèle de Lewin (1951) est une approche processuelle d'implantation du changement. Il soutient la thèse selon laquelle tout changement doit commencer par le déracinement du système existant, avant que l'organisation ne puisse passer par la phase de mouvement, c'est-à-dire de changement, puis à l'enracinement du nouveau système.

3.3.2.1. Les trois dimensions de l'approche de Lewin

Comme le montre la figure 4, ce modèle a mis en exergue trois dimensions (ou phases) du processus d'implantation de changement: le déracinement, le mouvement et l'enracinement.

Figure 4
Processus d'implantation de changement de Lewin (1951)



Le *déracinement* fait surtout référence à la légitimation du changement par les acteurs impliqués. Elle consiste surtout en l'exécution des activités de structuration et de sensibilisation à vocation d'orientation.

Le *mouvement* correspond à la conduite de l'installation du changement pour les acteurs impliqués. Elle consiste surtout en la mise en œuvre des activités de formation et de sensibilisation à vocation d'habilitation des acteurs à la pratique de coopération dans le cadre d'une organisation-réseau.

L'*enracinement* touche à l'institutionnalisation du changement pour les acteurs impliqués. Elle consiste surtout en la réalisation des activités de sensibilisation à vocation de consolidation.

3.3.2.2. Les intérêts et les limites de l'approche de Lewin

L'observation documentaire effectuée a permis de constater que le modèle du processus d'implantation de changement, sur lequel de nombreux auteurs (Dufour, 1997; Vandangeon-Derumez, 1998; Armenakis, Harris et Feild, 1999; Ouimet et Dufour, 1995 et 1997; Weick et Quinn, 1999) ont fondé leurs études, est

celui de Lewin (1951). À l'instar de ces études, la présente base aussi son cadre conceptuel sur ce modèle qui est empiriquement testé et qui a fait ses preuves, à l'origine, dans l'analyse des groupes puis dans celle des organisations.

Cependant, bien que le modèle de Lewin (1951) ne prenne pas en considération dans son analyse de l'organisation-réseau, possiblement, il pourrait s'appliquer à l'étude d'un processus de changement préparatoire de celle-ci.

Ainsi, les problèmes de l'unité d'analyse et de la validité empirique semblent être résolus par la complémentarité de ces deux approches. Il reste maintenant à traiter les questions de contenu et des acteurs.

3.3.3 L'approche processuelle de changement de Armenakis et Bedeian

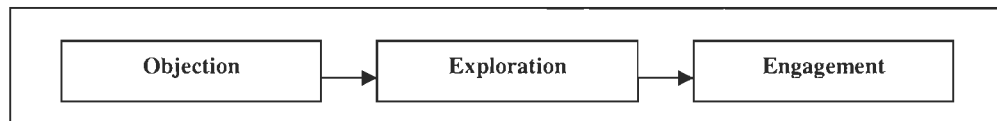
L'approche processuelle de changement fourni par Armenakis et Bedeian (1999) apparaît très pertinente à cet égard. Elle est riche en contenu et fait clairement le pont entre le processus, le contenu et les effets du changement. De plus, elle dissocie clairement les acteurs par rapport au changement, soit meneurs ou sujets, et ce, par la mise en avant d'un processus de compréhension des acteurs sujets au changement implanté par les acteurs meneurs de celui-ci.

Ce processus de compréhension de changement est considéré comme une approche processuelle cherchant à comprendre et catalyser les réactions des acteurs sujets pour que leur engagement au changement implanté soit effectif. C'est, en quelque sorte, une approche pour évaluer les effets du changement.

3.3.3.1. Les trois dimensions de l'approche de Armenakis et Bedeian

Comme le montre la figure 5, cette approche processuelle de Armenakis et Bedeian (1999) a mis en exergue trois dimensions (ou phases) du processus de compréhension de changement: l'objection, l'exploration et l'engagement.

Figure 5
Processus de compréhension de changement de Armenakis et Bedeian (1999)



L'*objection* est considérée comme le rejet par les acteurs sujets du changement. Elle devrait être catalysée et transformée en une prise de conscience à la nécessité de changer pour qu'ils puissent passer à l'exploration.

L'*exploration* correspond à l'expérimentation du changement par les acteurs sujets. Elle requiert particulièrement un accompagnement soigneux pour qu'ils puissent s'engager effectivement dans le sens du changement implanté.

L'*engagement* inclut la capacité et l'intention des acteurs sujets d'agir pour le changement.

3.3.3.2. Les intérêts et limites de l'approche de Armenakis et Bedeian

L'intérêt essentiel de l'approche processuelle de Armenakis et Bedeian (1999) pour notre cadre conceptuel réside dans la mise en avant du processus de compréhension du changement et de sa relation avec celui d'implantation du changement, suite à la distinction des acteurs, meneurs ou sujets.

Dans cette approche, cette relation entre le processus d'implantation du changement, considéré comme le contenu, et le processus de compréhension du changement, considéré comme les effets, est parallèle et unidirectionnelle. Or, dans la pratique, le lien entre ces deux processus ne semble pas unidirectionnel ou linéaire. Il est plutôt interactif ou bidirectionnel. En fait, une rétroaction pourrait exister entre les meneurs, qui mettent en place le changement, et les sujets, qui le subissent et qui sont les responsables de son exécution (Alain, 1996). C'est dans cette perspective que la participation des sujets peut être favorisée et catalysée pour aboutir à l'effectivité de leur engagement au changement.

L'approche processuelle de Armenakis et Bedeian (1999) est aussi au stade de conception théorique. Dans ce sens, elle souffre du manque de validation empirique. De plus, elle n'intègre pas l'organisation-réseau dans son analyse.

Malgré ces limites, cette approche demeure pertinente et complémentaire aux deux approches précédentes dans la mesure où elle intègre le processus de compréhension du changement mettant ainsi le pont entre le contenu, en termes de changement implanté, et les effets, en termes de l'engagement des sujets au changement implanté, et dissocie les acteurs meneurs ou sujets du changement. C'est dans ce sens que l'application adaptée de ce processus de compréhension de changement, qui intègre les phases de l'objection, de l'exploration et de l'engagement, est intéressante pour situer l'évolution de l'intention des firmes participantes dans le cadre du présent cas de préparation d'une firme-réseau.

Appliqué à cette démarche préparatoire de firme-réseau, l'objection peut être appréhendée à travers l'intérêt (Grand et Leyronas, 1998a), la motivation (Louart, 1997; Lévy-Leboyer, 2001) et la résistance (Vas et Van de Velde, 2000; Bareil, 2004) des acteurs participants au projet d'organisation-réseau.

Quant à l'exploration, elle peut être appréhendée à travers la disponibilité (Rondeau, 2002) et l'implication (Thevenet, 1999; Vahé-Hennequin, 2003) des acteurs participants au changement préparatoire du réseau ainsi que l'adoption (Bareil, 2004) des technologies nouvelles développés à cet effet.

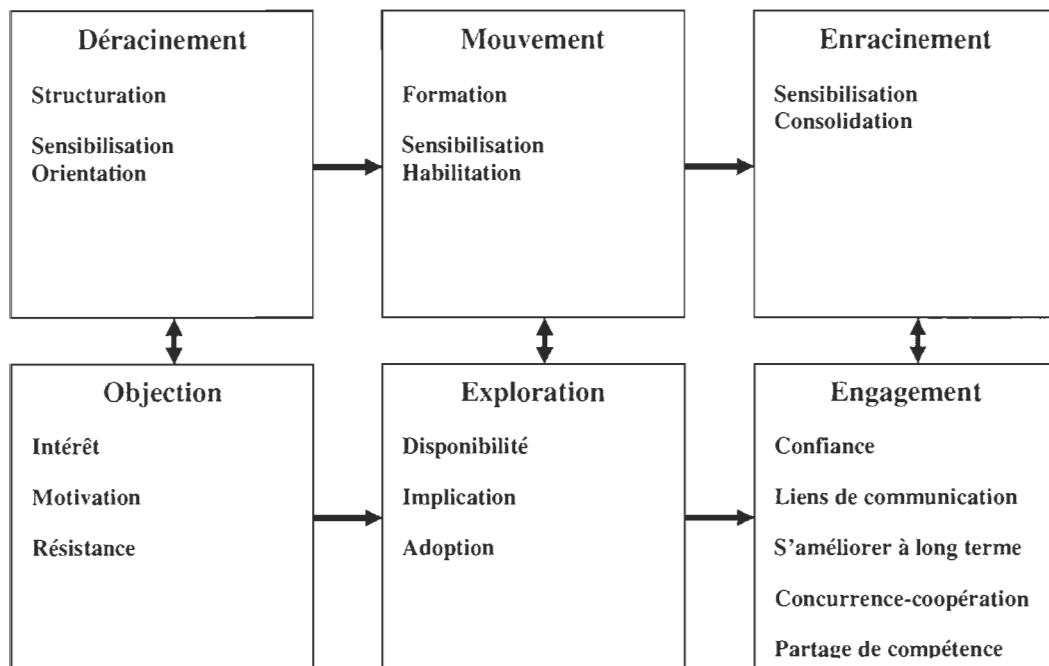
L'engagement peut être appréhendé par rapport à l'adhésion des acteurs participants aux valeurs directrices de la firme-réseau: la confiance (Moorman, Deshpande et Zaltman, 1993; Ganesan, 1994; Usunier, 2000; Geindre, 2002), les liens denses de communication (Coudert et Leyronas, 1996; Julien, 1996; Béjean et Gadreau, 1997; Plociniczak, 2001; Chollet, 2002; Halloul, 2002), l'intention de s'améliorer ensemble à le long terme (Morgan et Hunt, 1994; Gundlach, Achrol et Mentzer, 1995; Hetzel, 2004), la concurrence-coopération (Dulbecco et Rocchia, 1996; Bengtsson et Kock, 2000; Julien, 2003) et le partage de compétences (Marre, 1994).

La complémentarité de ces trois approches précédemment spécifiées a permis de conceptualiser une démarche de préparation d'une firme-réseau.

3.4. Le cadre conceptuel du processus de préparation d'une firme-réseau

Cette démarche préparatoire de l'organisation-réseau intégrera, comme l'illustre la figure 6, deux processus en parallèle et en interaction: l'implantation du changement, (qui comprend la succession des activités liées au déracinement, au mouvement et à l'enracinement), conduite par les acteurs meneurs, soit la firme pivot et/ou l'intermédiaire, et la compréhension du changement, (qui inclut la succession des phases liées à l'objection, à l'exploration et à l'engagement), induite par les acteurs sujets, à savoir les firmes participantes.

Figure 6
Cadre conceptuel d'une démarche de préparation d'une firme-réseau



Après la spécification de ce cadre conceptuel, il est temps de passer à la définition conceptuelle de chacun des éléments de deux processus d'implantation et de compréhension qui le composent.

3.4.1 L'implantation du changement préparatoire d'une firme-réseau

L'implantation du changement préparatoire d'une firme-réseau indique la conduite d'un processus de transformation comportant trois phases, le déracinement, le mouvement et l'enracinement, au sein desquelles les activités mises en œuvre concrétisent la progression de la démarche de préparation de l'organisation-réseau.

3.4.1.1. La phase de déracinement

Une organisation ne peut envisager un changement dans sa façon d'être (comportements), de voir ou de croire (culture) et de faire les choses (pratiques de gestion) sans des raisons majeures (Prévost, 1993). Aussi, les écrits scientifiques en matière de changement organisationnel indiquent que les firmes ne s'engagent dans la transformation que lorsqu'elles éprouvent un sentiment d'urgence (Kotter, 1995). Cette phase de légitimation de changement correspond au déracinement.

Cette légitimité renvoie à la pertinence perçue du changement annoncé eu égard à la performance de l'organisation (Rondeau, 2002) et doit être partagée par la majorité des acteurs concernés. L'objectif de cette phase est de faire admettre la pertinence et l'urgence de la nécessité de changer (Romelaer, 1997) suite à la remise en question par les acteurs de leurs façons présentes d'être, de voir ou de croire et de faire les choses (Alain, 1996).

Appliqué au cas présent, le déracinement consiste à légitimer la pertinence et l'urgence de la nécessité, pour plusieurs firmes évoluant dans un contexte d'affaires dynamique et recourant systématiquement à la sous-traitance, de transformer leurs relations de sous-traitance, fondées sur le faire faire, en de nouveaux rapports de sous-traitance, fondés sur le faire ensemble, dans le cadre d'une organisation-réseau. Cette phase a pour objectif de faire adhérer les firmes touchées par le changement à la nécessité de s'organiser en réseau. Afin de l'atteindre, les deux moyens d'intervention indiqués dans le tableau 8 ont été suggérés: la structuration et la sensibilisation à vocation d'orientation.

Tableau 8
Définitions conceptuelles des activités de déracinement

Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Structuration	Mise en place d'une structure opérationnelle de coordination du projet de changement	(Prévost, 1993; Alain, 1996; Rondeau, 2002; Julien <i>et al.</i> , 2003)
Sensibilisation orientation	Diffusion et échange continus de données, d'idées et d'expérience, à l'aide des activités de diagnostic, de planification et de communication, afin de faire légitimer le projet de changement	(Judson, 1991; Kotter, 1995; Desreumaux, 1996; Galpin, 1996; Gianfaldoni <i>et al.</i> , 1997; Jacob <i>et al.</i> , 1997; Rondeau 2002)

La structuration. Un changement ne peut s'exécuter sans un minimum de structuration qui l'accompagnera. Cette structuration n'est autre que la mise en place d'une structure opérationnelle de coordination du projet de changement (Prévost, 1993; Alain, 1996; Rondeau, 2002; Julien *et al.*, 2003).

Une telle structure devrait se donner les compétences techniques et managériales nécessaires pour demeurer crédibles. Sa mise en opération fera appel à un ou plusieurs gestionnaire(s) de projet ou de changement.

Dans le présent cas, la structuration consiste en la mise en place d'une cellule de coordination du projet accompagnant la préparation de la firme-réseau. Cette cellule est assurée par une firme pivot soutenue par un intermédiaire.

La sensibilisation orientation. Dans un contexte évolutif, l'information devient une ressource rare et au cœur de la modernisation de pratiques de gestion. Dans ce sens, les pratiques modernes se développent au travers d'une circulation systématique d'information par la diffusion et l'échange de données ou de documents intra-réseau, d'idées nouvelles et d'expériences (Gianfaldoni *et al.*, 1997, p. 62-65). La richesse ne provient pas de la possession privée de l'information, mais de la confrontation de celle-ci dans le cadre de la diffusion et d'échange systématiques de données, d'idées et d'expériences entre les firmes membres du réseau. Cette situation renvoie à la pratique de l'information circulante (Jacob *et al.*, 1997).

Dans la phase de déracinement, la sensibilisation à vocation d'orientation peut s'appuyer sur cette pratique qui consiste en la diffusion et l'échange continus de données, d'idées nouvelles et d'expériences afin de faire légitimer le projet de changement préparatoire d'une firme-réseau. Les activités spécifiques à cet égard sont le diagnostic, la planification et la communication.

Le diagnostic consiste en l'évaluation de la situation présente en vue d'un choix stratégique (Child, 1972). Il peut toucher à de nombreux éléments: besoins (intentions) (Kotter, 1995; Galpin, 1996; Armenakis, Harris et Field, 1999), visions (Kotter, 1995; Galpin, 1996) et type du réseau (Lachance et Julien, 2003).

La planification dite stratégique (Ansoff, 1984) ou pratique (Alain, 1996; Rondeau, 2002) a trait à l'élaboration d'un projet de changement issu du diagnostic et à celle du plan d'actions avec échéancier servant de guide pour les phases suivantes (Judson, 1991; Galpin, 1996).

La communication correspond à la diffusion du projet ou l'annonce du changement (Judson, 1991; Kotter, 1995). L'approche d'intervention adéquate est ainsi l'approche rationnelle-empirique (Chin et Benne, 1991; Ouimet et Dufour, 1997). C'est une approche d'intervention basée sur les principes de répétition de la communication et sur la démonstration de la supériorité des avantages du changement par rapport aux inconvénients du statut quo à partir d'exemples concrets ou de faits réels spécifiques à la situation du cas étudié.

3.4.1.2. La phase de mouvement

Le mouvement est une phase cruciale où se réalise le changement (Alain, 1996). Réaliser le mouvement consiste à mettre un terme, ou à renoncer, aux anciennes manières d'agir en même temps que l'on fait place aux nouvelles. Dans cette phase, les acteurs peuvent se retrouver dans une situation de transition, ayant

remis en cause ou commencé à perdre, certains avantages d'avant et ne retrouvant pas tout de suite les bénéfices attendus. Cette phase de conduite de l'installation du changement en vue d'acquisition de comportements nouveaux, de pratiques modernes ou d'une culture nouvelle correspond au mouvement.

Son objectif est de faire acquérir de pratiques modernes: désapprendre les façons de travailler anciennes et d'apprendre les nouvelles dans le sens de l'approche normative-rééducative (Chin et Benne, 1991; Ouimet et Dufour, 1997).

Appliqué au cas présent, le mouvement consiste à conduire l'installation de technologies nouvelles de gestion développées pour de la préparation de la firme-réseau. Il a pour objectif spécifique de faire acquérir les pratiques modernes de gestion nécessaires à la mise en réseau efficace de firmes participantes. Pour l'atteindre, les deux moyens d'intervention indiqués dans le tableau 9 ont été envisagés: la formation qualifiante et la sensibilisation à vocation d'habilitation.

Tableau 9
Définitions conceptuelles des activités de mouvement

Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Formation qualifiante	Ensemble des programmes de mise niveau de compétences et de professionnalisation des organisations afin de développer leur capacité, individuelle et collective, de s'organiser en réseau	(Desreumaux, 2006; Jacob <i>et al.</i> , 1997; Julien, 2000; Dennerly, 2001; Julien et Jacob, 2003)
Sensibilisation habilitation	Diffusion et échange continus de données, d'idées et d'expérience afin de faire acquérir les pratiques de gestion de coopération dans le cadre d'une firme-réseau et faire adopter le contenu du projet d'organisation-réseau adapté	(Desreumaux, 1996; Jacob <i>et al.</i> , 1997; Rondeau, 2002)

La formation qualifiante. La satisfaction des besoins évolutifs de la clientèle dans un contexte dynamique suppose un renouvellement continu de compétences de l'organisation et de ses capacités adaptatives et innovatrices. À cet égard, un des dispositifs essentiels de changement proposé dans cadre d'une firme-réseau est la formation qualifiante (Desreumaux, 1996; Jacob *et al.*, 1997) qui s'exerce souvent

dans la phase de mouvement. Cette formation comporte un ensemble des programmes de mise à niveau de compétences et de professionnalisation des organisations afin qu'elles puissent développer leur capacité d'apprentissage individuel et collectif.

La formation d'entreprise est, au sens large, un ensemble des actions favorisant en son sein les apprentissages individuels et collectifs (Dennerly, 2001). Elle a pour objectif d'améliorer la compétence de base, celle par laquelle on apprend à agir, et de permettre à l'individu et aux organisations de transformer l'information en savoir, puis en savoir-faire et enfin, en savoir-être (Julien, 2000, p. 257-258). Le savoir peut être entretenu par une formation axée sur l'acquisition de connaissances théoriques à l'aide de cours et de conférences, le savoir-faire par celle axée sur l'acquisition de connaissances pratiques et de développement d'habiletés à l'aide d'études de cas, de jeux de rôles, de simulations ou d'accompagnement en entreprise et le savoir-être par celle favorisant la conscientisation à l'importance des attitudes en milieu de travail à l'aide de jeux permettant de découvrir ce qu'on ignore de soi-même (Meddeb, 2003).

Appliqué au présent cas, la formation d'entreprise constitue un moyen de développer la capacité de la firme à travailler dans le cadre d'une firme-réseau. Il s'agit d'une formation qualifiante qui vise à améliorer le niveau de compétences professionnelles des firmes participantes afin qu'elles puissent développer leur capacité de satisfaire les conditions pour entrer en relation synergique, c'est-à-dire en intercommunication, avec d'autres (Julien et Jacob, 2003). Aussi, c'est une formation sur mesure, c'est-à-dire adaptée (Dennerly, 2001), qui répond à un besoin spécifique de l'organisation-réseau et ce, au bénéfice de tous ses membres. C'est également une formation continue dans le sens où elle amène les firmes participantes à devenir apprenantes (Desreumaux, 1996; Julien, 2000).

Dans ces conditions, cette formation d'entreprise est différente de la formation classique à court terme dans la mesure où elle est centrée à la fois sur la maîtrise constante de l'exécution (par exemple, la compréhension de l'équipement et de procédures informatisées) et sur le développement continu de l'éducation (par exemple, au-delà de la compréhension de l'équipement, la compréhension de la place de la technologie nouvelle dans le processus de travail et de la valeur ajoutée qu'elle apporte). Une telle conception vise à provoquer l'ouverture nécessaire au changement. Cette ouverture peut faciliter l'acquisition de façons nouvelles, d'être, de voir et de travailler, transférées au travers d'un programme de formation de professionnalisation des firmes participantes. Ce programme consiste, en effet, en une mise à niveau de celles-ci afin qu'elles deviennent graduellement des firmes modernes selon les standards de qualité reconnus.

La sensibilisation habilitation. La sensibilisation habilitation est un dispositif de changement important lors du mouvement. Elle vise à faire équiper les acteurs d'outils de changement et à les soutenir dans la mise en exécution de ceux-ci (Rondeau, 2002).

Appliqué dans le cas présent, la sensibilisation habilitation vise à faire acquérir les outils de gestion de coopération dans le cadre d'une firme-réseau par les firmes participantes et à les soutenir dans leur démarche de mise en opération de ceux-ci (Jacob *et al.*, 1997). Elle peut s'effectuer par le développement des séminaires réguliers de diffusion et d'échange de données, d'idées et d'expérience en matière de la pratique de coopération dans le cadre d'une organisation-réseau (Desreumaux, 1996). Sa finalité porte sur l'adoption par les firmes participantes du contenu du projet de mise en réseau adapté à leur situation.

Ainsi, il s'avère nécessaire de recourir à des approches spécifiques pour structurer la présentation du contenu de ce projet. Ont été pertinents à cet effet les travaux de Mintzberg *et al.* (2002), qui proposent trois éléments de présentation, soit

les objectifs ou stratégies, la culture et la structure, et de Hakansson et Snehota (1997), qui proposent que l'organisation du projet dans le contexte de la firme-réseau peut se faire au travers de trois éléments de présentation, soit les acteurs, les activités et les ressources. Ces éléments, tels qu'ils sont définis dans le tableau 10, ont été retenus pour la structuration du projet de firme-réseau.

Tableau 10
Définitions conceptuelles du plan de contenu du projet de firme-réseau

Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Objectifs	Finalité que désire atteindre l'organisation-réseau en termes de résultats et impacts attendus	(Mintzberg <i>et al.</i> , 2002)
Stratégies	Orientations ou actions stratégiques permettant de rencontrer les objectifs fixés	(Mintzberg <i>et al.</i> , 2002)
Culture	Principes ou valeurs associés au fonctionnement de l'organisation-réseau	(Kervern, 1993; Mintzberg <i>et al.</i> , 2002)
Structure	Cellule opérationnelle accompagnant le développement de l'organisation-réseau	(Mintzberg <i>et al.</i> , 2002)
Acteurs	Organisations touchées par le changement, soit la firme pivot et l'intermédiaire comme meneurs et les firmes participantes comme sujets	(Hakansson et Snehota, 1997)
Activités	Ensemble des services ou des produits offerts par l'organisation-réseau	(Hakansson et Snehota, 1997)
Ressources	Ensemble de moyens humains, matériels et financiers utilisés pour l'organisation-réseau	(Hakansson et Snehota, 1997)

Le contenu opérationnel de chacun de ces éléments sera construit à partir du cadre théorique de la firme-réseau précédemment décrit et communiqué tout au long du processus préparatoire de l'organisation-réseau. Dans ce sens, il pourrait évoluer aux fins d'adaptation au fur et à mesure de l'avancement de ce processus.

3.4.1.3. La phase d'enracinement

Le changement pourrait échouer si on ne l'institutionnalise pas, c'est-à-dire si on ne parvient pas à le cristalliser dans l'organisation (Alain, 1996). Cette phase d'institutionnalisation du changement, par exemple de pratiques nouvelles de gestion, constitue l'enracinement.

Son objectif est de chercher à obtenir l'engagement des acteurs sujets au développement du changement. Pour l'atteindre, il est nécessaire de conduire des actions d'interventions de consolidation du changement.

Appliqué au cas présent, l'enracinement consiste à cristalliser, dans les firmes participantes, les pratiques nouvelles de gestion transférées et/ou mises en place lors de la phase de mouvement. Il vise ainsi à favoriser leur engagement à s'organiser en réseau. Pour atteindre cet objectif, le moyen d'intervention suggéré est la sensibilisation à vocation de consolidation indiquée dans le tableau 11.

Tableau 11
Définitions conceptuelles des activités d'enracinement

Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Sensibilisation consolidation	Diffusion et échange continus de données, d'idées et d'expérience, à l'aide des activités de contamination et de régénération, afin de renforcer l'engagement des acteurs à s'organiser en réseau	(Judson, 1991; Kotter, 1995; Alain, 1996; Desreumaux, 1996; Galpin, 1996; Jacob <i>et al.</i> , 1997; Rondeau, 2002)

La sensibilisation consolidation. Afin d'aider les acteurs à réellement abandonner les anciennes façons d'être, de voir et de faire, il s'avère nécessaire de renforcer continuellement les pratiques nouvelles qui viennent d'être acquises au cours de la précédente phase de mouvement. La sensibilisation consolidation est le moyen d'intervention approprié à cet égard (Alain, 1996; Desreumaux, 1996).

Elle vise à faire connaître et à faire reconnaître le projet de changement, sa progression et son évolution future ainsi que les résultats enregistrés en termes de réalisations concrètes et de succès de la démarche mise en œuvre. L'objectif de faire connaître renvoie à la mise en œuvre des activités de contamination (Judson, 1991; Kotter, 1995; Galpin, 1996) tandis que celui de faire reconnaître correspond à la mise en exécution des activités de régénération (Rondeau, 2002).

Appliqué au cas étudié, la sensibilisation consolidation s'effectue par la diffusion et l'échange systématiques de données, d'idées et d'expérience, à travers les activités de contamination et de régénération, afin de renforcer l'engagement organisationnel à travailler dans le cadre d'une firme-réseau (Jacob *et al.*, 1997).

La contamination dont l'objectif est ici de faire connaître la progression du projet de préparation de firme-réseau aux firmes participantes afin qu'elles aient la chance d'avoir l'information nécessaire (Galpin, 1996). Elle peut se faire sous la forme d'un compte-rendu réaliste des objectifs atteints (Ouimet et Dufour, 1997) ou de l'annonce de la progression dudit projet en termes de résultats enregistrés et de son ancrage dans l'organisation afin de lui donner de la permanence, c'est-à-dire afin de susciter l'engagement organisationnel à soutenir son développement (Judson, 1991; Kotter, 1995). La contamination peut se faire aussi à travers la célébration des petits succès donnant le goût de continuer et en profitant de cette occasion de rassemblement pour signaler les avantages d'avoir enclenché le changement préparatoire de la mise en réseau (Alain, 1996). Le message véhiculé doit ainsi être soigneusement élaboré et bien adapté.

Quant à la régénération, l'objectif est de faire reconnaître les résultats de la progression du projet de préparation de la firme-réseau aux parties prenantes susceptibles d'assurer sa pérennisation. Elle peut se faire à travers l'organisation des activités de reconnaissance et de récompense (Chin et Benne, 1991). En effet, la reconnaissance de résultats positifs ne fait que renforcer la confiance des et entre ces parties prenantes. Cette confiance est très importante car elle constitue la base de la construction d'une masse critique d'acteurs enthousiastes à la poursuite du développement de changement installé dans le cadre de la préparation de la firme-réseau. La finalité de la régénération n'est autre que la constitution et la mobilisation de cette masse critique qui est susceptible d'assurer la révision constante de pratiques de gestion à l'aide d'une politique d'amélioration continue (Rondeau, 2002). Bref, la

régénération constitue ainsi un moyen d'assurer la pérennisation des actions de changement mises en œuvre.

3.4.2 La compréhension du changement préparatoire d'une firme-réseau

Parallèlement avec chacune des phases de déracinement, de mouvement et d'enracinement du processus d'implantation du changement, s'interagissent chacune des étapes, de l'objection, de l'exploration et de l'engagement, nécessaires pour comprendre les effets de celui-ci sur les comportements d'acteurs sujets.

3.4.2.1. L'objection au changement

L'objection peut être vue comme un rejet qui survient quand les acteurs sujets refusent de croire qu'un changement est nécessaire ou qu'il sera implanté (Jaffe, Scott et Tobe, 1994). Ce rejet doit être minimisé et transformé en une prise de conscience à la nécessité de changer (Alain, 1996; Ouimet et Dufour, 1997). Pour le minimiser, il est nécessaire de mener une action d'anticipation qui permet aux meneurs de pro-agir contre les rumeurs susceptibles d'affecter la prise de conscience des acteurs sujets (Isabella, 1990).

Dans le présent cas, l'objection est le rejet qui doit être transformé en une prise de conscience correspondant au besoin d'être convaincu de la pertinence de l'idée ou du projet de changement. Elle se réalisera en parallèle et en interaction avec le déracinement et sera évaluée à partir de trois principaux éléments, soit l'intérêt, la résistance et la motivation au changement, définis dans le tableau 12.

Tableau 12
Définitions conceptuelles des éléments d'évaluation de l'objection

Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Intérêt	Attachement profond à un projet de changement perçu comme stratégiquement essentiel à la survie de l'organisation	(Grand et Leyronas, 1998a)
Motivation	Ensemble des orientations (motifs) exprimées en termes d'objectifs que la firme désire poursuivre	(Louart, 1997; Lévy-Leboyer, 2001)
Résistance	Opposition, insensibilité ou passivité de l'organisation au projet de changement	(Vas et Van de Velde, 2000; Bareil, 2004)

L'intérêt. Le concept d'intérêt fait référence à un attachement profond à un projet de changement perçu comme stratégiquement essentiel à la survie de la firme (Grand et Leyronas, 1998a).

Dans le cas présent, il s'agit de l'attachement à un projet de préparation de l'organisation-réseau qui semble être perçu par plusieurs acteurs comme stratégiquement essentiel à la survie de leurs firmes dans un contexte dynamique.

La motivation. La documentation a abordé la question de motivation sous l'angle de besoins à satisfaire, de processus cognitifs à mettre en jeu et de la manière dont on passe de l'intention à l'action (Lévy-Leboyer, 2001). De plus, elle a fait une distinction entre la motivation externe et la motivation interne. La première résulte d'un échange, développé dans une organisation individuelle ou en réseau, entre ce que l'acteur individuel réalise et les avantages que peut lui offrir l'organisation ou la firme-réseau. La deuxième est directement liée au travail qu'il effectue lui-même dans son organisation. La motivation peut s'expliquer aussi par le lien entre l'activation de l'énergie interne et son orientation vers des objectifs particuliers (Louart, 1997). Dans ce cas, la firme agit selon des directions construites.

Dans cette étude, la motivation est considérée comme l'ensemble des orientations (motifs) exprimées en termes d'objectifs opérationnels que les acteurs désirent poursuivre à l'intérieur d'une organisation en réseau. Dans ce sens, cette

définition s'insère plutôt dans la perspective du passage de l'intention à l'action (Lévy-Leboyer, 2001) finalisée (Louart, 1997).

La résistance. La résistance au changement peut se définir comme un frein ou un obstacle, voire un résultat lié à un ensemble de comportements individuels et/ou collectifs, actifs et/ou passifs, qui ne sont pas en ligne avec ce que désire le meneur ou qui entravent la progression du processus de changement (Bareil, 2004).

Les comportements liés à une résistance active se manifestent par l'action de s'opposer explicitement par une action contraire (par exemple, grève, si collectif et refus d'exécuter, si individuel) tandis que ceux liés à une résistance passive se reconnaissent plutôt par des gestes d'opposition moins directs (par exemple, rumeurs ou blocage de l'information, si collectif et retour aux anciennes méthodes ou lenteur manifeste d'exécution, si individuel).

Cette résistance peut se présenter sous quatre formes principales (Vas et Van de Velde, 2000): l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage.

L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Dans ce cas, les acteurs laissent entendre qu'ils acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'argumentation, si elle est non ou peu convaincante, constitue la forme privilégiée de la résistance. Dans ce cas, cette dernière est mise en évidence par une participation bloquante des acteurs qui tentent de convaincre, c'est-à-dire de contre argumenter, les meneurs que le changement proposé n'est pas approprié et, donc, que son implantation sera ajournée. La révolte survient lorsqu'il existe une incapacité d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé. Le sabotage prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer, à tout prix, la stupidité du changement ou d'embarrasser le meneur de celui-ci.

Dans cette étude, la résistance au changement sera définie comme l'opposition, l'insensibilité ou la passivité de la firme au projet de changement.

3.4.2.2. *L'exploration au changement*

L'exploration au changement est considérée comme l'expérimentation du changement, c'est-à-dire de façons nouvelles d'être, de voir (ou de croire) et de faire (Jaffe *et al.*, 1994). Elle se caractérise par l'ouverture dans la mesure où les sujets passent du rejet des anciennes à l'essai, au début de manière hésitante, des nouvelles (Bareil, 2004). Dans ces conditions, l'exploration est une phase cruciale parce qu'elle peut être accompagnée de retours en arrière vers l'objection lorsque l'action de changement est difficile à mener ou les premiers résultats attendus tardent à venir.

Pour mieux éviter ces retours, il est nécessaire de mener une action de culmination qui incite les acteurs à expérimenter le changement, puis à comparer les conditions d'avant et d'après celui-ci et, enfin, à amender leur plan d'actions en intégrant les informations correctives (Isabella, 1990).

L'exploration correspond ici au besoin d'être associé à l'expérimentation (Ouimet et Dufour, 1997) pour passer à un état désiré. Elle se réalisera en parallèle et en interaction avec la mise en mouvement et sera évaluée à partir de trois éléments indiqués dans le tableau 13, soit la disponibilité, l'implication et l'adoption.

Tableau 13
Définitions conceptuelles des éléments d'évaluation de l'exploration

Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Disponibilité	Disposition de l'organisation à apporter les moyens nécessaires au développement du projet de changement	(Rondeau, 2002)
Implication	Appartenance et participation à la mise en marche réussie d'un projet de changement	(Thevenet, 1999; Vahé-Hennequin, 2003)
Adoption	Appropriation de nouvelles façons de travailler dans le cadre d'une firme-réseau	(Bareil, 2004)

La disponibilité. La disponibilité est vue comme la disposition de l'organisation à apporter les moyens humains, matériels, financiers nécessaires au développement d'un projet de changement (Rondeau, 2002).

Dans le présent cas, elle est considérée comme la disposition des acteurs à apporter les ressources nécessaires à la préparation d'un regroupement d'entreprises dans le cadre d'une firme-réseau.

L'implication. L'implication peut être vue comme une attitude intégrant trois dimensions: affective, calculée et normative (Thevenet, 1999).

L'implication affective correspond à l'appartenance d'un acteur à une organisation. L'implication calculée a trait au choix raisonné de celui-ci de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester. L'implication normative se réfère à sa participation active pour la mise en marche réussie de l'organisation. Appliqué au contexte de la firme-réseau, l'implication organisationnelle du membre peut résulter de la conséquence de transactions avantageuses qu'apporte cette structure réticulaire (Vahé-Hennequin, 2003). En se sentant appartenir à celle-ci et en sachant les coûts d'opportunité associés en cas d'adhésion ou de non-adhésion, la firme serait poussée à renforcer sa participation active pour la réussite et le développement de la firme-réseau. Cette implication se constate dans la mise en exécution du changement (Armenakis et Bedeian, 1999).

L'adoption. L'adoption est vue comme l'appropriation et l'approbation par la firme du changement installé (Bareil, 2004).

Dans le présent cas, elle peut se définir comme l'appropriation par la firme de nouvelles façons (normes), d'être, de voir et de travailler dans le cadre d'une organisation-réseau, acquises au travers d'un apprentissage collectif développé à

partir de la formation de mise à niveau et de la sensibilisation habilitation à la pratique de coopération dans le cadre d'une firme-réseau.

3.4.2.3. *L'engagement au changement*

La dernière phase est celle de l'engagement au changement (Jaffe *et al.*, 1994) qui se réalise en parallèle et en interaction avec l'enracinement. Elle se caractérise par l'acceptation de la nouvelle réalité (Bareil, 2004), c'est-à-dire par l'acquisition de nouvelles croyances, attitudes et pratiques de gestion, à travers l'action de regain qui survient au moment où les acteurs décident l'extension dans laquelle ils s'engagent dans le processus de changement (Isabella, 1990). Dans ce sens, l'engagement stabilise et pérennise les nouvelles façons d'être, de voir et de faire les choses (Ouimet et Dufour, 1997). Il peut se définir comme capacité (les aptitudes) et intention (la volonté) d'agir (Alain, 1996) et est considéré comme résultat attendu du processus de changement (Armenakis *et al.*, 1999).

Ainsi, la capacité acquise et développée au cours de la formation de mise à niveau durant la phase de mouvement constitue un des éléments qui permet aux firmes participantes de renforcer leur aptitude à s'organiser en réseau. Pour que leur engagement soit consolidé, un autre élément qui s'y ajoute et que les acteurs meneurs se doivent de développer dans la phase d'enracinement. C'est l'intention de travailler dans le cadre d'une organisation-réseau. Il s'agit de l'intention pour une mobilisation collective autour des valeurs directrices de la firme-réseau (Kervern, 1993; Saussois, 1999). Cette mobilisation peut se manifester par l'engagement des firmes participantes à adhérer aux principes de la firme-réseau.

En fait, cet engagement signifie qu'elles ont l'intention de faire confiance aux autres, de densifier les liens de communication, de s'améliorer ensemble à long terme, de travailler en concurrence-coopération et de partager les compétences. Le tableau 14 indique la définition conceptuelle de chacun de ces principes.

Tableau 14
Définitions conceptuelles des éléments d'évaluation de l'engagement

Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Confiance	Volonté et sentiment de sécurité de se fier à un partenaire en qui l'on croit (crédibilité et bienveillance)	(Moorman <i>et al.</i> , 1993; Ganesan, 1994; Usunier, 2000; Geindre, 2002)
Liens denses de communication	Relations étroites, interdépendantes, à multiples partenaires et multidirectionnelles, d'échange formel et informel d'information utile au développement de l'organisation en réseau	(Coudert et Leyronas, 1996; Julien, 1996; Béjean et Gadreau, 1997; Plociniczak, 2001; Chollet, 2002; Halloul, 2002)
S'améliorer ensemble à long terme	Volonté organisationnelle d'investir pour l'amélioration continue et pour la pérennisation de la relation d'affaires avec les partenaires	(Morgan et Hunt, 1994; Gundlach <i>et al.</i> , 1995; Hetzel, 2004)
Coopération-concurrence	Comportement stratégique cherchant à tirer avantage à la fois de la compétition et de la collaboration	(Dulbecco et Rocchia, 1996; Bengtsson et Kock, 2000; Julien, 2003)
Partage de compétences	Mise ou possession en commun de compétences individuelles en vue d'un enrichissement collectif	(Marre, 1994)

La confiance. La recension documentaire des travaux effectués par de nombreux auteurs traitant le concept de confiance a permis de dégager une opposition entre deux grandes conceptions: la confiance – acte (*trust*) et la confiance – sentiment (*confidence*) (Usunier, 2000; Geindre, 2002). La première correspond plus à l'idée de connivence entre les parties prenantes et de pratiques communes alors que la deuxième a trait plus à un état, une croyance sans preuve qui fait partie d'un état de confiance. La confiance – acte est de nature processuelle et dynamique dans le sens où la confiance se construit (faire confiance) alors que la confiance – sentiment est plutôt de nature statique dans le sens où la confiance est comme un état, un sentiment (être en confiance). Faire confiance est une action consciente, c'est-à-dire une volonté de prendre un risque alors qu'être en confiance est plutôt fondé sur la spontanéité affective et rationnelle.

La définition retenue pour cette étude s'inscrit plutôt dans la combinaison de ces deux conceptions. Ainsi, la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit (Moorman *et al.*, 1993) et au sentiment de sécurité que l'entreprise ressent à se fier aux autres. Elle recouvre deux dimensions

clefs (Ganesan, 1994): la crédibilité, qui fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace, et la bienveillance, qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête. Dans ce sens, la confiance réduit les risques de comportement opportuniste et permet le déploiement d'investissements spécifiques visant à améliorer l'efficacité de la relation et à augmenter les bénéfices qui peuvent en résulter (Brulhart, 2002). Elle apparaît donc comme ayant un impact positif sur la réussite d'un réseau interentreprises.

Les liens de communication. La mise en relation dense interentreprises s'inscrit dans une logique d'interaction forte et de liens intenses durables d'interdépendance entre les firmes partenaires (Coudert et Leyronas, 1996; Béjean et Gadreau, 1997; Halloul, 2002). C'est une des stratégies portant sur un projet commun durable (Gulati, 1998) et cherchant à stabiliser les relations d'affaires entre les firmes impliquées dans la structure en réseau (Briel et Favaletto, 1995; Grand et Leyronas, 1998a; Bouvier-Patron, 2000). La force des liens est due à une combinaison non linéaire du temps accumulé, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité, de services réciproques (Chollet, 2002) et de transactions marchandes réalisées (Plociniczak, 2001). La densité de liens s'acquiert dans le temps. Elle est maximale quand le réseau est composé des membres qui se connaissent tous et elle est minimale si la firme pivot est le seul membre avec qui d'autres ont de relations.

Les liens denses de communication interentreprises sont définis, dans cette étude, comme de relations, étroites, interdépendantes, à multiples partenaires et multidirectionnelles, d'échange, formel et informel, d'information utile au développement de la firme et à celui de la firme-réseau. Dans ces conditions, la richesse et la pertinence de l'information transmise conditionnent l'atteinte d'objectifs d'une structure-réseau (Mohr et Spekman, 1994; Julien, 1996).

L'ambition de s'améliorer ensemble à long terme. L'ambition ou l'intention stratégique, dans le sens de Hamel et Prahalad (1989), de s'améliorer ensemble à

long terme peut se traduire par un engagement de se moderniser conjointement et continuellement (Alain, 1996). L'engagement peut être vu comme une attitude, un comportement ou un processus dynamique à long terme (Gundlach *et al.*, 1995; Hetzel, 2004).

L'engagement vu comme une attitude reflète l'acceptation des acteurs à la relation et à un ensemble de valeurs qui la fondent. L'engagement vu comme un comportement témoigne de leur volonté individuelle pour les investissements relationnels. Ces derniers apportent au partenaire des preuves très tangibles de leur niveau d'engagement dans la relation. Un partenaire engagé désire que la relation dure dans le temps et, dans ce cas, il a la volonté de consentir d'efforts d'investissement pour la maintenir (Morgan et Hunt, 1994). L'engagement vu comme un processus dynamique à long terme résulte de l'ancienneté de la relation au point où le désengagement sera difficile de part et d'autre. Cette situation peut s'expliquer par l'intensité d'investissements relationnels de tout un chacun et par de phénomènes de rapprochement des acteurs, étant actifs dans la relation, voire par une compréhension mutuelle croissante.

Dans le présent cas, l'engagement de se moderniser conjointement et continuellement peut être conçu dans une approche volontariste intégrant ces trois dimensions. Il fait référence à la volonté de l'organisation d'investir ensemble pour l'amélioration continue et pour la pérennisation de la relation avec les partenaires. Cette volonté correspond au désir de voir la relation contractuelle d'affaires continuer à plus long terme et d'investir à la stabilisation de cette relation. Bref, l'engagement ou l'ambition de s'améliorer ensemble à long terme est considéré comme une volonté délibérée d'accomplir les obligations conjointement définies. Plus le niveau d'engagement des partenaires est élevé, plus ceux-ci seront enclins à réaliser d'efforts supplémentaires afin de maintenir les objectifs à long terme (Heitz et Douard, 2001). Un niveau d'engagement élevé permet de limiter les coûts de recherche et de mise en place liés à la création fréquente de nouveaux liens avec

d'autres partenaires (Brulhart, 2002) et de conduire au succès d'un réseau interentreprises (Mohr et Spekman, 1994).

La concurrence-coopération. Comme on l'a spécifié, la concurrence-coopération est une coordination de relation adaptée dans le cadre d'une organisation-réseau. Dans ce cadre, les firmes gagneraient à mettre l'accent sur les conditions dans lesquelles se développent les processus d'apprentissage au cours d'une coopération (Dulbecco et Rocchia, 1996, p. 242). L'efficacité avec laquelle est gérée cette dernière leur confère un avantage compétitif (Lakhal *et al.*, 1999). Un tel avantage ne peut pas être dissocié de la dynamique concurrentielle qui met l'accent sur la manière dont sont créées et détruites les ressources, plutôt que sur celle dont elles sont allouées (Barthélemy, Fulconis et Mothe, 2001). Dans ce sens, certains partenaires collaborent dans une firme-réseau afin d'atteindre d'objectifs partagés et restent concurrents pour d'autres objectifs sur le marché (Julien, 2003).

Dans cette étude, la concurrence-coopération est définie comme le comportement stratégique d'apprentissage recherchant le rééquilibrage entre la capacité concurrentielle et la capacité collaborative de partenaires. Elle est vue comme un comportement stratégique cherchant à tirer avantage de la concurrence et de la coopération. En fait, la recherche d'un certain équilibre entre concurrence et coopération constitue la force d'une firme-réseau (Bengtsson et Kock, 2000).

Le partage de compétences. Le concept de partage peut prêter à plusieurs interprétations (Marre, 1994). Il peut être *a priori* vu comme une division, un morcellement. Dans cette conception, il y a un abandon d'une partie d'une entité ou d'un tout antérieur à l'action de partage. Lorsque cette entité est la propriété d'un acteur individuel ou d'un groupe d'acteurs, il peut en résulter une frustration et la perte de la dominance investie dans la chose partagée. En revanche, ce concept peut être vu comme une possession en commun. Dans cette conception, le partage apparaît comme l'expression de la volonté ou du désir de l'acteur qui partage. Dans

ces conditions, celui qui partage n'éprouve pas de frustration, mais ressent plutôt un enrichissement collectif.

Dans le présent cas, le partage s'inscrit plutôt dans cette deuxième conception, qualifiée de volontariste et qui fait référence à une possession, ou à une mise, en commun. Cette possession conjointe peut toucher à l'ensemble des ressources des firmes. Dans le cadre d'une organisation-réseau, elle concerne l'information qui constitue aussi bien la ressource fondamentale pour les acteurs impliqués, et donc la ressource des ressources (Marre, 1994, p. 92-93), que la base fondamentale de la nouvelle compétitivité (Jacob *et al.*, 1997, p. 93). Le partage de ressources ne peut alors se réaliser sans un effort de mise en commun de l'information parce que l'information partagée est au cœur du développement de l'apprentissage de compétences dans le cadre de l'organisation-réseau (Julien et Jacob, 2003). Le comportement de partage est un facteur de réussite collective dans de conditions d'apprentissage claires et comprises (Marre, 1994, p. 52) se traduisant par une volonté de firmes de mettre en commun l'information à l'intérieur d'un réseau formel et organisé (Lachance et Julien, 2003). Dans un tel réseau, la compétence d'une firme ou d'un groupe de firmes est beaucoup plus forte si elle se nourrit du partage de l'information et du savoir et en fait profiter les autres, ce qui conduit à un enrichissement mutuel (Marre, 1994, p. 59).

Le partage de l'information est fondamental dans un contexte de mise en place d'un réseau d'apprentissage collectif sans que chaque membre fournisse toute l'information sur ses compétences stratégiques afin d'éviter le risque d'un comportement opportuniste des autres. Dans ces conditions, il est nécessaire que l'information partagée soit gagée, c'est-à-dire conditionnelle à un retour d'information et à enrichissement collectif (Julien, 1996 et 2003).

Dans cette étude, le partage d'information peut englober l'intention des firmes de mettre en commun leurs compétences, surtout dans les trois domaines de

management suivants: la gestion stratégique, la gestion opérationnelle et la gestion réglementaire (Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003).

Le domaine de gestion stratégique peut toucher à la direction d'entreprise et de son personnel. Le domaine de gestion opérationnelle peut contenir la gestion technique, la gestion commerciale, la gestion logistique et la gestion comptable. Le domaine de gestion réglementaire peut englober l'administration des aspects juridiques, légaux et fiscaux. Le tableau 15 indique la définition conceptuelle de ces éléments composant les trois domaines de management susmentionnés.

Tableau 15
Définitions conceptuelles des domaines de compétences

Domaines	Concepts	Définitions	Principaux auteurs
Gestion stratégique	Direction d'entreprise	L'administration de la stratégie de l'entreprise par un système de contrôle de gestion et de performance.	(Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003)
	Management du personnel	L'administration de l'acquisition, de l'attraction, de la rétention et du développement de ressources humaines de l'entreprise.	(Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003)
Gestion opérationnelle	Gestion technique	L'administration de la production, de l'exploitation et de la maintenance.	(Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003)
	Gestion commerciale	L'administration de ventes, de la distribution, de la communication et de la clientèle.	(Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003)
	Gestion logistique	L'administration d'achats, de fournisseurs, d'entrepôts et de stocks.	(Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003)
	Gestion comptable	L'administration d'un système de comptabilisation des opérations et d'analyse des états financiers.	(Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003)
Gestion réglementaire	Gestion juridique et fiscale	L'administration de l'ensemble des réglementations, externes ou internes, en relation avec les activités de la firme.	(Marre, 1994; Lachance et Julien, 2003)

Cette présentation détaillée des divers éléments qui composent le cadre conceptuel d'une démarche de préparation d'une firme-réseau nous amène par la suite à la spécification de la question de recherche.

3.5. La question, les objectifs et les contributions de recherche

Il est temps alors de spécifier la question de recherche à partir de laquelle peuvent être dégagés les objectifs poursuivis et les contributions attendues.

3.5.1 La question de recherche

De nombreuses questions de recherche peuvent émerger du cadre conceptuel susmentionné. Quant à cette étude, elle se propose de résoudre spécifiquement la question suivante: Comment un intermédiaire tiers peut-il développer et expérimenter un processus de changement afin de stimuler l'engagement des firmes à s'organiser en réseau?

Cette question peut être traduite en termes d'objectifs poursuivis et de contributions attendues de recherche tels qu'ils sont indiqués dans le tableau 16.

Tableau 16
Question, objectifs et contributions de recherche

Question de recherche	Objectifs de recherche	Contributions attendues
Comment un intermédiaire peut-il développer et expérimenter un processus de changement afin de stimuler l'engagement des firmes à s'organiser en réseau?	1. Mettre en perspective les activités de déracinement, de mouvement et d'enracinement développées et expérimentées dans le cadre de la préparation d'une firme-réseau (<i>Processus d'implantation</i>)	- Une démarche préparatoire de l'organisation-réseau (<i>Contribution scientifique</i>) - Un projet de firme-réseau adapté au cas étudié (<i>Contribution managériale</i>)
	2. Mettre en perspective l'évolution de l'intention des firmes, depuis les phases de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement, à s'organiser en réseau (<i>Processus de compréhension</i>)	- Des firmes formées, certifiées et sensibilisées à la pratique de la firme-réseau, enthousiastes à sa création (<i>Résultat attendu</i>)

3.5.2 Les objectifs de recherche

Deux objectifs particuliers de recherche sont poursuivis dans cette étude.

3.5.2.1. *Objectif de recherche 1*

Le premier objectif poursuivi est de mettre en perspective les activités de déracinement, de mouvement et d'enracinement développées dans le cadre de la préparation d'une firme-réseau. Dans cette perspective, il s'agit de présenter le processus d'implantation du changement mis en œuvre. Avec ce processus, il est question de traiter, en quelque sorte, la dimension *contenu du changement*.

3.5.2.2. *Objectif de recherche 2*

Le deuxième objectif poursuivi est de mettre en perspective l'évolution de l'intention des firmes, depuis les phases de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement à s'organiser en réseau. Dans ce sens, il s'agit de présenter la progression du processus de compréhension du changement mis en œuvre. Ce processus est, en quelque sorte, lié à la dimension *effets du changement*.

3.5.3 *Les contributions attendues de recherche*

À l'instar de nombreuses études, la présente recherche tente d'apporter ses contributions sur un double plan: scientifique et managérial.

3.5.3.1. *Contribution scientifique*

À travers le premier objectif de mise en perspective des activités de déracinement, de mouvement et d'enracinement développées et expérimentées dans le présent cas, nous pensons, sur le plan scientifique, pouvoir faire avancer les connaissances sur la dimension de préparation d'une organisation-réseau en proposant une démarche de changement préparatoire d'une firme-réseau.

3.5.3.2. *Contribution managériale*

Sur le plan managérial, nous pensons, à travers cet objectif, pouvoir proposer aux managers d'entreprises sous-traitantes participantes un modèle de projet d'organisation-réseau adapté à leur cas et qui les aideront à travailler efficacement ensemble avec la firme pivot dans un contexte d'affaires évolutif.

3.5.3.3. *Résultat attendu*

À travers le deuxième objectif de mise en perspective de l'évolution de l'intention des firmes, depuis les phases de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement, à s'organiser en réseau, nous pensons, au titre de résultat attendu, pouvoir construire une masse critique de firmes participantes, formées, certifiées et sensibilisées à la pratique de coopération dans le cadre d'une firme-réseau, enthousiastes à la création et au développement de la structure en réseau.

DEUXIÈME CHAPITRE

MÉTHODOLOGIE POUR LA PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU

La méthodologie poursuivie pour cette étude inclut quatre éléments qui seront successivement développés dans ce chapitre: le milieu d'application de la recherche, la stratégie d'investigation, la démarche d'opérationnalisation du processus de préparation de la firme-réseau et les considérations éthiques.

1. LE MILIEU D'APPLICATION DE LA RECHERCHE

La sélection du milieu d'application de la recherche est une activité essentielle pour de nombreux chercheurs du fait que la robustesse de l'étude en dépend. Cette activité comprend divers choix à faire: le milieu ou le terrain sur lequel la recherche est appliquée, le niveau d'analyse adopté et l'échantillon de la population d'entreprises et de répondants participant à l'étude.

1.1. Le choix du milieu

Le choix du milieu, dans lequel s'effectuera l'étude, est très important. D'une manière générale, la recherche peut se faire dans deux milieux (Villalon, 1998), soit dans un milieu naturel ou dans un milieu contrôlé.

Dans le premier cas, le chercheur réalise son projet sans modifier ou manipuler l'environnement. A cet égard, il réalise l'étude du phénomène dans la situation réelle sans changer quoi que ce soit dans le milieu. Il cherche ainsi à comprendre la situation telle qu'elle est présente dans la vie réelle.

Par contre, dans le deuxième cas, le contrôle peut être partiel ou total. Dans le cas du milieu partiellement contrôlé, le chercheur modifie ou manipule une variable afin d'observer son effet. Dans le cas du milieu hautement contrôlé, le

chercheur contrôle ou manipule les diverses variables à l'étude. Il cherche ainsi à définir les relations causales entre les variables.

Le choix du milieu peut se faire alors dépendamment du contrôle que désire exercer le chercheur sur les variables à l'étude. Une recherche à visée explicative et nécessitant un degré de contrôle de variables élevé est plus appropriée dans un milieu contrôlé. Par contre, une recherche développée dans un cadre exploratoire et nécessitant peu ou pas de contrôle de variables, comme dans notre cas, est plus adaptée dans un milieu naturel.

Plus spécifiquement, trois critères ont guidé le choix de notre milieu d'investigation. Le premier correspond à un contexte spécifique, c'est-à-dire le désir d'effectuer une recherche pour le développement des entreprises à Madagascar. Le deuxième a trait à un secteur concurrentiel où le service de transport est sous-traité, c'est-à-dire celui dans lequel évoluent des firmes en lien de sous-traitance de service de transport. Le troisième est lié à la préexistence de la volonté de la firme DO à aider les entreprises ST.

C'est le cas de la société de distribution pétrolière TOTAL Madagascar qui répond le mieux à ces critères. Premièrement, cette compagnie est basée à Madagascar. Deuxièmement, elle ne dispose pas, pour des raisons stratégiques, de véhicules citernes propres pour transporter ses produits pétroliers et, de ce fait, sous-traite le transport des hydrocarbures à des entreprises ST spécialisées. Troisièmement, elle manifeste la volonté d'aider à l'amélioration du secteur du TRH à Madagascar et, en particulier, à la modernisation des firmes ST de TRH.

Un autre critère implicite de ce choix est aussi lié au fait que TOTAL Madagascar a été volontaire pour s'impliquer, en qualité de pivot, dans cette étude qui, dans une certaine mesure, s'insère dans ses perspectives d'aider les firmes ST du TRH à se moderniser. Suite à une négociation organisée par le chercheur, cette

volonté a été concrétisée par l'établissement d'une convention de partenariat entre TOTAL Madagascar, agissant comme pivot, et l'IST d'Antananarivo, agissant en qualité d'intermédiaire. Ladite convention en annexe B précise les modalités pratiques du partenariat que tous les deux souhaitent promouvoir pour améliorer le secteur du TRH à Madagascar dans une perspective de mise en place d'une organisation en réseau plus efficace des firmes de ST du TRH.

1.2. Le choix du niveau d'analyse

Plusieurs études s'interrogeant sur le changement se développent à deux niveaux d'analyse distincts et interreliés (Astley et Van de Ven, 1983; Desreumaux, 1993 et 1998; Van de Ven et Poole, 1995).

Le premier concerne l'acteur individuel: c'est l'organisation. Il s'agit de centrer l'attention sur la firme comme entité individualisable, repérable et développant des projets.

Le deuxième concerne l'acteur collectif: c'est le groupe de firmes ou l'organisation-réseau. Il s'agit de centrer l'intérêt de recherche sur un ensemble d'entités possédant des caractéristiques communes d'ordre stratégique, technologique, structurel, commercial ou se trouvant en étroite interdépendance.

Comme cette étude met de l'avant l'exécution de changement afin de stimuler l'engagement organisationnel à s'organiser en réseau, on peut imaginer que le niveau d'analyse privilégié est l'acteur individuel, l'organisation. Deux raisons principales peuvent expliquer ce choix.

Premièrement, cette étude cherche à préparer les firmes en vue de la transformation de la sous-traitance en une organisation-réseau. De ce fait, elle mettra en perspective la firme-réseau à créer parce que son objectif n'est pas de la démarrer

en tant que telle mais, de préparer sa création. Dans ce sens, on peut dire que la structure d'organisation-réseau n'existe pas encore. Comme elle n'est pas encore fonctionnelle, on peut supposer que la firme-réseau exerce peu d'influence sur les firmes individuelles. Ces dernières restent donc indépendantes vis-à-vis de la firme-réseau. Le critère d'indépendance d'une entité de niveau d'analyse inférieur (acteur individuel) par rapport à un niveau d'analyse supérieur (acteur collectif) semble permettre d'écarter l'acteur collectif (l'organisation-réseau) comme niveau d'analyse dans cette étude (Klein, Dansereau et Hall, 1994).

Deuxièmement, le choix de l'organisation comme niveau d'analyse est en cohérence avec le niveau d'analyse privilégié par l'approche intentionnelle de la TRC, fondement théorique de la présente recherche.

Par ailleurs, la préparation d'une firme-réseau peut impliquer au moins deux types d'organisations: la firme pivot DO et les firmes ST participantes. Vu cette spécificité, il apparaît encore nécessaire d'apporter une nuance sur le choix du niveau d'analyse: est-ce que ce sont ces deux types d'organisations ou l'un des deux ?

Comme nous sommes dans un contexte d'implantation de changement, il peut y avoir deux catégories d'acteurs impliqués: le meneur de changement et les entités touchées par le changement. Tel que spécifié, bien que la firme pivot puisse être soutenue par un intermédiaire tiers, c'est souvent elle qui joue le rôle d'initiateur, de coordinateur et de facilitateur des actions en vue de l'implantation de changement, comme dans le présent cas de préparation d'une firme-réseau. Avec le soutien de l'intermédiaire, son objectif est ainsi d'entraîner les firmes ST à s'organiser en réseau. Dans ce sens, la firme pivot joue le rôle du meneur de changement et est, donc implicitement, déjà disposée à s'engager dans la préparation d'une firme-réseau. D'ailleurs, la compagnie TOTAL Madagascar, agissant en qualité de firme pivot dans cette étude, a manifesté une volonté d'aider les firmes ST de TRH à se moderniser. C'est précisément la raison pour laquelle cette étude a

écarté, comme niveau d'analyse, la firme pivot dans la mesure où son engagement à se mettre en réseau est déjà effectif. De ce fait, la présente recherche centre son investigation sur l'analyse des firmes ST de TRH.

Il est alors opportun de spécifier le choix des firmes participantes.

1.3. Le choix des entreprises et des répondants participant à l'étude

La connaissance de la population globale constitue le point de départ pour le choix des firmes participant à l'étude.

1.3.1 La population globale de l'étude

Dans le présent cas, l'ensemble des entreprises ST de TRH dans toute Madagascar représente la population globale de l'étude. Comme l'on décrit dans le tableau 17, cette population est constituée de 67 firmes ST de TRH détenant un parc global de 433 camions citernes.

Tableau 17
Situation du secteur du TRH à Madagascar

	Entreprises		Parc	
	en nombre	en %	en nombre	en %
Antananarivo	39	58%	285	66%
Antseranana	6	9%	21	5%
Mahajanga	3	4%	44	10%
Fianarantsoa	4	6%	8	2%
Tamatave	10	15%	57	13%
Toliara	5	7%	18	4%
	67	100%	433	100%

Source: GSB TOTAL et IST (2004b).

Force est de constater que 73% de ces firmes sont basées à Antananarivo et Tamatave et détiennent presque 80% du parc global existant à Madagascar. Le fait

que 80% du trafic pétrolier transitent sur cet axe de Tamatave, port pétrolier, à Antananarivo, grand consommateur pétrolier, semble expliquer cette situation.

Par ailleurs, choisir les firmes qui participent à l'étude revient à définir l'échantillon qui peut être défini comme un sous-ensemble d'une population ou d'un groupe de sujets faisant partie d'une même population (Fortin, 1996).

1.3.2 Les firmes ST de TRH participant à l'étude

La définition d'un échantillon se fait sur la base des critères de choix. Pour le cas présent, l'échantillon est constitué des firmes ST de TRH participant à l'étude. La sélection de ces firmes a été faite sur la base de deux critères: la localisation et volontariat. Ces critères s'inscrivent dans ce que Maxwell (1997) qualifie de technique d'échantillonnage utile pour la recherche. En fait, c'est une technique dans laquelle des firmes, des personnes ou des événements particuliers sont choisis, soit par délibération ou par volontariat pour fournir les informations utiles dont la recherche a besoin pour répondre à ses questions de recherche.

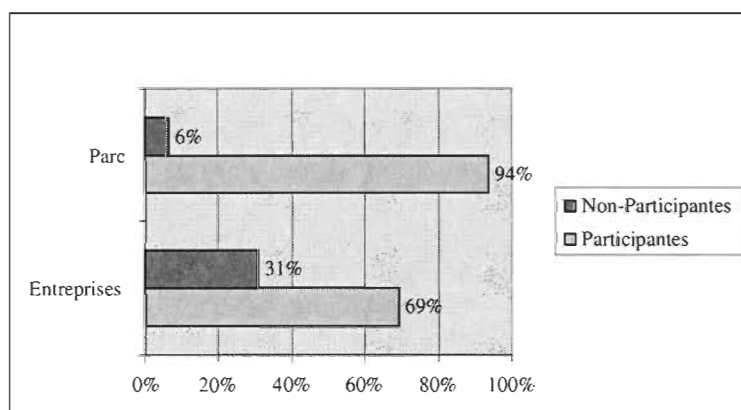
Au niveau du critère de localisation, le choix porte, pour des raisons d'ordre pratique, sur des firmes basées à Antananarivo: là où il y a le deux tiers du parc global de véhicules citernes actif à Madagascar, là où il y a la grande consommation pétrolière dans toute l'île et là où il est plus facile de les faire réunir fréquemment parce que faire monter plus souvent à Antananarivo d'autres basées en provinces s'avère coûteux.

L'utilisation de ce critère de localisation à Antananarivo a permis de constituer la population cible composée de 39 firmes ST de TRH (soit 58% des entreprises ST de TRH à Madagascar) disposant d'un parc global de 285 camions citernes (soit 66% du parc global dans toute l'île).

Pour mieux définir l'échantillon d'entreprises qui participent réellement à l'étude, il est nécessaire de recourir au deuxième critère, le volontariat. Ce critère correspond à une des valeurs de la culture réseau et en cohérence avec l'approche intentionnelle sur laquelle est fondée cette étude. Ainsi, le choix concerne les firmes ST de TRH basées à Antananarivo qui, sur la base de volontariat, acceptent librement de participer au processus de préparation d'une firme-réseau. Cette libre acceptation est concrétisée par leur adhésion volontaire à une convention de formation en annexe C. En effet, ladite convention précise les modalités pratiques d'exécution des programmes prévus auxquelles adhèrent les firmes signataires.

En effet, comme l'illustre la figure 7, l'échantillon est composé de 27 firmes ST de TRH (soit 69% de firmes ST de TRH sises à Antananarivo) avec un parc total de 267 véhicules citernes (soit 94% du parc global de camions citernes à Antananarivo) qui ont accepté, sur la base de volontariat, de participer à l'étude.

Figure 7
Situation des firmes de TRH à Antananarivo



Les 12 entreprises ST de TRH non-participantes (soit 31% de firmes ST de TRH sises à Antananarivo) disposant de 18 véhicules citernes (soit 6% du parc global à Antananarivo) sont des organisations de très petites dimensions dont la plupart disposent d'un parc d'un à deux camions citernes et d'un effectif de 1 à 3

employés. Dans le cas d'un employé, il s'agit du propriétaire dirigeant qui joue en même temps le rôle de chef d'entreprise et celui de conducteur. Dans d'autres cas, on assiste à deux catégories de personnel: chef d'entreprise et conducteur. On peut comprendre ainsi qu'une des raisons principales de leur non-participation est liée au fait que si le chef de d'entreprise, étant le seul manager de son organisation, s'absentait pour participer aux programmes de préparation de la firme-réseau, son activité risquerait d'être sérieusement affectée.

Par ailleurs, pour une bonne connaissance de l'échantillon, un profil détaillé des firmes ST de TRH participantes est fourni dans le tableau 18.

Pour une bonne lecture de ce tableau, les trois exemples ci-après sont donnés à titre d'illustration:

1. L'entreprise ST de TRH participante n°12 (EP12) exerce l'activité de transport massif (gros porteur) avec un parc de 5 camions citernes à semi-remorques. EP12 travaille exclusivement avec la compagnie TOTAL Madagascar. Elle a adhéré à la convention de formation en date du 21 septembre 2004 en acceptant d'envoyer 3 managers pour participer aux programmes de préparation d'une firme-réseau.
2. L'entreprise ST de TRH participante n°24 (EP24) exerce l'activité de transport en ville (petit porteur) avec un camion citerne isolé. EP24 ne travaille pas avec la compagnie TOTAL Madagascar. Elle a adhéré à la convention de formation en date du 16 novembre 2004 en acceptant d'envoyer 3 managers pour participer aux programmes de préparation d'une firme-réseau.
3. L'entreprise ST de TRH participante n°1 (EP1) exerce l'activité de transport mixte (gros et petit porteur) avec un parc de 7 camions citernes: 6 utilisés pour le transport massif et 1 pour le transport en ville. EP1 travaille avec la compagnie TOTAL Madagascar et avec d'autres distributeurs pétroliers. Elle a été la première firme qui a adhéré à la convention de formation en date du 5 août 2004 en acceptant d'envoyer un manager pour participer aux programmes de changement de préparation d'une firme-réseau.

Les entreprises ST de TRH participant à l'étude ont un effectif variant entre 2 et 138 employés. Seulement 13% de celles-ci ont plus de 50 employés.

Tableau 18
Profil des entreprises constituant l'échantillon

	Adhésion convention	Manager participant	Activité*	Nombre camions	En Semi	En Isolé	TOTAL	TOTAL et autre	Pas TOTAL
EP1	05-08-2004	1	Mixte	7	6	1		1	
EP2	11-08-2004	1	Massif	4	4				1
EP3	12-08-2004	1	Ville	4		4		1	
EP4	19-08-2004	3	Massif	4	4				1
EP5	24-08-2004	1	Mixte	7	6	1			1
EP6	01-09-2004	1	Ville	6		6		1	
EP7	10-09-2004	1	Mixte	13	12	1			1
EP8	10-09-2004	1	Massif	12	12				1
EP9	11-09-2004	1	Mixte	8	6	2			1
EP10	21-09-2004	1	Massif	1	1				1
EP11	21-09-2004	3	Mixte	10	4	6		1	
EP12	21-09-2004	3	Massif	5	5		1		
EP13	21-09-2004	3	Mixte	11	8	3		1	
EP14	21-09-2004	3	Mixte	40	14	26		1	
EP15	21-09-2004	3	Mixte	19	17	2		1	
EP16	21-09-2004	1	Mixte	55	41	14		1	
EP17	21-09-2004	1	Ville	3		3		1	
EP18	21-09-2004	1	Ville	9		9		1	
EP19	21-09-2004	2	Massif	2	2		1		
EP20	21-09-2004	1	Mixte	11	10	1			1
EP21	22-09-2004	1	Massif	2	2				1
EP22	22-09-2004	1	Mixte	13	10	3			1
EP23	09-11-2004	3	Mixte	7	6	1			1
EP24	16-11-2004	3	Ville	1		1			1
EP25	23-11-2004	1	Massif	11	11				1
EP26	11-01-2005	1	Massif	1	1				1
EP27	18-01-2005	1	Massif	1	1				1
	en nombre	44		267	183	84	2	10	15
	en %			100%	69%	31%	7%	37%	56%

***Activité**

Massif = Firma exerçant le transport des carburants en long courrier (Gros porteur de 32 à 37 m³)

Ville = Firma exerçant le transport des carburants en ville (Petit porteur de 12 à 14 m³)

Mixte = Firma exerçant à la fois le transport des carburants en long courrier et celui en ville

Quoique l'échantillon soit constitué des firmes adhérant volontairement, on peut dire qu'il respecte les principaux critères d'échantillonnage, à savoir la représentativité et l'hétérogénéité (Maxwell, 1997).

Il est représentatif par rapport à la population cible dans la mesure où le parc de camions citernes des firmes qui le composent détiennent les 94% du parc global enregistré à Antananarivo.

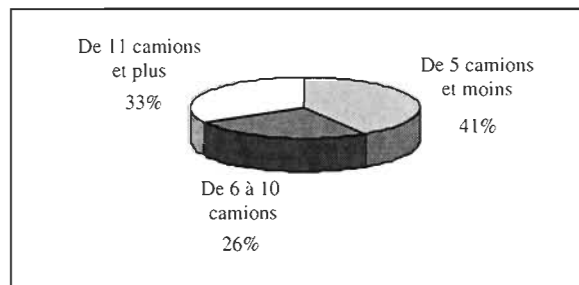
Il peut être aussi hétérogène à la lumière des quatre aspects suivants: la composition du parc, la répartition de la clientèle, la dimension organisationnelle et les activités des firmes.

Quant à la composition du parc, 69% sont des camions citernes avec semi-remorques transportant en long courrier et 31% des camions isolés transportant en ville.

Au niveau de la composition de la clientèle, 44% des entreprises ST de TRH participantes travaillent avec la firme pivot TOTAL Madagascar alors que les 56% restantes travaillent avec d'autres distributeurs pétroliers.

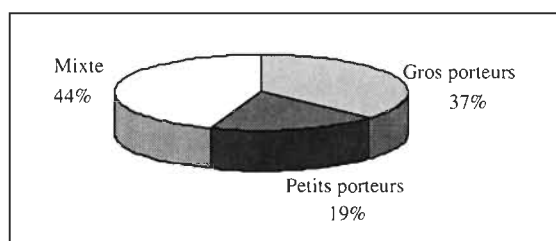
Au niveau de la dimension organisationnelle comme l'illustre la figure 8, 67% des firmes ST de TRH participantes sont des organisations de petite (41%) et moyenne (26%) dimensions disposant de moins de 10 camions et gérées par des propriétaires-dirigeants alors que les 33% restantes sont de grande dimension détenant un parc plus de 10 camions.

Figure 8
Répartition de parc



Et, enfin, au niveau des activités comme l'on voit dans la figure 9, 56% des firmes ST de TRH participantes se spécialisent sur une seule activité, soit dans le transport massif gros porteur (37%) ou dans le transport en ville petit porteur (19%) alors que les 44% restantes exercent une activité mixte.

Figure 9
Répartition par activité



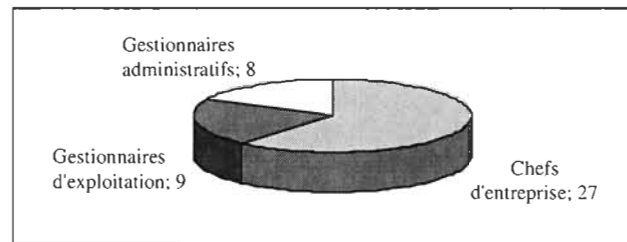
Ces deux critères de représentativité et d'hétérogénéité entre des entités dans un échantillon sont essentiels dans la conduite d'une recherche (Klein *et al.*, 1994). Après avoir spécifié le niveau d'analyse et l'échantillon, il reste à indiquer le choix et le profil des répondants.

1.3.3 Les répondants participant à l'étude

Le choix du répondant (ou de la personne informant) est essentiel parce qu'il est important de s'assurer de l'homogénéité de la population (individu) au sein d'un niveau d'analyse (firme), comme le suggère Klein *et al.* (1994). Dans ce sens, il faudrait, autant que possible, s'assurer que le répondant choisi soit représentatif de son organisation.

Dans le présent cas, 44 managers (ou cadres de la haute direction) des 27 entreprises ST de TRH participantes constituent les répondants de cette étude. Ces managers sont composés de 27 chefs d'entreprise, de 17 gestionnaires d'exploitation et d'administration, comme l'illustre la figure 10.

Figure 10
Profil des managers participants



Force est de mentionner que les chefs d'entreprise, dont la plupart sont des propriétaires dirigeants, des 27 firmes participantes ont tous participé à l'étude en qualité de répondant. D'ailleurs, plusieurs études soulignent l'existence d'une très forte symbiose entre la petite taille et son propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1997). La firme est ainsi assimilée à son propriétaire dirigeant, comme c'est le cas de nombreuses PME africaines (Mamboundou, 2003). À cause de cette forte symbiose, on peut imaginer qu'il y a une homogénéité de la personne informant (gestionnaire de la haute direction) au sein du niveau d'analyse adopté (son organisation).

Après la description des différents choix relatifs au milieu d'investigation, au niveau d'analyse et à l'échantillon, suivra l'exposé de la stratégie de recherche.

2. LA STRATÉGIE D'INVESTIGATION ADOPTÉE

Avant d'aller à la spécification de la stratégie d'investigation ou de recherche adoptée, il est préférable d'apporter des éclaircissements sémantiques au niveau des expressions utilisées dans la méthodologie et, par la suite, d'indiquer le cadre méthodologique dans lequel s'inscrit cette étude.

2.1. Une nécessaire précision sémantique

D'emblée, on constate des flous sémantiques au niveau des expressions utilisées lorsqu'il est question de méthodologie. Loin d'être univoques, ces

expressions peuvent être sources de confusion qui peut toucher spécifiquement aux expressions: objectif, stratégie et méthode de recherche ainsi que recherche qualitative et recherche quantitative. Il s'avère alors nécessaire de préciser le sens que cette étude réserve à ces expressions.

2.1.1 Une précision sémantique sur l'objectif de recherche

Sur le plan méthodologique, l'objectif de recherche précise le cadre général de l'étude selon l'état de connaissance existant dans un domaine étudié (Fortin, 1996; Villalon, 1998). Pour ne pas induire la confusion avec objectif (managérial et scientifique) de recherche, cette étude préfère utiliser l'expression cadre méthodologique de recherche.

Le tableau 19 indique la classification des cadres (exploratoire, descriptif, corrélatif et explicatif) de recherche selon l'état (peu développé, insuffisant, considérable et approfondi) des connaissances du domaine étudié.

2.1.2 Une précision sémantique sur la stratégie de recherche

Une stratégie de recherche renvoie à une orientation adoptée par le chercheur pour résoudre les questions de recherche (Robson, 2002, p. 77). Cette orientation donne de l'unité, de la cohérence, de la séquence et du sens pratique à toutes les activités qui se réalisent en vue de résoudre le problème et d'atteindre les objectifs (managérial et scientifique) formulés (Villalon, 1998). Certains auteurs désignent les stratégies de recherche par les expressions recherche qualitative et recherche quantitative (Maxwell, 1997) alors que d'autres les abordent en fonction de la flexibilité ou de la fixité de leur investigation (ou devis) (Robson, 2002). Les qualificatifs (qualitative ou quantitative) utilisés par Maxwell (1997) peuvent alimenter une confusion sémantique avec ceux employés pour qualifier les méthodes de recherche: méthodes quantitatives ou méthodes qualitatives.

Tableau 19
Comparaison des cadres méthodologiques de recherche

	Cadre exploratoire	Cadre descriptif	Cadre corrélatif	Cadre explicatif
Définition	Comprendre les facteurs	Décrire la nature et les relations entre les facteurs	Vérifier les relations entre les facteurs	Prédire la relation de cause à effet entre les facteurs
État de connaissances	Peu développé	Insuffisant	Considérable	Approfondi
Questions posées	Quoi, de quoi s'agit-il, comment?	Quoi, quelle est la relation?	Pourquoi, quel est le degré de relation, quelle direction	Pourquoi, qu'arrive-t-il si?
Objectif principal	Découverte et définition des facteurs (concepts)	Découverte des relations entre les facteurs	Vérification d'association entre les facteurs	Prédiction d'une relation de causalité
Caractéristiques	Présentation ou énumération des faits sans les expliquer	Mention des liens entre les facteurs sans préciser la direction (ou le sens)	Examen à trois niveaux: . exploration des relations . vérification de leur nature . vérification des modèles	Trois conditions: . Manipulation des variables . Manipulation du milieu . Répartition aléatoire de sujets
Stratégie d'investigation	Devis flexible	Devis flexible et/ou fixe	Devis flexible et/ou fixe	Devis flexible et/ou fixe
Résultats attendus	. Formulation des concepts . Connaissance de base pour formuler d'autres études ou des hypothèses de recherche	. Connaissance de base pour formuler d'autres études . Suggestion d'association de facteurs	. Confirmation de la nature des relations entre les facteurs . Confirmation des modèles théoriques	. Confirmation d'une relation de cause à effet entre des variables . Confirmation d'une théorie

Source: inspiré de Fortin (1996, p. 136-137) et Robson (2002, p. 58-60).

Pour éviter cette confusion, nous préférons, dans cette étude, emprunter les qualificatifs (flexible ou fixe) utilisés par Robson (2002) pour distinguer les stratégies de recherche.

Les stratégies d'investigation fixes présentent des devis dont les composantes sont toutes prédéterminées avant l'exécution de la cueillette de données, étant presque toujours numériques. On les appelle aussi stratégies quantitatives. Il s'agit des investigations objectives et systématiques des données

statistiquement analysées dans le but d'obtenir des réponses valides aux questions ou aux hypothèses de recherche formulées.

Les stratégies d'investigation flexibles sont celles dont les devis de recherche émergent et se déploient au fur et à mesure de la cueillette et de l'analyse de données, étant souvent de nature à dominante non numérique. On les appelle aussi stratégies qualitatives. Il s'agit des investigations basées sur l'observation, la compréhension et la description des faits, des comportements ou des situations.

Par ailleurs, il peut y avoir des affinités entre cadres de recherche et stratégies d'investigation (Yin, 1994; Maxwell, 1997; Robson, 2002). Les recherches qui s'inscrivent dans un cadre d'exploration requièrent une stratégie d'investigation presque exclusivement flexible alors que celles s'insérant dans des cadres de description ou d'explication peuvent combiner ou non les stratégies d'investigation fixes et celles d'investigation flexibles.

2.1.3 Une précision sémantique sur la méthode de recherche

À l'instar de nombreux auteurs (Villalon, 1998; Robson, 2002), cette étude réserve les expressions recherche qualitative et recherche quantitative aux méthodes de recherche. Une méthode de recherche renvoie à une façon de procéder particulière (Robson, 2002, p. 92) tant pour collecter les données que pour les analyser. Qualifiée de scientifique, cette façon de procéder suit un processus systémique et rigoureux qui englobe la structure de l'esprit et de la forme de la recherche ainsi que la technique utilisée pour mettre en pratique cet esprit et cette forme (Gauthier, 1997).

Par ailleurs, il n'existe pas de lien systématique entre stratégies et méthodes, bien qu'il puisse y avoir des affinités entre certaines stratégies et certaines méthodes. Les stratégies d'investigation fixes et celles d'investigation flexibles peuvent intégrer des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives.

Après avoir donné de sens à de telles expressions méthodologiques, il est opportun de voir leurs applications dans le cadre de cette étude qui cherche à préparer les firmes participantes à s'organiser en réseau.

2.2. L'exploration comme cadre méthodologique de recherche

Bien que les démarches de préparation d'une firme-réseau présentent un intérêt de recherche pertinent, elles restent encore peu traitées. Cet état carentiel des connaissances traitant le processus de changement préparatoire d'une organisation-réseau nous amène à inscrire la présente étude dans un cadre méthodologique exploratoire. Ainsi, cette étude ne cherche pas à expliquer les faits mais plutôt à découvrir et à comprendre ceux associés à la démarche processuelle de changement pour la préparation d'une firme-réseau.

2.3. La recherche-action comme stratégie de recherche

Contrairement à d'autres cadres de recherche, l'inscription dans un cadre exploratoire nécessite une stratégie d'investigation presque exclusivement flexible et qui est la plus appropriée pour l'étude de processus de changement (Robson, 2002, p. 59). Maxwell (1997) affirme aussi qu'il existe une affinité spécifique entre le cadre exploratoire et les stratégies qualitatives et que cette affinité est particulièrement adaptée à l'étude de processus. Sans remettre en cause la présence des affinités particulières entre les cadres de recherche et les stratégies d'investigation, d'autres auteurs affirment que toutes les stratégies peuvent être utiles indépendamment des cadres de recherche qu'ils soient d'exploration, de description ou d'explication (Yin, 1994, p. 3-4). Dans cette étude cherchant à comprendre les démarches de changement préparatoire d'une firme-réseau, les stratégies d'investigation flexibles sont adoptées du fait qu'elles conviennent tant au cadre exploratoire qu'à la compréhension des processus de changement.

Une des stratégies d'investigation flexible, la plus adaptée au cadre exploratoire et à l'étude de processus de changement comme un moyen de générer des connaissances pratiques et scientifiques, est la recherche-action (Deslauriers, 1988; Maxwell, 1997; Villalon, 1998; Robson, 2002). De ce fait, nous avons choisi, pour cette étude visant le changement et la génération des connaissances actionnables, la recherche-action comme stratégie de recherche. Une autre raison, légitimant ce choix, est liée à une observation selon laquelle de nombreuses études sur la problématique de la firme-réseau ont recours à la recherche-action comme stratégie de recherche (Gianfaldoni *et al.*, 1997; Julien *et al.*, 2003).

2.3.1 Vers une définition de la recherche-action

La recherche-action peut se définir comme une stratégie de recherche processuelle (Deslauriers, 1988) qui cherche à transformer ou changer la réalité (l'action) et à produire des connaissances pratiques et théoriques concernant les transformations ou changements (la recherche) (Gauthier, 1992; Barbier, 1996; David, 2000a et 2000b; Allard-Poesi et Perret, 2004a). Dans sa démarche méthodologique, la présente étude s'appuie sur cette définition.

2.3.2 Les approches de recherche-action

Il existe plusieurs approches de recherche-action dont les principales sont présentées dans le tableau 20.

Tableau 20
Description synthétique des approches de recherche-action

Approche	Description	Principaux auteurs
La recherche-action expérimentale (<i>Action Research</i>)	Traduire une situation concrète à partir d'une problématique théorique pré-déterminée afin de produire des connaissances surtout scientifiques	(Lewin, 1946 et 1951)
La science de l'action (<i>Action Science</i>)	Conduire des actions auprès des acteurs afin de produire des connaissances surtout scientifiques	(Argyris, Putnam et MacClain-Smith, 1985)
La recherche ingénierique en gestion	Construire des outils d'aide au diagnostic avec les acteurs afin de contribuer avant tout aux connaissances actionnables	(Chanal, Lesca et Martinet, 1997; Claveau et Tannery, 2002)
La recherche-action participative (<i>Participatory Action Research</i>) critique	Concevoir des connaissances avec les acteurs du terrain afin de contribuer surtout au changement social et à l'apprentissage collectif	(Hall, Gillette et Tandon, 1982; Fals-Borda et Rahman, 1991)
La recherche-action participative coopérative	Concevoir des connaissances avec les acteurs du terrain afin de développer avant tout un apprentissage collectif	(Whyte, 1991; Bartunek, 1993; Harrison et Leitch, 2000)
La recherche-action militante	Concevoir des connaissances avec les acteurs du terrain afin de contribuer au changement social, c.-à-d. à leur émancipation politique	(Fals-Borda et Rahman, 1991)
La recherche-action psychosociologique	Concevoir des connaissances avec les acteurs du terrain afin de contribuer au changement social, c.-à-d. à leur émancipation psychique	(Jaques, 1972)
La recherche-intervention en sciences de gestion	Construire des outils et procédures de gestion pratiques avec les acteurs, à partir d'un projet de transformation, afin de contribuer avant tout aux connaissances actionnables	(Moisdon, 1984; Hatchuel et Molet, 1986; Hatchuel, 1994b; David, 2000a, 2000b et 2000c)
La recherche-action pragmatique	Concevoir des connaissances avec les acteurs du terrain afin de contribuer au changement social, c.-à-d. à leur autonomisation	(Greenwood et Levin, 1998)

2.3.3 Les démarches types de la recherche-action

Selon la visée principale de la recherche et la méthode de définition de problème utilisée par le chercheur, on peut identifier quatre démarches types permettant de classer les différentes approches de la recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2004b, p. 4-5), comme l'illustre la figure 11.

La visée principale de la recherche-action peut s'appréhender à travers deux objectifs distincts: concevoir des connaissances avec les acteurs du terrain afin de contribuer avant tout au changement social et construire de représentations opératoires ou des outils de gestion pratiques (Chanal *et al.*, 1997) afin de contribuer avant tout aux connaissances scientifiques ou actionnables.

Figure 11
Démarches types en recherche-action

Visée principale de la recherche	Produire des connaissances	<p align="center">Démarche Type 1</p> <p align="center">Traduction visant des connaissances scientifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche-action expérimentale - <i>Action science</i> 	<p align="center">Démarche Type 4</p> <p align="center">Construction visant des connaissances actionnables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche-ingénierique - Recherche-intervention
		<p align="center">Démarche Type 2</p> <p align="center">Traduction visant des solutions opératoires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche-action militante - Recherche-action psychosociologique 	<p align="center">Démarche Type 3</p> <p align="center">Construction visant des solutions opératoires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche-action coopérative - Recherche-action participative - Recherche-action pragmatiste
	Changer la réalité sociale	Définition traduite (déterminée) du problème	Définition construite du problème
		Méthode de définition de problème de recherche	

Source: adapté de Allard-Poesi et Perret (2004b).

La définition du problème de recherche-action par le chercheur peut s'appréhender à l'aide de deux conceptions distinctes: une conception déterminée par des forces sociales extérieures, dans laquelle la définition de l'objet de recherche porte sur une traduction du problème des acteurs au travers des connaissances théoriques du chercheur, et une conception autodéterminée, dans laquelle la définition de l'objet de recherche porte sur la construction conjointe du problème avec les acteurs qui deviennent ainsi auteurs de leur projet.

Quatre démarches types, associés chacune à des approches spécifiques de recherche-action, peuvent ressortir du croisement matriciel de ces deux dimensions (visée principale de la recherche et méthode de définition de problème de recherche)

(Allard-Poesi et Perret, 2004b, p. 5-12). Le tableau 21 fournit une description de chacune de ces démarches.

Tableau 21
Description des démarches types en recherche-action

Démarche Type	Description	Approche appropriée
Démarche Type 1 Traduction visant des connaissances scientifiques	<p>La définition du problème s'effectue comme une traduction d'un problème concret dans une problématique théorique prédéterminée.</p> <p>Cette démarche inclut les approches de recherche-action qui cherchent à produire des connaissances, notamment scientifiques, dans une vision déterminée des acteurs.</p>	<p>- Recherche-action expérimentale (Lewin, 1946 et 1951)</p> <p>- La science de l'action (Argyris <i>et al.</i>, 1985).</p>
Démarche Type 2 Traduction visant des solutions opératoires	<p>La définition du problème s'effectue comme une traduction d'un problème concret dans une perspective théorique prédéterminée.</p> <p>Cette démarche se distingue de la première en posant le changement social comme un objectif ultime de la recherche et non plus comme un moyen d'élaborer des connaissances.</p>	<p>- Recherche-action critique ou militante (Hall <i>et al.</i>, 1982; Fals-Borda et Rahman, 1991)</p> <p>- Recherche-action psychosociologique à visée thérapeutique (Jaques, 1972)</p>
Démarche Type 3 Construction visant des solutions opératoires	<p>La définition du problème s'effectue comme une construction d'un problème concret qui s'élabore dans les interactions avec et entre les acteurs de l'organisation dans un but:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de produire des solutions qui marchent (<i>workability</i>) (Reason, 1994; Greenwood et Levin, 1998) et, - de co-générer un apprentissage (<i>cogenerative learning</i>) (Greenwood et Levin, 1998, p. 86). 	<p>- Recherche-action participative (Hall <i>et al.</i>, 1982; Fals-Borda et Rahman, 1991)</p> <p>- Recherche-action coopérative (Whyte, 1991; Bartunek, 1993; Harrison et Leitch, 2000)</p> <p>- Recherche-action pragmatiste (Greenwood et Levin, 1998)</p>
Démarche Type 4 Construction visant des connaissances actionnables	<p>La définition du problème s'effectue comme une construction d'un problème concret qui s'élabore dans les interactions avec et entre les acteurs de l'organisation dans un but de produire des connaissances actionnables.</p> <p>Cette visée d'actionnabilité requiert une double condition: (1) l'utilité et l'intelligibilité des connaissances élaborées pour le praticien (Chanal <i>et al.</i>, 1997) et (2) la forme ingénierique des connaissances élaborées, à savoir des modèles et/ou des outils d'aide au diagnostic (Chanal <i>et al.</i>, 1997) et des outils de gestion utiles à l'action (Moisdon, 1984; David, 2000a).</p>	<p>- Recherche ingénierique en gestion (Chanal <i>et al.</i>, 1997; Claveau et Tannery, 2002)</p> <p>- Recherche-intervention en sciences de gestion (Moisdon, 1984; Hatchuel et Molet, 1986; Hatchuel, 1994b; David, 2000a, 2000b et 2000c)</p>

Cette variété de démarches et d'approches spécifiques peut être considérée comme une richesse donnant plusieurs possibilités d'aborder le problème de recherche-action. Par contre, elle peut aussi être une source de divergence au niveau

des démarches méthodologiques parce que ces multiples démarches et approches de la recherche-action apportent visiblement des réponses différentes. Dans ces conditions, il est indispensable de choisir l'approche spécifique de recherche-action que s'inspirera cette étude dans sa démarche d'opérationnalisation du processus de préparation d'une organisation-réseau.

3. LA DÉMARCHE D'OPÉRATIONNALISATION POURSUIVIE

S'insérant dans un cadre d'exploration, la présente étude travaille avec un cadre conceptuel qui n'est pas figé. Cette position permet une flexibilité dans la définition du problème en offrant la possibilité au cadre conceptuel d'évoluer au fur et à mesure de l'observation empirique. La définition du problème est, à cet effet, loin d'être déterminée par le chercheur tout seul. D'ailleurs, cette étude, se proposant de favoriser une démarche de changement préparatoire d'une firme-réseau, suppose des actions cherchant à faire participer les acteurs concernés dans l'appréhension du problème. Dans ce cas, la définition du problème peut s'insérer dans une perspective de construction conjointe. En outre, la visée de cette étude n'est pas uniquement de produire de solutions opératoires pour les acteurs, mais aussi de fournir de connaissances actionnables.

L'ensemble de ces raisons nous amène à insérer cette étude dans une perspective de construction de projet d'élaboration de connaissances actionnables recourant à l'approche de recherche-intervention. Cette approche est davantage appliquée aux sciences de la gestion (David *et al.*, 2000) et à la stratégie (Claveau et Tannery, 2002), ce qui est en cohérence avec le champ disciplinaire choisie.

Avant d'aller plus loin dans l'opérationnalisation proprement dite de la démarche de changement dans le présent cas, nous allons nous attarder à une brève présentation de la recherche-intervention.

3.1. La recherche-intervention comme démarche d'opérationnalisation

Avant de spécifier les divers principes de la recherche-intervention et les rôles du chercheur intervenant, il est préférable de commencer par sa définition.

3.1.1 Vers une définition de la recherche-intervention

La recherche-intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, des outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion (David, 2000a, p. 210).

Dans le présent cas, il s'agit d'aider les firmes à concevoir et à mettre en œuvre un processus de changement à partir d'un projet de transformation relatif à la préparation d'une organisation-réseau, avec comme objectif de produire de connaissances actionnables.

3.1.2 Les principes de la recherche-intervention

Bien que le terme *intervention* existe depuis longtemps et bien qu'il soit fréquemment utilisé, la recherche-intervention correspond, en sciences de la gestion, à une approche spécifique de recherche dont les particularités reposent sur quatre principes: la compréhension, l'interaction, l'inachèvement et, enfin, la scientificité et l'isonomie (Moisdon, 1984; Hatchuel et Molet, 1986; Hatchuel, 1994b; David, 2000a, 2000b et 2000c).

3.1.2.1. *Le principe de compréhension*

Ce principe renvoie à l'objectif spécifique de la recherche-intervention qui est de comprendre en profondeur le fonctionnement de l'organisation afin de l'aider à définir des trajectoires possibles pour son développement, à en choisir une et à la mettre en œuvre. Cette compréhension requiert une approche d'investigation particulière.

Contrairement à d'autres approches de la recherche-action qui partent de l'existant et explorent la réalité sur un mode extérieur et, donc, qui construisent mentalement la réalité, la recherche-intervention part d'une trajectoire idéalisée de transformation et explore la réalité sur un mode intervenant. Ainsi, elle construit directement et concrètement la réalité (David, 2000c, p. 100-105) dans le sens où le chercheur utilise sa position d'intervenant pour co-produire de connaissances depuis l'intérieur de l'organisation et non pas de l'extérieur de celle-ci.

Aussi, la compréhension en profondeur nécessite également un processus d'investigation spécifique par lequel le chercheur intervenant réalise deux activités simultanées: la recherche visant à développer des connaissances sur le phénomène étudié et l'intervention visant à transformer une situation particulière.

3.1.2.2. *Le principe d'interaction*

Ce principe indique qu'on ne peut pas envisager une intervention sans interaction entre le chercheur intervenant et les acteurs concernés.

À partir de cette interaction, émergent et se construisent de relations nouvelles d'autant plus que le lien du chercheur avec les acteurs n'est pas fixé à l'avance. Celui-ci peut organiser des rencontres à différents niveaux, susciter la création d'un comité *ad hoc* ou participer aux organes usuels de l'organisation et,

donc, être associé au suivi de transformation. Ces relations nouvelles émanent, en effet, de la stimulation à la production de nouveaux points de vue amorcée par le chercheur intervenant et de la confrontation de ses savoirs avec ceux des acteurs concernés. Elles permettent ainsi de créer une dynamique de connaissance des faits dans une perspective compréhensive et mobilisatrice.

Le principe d'interaction repose alors sur une adéquation entre deux éléments: les relations nouvelles, émergentes et construites, entre le chercheur et les acteurs et la dynamique de la connaissance des faits. Dans ce cas, il ne s'agit pas pour lui d'apporter de l'extérieur des connaissances d'expert, mais de veiller à la mise en compatibilité de ces éléments. Cette mise en compatibilité constitue l'effort de rationalisation. À cet égard, la production de connaissances et leur intégration dans des processus de changement se font dans l'interaction du chercheur avec les acteurs et selon un mode rationnel particulier que l'on peut appeler « rationalité interactive » (Ponssard, 1997).

3.1.2.3. *Le principe d'inachèvement*

Ce principe renvoie à la difficulté de la formulation par avance du chemin et des résultats d'une recherche-intervention parce que l'objectif de cette approche est de générer de connaissances actionnables nouvelles de nature à faire évoluer l'organisation à partir des changements mis en œuvre. Dans ce cas, il semble difficile d'effectuer, au début et avant d'aller sur le terrain, une recension de documentation entièrement pertinente du fait que les théories existantes sont sans cesse revisitées au fur et à mesure de l'analyse de données empiriques collectées (David, 2000a, p. 203).

Le principe d'inachèvement se caractérise par cet aller-retour continuuel entre la théorisation et les données recueillies sur le terrain. Dans ce sens, des ajustements peuvent être apportés en cours de route, si besoin est, à la lumière des rétroactions obtenues à chacune des étapes de la recherche (Chanal *et al.*, 1997, p.

43). Ainsi, le lieu de production de connaissances et celui de leur validation ne sont pas nettement séparables contrairement à d'autres approches classiques où les données sont collectées sur terrain et analysées ailleurs par le chercheur.

3.1.2.4. Le principe de scientificité et d'isonomie

La conduite d'une recherche-intervention suppose la mise en place d'un système d'échanges entre le chercheur intervenant et les acteurs concernés. Ce système est basé sur un processus participatif de la recherche de vérité.

Le caractère participatif de ce processus renvoie au principe d'isonomie. Ce principe s'inscrit dans une perspective démocratique de compréhension qui s'applique à tous les acteurs. La recherche de vérité renvoie au principe de scientificité. Ce principe est caractérisé par une attitude systématiquement critique du chercheur sur les faits et les théories véhiculées.

3.1.3 Les rôles et la position paradigmatique du chercheur intervenant

Le chercheur intervenant tient compte de ces principes dans sa démarche d'intervention auprès des acteurs. De ce fait, il peut jouer de rôles particuliers avec une position paradigmatique adaptée.

3.1.3.1. Les rôles du chercheur intervenant

À l'instar de nombreuses démarches de recherche-action, la conduite d'une recherche-intervention comporte une phase dite de terrain. Par définition, le terrain est un champ rempli d'objets de connaissance et de recherche (Paturel, 1998). En sciences de la gestion, il apporte des connaissances très différentes selon la position du chercheur à savoir s'il reste un observateur indirect ou, au contraire, s'il intervient directement (David, 2000a, p. 193). Dans notre cas, le chercheur est un chercheur

intervenant qui peut assumer, avec une position paradigmatique adéquate, au moins un double rôle: négociateur des relations de recherche et meneur de changement.

Le rôle de négociateur des relations de recherche. La recherche-intervention requiert une négociation avec les acteurs. Dans ce cas, la relation de recherche que le chercheur intervenant tente de créer est posée comme un rapport à établir avec eux (population étudiée) et de négociations continues de ce rapport (Maxwell, 1997).

Ainsi, le chercheur cherche à négocier avec les acteurs au moins quatre éléments:

- l'exigence de pouvoir rencontrer tous les acteurs de la situation (car au contact des personnes, la recherche se légitime plus facilement par l'échange et la discussion);
- la légitimation de la problématique dans un contexte particulier de la situation de gestion de l'organisation;
- l'engagement du chercheur de produire, *in fine*, une proposition finalisée et opératoire acceptée par les acteurs (Wacheux, 1996)
- les conditions de sa liberté d'investigation en sachant que cette autonomie dépend de l'ouverture de l'organisation (Hatchuel, 1994b, p. 70-71).

En plus de ce rôle de négociateur de la relation de recherche, le chercheur intervenant joue aussi le rôle de (co-)meneur de changement.

Le rôle de (co-)meneur de changement. La pratique de la recherche-intervention est associée à un projet de changement de l'objet de recherche. Et, c'est le chercheur intervenant qui est souvent considéré comme meneur de changement (David, 2000c).

Le rôle du chercheur intervenant est donc de faire en sorte que le projet de changement soit accepté par l'ensemble des acteurs auquel il s'applique. (Wacheux, 1996, p. 121). De ce fait, le chercheur n'est pas seulement un investigateur, mais à la fois un collaborateur et un facilitateur (Robson, 2002, p. 217). Son intervention en entreprise se traduit par l'émergence d'un acteur nouveau dans l'action collective

(David, 2000a, p. 208). Dans cette situation, le chercheur intervenant veille à ce que la relation de recherche avec les praticiens soit mutuellement profitable (Wacheux, 1996, p. 118).

Dans notre cas, le chercheur intervenant impliqué comme intermédiaire tiers a mené conjointement avec la firme pivot, TOTAL Madagascar, le processus de changement préparatoire de l'organisation en réseau plus efficace des firmes ST de TRH à Madagascar. Il joue ainsi le rôle de co-meneur de changement.

3.1.3.2. L'interprétativisme comme position paradigmatique

Le paradigme auquel un chercheur intervenant adhère est lié à l'approche de recherche-intervention que celui-ci a adopté pour aboutir à ses fins. Il peut se définir comme une manière, de penser, de voir le monde et d'aborder les phénomènes, fondée sur un ensemble de présupposés orientant la recherche scientifique (Gauthier, 1993; Guba et Lincoln, 1994). Ces présupposés dépendent des croyances basiques du chercheur par rapport aux trois éléments fondamentaux: la nature de la réalité, l'origine de la connaissance et la méthodologie poursuivie pour la production de la connaissance.

L'analyse des écrits scientifiques traitant la méthodologie de recherche a fait ressortir trois positions paradigmatiques prédominantes, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, indiquées dans le tableau 22.

Un chercheur positiviste, agissant dans un but d'explication, privilégie la définition de la réalité traduite selon les connaissances d'expert avec la production d'une théorie généralisable basée sur des faits observés. Dans ce sens, il effectue ses observations de l'extérieur de l'organisation avec une approche déterministe.

Tableau 22
Positions paradigmatiques prédominantes

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la réalité			
- Définition de la réalité	Réalité traduite visant des connaissances théoriques	Réalité interprétée visant des connaissances actionnables	Réalité construite visant des connaissances théoriques
- Position du chercheur	Indépendante du processus de recherche (extérieure)	Impliquée dans le processus de recherche (intérieure)	Impliquée dans le processus de recherche (intérieure)
Origine et validité			
- Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
- Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits observés	Cohérence avec l'expérience des acteurs	Utilité par rapport à un projet de recherche
Méthodologie			
- But de la recherche	Explication Théorie généralisable	Compréhension Attribution du sens	Construction Théorie émergente ancrée
- Questionnement	Pour quelles causes... ?	Pour quels engagements... ?	Pour quelles finalités... ?
- Approche privilégiée	Approche déterministe	Approche intentionnaliste	Approche intentionnaliste

Source: adapté de Burell et Morgan (1979), Guba et Lincoln (1994), Allard-Poesi et Maréchal (2003) et Perret et Seville (2003).

Un chercheur constructiviste, agissant dans le cadre d'un projet de connaissances développé en interaction avec les acteurs du terrain, privilégie la définition de la réalité construite avec une volonté de produire de théorie émergente et enracinée du contexte analysé. Ainsi, il effectue ses observations de l'intérieur de l'organisation, avec une approche intentionnaliste, dans un but de produire de connaissances utiles pour l'action et de connaissances théoriques.

Un chercheur interprétativiste, agissant dans un but de compréhension en profondeur, privilégie la définition de la réalité différemment interprétée par rapport à l'expérience des acteurs du terrain avec une volonté d'attribuer du sens à leurs engagements. Dans ce cas, il effectue ses observations de l'intérieur de l'organisation, avec une approche intentionnaliste, dans un but de produire surtout de connaissances, loin d'être généralisables mais, adaptées au contexte et utiles pour les acteurs (connaissances actionnables).

Dans le présent cas, le chercheur ne prétend pas à expliquer les causes (écarte ainsi le positivisme) ni à produire de théorie enracinée (éloigne ainsi le constructivisme). Mais, il cherche surtout à comprendre les significations que les acteurs attachent à leurs engagements. De manière concrète, il cherche à découvrir et à comprendre les faits associés et/ou les activités adaptées à la démarche de changement mise en œuvre dans le cadre de la préparation de l'engagement des firmes à s'organiser en réseau. Dans cette perspective, l'interprétativisme est la position paradigmatique la mieux adaptée pour cette étude.

Pour mieux accomplir ses rôles de chercheur intervenant dans le cadre de cette position paradigmatique, il lui est indispensable, pour opérationnaliser le processus de changement préparatoire de l'organisation-réseau, de recourir à une démarche de recherche-intervention appliquée au cas étudié.

À cet égard, le chercheur s'est inspiré de la démarche de recherche-intervention avec conception et implémentation d'outils et pratiques de gestion (Hatchuel et Molet, 1986) pour opérationnaliser les différentes phases des processus d'implantation et de compréhension du changement dans le présent cas.

En effet, l'opérationnalisation de ces phases s'insère dans une démarche méthodologique qui l'amènera à rencontrer ses deux objectifs de recherche, à savoir la mise en perspective des activités de déracinement, de mouvement et d'enracinement développées et expérimentées dans le cadre de la préparation de la firme-réseau et celle de l'évolution de l'intention des firmes, depuis les phases de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement, à s'organiser en réseau.

3.2. L'opérationnalisation du processus d'implantation du changement

L'application de la démarche de recherche-intervention de Hatchuel et Molet (1986) au présent cas a permis d'adapter cinq étapes d'intervention sur le

terrain avec les acteurs touchés par la transformation organisationnelle. À chacune de ces étapes correspond un ensemble d'activités de recherche et d'intervention.

Les deux premières étapes d'intervention portant sur l'identification ainsi que la construction et la confrontation opérationnalisent la phase de déracinement. Les deux autres portant sur la pré-exécution et l'exécution opérationnalisent la phase de mouvement. La cinquième et dernière étape d'intervention portant sur l'institutionnalisation opérationnalise la phase d'enracinement.

Ces étapes d'intervention sur le terrain sont à situer non pas dans une perspective linéaire, mais dans un processus itératif et interactif (Lallé, 2004, p. 51). Mais, pour avoir une vue globale de la démarche de recherche-intervention adaptée au cas étudié et pour faciliter sa compréhension, il est préférable de les présenter de façon linéaire comme l'indique le tableau 23.

3.2.1 L'opérationnalisation de la phase de déracinement

Deux étapes de cette démarche ont été utilisées pour opérationnaliser la phase de déracinement: l'identification et la construction/confrontation.

3.2.1.1. Étape d'identification

Cette étape correspond surtout à l'identification et à la négociation du terrain d'application de la recherche et à la perception d'un problème à étudier ou d'une situation préoccupante nécessitant une amélioration.

Dans le présent cas, l'identification a été effectuée durant 20 semaines, du 28 mai au 17 août 2003. Elle a fixé comme résultat attendu, surtout, la conclusion d'une convention de partenariat suscitée sur la base de laquelle est fondée l'application de cette étude.

Tableau 23
Vue globale de la démarche de recherche-intervention poursuivie

	Étapes d'intervention sur le terrain	Moyens d'intervention	Activités de recherche	Activités d'intervention	Durée de la descente
Déracinement	1. Identification	Structuration	Convention de partenariat	Structure de coordination	28 mai au 17 août 2003 20 semaines
		Sensibilisation orientation		Diagnostic	
	2. Construction et confrontation	Sensibilisation orientation	Cadre logique de l'intervention	Planification Communication	31 mars au 28 juillet 2004 20 semaines
Mouvement	3. Pré-exécution	Formation des formateurs	Programme de formation de formateurs	Formation pédagogique	25 octobre au 13 novembre 2004 5 semaines
	4. Exécution	Formation des managers	Programme de formation des managers	Formations à la gestion de firme et au transport pétrolier	24 janvier au 22 mai 2005 20 semaines
		Sensibilisation habilitation des managers	Programme d'habilitation des managers	Séminaires à la pratique de la firme-réseau	
Enracinement	5. Institutionnalisation	Sensibilisation consolidation	Programme d'institutionnalisation	Contamination Régénération	28 octobre au 6 décembre 2005 6 semaines

Source: adapté de Hatchuel et Molet (1986).

L'activité de recherche liée à l'étape d'identification consiste à repérer conceptuellement les dysfonctionnements supposés qui alimentent un sentiment d'inconfort dans l'organisation si des actions d'amélioration ne seront pas entreprises. Cette conceptualisation est traduite sous la forme d'un protocole de recherche laquelle spécifie clairement la problématique de l'étude, le projet de changement proposé aux acteurs concernés et la démarche de transformation envisagée. Dans le présent cas de préparation d'une firme-réseau, ce protocole a été remplacé par une convention de partenariat, précédemment citée, que le chercheur, agissant avec l'intermédiaire, a cherché à établir avec le pivot.

En termes d'activités d'intervention auprès des acteurs sur le terrain, le chercheur a recours aux deux moyens d'intervention: la structuration et la sensibilisation orientation.

La structuration consiste, dans le cadre de la convention susmentionnée, notamment en la mise en opération d'une structure de coordination qui gère le développement et l'exécution du projet de transformation préparatoire d'une firme-réseau dans le TRH.

La sensibilisation orientation débute par l'activité de diagnostic de la situation afin d'ajuster le problème managérial conceptuellement défini à celui identifié sur le terrain. Cet ajustement s'inscrit dans une perspective de définition conjointe avec les acteurs du problème à solutionner ou de la situation à modifier.

En fait, c'est une activité jugée importante dans le cadre d'une recherche-intervention dans la mesure où elle permettrait d'appréhender, à travers un état des lieux, la situation actuelle conduisant à la définition du problème à solutionner et d'acquérir des connaissances pratiques sur le secteur concerné par l'étude.

Appliquée à notre cas, le diagnostic porte sur l'appréhension de la situation de gestion de la sous-traitance du TRH à Madagascar et l'acquisition des connaissances pratiques sur ce secteur avec les approches de cueillette et d'analyse des données indiquées dans le tableau 24.

Appréhender la situation de gestion de la sous-traitance du TRH à Madagascar revient à recueillir des données sur les trois thèmes suivants: le secteur de distribution pétrolière, le management de la relation de sous-traitance du TRH et le secteur du TRH. Pour ce faire, le recours à l'entrevue face à face a été suggérée comme approche de cueillette adéquate (D'Amboise, 1996).

Tableau 24
Approches de cueillette et d'analyse dans le cadre du diagnostic

Activité d'intervention	Objectif	Information à recueillir	Approche de cueillette	Approche d'analyse
Diagnostic	1. Appréhender la situation de la sous-traitance du TRH à Madagascar	1. Secteur de distribution pétrolière 2. Gestion de la relation de sous-traitance du TRH 3. Secteur du TRH	Entrevue face-à-face	Analyse de contenu
	2. Acquérir des connaissances pratiques du secteur du TRH	1. Identification de la firme 2. Réalisations techniques 3. Réalisations commerciales	Administration de questionnaire	Analyse de pourcentages

Source: inspiré de Hatchuel et Molet (1986) et Filion (1995).

On qualifie d'entrevue l'activité par laquelle le chercheur recueille de l'information de vive voix auprès de sujets qui relatent leur propre expérience ou témoignent de faits qu'ils ont observés.

Pour avoir une bonne compréhension de la situation managériale de la sous-traitance du TRH, le guide d'entrevue en annexe D portant sur les trois thèmes susmentionnés a été élaboré et utilisé. Sept répondants, provenant de quatre catégories d'organisations touchées par le secteur du TRH, indiqués dans le tableau 25 ont été amenés à donner des éléments de réponse à cet égard.

Tableau 25
Calendrier d'entrevues réalisées dans le cadre du diagnostic

Catégories	Répondant	Date	Durée (mn)	Observations
Compagnie pétrolière TOTAL Madagascar	Chef d'entreprise	08-08-2003	62	
	Gestionnaire technique	08-08-2003	86	Responsable de Transport
Entreprises ST de TRH participantes	EP 12	04-08-2003	56	Petite Entreprise Transport massif
	EP 18	07-08-2003	93	Moyenne Entreprise Transport en ville
	EP 14	11-08-2003	58	Grande Entreprise Transport mixte
APTH Madagascar	Président	07-08-2003	47	
GPM	Président	14-08-2003	35	
Total			437	

Les entrevues ont été enregistrées avec des bandes magnétiques. Les informations collectées à partir de ces entrevues sont surtout des données orales (des mots ou propos verbaux) et, donc, de nature qualitative (Baumard et Ibert, 1999). À l'instar de plusieurs auteurs en méthodologie, l'approche d'analyse que nous avons utilisée pour traiter ces données qualitatives est l'analyse de contenu (Angers, 1996; Maxwell, 1997; Robson, 2002; Miles et Huberman, 2003).

L'analyse de contenu consiste à mesurer la fréquence de catégories construites à partir des données pour pouvoir dégager des informations pertinentes au problème de recherche (Angers, 1996; Usunier *et al.*, 2000). De façon pratique, elle met surtout l'accent à la réponse de la question « qu'est-ce qui est dit ? » (Robert et Bouillaguet, 2002). Dans cette analyse, le chercheur cherche à établir des relations d'appartenance des mots (unité de numération) à une catégorie thématique (unité d'enregistrement). Un thème comporte un ou plusieurs mots clés qui l'évoquent de façon similaire. Par exemple, le thème « firme-réseau » peut être enregistré à travers les mots « coopération », « regroupement de firmes ST avec un DO » ou « partenariat de firmes en lien de sous-traitance ». Les mots peuvent être synonymes ou antonymes. Cette démarche peut être associée à une interrogation de type « qui est en qui ou qui appartient à une telle catégorie? » (Bernard et Lapointe, 1991).

Dans notre cas, le déroulement de l'analyse de contenu comprend les trois phases suivantes adaptées de Angers (1996), de Maxwell (1997) et de Robert et Bouillaguet (2002):

1. *La préparation des données* qui consiste à produire le verbatim, c'est-à-dire les transcriptions des données recueillies avec des bandes magnétiques sous forme de textes écrits à partir desquels s'appuient l'analyse. L'écriture des mémos de pré-analyse est systématique durant la lecture des transcriptions.
2. *La mise en ordre des données* qui consiste à dépouiller les données brutes à partir du verbatim en les codant, puis, à vérifier la qualité des données recueillies et à les transférer sur un support et, enfin, à en réviser le résultat à l'aide d'un ordinateur.

3. *La mise en forme des données* qui consiste à représenter, à partir des tableaux (grilles ou fiches d'analyse), les données mises en ordre (catégories) afin qu'elles prennent sens.

De manière concrète, la fiche d'analyse de contenu utilisée pour traiter les informations, portant sur la situation managériale de la sous-traitance du TRH à Madagascar, collectées dans le cadre des entrevues, est donnée en annexe E.

Dans une analyse de contenu, c'est seulement l'organisation systématique des données afin de les rendre significatives par rapport au problème de recherche qui permet une production scientifique acceptable (Angers, 1996; Wacheux, 1996; Maxwell, 1997; Robson, 2002). Cette systématisation se manifeste, dans le présent cas, par l'analyse des données sur le terrain et les transcriptions effectuées le lendemain de la cueillette (Maxwell, 1997), la prise régulière des notes de terrain (Deslauriers, 1988) et l'attribution d'un numéro d'identification à chaque entreprise et la création d'un dossier de classement individuel (Angers, 1996).

Pour effectuer un diagnostic plus affiné en vue de la construction du projet d'une firme-réseau adapté et acquérir des connaissances pratiques sur le secteur étudié, il est également essentiel de compléter les informations, portant sur la situation managériale de la sous-traitance du TRH ainsi collectées, par la cueillette et l'analyse d'autres données se rapportant à l'identification des firmes ST du TRH participantes ainsi qu'à leurs réalisations techniques et commerciales.

La cueillette de ces données ne requiert pas nécessairement une présence physique face à face entre le chercheur et le répondant. Elle peut se faire à l'aide d'un document écrit contenant des questions, sur papier ou sur fichier électronique, à remplir par le répondant et à retourner dûment rempli au chercheur. De ce fait, nous avons choisi l'approche de cueillette connue sous la dénomination « administration de questionnaire » (D'Amboise, 1996).

Un questionnaire d'enquête, en annexe F, a été élaboré à cet effet et administré auprès des 27 firmes ST du TRH participantes.

Les informations ainsi recueillies peuvent être numérisées et, de ce fait, s'apparenter à des données chiffrées. A l'instar de Novi (1998), l'étude statistique des pourcentages est l'approche d'analyse adéquate, que nous avons choisie, pour traiter ces données. Les pourcentages font référence à des calculs de proportions. Leur raison d'être tient à la variabilité et à la comparaison des éléments étudiés, comme dans le cas présent.

À l'instar de plusieurs études dans le cadre d'une recherche-intervention, le diagnostic est l'activité principale dans l'étape d'identification, étant préalable à la construction adaptée du projet de changement envisagé.

3.2.1.2. Étape de construction/confrontation

La construction dans la démarche de recherche-intervention part souvent du mythe qui peut prendre la forme d'utopies, de croyances, de paris, d'idéologies ou de projets de transformation, comme dans le présent cas. « L'entreprise se met en mouvement parce que certains acteurs portent des utopies ou sont portés par elles » (Hatchuel, 1994b, p. 74). Ce mythe est, par la suite, rationalisé, c'est-à-dire affiné progressivement, en le confrontant au terrain afin que les trajectoires de l'organisation puissent être corrigées et de nouvelles trajectoires inventées.

Dans notre cas, la construction/confrontation a été réalisée pendant 20 semaines, du 31 mars au 28 juillet 2004. Elle a fixé comme résultat attendu l'adhésion volontaire des firmes participantes à la convention de formation.

L'activité de recherche dans cette étape de construction consiste, à partir de l'analyse des informations recueillies lors de l'identification, en l'élaboration

conceptuelle d'un cadre chronologique de l'intervention joint en annexe G. Ce cadre constitue, pour le chercheur, le chemin de référence à parcourir et, de ce fait, est considéré comme le chemin critique intégrant l'ensemble d'actions à entreprendre pour réussir le processus de changement préparatoire de la firme-réseau.

La construction/confrontation correspond à des actions d'intervention sur le terrain auprès des acteurs concernés afin d'affiner progressivement la définition de l'orientation donnée au projet de transformation envisagé et du contenu des activités sous-jacentes pour que cette description soit la plus adaptée au cas étudié et, de ce fait, pour qu'elle soit facilement partagée. Une fois définis l'orientation et le contenu de ce projet, il ne reste qu'à les annoncer officiellement au public en général et aux acteurs concernés en particulier.

Pour ce faire, le chercheur a ici recours à un moyen d'intervention: la sensibilisation orientation. Plus précisément, il a recours à la planification pratique des activités nécessaires à la réalisation de la préparation d'une firme-réseau dans le TRH. Ces activités ont été conçues au vu du diagnostic effectué dans l'étape d'identification et du cadre logique conceptuellement élaboré. L'ensemble des activités planifiées dans cette étude constitue l'orientation générale du projet de changement préparatoire pour une mise en réseau de firmes ST dans le TRH. Rappelons que l'orientation pour la transformation envisagée dans le cas présent s'inscrit dans une perspective de chercher à amener les firmes ST du TRH à s'organiser en réseau avec la firme pivot TOTAL Madagascar à travers la conception et l'exécution des programmes adaptés de formation et de sensibilisation habilitation à la pratique d'une firme-réseau. Une fois arrêtée, cette orientation fera l'objet d'une communication de lancement du projet auprès du public et auprès des acteurs touchés par le changement.

3.2.2 *L'opérationnalisation de la phase de mouvement*

Quant à l'opérationnalisation de la phase de mouvement, le chercheur a utilisé deux étapes dans sa démarche de recherche-intervention: la pré-exécution et l'exécution du projet de transformation envisagé.

3.2.2.1. *Étape de pré-exécution*

La pré-exécution du changement correspond à la mise en œuvre des actions préalables à l'exécution du projet de transformation. De manière générale, elle touche à la mise au point des activités d'organisation administrative et logistique afin d'assurer une exécution efficace du changement.

Dans notre cas, la pré-exécution a été réalisée pendant 5 semaines, du 25 octobre au 13 novembre 2004. Elle a fixé comme résultat attendu des programmes de changement prêts à être exécutés par des formateurs certifiés et expérimentés.

En tenant compte des éléments d'information tirés des deux précédentes étapes, l'activité de recherche consiste ici, en la conception et en la mise en œuvre d'un programme de préformation, c'est-à-dire de formation des formateurs.

Les activités d'intervention sur le terrain liées à la pré-exécution touchent surtout aux trois aspects suivants: la mise au point organisationnelle, l'adaptation du programme de préformation et la réalisation de la formation des formateurs.

La mise au point organisationnelle vise ici à s'assurer que l'organisation administrative et logistique envisagée permette l'exécution effective et dans de bonnes conditions de la démarche de changement préparatoire à la firme-réseau.

L'adaptation du programme de préformation sera faite progressivement par rapport au contexte des acteurs touchés par le changement.

La réalisation de formation des formateurs s'insère dans une perspective de renforcement de leurs capacités, pratique et pédagogique, nécessaires à la conduite de l'exécution des programmes de transformation prévus.

3.2.2.2. *Étape d'exécution*

L'exécution correspond à la mise en œuvre effective des programmes de changement prévus dans le cadre d'un projet de transformation lié à l'implantation de nouvelles formes d'organisation, comme la firme-réseau. Dans ce cadre, les programmes de changement sont souvent constitués par une formation avec une sensibilisation pour habilitation des acteurs aux pratiques de l'organisation-réseau.

Dans notre cas, l'exécution a duré 20 semaines, du 24 janvier au 22 mai 2005. Elle a fixé comme résultat attendu des entreprises ST du TRH participantes formées, certifiées et sensibilisées à la pratique de gestion de la firme-réseau.

L'activité de recherche sous-jacente consiste à élaborer conceptuellement les programmes de transformation envisagés. En effet, il s'agit ici de finaliser les deux programmes envisagés en s'inspirant des modèles de gestion des entreprises en réseau existants. Dans le cadre d'une organisation-réseau, ces programmes sont souvent la formation et la sensibilisation habilitation des acteurs (Desreumaux, 1996; Josserand, 2001; Julien *et al.*, 2003).

Les activités d'intervention sur le terrain liées à l'exécution touchent aux deux aspects: l'adaptation des programmes de formation et de sensibilisation habilitation et la réalisation de ceux-ci au profit des acteurs concernés.

L'adaptation des programmes prévus sera faite dans une perspective d'ajuster les supports de formation et de sensibilisation habilitation par rapport au contexte et aux besoins des entreprises concernées par la transformation.

Quant à leur réalisation, il s'agit de passer à l'exécution des sessions de formation et des séminaires de sensibilisation habilitation des acteurs concernés dans le cadre de la transformation préparatoire de la firme-réseau.

Au cours de l'exécution de ces programmes, il est prévu de faire une veille d'adaptation du projet d'organisation-réseau. Dans ce cadre, le chercheur tentera d'appréhender en permanence l'intention et les recommandations des acteurs eu égard à la pratique de la firme-réseau. Le contenu dudit projet sera, au fur et à mesure, ajusté et adapté au vu de ces recommandations afin qu'il corresponde le mieux au contexte managérial de firmes étudiées. Les approches indiquées dans le tableau 26 ont été utilisées à cet égard.

Tableau 26
Approches pour la veille d'adaptation du projet de firme-réseau

Activités d'intervention	Objectif	Information à recueillir	Approche de cueillette	Approche d'analyse
Formation	Appréhender l'intention de capitaliser et de transférer les connaissances acquises	1. Compétences nouvellement acquises 2. Moyens de capitaliser 3. Moyens de transférer	Administration du questionnaire	Analyse de contenu
Sensibilisation habilitation	Adapter le contenu du projet de firme-réseau aux besoins des firmes participantes	Recommandations sur: Objectif, stratégies, structure, culture, acteurs, activités et ressources pour la firme-réseau	Réunions de discussion (séminaires de sensibilisation habilitation)	Analyse de contenu

Source: inspiré de Dennery (1997) et Romelaer (1997).

Dans le cadre de la formation interentreprises en vue de la préparation d'une organisation-réseau, il est essentiel que les acteurs puissent dégager les compétences acquises et se prononcer sur les moyens envisagés pour les enrichir, c'est-à-dire pour

les capitaliser, et pour les transférer dans une perspective de mieux organiser le suivi et l'accompagnement post formation (Dennery, 1997).

La collecte de ces données peut se faire à l'aide d'un document écrit contenant des questions, sur papier ou sur fichier électronique, à remplir par le répondant et à retourner dûment rempli au chercheur. À cet égard, l'approche de cueillette connue sous la dénomination « administration de questionnaire de suivi de formation » a été utilisée (D'Amboise, 1996; Dennery, 1997).

Le questionnaire de suivi de formation en annexe H est formulé avec des questions ouvertes, portant sur la description des compétences acquises et de l'intention de déployer des moyens de les capitaliser et de les transférer, qui pourraient être répondues en une dizaine de minutes. Ce questionnaire a été administré auprès des managers des 27 firmes participantes et rempli par eux lors de la dernière séance de formation du 28 avril 2005.

Les informations recueillies à partir de cette approche de cueillette sont des données de nature qualitative. Dans ce cas, l'approche d'analyse adéquate pour traiter ces données n'est autre que l'étude de contenu, adoptant la même démarche de préparation, de mise en ordre et de mise en forme des données que celle décrite auparavant. De façon concrète, la fiche d'analyse de contenu élaborée et utilisée à cet effet est fournie en annexe I.

Aussi, la veille d'adaptation du projet d'organisation-réseau est surtout effectuée durant la réalisation des séminaires de sensibilisation habilitation des acteurs. Elle s'exerce sur l'ensemble des thèmes constituant le contenu du projet de firme-réseau tel qu'il a été spécifié auparavant. À titre de rappel, ces thèmes touchent à l'objectif, aux stratégies, à la structure, à la culture, aux acteurs, aux activités et aux ressources d'une organisation-réseau (Kervern, 1993; Hakansson et Snehota, 1997; Mintzberg *et al.*, 2002).

Le défi du chercheur est ainsi d'aller appréhender les informations sous formes de recommandations susceptibles de toucher à l'un de ces thèmes afin qu'il puisse adapter le contenu du projet de firme-réseau aux besoins des firmes ST de TRH participantes.

Ces informations peuvent être obtenues à partir de nombreuses discussions avec les entreprises concernées. Comme le suggère Romelaer (1997), l'organisation des réunions ou des séminaires de sensibilisation comme dans notre cas est l'approche de cueillette adéquate du fait qu'elle est adaptée au contexte du changement et d'apprentissage collectif, caractéristique de la firme-réseau.

Une réunion est une rencontre d'un groupe d'individus en vue de discussion conjointe de problèmes et de recherche commune des solutions portant sur un ou plusieurs thèmes partagés (Angers, 1996; Romelaer, 1997).

Dans notre cas, les réunions de sensibilisation en vue de l'habilitation à la pratique d'une firme-réseau demandent chacune une demi-journée de réflexion entre les acteurs concernés avec un ordre du jour précis. Elles permettent à certaines opinions de se dire et à certaines idées d'émerger. Dans ces réunions, les participants découvrent les autres qui les entourent et l'animateur saisit ce qui leur est commun et ce qui les différencie. Dans les interactions multiples qui se produisent ainsi se dessine une façon d'être de l'ensemble des participants, comme groupe, et les discussions réalisées fournissent une information riche (Angers, 1996, p. 144).

La méthodologie suivante a été systématiquement poursuivie pour gérer les réunions de sensibilisation habilitation des acteurs:

1. *Avant la tenue de la réunion*: une convocation (dont un exemple est donné en annexe J) indiquant la date et le lieu de la réunion et l'ordre du jour a été adressée, par courrier postal et par voie électronique, aux firmes participantes au moins dix jours avant cette date. Un rappel téléphonique de confirmation de présence a été systématiquement réalisé la veille de la réunion.

2. *Pendant la réunion*: une fiche de réunion (dont un exemple en annexe K) a été établie et remplie par l'animateur. Celui-ci facilite la discussion en vue de relever les informations pertinentes destinées à l'enrichissement et à l'adaptation du contenu du projet de firme-réseau aux besoins de firmes concernées. Le guide de discussion en annexe L a été conçu et utilisé à cet effet. Comme support de discussion, l'animateur distribue aux participants une copie de sa présentation dont un exemple est donné en annexe M. Par rapport aux propositions de contenu du projet présentées par l'animateur, les participants sont invités à formuler leurs observations sur la base desquelles le chercheur effectuera des ajustements continuels du contenu du projet de firme-réseau. Ces ajustements se font dans un souci d'adaptation de ce projet aux besoins des firmes étudiées. Ils traduisent, en quelque sorte, la progression et la concrétisation du projet de firme-réseau.
3. *Après la réunion*: il revient à procéder au traitement des données recueillies lors des réunions de sensibilisation habilitation qui ont été filmées sur un caméra. Les informations ainsi recueillies sont des données orales (des mots ou des propos verbaux) portant sur le contenu de chacun des thèmes discutés. L'étude de contenu, dont la démarche étant la même (la préparation, la mise en ordre et la mise en forme des données) que celle indiquée auparavant, a été choisie comme approche d'analyse pour les traiter. La fiche d'analyse de contenu en annexe N a été élaborée à cet effet.

3.2.3 *L'opérationnalisation de la phase d'enracinement*

L'opérationnalisation de la phase d'enracinement s'est fait avec l'étape d'institutionnalisation prévue dans la présente démarche de recherche-intervention poursuivie pour cette étude.

3.2.3.1. *Étape d'institutionnalisation*

L'institutionnalisation correspond à la mise en œuvre des actions d'intervention qui conduisent à la prise en considération et à la reconnaissance du projet de changement implanté et à son ancrage dans le milieu.

Dans notre cas, l'institutionnalisation a duré 6 semaines, du 28 octobre au 6 décembre 2005. Elle a fixé comme résultat attendu l'atteinte d'une masse critique d'acteurs adhérant à l'idée de la firme-réseau et étant enthousiastes à sa création.

L'activité de recherche dans cette étape consiste en la conception et le développement d'un programme de reconnaissance du changement implanté dans une perspective de son institutionnalisation et de son ancrage au milieu.

Quant à l'activité d'intervention sur le terrain, il s'agit de contaminer l'ensemble des acteurs par la diffusion permanente des résultats concrets qui ont des effets positifs et immédiats sur leurs organisations et par la graduation de manière solennelle des firmes participantes ayant suivi avec succès les programmes de transformation réalisés et, aussi, de régénérer le changement implanté par la préparation de la création formelle de l'institution le pérennisant.

Dans ce sens, le chercheur a utilisé, comme moyen d'intervention, la pratique de la sensibilisation consolidation. En effet, cette pratique consiste en la conception et l'exécution des activités de contamination, qui a pour but de faire connaître, et de régénération, dont le but est de faire reconnaître.

Pour mieux comprendre la démarche de préparation d'une firme-réseau dans sa globalité telle qu'elle est définie dans le cadre conceptuel, les efforts d'opérationnalisation ne se limitent pas au processus d'implantation du changement. Ils s'étendent à celui de compréhension du changement.

3.3. L'opérationnalisation du processus de compréhension du changement

De façon précise, l'opérationnalisation du processus de compréhension du changement porte sur l'appréhension des manifestations opérationnelles des

variables analysées dans chacune des trois phases qui le composent: l'objection, l'exploration et l'engagement des acteurs.

3.3.1 *L'opérationnalisation de l'objection au changement*

Avant de passer à la spécification de l'approche d'opérationnalisation de l'objection au changement, il est nécessaire de procéder à la définition opérationnelle des variables liées à cet effet.

3.3.1.1. *La définition opérationnelle des variables liées à l'objection*

Le tableau 27 récapitule la définition liée aux manifestations opérationnelles des variables retenues dans la phase d'objection au changement.

Tableau 27
Manifestations opérationnelles des variables liées à l'objection

Variables	Manifestations opérationnelles	Principaux auteurs
Intérêt	Perception du projet de changement comme essentielle à la survie de l'organisation	(Alain, 1996; Grand et Leyronas, 1998a)
Motivation	Perception de la prise en compte des préoccupations centrales de l'organisation dans le projet de changement	(Louart, 1997; Lévy-Leboyer, 2001)
Résistance	Perception de l'opposition de l'organisation au projet de changement	(Alain, 1996; Le Luel, 1997; Vas et Van de Velde, 2000; Brulhart, 2002)

La manifestation d'*intérêt* au changement peut être observée, à première vue, à travers le retour de la convention de formation dûment remplie et signée par les firmes participantes. Le non retour de celle-ci peut être interprété comme si elles montraient le peu d'attachement au projet de changement envisagé. De façon approfondie, l'intérêt peut être appréhendé à travers la perception des acteurs du projet de changement comme essentielle à la survie de leur organisation (Alain, 1996; Grand et Leyronas, 1998a).

La *motivation* peut être observée à travers les principales attentes des firmes ST vis-à-vis de leur DO. Elle peut être appréhendée à travers la perception des acteurs de la prise en compte de leurs préoccupations centrales dans le projet de changement (Louart, 1997; Lévy-Leboyer, 2001).

La manifestation de la *résistance* peut être, à première vue, identifiée à travers les questions ou les remarques de nature bloquante formulées par les firmes participantes et leurs comportements passifs observés tout au long du processus de changement. La résistance peut être appréhendée à travers la perception de l'opposition manifestée par l'organisation au projet de changement (Alain, 1996; Le Luel, 1997; Vas et Van de Velde, 2000; Brulhart, 2002).

3.3.1.2. *L'observation des conditions critiques liées à l'objection*

La définition de ces manifestations opérationnelles est une étape méthodologique importante mais insuffisante pour décrire en profondeur le déroulement de l'objection au changement. En effet, la description en profondeur du déroulement de l'objection des acteurs peut s'appréhender à travers l'étude des conditions critiques pour chacune des variables susmentionnées.

L'étude des conditions critiques dans le cadre de la préparation d'une firme-réseau peut se faire, comme dans le cas d'un changement organisationnel, à travers une veille d'identification des facteurs susceptibles de bloquer ou de débloquent, dans le sens de faciliter, la situation permettant ou pas à l'organisation de s'engager dans la transformation (Romelaer, 1997; Josserand, 2001). Les facteurs bloquant sont des freins tandis que les facteurs débloquent ou facilitant constituent des accélérateurs ou des leviers clés d'action selon les termes de Josserand (2001).

Dans la phase de l'objection au changement, la veille d'identification des freins et/ou des leviers peut être organisée durant la mise en œuvre des activités liées

à la sensibilisation orientation. Les approches indiquées dans le tableau 28 ont été utilisées à cet égard.

Tableau 28
Observation des conditions critiques liée à l'objection

Activités d'intervention	Objectif	Information à recueillir	Approche de cueillette	Approche d'analyse
Sensibilisation orientation	Identifier les conditions critiques dans chacune des variables « intérêt, motivation et résistance » liées à l'objection	Propos oraux ou comportementaux 1. bloquant (freins contre la firme-réseau) ou 2. débloquent (leviers pour la firme-réseau) Sur les variables: intérêt, motivation et résistance	Observation systématique durant les activités de sensibilisation orientation	Analyse de contenu

Source: inspiré de Romelaer (1997), David *et al.* (2000) et Josserand (2001).

Le défi du chercheur est ici d'appréhender, pendant la réalisation des activités de sensibilisation orientation, les informations susceptibles d'avoir un impact défavorable ou favorable à la progression de l'objection des acteurs au changement implanté.

Ces informations se présentent, en effet, sous la forme des propos oraux ou comportementaux à caractère bloquant ou débloquent et ayant un impact défavorable ou favorable sur les variables « intérêt, motivation et résistance » liées à la phase de l'objection. Quoique identifiés dans une perspective de transformation, ces propos restent de nature qualitative (Romelaer, 1997; Villalon, 1998; Baumard et Ibert, 1999). À cet égard, l'observation systématique des réactions verbales ou comportementales, favorables ou défavorables, des acteurs est suggérée comme l'approche de cueillette adéquate (David *et al.*, 2000). Le guide d'observation en annexe O a été conçu et utilisé à cette fin.

Comme les informations recueillies sont ici des données orales, l'étude de contenu adoptant la même démarche (de préparation, de mise en ordre et de mise en

forme de données) précitée a été utilisée pour les traiter. La fiche d'analyse de contenu conçue à cet effet a été fournie en annexe P.

3.3.2 *L'opérationnalisation de l'exploration au changement*

Avant de passer à la spécification de l'approche d'opérationnalisation de l'exploration au changement, il est nécessaire de procéder à la définition opérationnelle des variables liées à cet effet.

3.3.2.1. *La définition opérationnelle des variables liées à l'exploration*

Le tableau 29 récapitule la définition liée aux manifestations opérationnelles des variables retenues dans la phase d'exploration du changement.

Tableau 29
Manifestations opérationnelles des variables liées à l'exploration

Variables	Manifestations opérationnelles	Principaux auteurs
Disponibilité	Perception de la disposition de l'organisation à apporter les ressources nécessaires pour le développement du projet de changement	(Le Luel, 1997; Rondeau, 2002)
Implication	Perception de la participation active et effective (en termes d'assiduité et d'interventions) de l'organisation au projet de changement	(Le Luel, 1997; Thevenet, 1999)
Adoption	Perception de l'appropriation et de l'approbation par l'organisation de la culture de premier à investir dans les technologies nouvelles	(Le Luel, 1997; Bareil, 2004)

La manifestation de *disponibilité* peut être observée à travers la mise à disposition par les acteurs concernés de leur personnel, de leurs matériels et de leurs participations financières pour le besoin du projet de changement. De façon globale, elle peut être appréhendée à travers la perception de la disposition de l'organisation à apporter les ressources nécessaires pour le développement du projet de changement (Le Luel, 1997; Rondeau, 2002).

La manifestation d'*implication* peut être observée à travers la présence (en termes d'assiduité) et la participation active et effective (en termes d'interventions, sous forme des questions, des suggestions, des remarques formulées au cours des réunions) des firmes concernées à l'ensemble des programmes prévus tout au long du processus de transformation. Globalement, l'implication peut être appréhendée à travers la perception de la participation active de l'organisation au projet de changement (Le Luel, 1997; Thevenet, 1999).

L'*adoption* peut être observée à travers les attitudes d'appropriation et d'approbation, se manifestant par la répétition par les acteurs participants des vocables techniques transférés et l'application à leur cas d'entreprise des méthodes de gestion enseignées. Elle peut s'appréhender également à travers la déclaration d'intention des acteurs participants de renforcer l'appropriation et l'approbation par la capitalisation et le transfert (en termes d'application et de diffusion au sein de l'organisation) de connaissances acquises. De manière globale, la manifestation d'adoption peut être appréhendée à travers la perception de l'appropriation et de l'approbation par l'organisation de la culture de premier à investir dans les technologies nouvelles (Le Luel, 1997; Bareil, 2004).

3.3.2.2. *L'observation des conditions critiques liées à l'exploration*

À l'instar de l'observation liée à la phase de l'objection précédemment décrite, la description du déroulement de l'exploration au changement par les acteurs peut aussi s'appréhender à travers l'étude des conditions critiques pour chacune des variables « disponibilité, implication et adoption » susmentionnées.

Dans cette phase de l'exploration au changement, la veille d'identification des freins et/ou des leviers peut être organisée durant l'exécution des activités liées à la sensibilisation habilitation. Les approches indiquées dans le tableau 30 ont été utilisées à cet égard.

Tableau 30
Observation des conditions critiques liée à l'exploration

Activités d'intervention	Objectif	Information à recueillir	Approche de cueillette	Approche d'analyse
Sensibilisation habilitation	Identifier les conditions critiques dans chacune des variables « disponibilité, implication et adoption » liées à l'exploration	Propos oraux ou comportementaux 1. bloquant (freins contre la firme-réseau) ou 2. débloquent (leviers pour la firme-réseau) Sur les variables: disponibilité, implication et adoption	Observation systématique durant les activités de sensibilisation orientation	Analyse de contenu

Source: inspiré de Romelaer (1997), David *et al.* (2000) et Josserand (2001).

Le défi du chercheur est ici d'appréhender, pendant la réalisation des séminaires de sensibilisation habilitation, les informations susceptibles d'avoir un impact défavorable ou favorable à la progression de l'exploration au changement implanté par les acteurs.

Ces informations se présentent, en effet, sous la forme des propos oraux ou comportementaux ayant un impact défavorable ou favorable sur les variables « disponibilité, implication et adoption » liées à la phase de l'exploration. Comme dans la phase de l'objection, l'approche de cueillette utilisée pour l'exploration est aussi l'observation systématique des réactions verbales ou comportementales, favorables ou défavorables, des acteurs à travers le guide indiqué en annexe O.

Quant au traitement des données, l'étude de contenu adoptant la même démarche (de préparation, de mise en ordre et de mise en forme de données) précitée a été aussi utilisée sur la base de la fiche d'analyse indiquée en annexe P.

3.3.3 L'opérationnalisation de l'engagement au changement

Avant de passer à la spécification de l'approche d'opérationnalisation de l'engagement au changement, il est nécessaire de procéder à la définition opérationnelle des variables liées à cet effet.

3.3.3.1. La définition opérationnelle des variables liées à l'engagement

Le tableau 31 récapitule la définition liée aux manifestations opérationnelles des variables retenues dans la phase d'engagement au changement.

Tableau 31
Manifestations opérationnelles des variables liées à l'engagement

Variables	Manifestations opérationnelles	Principaux auteurs
Confiance	Perception de la volonté de l'organisation de se fier à la complémentarité des partenaires et de son sentiment de sécurité à s'ouvrir aux autres	(Le Luel, 1997; Brulhart, 2002)
Liens denses de communication	Perception de la multiplicité d'échanges, réciproques et fréquents, d'information utile entre les organisations participantes	(Le Luel, 1997; Brulhart, 2002)
S'améliorer ensemble à long terme	Perception de la volonté de prise de responsabilité conjointe pour la modernisation continue des organisations et la concrétisation d'un partenariat à plus long terme	(Le Luel, 1997; Brulhart, 2002)
Concurrence-coopération	Perception de la capacité d'absorption de l'organisation à la culture de travailler comme concurrent et partenaire	(Dulbecco et Rocchia, 1996; Julien <i>et al.</i> , 2003)
Partage de compétences	Perception de l'aisance de l'organisation à faire circuler l'information utile et profitant à d'autres et à mettre son savoir-faire en commun	(Lachance et Julien, 2003)

La manifestation de la *confiance* peut être observée à travers l'évolution du sentiment de sécurité des entreprises participantes à s'ouvrir aux autres. Aussi, elle peut être appréhendée à travers la perception de la volonté de l'organisation de se fier à la complémentarité des partenaires et de son sentiment de sécurité à s'ouvrir aux autres (Le Luel, 1997; Brulhart, 2002).

La manifestation des *liens denses de communication* peut être observée à travers l'évolution, d'une part, de la multiplicité d'échange d'information entre les firmes participantes et, d'autre part, de l'étroitesse et de l'intensité de relations interentreprises. Aussi, la densité des liens de communication peut s'appréhender à travers la perception de la multiplicité d'échanges, réciproques et fréquents, d'information utile entre les acteurs participants (Le Luel, 1997; Brulhart, 2002).

La manifestation de l'ambition de *s'améliorer ensemble à long terme* peut être observée à travers l'intention des entreprises participantes de développer des actions propices au développement d'un partenariat à long terme avec la firme pivot dans le but de modernisation continue. De façon précise, cette ambition peut être appréhendée à travers la perception de la volonté de prise de responsabilité conjointe pour la modernisation continue des organisations et la concrétisation d'un partenariat à plus long terme (Le Luel, 1997; Brulhart, 2002).

La manifestation de la *concurrence-coopération* peut être observée à travers l'évolution de comportement des firmes participantes, étant concurrentes mais regroupées pour suivre ensemble les programmes de changement prévus. De manière globale, la concurrence-coopération peut être appréhendée à travers la perception de la capacité d'absorption de l'organisation à la culture de travailler comme concurrent et partenaire (Dulbecco et Rocchia, 1996; Julien et *al.*, 2003).

La manifestation du *partage de compétences* peut être observé à travers l'intention des firmes participantes de faire circuler l'information utile et profitant à d'autres. Cette intention peut être appréhendée à travers la perception de l'aisance de l'organisation à faire circuler l'information utile et profitant à d'autres et à mettre son savoir-faire en commun (Lachance et Julien, 2003).

3.3.3.2. *L'observation des conditions critiques liées à l'engagement*

Comme dans les phases de l'objection et de l'exploration précédemment traitées, la description en profondeur du déroulement de l'engagement des acteurs au changement peut également s'appréhender à travers l'étude des conditions critiques pour chacune des variables « confiance, liens de communication, s'améliorer ensemble, concurrence-coopération, partage » susmentionnées.

Dans cette phase d'engagement, la veille d'identification des freins et/ou des leviers peut être organisée durant la réalisation des activités de sensibilisation consolidation. Les approches indiquées dans le tableau 32 ont été utilisées ici.

Tableau 32
Observation des conditions critiques liée à l'engagement

Activités d'intervention	Objectif	Information à recueillir	Approche de cueillette	Approche d'analyse
Sensibilisation consolidation	Identifier les conditions critiques dans chacune des variables « confiance, liens de communication, s'améliorer ensemble, concurrence-coopération, partage » liées à l'engagement	Propos oraux ou comportementaux 1. bloquant (freins contre la firme-réseau) ou 2. débloquent (leviers pour la firme-réseau) Sur les variables: confiance, communication, s'améliorer ensemble, concurrence-coopération, partage	Observation systématique durant les activités de sensibilisation consolidation	Analyse de contenu

Source: inspiré de Romelaer (1997), David *et al.* (2000) et Josserand (2001).

Le défi du chercheur est ici d'appréhender, pendant la réalisation des activités liées à la sensibilisation consolidation, les informations susceptibles d'avoir un impact défavorable ou favorable à la progression de l'engagement des acteurs au changement implanté.

Ces informations sous la forme des propos oraux ou comportementaux peuvent avoir un impact défavorable ou favorable sur les variables « confiance, liens

de communication, s'améliorer ensemble, concurrence-coopération, partage » liées à la phase d'engagement. Comme dans les phases de l'objection et de l'exploration, l'approche de cueillette utilisée pour l'engagement est également l'observation systématique des réactions verbales ou comportementales, favorables ou défavorables, des acteurs à travers le guide indiqué en annexe O.

Quant au traitement des données, l'étude de contenu adoptant la même démarche (de préparation, de mise en ordre et de mise en forme de données) précitée a été utilisée sur la base de la fiche d'analyse indiquée en annexe P.

Par ailleurs, il ne faudrait pas perdre de vue l'objectif du chercheur qui n'est pas seulement de décrire le déroulement du processus de compréhension du changement. Celui-ci a poursuivi un objectif plus spécifique: c'est d'appréhender la progression de l'intention des firmes participantes à s'organiser en réseau.

3.4. L'appréhension de la progression de l'intention organisationnelle

La progression de l'intention organisationnelle à se mettre en réseau peut se faire à deux niveaux d'appréhension: l'évaluation de l'engagement des firmes à s'organiser en réseau et l'analyse de la tendance de transformation de la gestion relationnelle de la sous-traitance.

3.4.1 L'appréhension de l'engagement des firmes à s'organiser en réseau

L'évolution de l'engagement des firmes à travailler dans le cadre d'une firme-réseau peut s'appréhender au vu de l'appréciation de leur participation par rapport à l'ensemble des programmes de changement et de leur pré-adhésion ou non à l'idée de s'organiser en réseau. Le défi du chercheur est ainsi de catégoriser les firmes participantes qui sont les plus disposées à s'organiser en réseau et celles qui le sont moins, par leur degré de participation et leur niveau de pré-adhésion.

Cette forme de catégorisation peut être assimilée à une interrogation de type « qui est plus ou qui est moins? » (Bernard et Lapointe, 1991). Ce type de question introduit un certain ordre de classement de grandeur, mais la nature des informations à recueillir restera qualitative. Pour ce faire, le chercheur est amené à élaborer une fiche d'évaluation globale adaptée à partir d'une combinaison des éléments d'informations sur le degré de participation des firmes aux programmes de formation et de sensibilisation habilitation et sur le niveau de leur intention de pré-adhérer à l'idée de s'organiser en réseau. Cette fiche est fournie en annexe Q.

En s'inspirant des travaux de Alain (1996), l'analyse des données qui y sont intégrées peut faire émerger trois catégories d'engagement des firmes par rapport à l'idée de s'organiser en réseau, comme l'on voit dans le tableau 33.

Tableau 33
Catégorisation des entreprises participantes

Catégorie	Qualification	Description
A	Firme participante enthousiaste	Entreprise très favorable à l'idée de s'organiser en réseau et prêt immédiatement à s'y investir (étant la source d'une masse critique mobilisatrice)
B	Firme participante hésitante	Entreprise plus ou moins favorable à l'idée de s'organiser en réseau, mais non prête immédiatement à s'y investir (préférant attendre et voir avant de s'y investir)
C	Firme participante sceptique	Entreprise peu ou moins favorable à l'idée de s'organiser en réseau, pas du tout prête à s'y investir (capable d'entraîner les autres à ne pas s'y investir)

Source: inspiré de Alain (1996).

La firme *enthousiaste* est celle qui est prête à s'engager immédiatement pour le démarrage de l'organisation-réseau et partante à s'y investir. Les firmes se retrouvant dans la catégorie A peuvent constituer une masse critique mobilisatrice d'autres acteurs à s'intégrer dans le réseau. Elles sont souvent les plus actives en termes de présence, de discussion, d'intention ou d'initiative pendant les séances de formation et les séminaires de sensibilisation habilitation.

La firme *hésitante* est celle qui s'avère plus ou moins favorable à l'idée de s'organiser en réseau. Elle ne manifeste pas d'objection, mais préfère attendre un petit peu pour voir comment le réseau fonctionne avant de s'y mettre. On peut imaginer que, derrière cet engagement conditionnel, il pourrait y avoir une certaine inquiétude sur le fonctionnement, voire l'efficacité du réseau. Toujours est-il que plusieurs firmes se retrouvant dans la catégorie B n'écartent pas l'idée d'adhérer à l'organisation-réseau un jour.

La firme *sceptique* est celle qui éprouve un sentiment moins favorable à l'idée de s'organiser en réseau et, de ce fait, celle qui n'est pas du tout disposée à s'y investir. Elle considère souvent une telle idée comme un changement qui menace son développement. Cette perception la pousse fortement à s'y opposer. Dans une certaine mesure, les firmes se retrouvant dans la catégorie C peuvent être susceptibles d'entraîner d'autres à ne pas s'y mettre ou à s'y désinvestir.

Cette catégorisation présente un intérêt majeur pour la suite des actions de mise en place de l'organisation-réseau dans la mesure où elle peut servir d'éclairage pertinent au choix des entreprises et au choix des actions qui ne sont pas d'ailleurs les mêmes pour chacune des catégories.

Toujours dans le cadre de l'opérationnalisation liée à la poursuite de l'objectif de mise en relief de l'appréhension de l'évolution de l'intention des firmes à s'organiser en réseau, il apparaît également judicieux d'observer le début de l'application des programmes de changement installés par la progression de la transformation du management relationnel de la sous-traitance entre le pivot, TOTAL Madagascar, et les firmes ST de TRH participantes.

3.4.2 *L'appréhension de la transformation de la gestion de sous-traitance*

Le début de l'application des programmes de changement installés dans le cadre de la préparation de la firme-réseau peut être appréhendé à travers l'observation de la dynamique de la transformation du management de la relation de sous-traitance entre la firme pivot, TOTAL Madagascar, et les firmes ST de TRH participantes travaillant avec elle.

L'observation de cette dynamique peut s'effectuer à partir de l'examen de la progression de la situation de la gestion de sous-traitance au début et à la fin du changement à travers les trois éléments d'analyse indiqués dans le chapitre précédent: la durée, la nature et la coordination de la relation.

Les informations recueillies dans ce sens sont des propos, écrits, oraux ou comportementaux, de nature qualitative (Villalon, 1998; Baumard et Ibert, 1999). L'approche d'analyse choisie pour les traiter n'est autre que l'étude de contenu, adoptant la même démarche (de préparation, de mise en ordre et de mise en forme de données) que celle précitée. La fiche d'analyse de contenu correspondante inspirée des travaux de Grand et Leyronas (1996) est donnée en annexe R.

La totalité des données collectées et analysées par le biais de l'ensemble des approches d'opérationnalisation, de cueillette et d'analyse susmentionné peut contribuer à répondre à la question de recherche qui se rapporte à la description en profondeur de la progression des processus d'implantation et de compréhension du changement dans le cadre de la préparation des firmes à s'organiser en réseau.

Par ailleurs, il y a lieu d'indiquer que les questions d'éthique ont été prises en considération dans cette étude.

4. LES CONSIDÉRATIONS D'ÉTHIQUE

Si une recherche, par ses méthodes d'expérimentation ou de collecte de données, par les concepts étudiés ou la publication de résultats, viole le respect des droits fondamentaux des personnes participantes ou est susceptible d'y porter atteinte, elle sera moralement inacceptable, autant pour les sujets que pour les chercheurs (Fortin, 1996). C'est ainsi que les considérations d'éthique jouent un rôle majeur dans toute recherche.

L'éthique englobe l'ensemble des principes régissant la bonne conduite qui indique ce qui devrait être fait (Villalon, 1998). Elle est fondée sur des valeurs de la société qui indiquent ce qui est jugé bon ou mauvais. Aussi, Fortin (1996) définit l'éthique en recherche comme étant un ensemble des règles régissant le caractère moral du processus de la recherche.

Les considérations d'éthique dans la présente recherche s'appuient sur ces définitions. Elles impliquent les responsabilités du chercheur intervenant qui a pris les dispositions nécessaires pour assurer le respect des droits fondamentaux des personnes participantes et la confidentialité des informations recueillies.

4.1. Les responsabilités d'éthique du chercheur

Comme c'est une étude développée dans le cadre d'une recherche-intervention, on peut s'attendre que les principales informations recueillies soient tirées des discussions entre les participants lors des réunions ou séminaires de formation et/ou de sensibilisation. À cet égard, le chercheur intervenant s'adresse à un groupe de personnes participantes plutôt qu'à un individu. À première vue, les considérations d'éthique individuelles s'avèrent ainsi peu applicables. Malgré cela, le présent chercheur a pris des dispositions particulières en termes d'éthique pour faire de sa recherche moralement acceptable.

Ces dispositions ont été négociées dans le cadre de la convention de partenariat précitée entre le pivot, TOTAL Madagascar, et l'intermédiaire, IST d'Antananarivo. En vertu de cette convention,

- le pivot s'engage à communiquer au chercheur travaillant en collaboration avec l'intermédiaire les informations indispensables à la réalisation de la recherche et à mettre celui-ci en relation avec tout partenaire susceptible de contribuer à la fourniture des données nécessaires pour les besoins de l'étude;
- le chercheur en collaboration avec l'intermédiaire s'engage, en termes d'éthique, à assurer la confidentialité, comme il est de coutume dans les recherches universitaires auprès des entreprises, de toute information spécifique, en particulier les données financières ou les résultats de recherche appliquée pouvant intéresser un concurrent quelconque.

En effet, il incombe au chercheur en collaboration avec l'intermédiaire d'accomplir les responsabilités d'éthique pour assurer le respect de la personne et la confidentialité des données collectées.

4.2. Les dispositions prises pour le respect des droits des participants

Les dispositions prises pour assurer le respect des personnes participantes touchent aux éléments suivants: leur droit d'être informé, leur droit d'adhérer et de se retirer librement, leur consentement à être enregistré, la sauvegarde de leur anonymat et leur droit au retour d'information.

4.2.1 Le droit d'être informé

Le chercheur a pris des dispositions nécessaires pour s'assurer que les personnes concernées soient suffisamment informées de l'objectif, des approches utilisées et de la durée de l'étude ainsi que de leurs rôles dans la recherche pour laquelle est sollicitée leur participation. Une séance d'information en groupe de discussion d'une durée de 90 minutes a été organisée le 27 juillet 2004 pour

expliquer le déroulement de la recherche et les modalités d'approches de cueillette pour que tous les participants soient au même niveau de compréhension.

4.2.2 Le droit d'adhérer et de se retirer librement

Dans cette séance d'information, il a été clairement souligné que la participation dans cette étude est sur la base du principe de volontariat. Cette disposition a été prise afin que les personnes participantes puissent en tout temps faire valoir de leur droit de décider, librement et sans préjudices, de leur participation ou non, ou encore de leur retrait au sujet de la recherche.

4.2.3 Le consentement à être enregistré

Lors des réunions, le chercheur a aussi pris les dispositions nécessaires avant d'enregistrer les séances de discussion entre les personnes participantes. Pour cela, il lui incombe systématiquement de demander le consentement de celles-ci à être enregistrées et/ou citées pour les fins de la recherche.

4.2.4 La sauvegarde de l'anonymat

Dans ses approches d'analyse, le chercheur s'est en tout temps assuré de la garantie de l'anonymat des participants. C'est pourquoi il a attribué un code qui identifie chacune des personnes représentant de firmes participantes, comme on l'a montré dans la fiche de réunion précitée. Le chercheur a pris particulièrement soin de la pertinence des codes de façon à ne pas perdre la valeur de l'information y associée. C'est lui-même qui est la seule personne détentrice de ces codes afin de sauvegarder l'anonymat des participants.

4.2.5 *Le droit au retour d'information*

Des dispositions ont été aussi prises pour s'assurer que les participants puissent faire valoir de leur droit au retour d'information dont il aura accès en contrepartie de leur participation. Le retour d'information est principalement effectué au cours des réunions de formation et de sensibilisation habilitation. Il porte sur la présentation des résultats d'enquête sur les réalisations techniques et commerciales et des termes de référence du projet de firme-réseau envisagé.

4.3. **Les dispositions prises pour la confidentialité des données**

Tenu par le secret professionnel, le chercheur doit aussi faire attention au respect de la confidentialité des informations obtenues. C'est dans ce sens qu'il a pris des dispositions particulières pour que celle-ci soit respectée en tout temps. Ces dispositions touchent à la codification des données et à leur conservation.

4.3.1 *La codification des informations retranscrites dans le verbatim*

Les données primaires ont été enregistrées sur des bandes magnétiques à partir, soit d'un dictaphone ou d'un caméscope. Elles ont été, par la suite, retranscrites en papier et en supports électroniques, cédérom et disque dur. Lors de cette retranscription, les données sensibles ont été tout de suite codifiées de façon à ne pas perdre la valeur de l'information. Le code peut se faire avec la combinaison de chiffre(s) et de lettre(s) de manière à ce que les informations soient difficilement décodables. Ces dispositions ont été prises pour que les personnes en dehors de l'équipe de recherche ne doivent y avoir accès et, aussi, pour que les données soient protégées contre le vol, la reproduction, l'interception ou la diffusion accidentelle. D'ailleurs, le chercheur s'est toujours assuré pour que les informations spécifiques aux entreprises ne puissent être divulguées ou partagées sans leur autorisation.

4.3.2 *La conservation des informations en des lieux sûrs*

Quant à la conservation, le chercheur a pris des dispositions pour que les données recueillies et analysées soient gardées en des lieux sûrs et protégées contre le vol, la reproduction, l'interception ou la diffusion accidentelle. Pour ce faire, il a gardé les données primaires et retranscrites en papier et en support cédérom dans des armoires dont lui-même connaît l'endroit et détient les clés. Ces dernières sont aussi conservées en un lieu sûr et inaccessible à d'autres personnes. Pour les données conservées sur disque dur, elles sont protégées, pour éviter tous risques d'interception, par un mot de passe uniquement accessible par lui-même. Ce mot de passe est également conservé en un lieu sûr et inaccessible à d'autres personnes. La diffusion des données spécifiques n'est possible que sur demande et sous réserve de l'autorisation des entreprises participantes.

Toujours dans le souci de protection de la confidentialité des données, une fois faite leur retranscription sur papier et sur supports électroniques (cédérom et disque dur), les bandes magnétiques dans les cassettes utilisées sont détruites par un simple effacement des données sur les bandes. Ces dispositions ont été prises pour éviter de ne pas laisser des traces d'information.

L'ensemble des lignes de conduite évoquées a formé les considérations d'éthique de cette recherche. L'exposé de la méthodologie se termine par l'énoncé de celles-ci. Par la suite, nous passerons à la présentation des résultats de l'étude.

TROISIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS DE LA PRÉPARATION DE LA FIRME-RÉSEAU

Comment un intermédiaire tiers peut-il développer et expérimenter un processus de changement afin de stimuler l'engagement des firmes à s'organiser en réseau ? Cette question de recherche est liée à la mise en perspective du déroulement d'une démarche de changement installé pour préparer la mise en place d'une firme-réseau dans le TRH à Madagascar.

Deux objectifs de recherche ont été poursuivis à cet égard. Le premier touche à la mise en perspective du processus d'implantation du changement et le deuxième se rapporte à la mise en relief du processus de compréhension du changement à partir duquel peut être appréhendée la progression de l'intention des firmes à s'organiser en réseau.

La présentation des résultats de la préparation de la firme-réseau inclut la mise en perspective de ces trois aspects: le déroulement de l'implantation du changement, le déroulement de la compréhension du changement et la progression de l'intention des firmes à s'organiser en réseau. Le premier aspect s'inscrit dans la poursuite du premier objectif de recherche tandis que les deux autres s'insèrent dans la poursuite du deuxième objectif de recherche.

Avant d'aller plus loin dans la description de ces trois aspects, il est prévu de situer le contexte auquel s'insère le secteur du TRH à Madagascar.

1. LE CONTEXTE DU TRH À MADAGASCAR

La situation du secteur du TRH à Madagascar ne peut pas être dissociée de celle du secteur pétrolier aval qui ne cesse de se transformer.

1.1. Un secteur pétrolier aval en profonde mutation

Le secteur pétrolier aval, comprenant l'importation, la transformation et la distribution de pétrole, figure parmi les secteurs stratégiques dans de nombreux pays (Forum canadien sur les mesures commerciales, 2000). À Madagascar, ce secteur génère les 20% des recettes fiscales (Fanjanarivo, 2004b). Il peut être aussi à l'origine d'une tendance inflationniste, en cas d'augmentation des tarifs des produits pétroliers (Ramanda, 2004). Entre janvier et juin 2004, par exemple, cette augmentation indiquée dans le tableau 34 a été de plus de 65% en moyenne.

Tableau 34
Évolution des prix des carburants (en Ariary)

	01-janv 2004	06-juin 2004	Variation
Super	1 276	2 380	87%
Tourisme	1 008	1 690	68%
Gas-oil	744	1 280	72%
Pétrole lampant	548	740	35%

Source: Sa (2004c).

Cette tendance provoque une hausse généralisée des prix d'autres services et marchandises qui risque de pénaliser les consommateurs dont le pouvoir d'achat ne cesse de chuter (Fanjanarivo, 2004a; Ralay-Ranaivo, 2004; Sa, 2004b). La preuve en est l'augmentation à 100% des fruits et légumes sur le marché alors que plusieurs Malgaches se contentent des légumes faute de pouvoir d'achat suffisant (Fanjanarivo, 2005a).

C'est dans ce contexte que le Gouvernement a pris les dispositions pour une libéralisation totale du secteur pétrolier aval à Madagascar, à compter du 1^{er} juillet 2004, afin d'alléger le poids de cette augmentation au niveau des consommateurs et, surtout, d'améliorer l'ensemble du secteur (Maka, 2004; Fanjanarivo, 2005a;

Razafindrakoto, 2005). Ces nouvelles dispositions semblent entraîner une profonde mutation dans ce secteur.

Rappelons qu'avant 1999, la compagnie nationale des hydrocarbures (Solima) a été en situation de monopole de l'ensemble des activités liées à l'importation, à la transformation et à la distribution de pétrole. Aussi, c'est dans le cadre du programme d'ajustement structurel que le Gouvernement malgache a pris, en 1999, la décision de privatiser la Solima. Cette privatisation a permis aux firmes pétrolières internationales de reprendre ses différentes activités.

Le tableau 35, récapitulant les observations effectuées, indique cette mutation en trois périodes: l'avant privatisation (avant 1999), la post-privatisation (entre 2000-2004) et la libéralisation totale (à partir du 1^{er} juillet 2004).

1.1.1 Une mutation au niveau de l'importation pétrolière

L'importation pétrolière englobe les achats en provenance de l'étranger des carburants bruts et/ou finis. Avant la privatisation, l'importation faite par Solima touchait davantage aux produits pétroliers bruts destinés à être transformés dans la raffinerie. Après la privatisation, la tendance a changé. Madagascar, à travers la compagnie repreneur Galana, a continué d'importer les pétroles bruts destinés à être raffinés. Les produits ainsi raffinés ne couvrent que les deux tiers de la consommation du pays. Le un tiers restant est comblé par l'importation des produits finis destinés directement à la vente au détail par d'autres compagnies repreneurs, Jovenna, Shell et TOTAL Madagascar (Andrianantenaina, 2003b). À partir de la libéralisation totale, Madagascar, à travers ces quatre compagnies, n'importe que les produits finis destinés à la vente dans les stations.

Tableau 35
Évolution du secteur pétrolier aval à Madagascar

	L'avant la privatisation avant 1999	La post-privatisation entre 2000 – 2004 (juin)	La libéralisation totale à partir 1^{er} juillet 2004
Importation pétrolière			
Produits importés	Produits bruts destinés à être raffinés	Produits bruts destinés à être raffinés (2/3) Produits finis destinés à la vente (1/3)	Produits finis destinés à la vente au détail
Importateurs	Compagnie nationale des hydrocarbures Solima	Compagnie pétrolière Galana pour les bruts Autres compagnies, Jovenna, TOTAL et Shell, pour les produits finis	Compagnies pétrolières, Galana, Jovenna, TOTAL et Shell, et la compagnie nationale des eaux et de l'électricité, Jirama
Transformation pétrolière			
	Raffinerie à Tamatave sous la gestion de la Compagnie nationale des hydrocarbures Solima	Raffinerie à Tamatave reprise par Galana Fermeture à cause de sa vétusté rendant l'activité peu compétitive	Plus de raffinerie à Tamatave Arrêt d'activité en juin 2004 pour cause de rénovation complète
Distribution pétrolière			
Réseau de vente	Réseau de 240 stations-service travaillant pour la Compagnie nationale des hydrocarbures Solima	Réseau de 240 stations-service réparti en 4 lots identiques aux 4 repreneurs: Galana, Jovenna, TOTAL et Shell	Réseau de 240 stations-service* réparti ainsi: 60 pour Galana, 66 pour Jovenna, 56 pour TOTAL et 58 pour Shell.
Stockage des hydrocarbures	23 dépôts sous la gestion de Compagnie nationale Solima	27 dépôts sous la gestion de la Société Logistique Pétrolière	27 dépôts sous la gestion de la Société Logistique Pétrolière
Transport des hydrocarbures	Firmes ST du transport: ferroviaire (avant 1994) routier (de 1994 à 1999)	Firmes ST du transport: ferroviaire (20%) routier (80%)	Firmes ST du transport: ferroviaire (25%) routier (75%)
Rôle de l'État à travers OMH	Prix à la pompe fixés par l'Etat	Prix à la pompe fixés par l'Etat Barrière à l'entrée à la distribution pétrolière, avec un droit d'entrée dissuasif, afin de protéger les investissements des repreneurs distributeurs	Prix à la pompe fixés par Compagnies pétrolières Levée de la barrière à l'entrée par la suppression du droit d'accès Ouverture de la distribution pétrolière à d'autres compagnies remplissant les conditions d'obtention d'une licence.

* Entre 2000 et 2005, il y a eu fermeture de certaines stations service et création de nouvelles stations service.

Les produits pétroliers importés de l'étranger sont débarqués dans un terminal d'importation sis à Tamatave, port principal du pays. Ce terminal est repris par Galana. L'importation de pétrole brut, destiné à être raffiné, représente 60.000 tonnes tous les 45 jours en provenance du Moyen-Orient (Mission économique

d'Antananarivo, 2003). Quant aux produits finis destinés à la vente au détail, Madagascar s'approvisionne en Afrique du Sud et en Moyen-Orient avec un délai d'importation de 3 à 4 mois (Fanjanarivo, 2004d et 2005a).

Par ailleurs, l'OMH a délivré une licence d'importation de carburants en faveur de la compagnie malgache des eaux et de l'électricité, Jirama. À ce titre, Jirama utilise les carburants importés pour les besoins propres de ses centrales thermiques et ne peut pas les commercialiser à la pompe ou ailleurs parce que l'exclusivité de la vente de carburants sur le marché local est assurée par les quatre compagnies repreneurs, durant la période de post-privatisation de 3 ans, jusqu'au 1^{er} juillet 2004. Cette importation de l'ordre de 80 000 m³ de gas-oil par an lui permet de procurer un gain de 15% sur ses factures de carburants (Ranjalahy, 2003b).

1.1.2 Une mutation au niveau de la transformation pétrolière

La transformation pétrolière inclut les activités de production et/ou de raffinage de produits pétroliers bruts. À Madagascar, la raffinerie sise à Tamatave a été, avant la privatisation, gérée par Solima. Elle est reprise par Galana et dispose d'une capacité de stockage de 300.000 m³.

Vu son état vétuste, les prix des pétroles produits dans cette raffinerie semblent plus chers que ceux des produits importés. De ce fait, celle-ci n'est plus en état de faire évoluer la qualité des produits pour répondre aux standards internationaux exigés par les compagnies repreneurs. Le Président du Groupement des Pétroliers de Madagascar (GPM) le confirme en disant que « importer des produits finis serait plus profitable aux consommateurs à Madagascar en raison de la vétusté de la raffinerie » (Razafimandimby, 2004, p. 16). De ce fait, la compagnie Galana a dû fermer la raffinerie en juin 2004 pour une rénovation complète de l'usine dont le coût est estimé à 10 millions de dollars américains. Selon son Directeur Général, il y a un challenge énorme à relever pour rendre l'infrastructure

pétrolière en état de répondre aux exigences de l'économie malgache du troisième millénaire (Ranjalahy, 2003a).

À partir de la libéralisation totale du secteur pétrolier aval du 1er juillet 2004, la raffinerie n'est plus opérationnelle et le marché de distribution local est, de ce fait, alimenté uniquement par les importations des produits finis.

1.1.3 Une mutation au niveau de la distribution pétrolière

La mutation au niveau de la distribution pétrolière peut être mise en exergue à travers le réseau de distribution, le stockage de carburants, le transport des hydrocarbures et le rôle de l'État.

1.1.3.1 Réseau de distribution

Avant la privatisation, Solima, en situation de monopole, dispose d'un réseau de distribution de 240 stations-service dans toute l'île. Lors de sa privatisation, ce réseau est scindé en quatre lots de taille identique et repris avec une licence de distribution par les quatre compagnies pétrolières suivantes: 60 pour Galana avec 12,5 millions de dollars américains, 60 pour Jovenna avec 7,5 millions de dollars américains, 60 pour TOTAL Madagascar avec 4,4 millions de dollars américains et 60 pour Shell avec 4,1 millions de dollars américains (Mission économique d'Antananarivo, 2003).

Entre 1999 et 2005, il y a eu la fermeture de certaines stations-service et la création de nouvelles stations-service. Malgré cette situation, le nombre total des stations-service dans le réseau de distribution demeure constant, mais c'est la taille appartenant à chaque compagnie qui change: 60 pour Galana, 66 pour Jovenna, 56 pour TOTAL et 58 pour Shell.

Outre ce réseau, il y avait aussi un lot relatif à la distribution de produits pétroliers pour l'aviation à privatiser. Ce lot a été repris par TOTAL Madagascar pour 5 millions de dollars américains. Il dessert un réseau de 13 aéroports disséminés sur toute l'île.

1.1.3.2. Stockage de carburants

Avant la privatisation, Solima a géré 23 dépôts de stockage. Lors de la privatisation, cette partie logistique est reprise par le consortium de quatre actionnaires: TOTAL Madagascar (24%), Shell (22%), la compagnie maritime Socatra (23%) et l'État (31%). Ce consortium exerce son activité de stockage de carburants sous la dénomination « Société Logistique Pétrolière ». Cette société n'a cessé de rénover les dépôts et dispose dorénavant d'un parc de 27 dépôts dans toute l'île (Ranaivo, 2005a).

1.1.3.3. Transport des hydrocarbures

Le transport des hydrocarbures à Madagascar a été toujours assuré par des firmes de transport sous-traitantes. Avant 1994, il a été à dominante ferroviaire. Mais, en 1994, suite à des effets dévastateurs du cyclone Géraïda, le Régie national de chemin de fer n'était pas en mesure d'acheminer sur Antananarivo et ses environs les hydrocarbures produits par la raffinerie de Tamatave et l'on faisait appel à des camions citernes. C'est ainsi que depuis 1994, le transport des hydrocarbures est à dominante routière. Entre 2000 et 2004, le transport des hydrocarbures se répartit entre 80% routier et 20 % ferroviaire (Fanjanarivo, 2005a). Avec le retour progressif de l'activité de chemin de fer exercée dorénavant par la compagnie Madarail, les parts de marché revenant au transport ferroviaire des carburants passent à 25% (Maka, 2005b).

1.1.3.4. Rôle de l'État

Le rôle de l'État s'exerce à travers l'OMH. Ce dernier est un organisme de régulation et de réglementation créé dans le cadre de la réforme légale et réglementaire opérée en vue de la privatisation de la Solima et de la libéralisation du secteur pétrolier aval de Madagascar.

Avant la privatisation, c'est l'État qui fixait les prix à la pompe des carburants. A l'issue de la privatisation de la Solima, un contrat de cession a été signé avec les repreneurs du lot distribution et celui de la logistique. Comme il a été difficile de passer directement d'une société d'État, la Solima, à une gestion entièrement privée, il a été instituée une période transitoire de 3 ans pour les repreneurs qui ont investis et pris des risques. Ces repreneurs étaient, en effet, protégés afin de rentabiliser les investissements spécifiés dans le cadre du contrat de cession. Pendant cette période, d'autres compagnies pouvaient entrer dans la distribution pétrolière, mais les conditions d'entrée étaient très dissuasives avec surtout l'obligation de payer des droits d'accès très élevés (Fanjanarivo, 2004d). Aussi, les prix des produits pétroliers à la pompe durant la période de post-privatisation ont-ils été fixés par l'OMH.

Après l'expiration de la période de transitoire, la distribution pétrolière malgache a connu un changement profond. Selon les nouvelles dispositions prises, le marché des hydrocarbures à Madagascar est, à partir du 1er juillet 2004, ouvert à d'autres compagnies remplissant les conditions requises. Les conditions d'entrée sont ainsi assouplies. Les nouveaux entrants n'ont plus à payer des droits d'accès mais devront seulement s'acquitter du paiement d'une licence et soumettre à l'État un programme d'investissement qui sera surtout jugé suivant l'emplacement des installations dans les circonscriptions pétrolières. (Fanjanarivo, 2004d).

Contrairement à la période avant et après la privatisation durant laquelle les prix ont été administrés par l'État, la fixation des tarifs pétroliers à la pompe relève, à l'ère de la libéralisation, de la compétence des distributeurs.

Ainsi, la configuration de la concurrence évolue. Dans les temps de la Solima, il n'y avait pas de concurrence parce qu'elle exerçait le monopole de la distribution pétrolière. Après la privatisation, la configuration est passée du monopole de la Solima à l'oligopole de quatre compagnies distributeurs. Dans ce cas, la concurrence existait. Mais, elle n'était pas conditionnée par les prix à la pompe, car, étant administrés par l'État, ceux-ci restaient identiques, ni par la qualité, car les compagnies n'ont pas encore terminé les rénovations prévues dans les cahiers de charges. La concurrence est surtout conditionnée par la capacité de chaque compagnie à maîtriser ses coûts d'exploitation et à relever ainsi ses marges de distribution. À l'ère de la libéralisation totale, la concurrence se complexifie dans le sens où elle s'intensifie et se joue simultanément aussi bien sur les prix et la maîtrise des coûts que sur l'amélioration de la qualité.

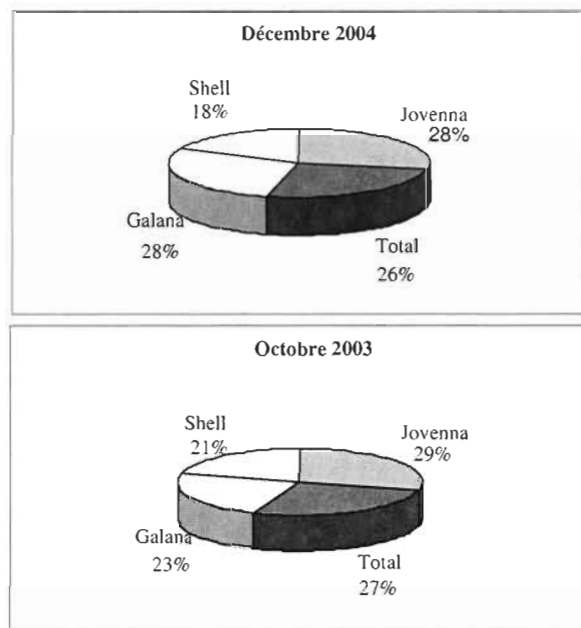
L'on voit ainsi apparaître que les compagnies pétrolières impliquées dans le secteur pétrolier aval à Madagascar évoluent dans un contexte concurrentiel en mutation. Cette situation semble entraîner de nouvelles formes de concurrence au niveau de ces compagnies. Aussi, est-il intéressant d'approfondir l'examen de ces nouvelles formes de concurrence qui émergent entre elles.

1.2. Une dynamique concurrentielle se profile entre les pétroliers

La mutation contextuelle dans le secteur pétrolier aval à Madagascar a permis de constater qu'une dynamique concurrentielle se profile entre les compagnies pétrolières. D'ailleurs, le GPM convient de confirmer que le volume de vente entre elles se joue avec une différence très restreinte (Fanjanarivo, 2005a). Pour les carburants destinés aux avions, TOTAL Madagascar bénéficie d'un

monopole alors que l'ensemble du marché de la distribution des carburants courants (hors aviation) est partagé comme l'on voit dans la figure 12.

Figure 12
Situation de la distribution pétrolière hors aviation



Source: Andrianantenaina (2003b)

Les observations effectuées ont permis d'indiquer que les prix affichés à la pompe et la qualité des produits pétroliers et/ou des services offerts sont deux éléments majeurs à la base de cette dynamique concurrentielle.

1.2.1 Une concurrence par les prix finissant par s'égaliser

Pour la première fois dans l'histoire du pays, les distributeurs pétroliers n'affichent pas les mêmes prix comme l'on rapporte dans le tableau 36.

Tableau 36
Prix à la pompe au 29/10/2004 (en Ariary)

	Shell	Galana	TOTAL	Jovenna
Super	2 060	2 030	2 030	2 050
Essence tourisme	1 798	1 798	1 804	1 798
Gas-oil	1 554	1 552	1 540	1 546
Pétrole lampant	1 056	1 060	1 044	1 060

Source: Razafindrakoto (2004a).

Aux yeux des consommateurs, cette situation les incite à penser qu'une véritable concurrence est engagée. Or, force est de constater qu'une semaine après, la tendance s'est orientée vers un alignement des prix à la pompe. Shell et Jovenna ont aligné leurs prix à 2030 Ariary pour le supercarburant, TOTAL Madagascar à 1798 Ariary pour l'essence tourisme et Galana, Shell et Jovenna à 1540 Ariary pour le gas-oil. Toutes les compagnies pétrolières affichent des prix identiques, sauf pour le pétrole lampant (Andrianantenaina, 2004a).

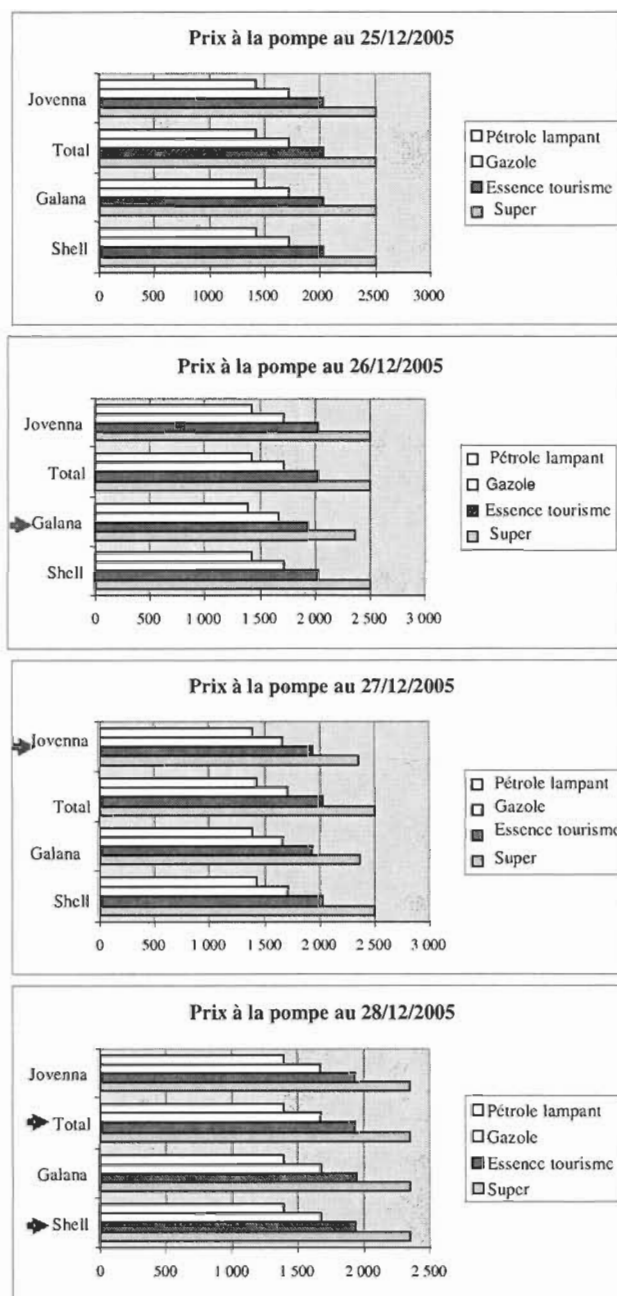
Cette tendance se répète chaque fois qu'un changement des prix a été initié, comme l'on voit dans l'exemple indiqué dans la figure 13.

Suite à la décision de Galana de baisser tous ses prix à la pompe, la réaction de Jovenna ne s'est pas fait attendre. Il ne s'agit pas d'un simple alignement. Sur certains produits (essence super et essence tourisme), Jovenna est descendue de 10 Ariary par rapport aux derniers prix affichés par Galana. Puis, deux jours après la baisse des prix à la pompe, TOTAL Madagascar et Shell ont emboîté le pas à Jovenna et à Galana (Ranaivo, 2005c). La concurrence n'a pas finalement résisté longtemps à la logique du marché (Rakotomalala, 2005d) parce que les prix s'ajustent au fur et à mesure pour s'égaliser en fin de compte (Ranaivo, 2005b).

Selon le GPM, le fait que celles-ci se retrouvent avec les mêmes prix après des modifications antérieures prouve qu'il y a vraiment concurrence ; s'il n'y avait pas de concurrence, elles auraient d'emblée affiché les mêmes prix (Ranjalahy,

2004e). À cet égard, on peut dire qu'il n'y a pas d'entente tarifaire entre les compagnies. La concurrence par les prix à la pompe existe et s'intensifie.

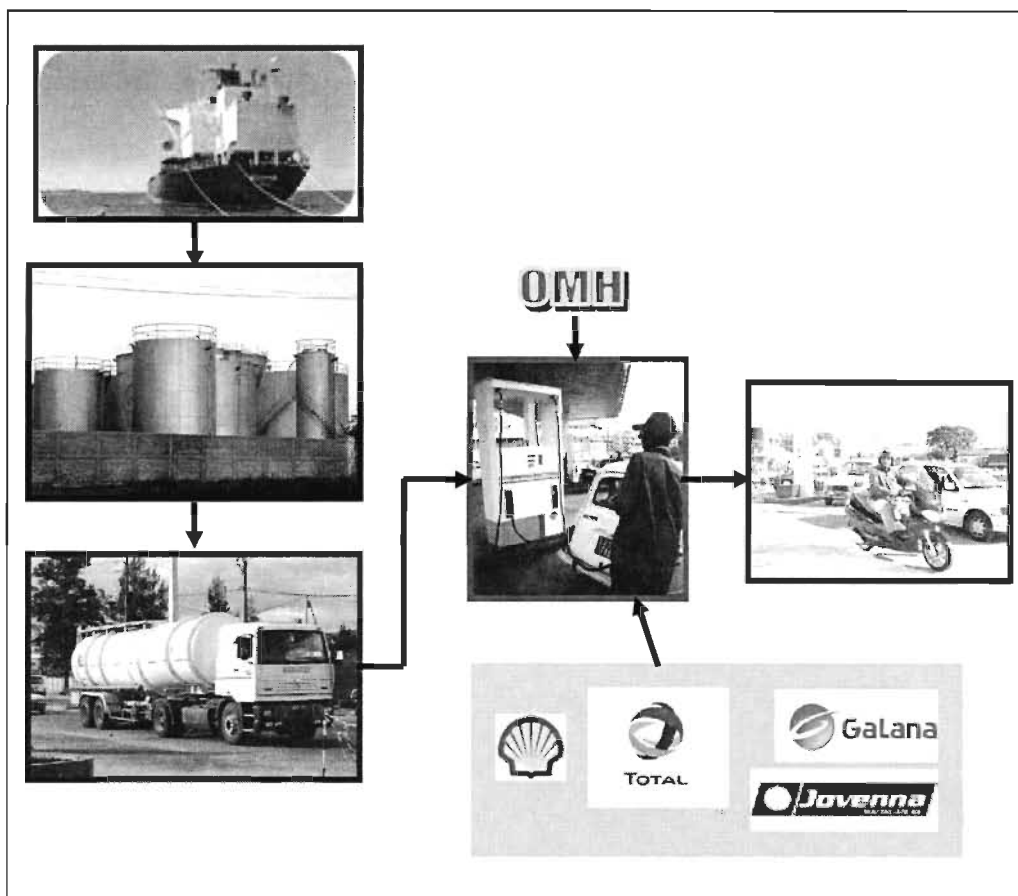
Figure 13
Tendance à l'alignement des prix à la pompe (en Ariary)



Source: Ranaivo (2005c).

Plusieurs facteurs justifient l'intensité de cette dynamique concurrentielle qui finira toujours par l'alignement des prix. Ces facteurs sont associés à la chaîne de distribution pétrolière à Madagascar comme l'illustre la figure 14.

Figure 14
Chaîne de distribution pétrolière à Madagascar



Ces facteurs incluent surtout les comportements des concurrents, ceux des consommateurs, le rôle de l'État, les stratégies commerciales des compagnies et le transport des carburants.

1.2.1.1. Prix des concurrents comme tarification de référence

Si chaque distributeur est tenu, suivant le principe de péréquation des prix, de garder les mêmes prix sur toutes les stations-service qu'il exploite sur tout le territoire national (quelle que soit la différence au niveau du coût de revient), rien ne l'oblige à aligner ses prix à ceux des autres distributeurs (Razafindrakoto, 2004c). Or, même s'il n'y a pas d'entente tarifaire, les compagnies pétrolières doivent être attentives au comportement de chacune d'entre elles sur le marché (Rakotomalala, 2005d). Ce n'est pas la première fois que des petites différences ont été constatées au niveau des prix des carburants à la pompe. Mais à chaque fois, le même scénario se répète, c'est-à-dire les distributeurs pétroliers finissent toujours par uniformiser leurs prix. « Pour un marché aussi petit, les compagnies pétrolières sont obligées de suivre le rythme de leurs concurrents », se défend le GPM (Rakotomalala, 2005c). Dans ce sens, les distributeurs pétroliers considèrent les prix de leurs voisins comme tarification de référence (Razafindrakoto, 2004c). Le prix final à la pompe est alors fonction de la concurrence sur le marché (Ranjalahy, 2004e).

On peut admettre qu'il n'y aura pas de grandes différences de prix entre chaque compagnie dans la mesure où les paramètres pour la détermination des prix sont pratiquement les mêmes pour tous les distributeurs (Andrianantenaina, 2004g). Outre les stratégies commerciales, à travers la sécurisation de l'importation, la valorisation des stocks et le réajustement des marges bénéficiaires, les prix à la pompe sont aussi dépendants des comportements des consommateurs, des taxes et redevances imposées par l'État ainsi que des frais de transport (Ranjalahy, 2004e; Andrianantenaina, 2005a).

1.2.1.2. Consommateurs très sensibles à la différence des prix affichés

La concurrence entre les distributeurs se joue à travers la vente au détail des carburants par leur réseau de stations-service en faveur des deux catégories de clientèle: les consommateurs Grand Public et les consommateurs Entreprises.

À l'ère de la libéralisation, chaque distributeur fixe le prix qu'il décide. Mais les clients sont très sensibles à la différence des prix dans les stations-service. Si bien par crainte d'être désertées par les clients, les distributeurs alignent leurs prix après coup (Ranaivo, 2005b). Le GPM corrobore ces faits en avançant qu'une différence de prix, même minime, soit 6 Ariary entraîne une baisse des ventes allant jusqu'à 40%. En province, c'est encore plus difficile parce qu'un écart de 1 Ariary fait affluer les consommateurs chez le distributeur moins cher et pourrait faire chuter la vente d'un produit jusqu'à moins 30% chez les distributeurs offrant plus chers (Fanjanarivo, 2005a et 2005c). Le marché hors aviation, de l'ordre 500 000 tonnes par an, est très étroit et les consommateurs sur le réseau réagissent très vite. Les consommateurs sont rarement fidèles et changent d'enseigne à la moindre variation des prix. Les distributeurs pétroliers doivent ainsi réagir au plus vite et afficher les prix les plus bas (Ranalahy, 2004e).

Quant à la clientèle Entreprises, la distribution évolue dans un contexte intensément concurrentiel. Pour ce type de clientèle, la concurrence entre les distributeurs pétroliers fait rage. Évidemment, elle se joue sur les prix et là, il est rarement question de les aligner parce que ce marché se caractérise par une importante consommation par rapport à la distribution au niveau des stations services (Fanjanarivo, 2004c et 2005c).

Bref, chaque distributeur essaie d'être le moins cher possible et cherche toujours à être le dernier à faire monter les prix. C'est là que se joue la concurrence.

Mais la sensibilité aux prix au niveau des clients est très forte que, finalement, les prix sont alignés rapidement.

1.2.1.3. État pour l'affichage des prix raisonnables dans l'intérêt du pays

Le secteur pétrolier aval évolue désormais dans un régime libéralisé. Chaque distributeur a donc la possibilité d'augmenter ou diminuer ses prix à son aise. Les textes sont très clairs, l'État n'intervient plus dans la fixation des prix, au niveau du secteur pétrolier.

Dans ce contexte de libéralisation, c'est l'OMH qui est mandaté par l'État comme organisme régulateur et qui veille à la loyauté de la concurrence, à la qualité des produits ainsi qu'à l'octroi de licences d'exploitation des activités pétrolières (Ranjalahy, 2004b et 2004c). À ce titre, il est également chargé de mettre à jour les règles qui régissent les activités de commerce de carburants et de superviser leur application (Rakotomalala, 2005a) et, enfin, de s'assurer de la régularité de l'approvisionnement vu le caractère stratégique des produits pétroliers (Ranaivo, 2005a). Dans l'exercice de son mandat, l'OMH pourra aussi procéder à des sanctions administratives à l'encontre des contrevenants. Le pouvoir de sanctionner doit cependant passer par toute une procédure. Il doit être précédé par la prévention, la formation, la constatation et, enfin, la sanction. Bref, « Nous nous occupons maintenant de contrôler les prix, le niveau des stocks et le suivi des normes et réglementations en vigueur », précise le Directeur Général de l'OMH (Andrianantenaina, 2004j).

Il est vrai que la libéralisation du secteur pétrolier aval est entrée en vigueur depuis le 1er juillet 2004. Cela incite à penser que cette ère nouvelle pourrait favoriser la concurrence et devait aboutir à la réduction des prix du carburant (Maka, 2004). On ne peut pas non plus induire l'opinion en erreur en déduisant que la libéralisation de la fixation des prix aboutirait forcément à une baisse conséquente au

profit des consommateurs (Andrianantenaina, 2005e). C'est dans cette perspective que les compagnies distributeurs, bien qu'elles soient libres dans la fixation des prix, sont quand même très prudentes en matière de l'évolution des tarifs pétroliers. Celles-ci tiennent compte de l'environnement économique de Madagascar (Razafimandimby, 2004). C'est la raison pour laquelle, contrairement à la Réunion et au Maurice où les hausses sont presque régulières, Madagascar est épargné par la flambée des cours grâce au dialogue établi entre l'État et les distributeurs pétroliers (Ranjarahy, 2004b; Fanjanarivo, 2005a). Ces derniers sont conscients qu'une hausse trop importante fera fuir les clients et ils préfèrent ainsi grignoter sur leurs marges.

Bien que l'État n'intervienne plus dans la fixation des prix à la pompe, il garde une marge de manœuvre assez importante au travers de son pouvoir de négociation et au travers des taxes et redevances d'environ 40% qui pèsent lourds sur les prix du carburant (Andrianantenaina, 2004d; Razafindrakoto, 2004d). Ce fut le cas, par exemple, après des négociations entre les autorités et le GPM, il a été convenu, dans l'intérêt du pays, de garder les prix appliqués depuis le samedi 5 juin 2004 à minuit (Ranjarahy, 2004b).

Le président du GPM confirme qu'avec la libéralisation du secteur pétrolier, l'État n'intervient plus dans la structure de prix. « Il n'y a pas de date préétablie pour appliquer une hausse et encore moins d'intervention de l'autorité de régulation sur le taux à appliquer », souligne-t-il (Andrianantenaina, 2005a). Chaque pétrolier ayant le droit de réajuster son prix en fonction de sa situation et de ses stratégies commerciales. La seule obligation des compagnies consiste à communiquer leurs prix à l'OMH (Andrianantenaina, 2004e).

1.2.1.4. Prix affichés en fonction des stratégies commerciales

Étant donné que Madagascar est un pays importateur de pétrole, l'évolution des prix à la pompe dépend de deux principaux paramètres: le prix du baril (un baril

équivalent à 159 litres) du Brent (pétrole brut) et le taux de change entre la monnaie malgache et le dollar américain puisque nos achats se font en dollar américain (Andrianantenaina, 2004k). On sait que les prix à la pompe n'ont pas cessé d'augmenter. Cette augmentation est essentiellement due à deux facteurs: (i) la hausse sans précédent des prix du baril du Brent à plus de 50 dollars américains à la fin d'octobre 2004 sur les deux principaux marchés mondiaux de Londres (*International Petroleum Exchange*) et de New York (*New York Mercantile Exchange*) et (ii) la dépréciation prolongée, presque 100% entre janvier et juin 2004, de la monnaie malgache par rapport au dollar américain (Ranjalahy, 2005). Ce premier facteur échappe à Madagascar alors que le deuxième dépend de lui, mais il n'est pas maîtrisé par le secteur (Razafimandimby, 2004).

Pour alléger le poids sur les prix à la pompe de cette tendance à la hausse non maîtrisée, les distributeurs pétroliers à Madagascar se conviennent de procéder à des achats groupés de pétrole, de près de 60 000 m³ de carburant par mois tous produits confondus, dans le but d'optimiser l'approvisionnement en partageant les frais logistiques et maritimes y afférents (Andrianantenaina, 2005f). Pour la première fois, ils ont décidé de se regrouper pour amortir le coût logistique et du fret, explique l'OMH. Bien que cette initiative soit louable aux yeux des consommateurs, ce dernier s'interroge si ce regroupement aura quelque effet sur les tarifs pétroliers (Rakotomalala, 2005a).

Un changement des prix à la pompe n'est pas seulement conditionné par le prix du baril. Il est souvent conditionné par le besoin de renouveler le stock. Une autre initiative prise par les distributeurs, toujours dans le but d'amortir la hausse des prix à la pompe, est liée au choix stratégique de la période à laquelle le stock des produits devrait être renouvelé. Cette période doit être coïncidée au moment où le prix du baril est à un niveau acceptable. Quant à l'effet de cette initiative, TOTAL Madagascar explique que, de la commande jusqu'à la livraison, il faut attendre entre trois et quatre mois. Ce qui veut dire que les produits vendus en ce moment ont été

commandés il y a trois mois (Andrianantenaina, 2005a) et que la baisse actuelle du prix du baril sur le marché international ne pourrait éventuellement se répercuter chez nous qu'après quatre mois (Fanjanarivo, 2005a).

À la lumière de ces initiatives, on peut dire que la différence de prix au port de destination (c'est-à-dire avant le passage en terminal d'importation) entre les distributeurs ne sera pas tangible; les charges étant plus ou moins identiques.

Ce qui les différencie, c'est la réévaluation des stocks existants et les marges bénéficiaires de chacune des compagnies (Andrianantenaina, 2004g). Or, ces dernières sont conscientes qu'une hausse trop importante fera fuir les clients. Ainsi, elles préfèrent, à travers une évaluation régulière des coûts, réajuster leurs marges bénéficiaires (Andrianantenaina, 2004k; Fanjanarivo, 2005a). Dans ce sens, on peut avancer que la réévaluation des stocks et les réajustements des marges font partie intégrante des stratégies commerciales des compagnies pétrolières et sont donc considérés comme des éléments maîtrisables par le secteur.

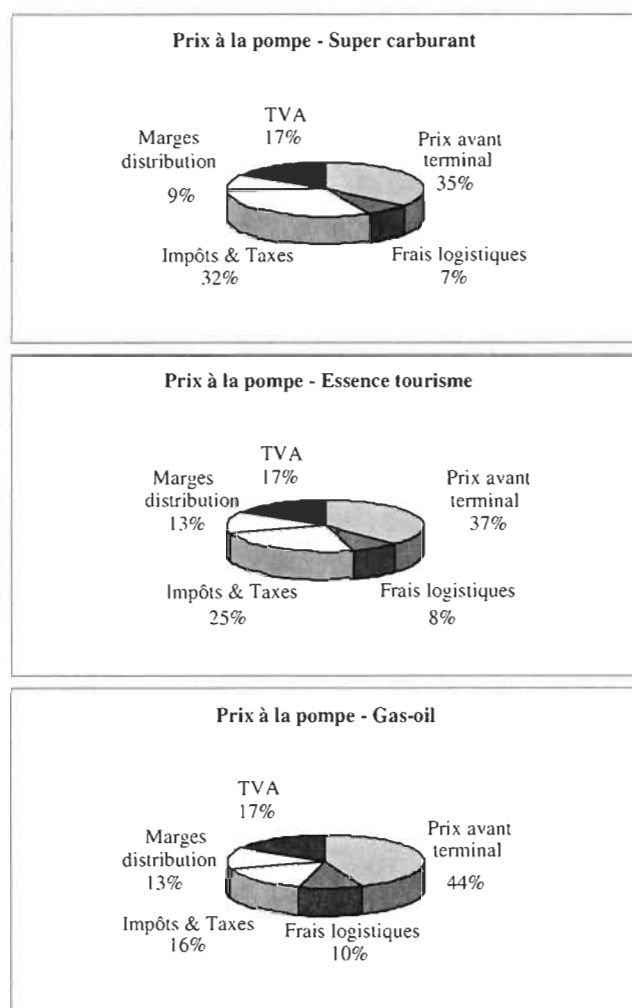
1.2.1.5. Transport des hydrocarbures élément critique dans la fixation des prix

Un autre élément de la chaîne de valeur de la distribution pétrolière, qui entre en jeu dans la fixation des prix, est le transport des carburants. Celui-ci est sous-traité par les compagnies pétrolières à des firmes de transport ferroviaire ou routier. Le fait d'être sous-traité à des firmes externes incite à penser que les compagnies DO semblent perdre une partie, voire l'intégralité du contrôle de cet élément.

De plus, l'application de la péréquation des prix à la pompe dans tout le territoire de Madagascar est aussi problématique pour les compagnies du fait qu'il n'y a que 27 dépôts pétroliers dans le pays et que les frais de transport diffèrent selon chaque destination. Par exemple, le transport d'un m³ coûte 10 dollars sur l'axe

Toamasina – Antananarivo, il est de 150 dollars entre Toamasina – Morombe (Ranaivo, 2005a). Les coûts logistiques liés au transport des hydrocarbures représentent entre 8% et 10% des prix affichés à la pompe, selon les produits, comme l'illustre la figure 15.

Figure 15
Structure des prix à la pompe



Source: Razafindrakoto (2004d).

Certains distributeurs ont avancé que pour maintenir leur distinction, le défi est de réduire le poids de ces coûts logistiques dans les prix affichés. Le transport des hydrocarbures pourrait jouer un rôle majeur à cet égard si on trouvait de bonnes

pratiques susceptibles de l'améliorer. Dans ces conditions, le transport des carburants peut être considéré comme une des étapes critique de la chaîne de distribution pétrolière dans la mesure où il pourrait être une source de gain de distinction par la réduction des coûts logistiques mais, aussi, il pourrait causer de multiples problèmes susceptibles d'augmenter les coûts et/ou les délais et de ternir l'image de la compagnie DO et, de ce fait, être également une source de perte de distinction. Ainsi, les compagnies pétrolières se doivent de rester très attentives aux comportements stratégiques des ces firmes ST en tenant compte de leurs pouvoirs de négociation et des fréquentes divergences de vue au niveau des tarifs du transport des carburants (Rakotomalala, 2005b et 2005e).

Il est vrai que la concurrence, à l'ère de la libéralisation totale du secteur pétrolier aval, se joue sur les prix à la pompe. Mais, à chaque fois où il y a changement tarifaire, elle ne dure pas longtemps parce que les distributeurs pétroliers, considérant les prix de leurs concurrents comme valeurs de référence et tenant compte de la forte sensibilité des consommateurs aux prix, ont tendance à aligner les tarifs à la pompe. À défaut d'une véritable concurrence sur les prix, la compétition tend à se faire plutôt avec d'autres éléments complémentaires.

1.2.2 Une concurrence par la qualité et la maîtrise des coûts

Ces éléments sont la maîtrise des coûts d'exploitation et l'amélioration continue de la qualité de service à la clientèle. En maîtrisant les coûts, les distributeurs relèvent leurs marges bénéficiaires même en maintenant les prix à la pompe alignés à ceux des concurrents. En améliorant la qualité des produits pétroliers et des services offerts, les distributeurs fidélisent et augmentent leurs clientèles même en gardant les tarifs à la pompe alignés à ceux des concurrents. Selon le GPM, même, avec une différence de quelques dizaines de francs, le coût et la qualité de service seront déterminants entre les compagnies distributeurs (Sa,

2004a). La concurrence se fait plutôt au niveau de la qualité de la prestation et du nombre de services offerts par les stations (Andrianantenaina, 2004g).

C'est dans cette perspective que plusieurs distributeurs intensifient le rythme d'investissements pour se distinguer en termes de qualité des produits et des services offerts par les stations de chacun d'entre eux (Ranjalahy, 2004b). C'est le cas, par exemple, de Shell, Galana et Jovenna.

1.2.2.1. Shell, une compagnie anglo-néerlandaise de réputation internationale

Pour la compagnie Shell, son premier devoir est de mettre en place les infrastructures et les outils et de livrer des produits et services qui sont dans les normes de standard international avant de procéder aux investissements. « Notre souci étant d'investir durablement plutôt qu'à court terme pour marquer l'image du groupe », déclare son Directeur Général (Solofonandrasana, 2005). « Nous nous engageons envers nos clients, actionnaires, fournisseurs et le public à faire preuve de bon voisinage et à contribuer au développement durable », précise-t-il.

Shell occupe les 18% du marché national mais la conquête du marché ne lui est pas primordiale. « Il importe plutôt de gagner la sympathie de la clientèle par l'éthique digne de ce quatrième pétrolier mondial » poursuit son Directeur Général. Ce qui échappe parfois la culture des clients qui se soucient seulement d'être servis aux stations en se référant au critère prix. Il est vrai que cette compagnie a adopté un profil bas depuis son installation à Madagascar (Solofonandrasana, 2005). Ce qui a fait penser que Shell était dépassé par ses concurrents. Cependant, son Directeur marketing rapporte que: « nous allons sortir de l'ombre et désormais, Shell va prouver à sa clientèle toutes ses qualités de grand distributeur pétrolier ».

C'est dans ce sens que Shell remet sur le tapis le respect des normes de sécurité. À cet effet, elle a organisé une semaine de sensibilisation pour donner aux

employés et aux partenaires de la compagnie les réflexes d'anticipation en cas d'accidents sur la route. Shell a, par la suite, mis en place une nouvelle manière de conduite. Il s'agit de la conduite défensive qui est caractérisée par des réflexes d'anticipation sur les éventuelles sources d'accidents sur les routes. « En cas de pluie, le conducteur doit tenir compte des aptitudes de freinage de son véhicule, de la distance et de la pluie », explique le responsable de la formation. C'est une manière de signaler l'importance des dispositifs de sécurité dans la conduite. Les employés de Shell et ses partenaires doivent connaître et appliquer les dispositifs de sécurité de base dans leur travail. Tout y est passé, depuis l'utilisation des ceintures de sécurité jusqu'à la vérification du gonflage des pneus, et la conduite en général doit toujours tenir compte du danger sur la route (Andrianantenaina, 2004h).

Pour améliorer la qualité des services offerts, Shell fait l'une de ses premières préoccupations la formation permanente de son personnel y compris celui des stations-service, en contact direct avec les clients et dont la prestation constitue l'image visible de la compagnie (Andrianantenaina, 2004f). Pour concrétiser l'impact de la formation dans le rendement et la qualité des services offerts aux clients, Shell a instauré un concours trimestriel à l'attention des pompistes. Le volume de carburant vendu et la qualité de service ont été les critères de classement à cet effet. Tout le bénéfice revient aux clients avec des pompistes qui ne font pas que remplir les réservoirs.

C'est toujours dans ce cadre de l'amélioration de la qualité que Shell s'est investi pour la rénovation des anciennes stations-service et la construction des nouvelles. Son objectif est de couvrir tout le territoire national selon l'avancement des travaux routiers que le gouvernement entreprend. Certes, la rénovation des stations est faite pour contribuer à l'amélioration de la qualité, mais sans les motivations de leurs gérants, on n'aurait pas eu les résultats souhaités. C'est dans ce sens que Shell a augmenté la marge bénéficiaire accordée à ceux-ci de 10,6 à 13 Ariary par litre (Teholy, 2004).

1.2.2.2. *Galana, une compagnie de renommée régionale*

L'investissement engagé par Galana est de l'ordre de 14 millions de dollars américains pour financer les travaux de modernisation de la raffinerie terminal de Tamatave et des stations-service. Un tel engagement est une marque de la confiance de Galana en l'avenir de Madagascar, souligne son Directeur Général (Ranjalahy, 2003a). « Galana a eu un challenge énorme à relever pour rendre l'infrastructure pétrolière en état de répondre aux exigences de l'économie malgache du troisième millénaire » indique-t-il. Les transformations dans les stations-service, la rénovation complète au sein de la raffinerie terminal de Tamatave ainsi que l'augmentation des capacités de production en sont la preuve. Ce ne sont que des exemples concrets de la transformation profonde de l'industrie pétrolière à Madagascar.

Restant dans ce cadre de mise aux normes internationales, Galana continue de rénover les stations-service reprises et d'inaugurer les nouvelles stations construites. Le coût moyen de ces rénovations ou de ces constructions s'élève entre 0,2 et 0,5 millions de dollars américains (Andrianantenaina, 2005d). Avec cette mise aux normes, la Galana compte augmenter son volume mensuel distribué à 15% supérieur à celui des concurrents (Andriananteniana, 2005c).

1.2.2.3. *Jovenna, une compagnie d'origine sud-africaine*

« Pour Jovenna, c'est une logique de la concurrence. Pour un marché hors aviation aussi petit de 500 000 m³ par an, les compagnies pétrolières sont obligées de suivre le rythme de ses concurrents », déclare son Directeur Général (Rakotomalala, 2005c). Procéder à la rénovation de certaines stations-service et, surtout, créer de nouvelles stations en couvrant les zones les plus reculées pour servir les consommateurs, proposer des produits de qualité à bon prix tout en étoffant son réseau de distribution en ville, c'est dans cette optique que Jovenna compte mener

ses activités pour garder, voire développer ses parts de marché dans la distribution hors aviation. L'ouverture de trois nouvelles stations porte à 66 le nombre de ses stations-service. L'objectif est d'atteindre 71 stations-service en 2006. Ce processus d'élargissement de son réseau de distribution se fait selon le développement des infrastructures routières du pays.

Quant aux perspectives à court terme, Jovenna promet l'amélioration de la qualité de service à travers l'accompagnement des gérants de ses stations-service. Cet accompagnement comprend la pratique de la formation, du concours et de primes. Pour le concours, plusieurs critères sont exigés de toutes les stations-service: la qualité de service, le volume de carburants vendus, la propreté, l'accueil des clients et le marketing de vente (Ramboatiana, 2004; Andriantsoa, 2005).

La compagnie Jovenna roule aussi pour l'assurance de la qualité des produits, entre autres, la réduction du taux de soufre dans le gazole et l'accroissement de l'indice d'octane dans l'essence tourisme. Elle s'attelle également à la mise en place progressive de nouveaux services dans les stations à l'exemple du service Air/Eau et Pneumatique. Enfin, pour plus d'efficacité, Jovenna a augmenté les marges des gérants de stations-service de 9,8 à 10,8 Ariary par litre (Raw, 2004).

Pour tout, Jovenna a investi, depuis 2000 jusqu'en 2005, 15 millions de dollars américains; elle prévoit 5 millions dollars américains d'investissements supplémentaires pour 2006 (Teholy, 2006). Selon son Directeur Général, le marché de la distribution enregistre une augmentation annuelle de près de 10%. De ce fait, Jovenna n'a pas hésité à continuer sa politique avec la création de nouveaux points de vente à Mahajanga et à Tamatave tout en continuant la refonte des anciennes stations-service à Toliara, Mahajanga et Fianarantsoa (R.S.R., 2004).

En somme, la libéralisation totale du secteur pétrolier aval rend de plus en plus intense et incertain le contexte concurrentiel entre les distributeurs:

- intense, dans la mesure où ils tendent, pour se distinguer et donc pour asseoir leur survie, à durcir la concurrence déjà forte sur la qualité et les coûts des services rendus à la clientèle;
- incertain, dans la mesure où ils s'exposent à des risques de baisse conséquente des parts de marché et de marges induites, surtout, par la non maîtrise de certains éléments critiques de la chaîne de distribution pétrolière.

Dans ce contexte, seules les compagnies qui se mettent au défi d'innover constamment sur tous les éléments de la chaîne de valeur seront susceptibles d'arriver à se distinguer de la concurrence en termes de qualité et de coûts et donc, à assurer durablement leur survie. C'est le cas de TOTAL Madagascar qui compte développer de nouvelles pratiques susceptibles d'augmenter la qualité de service dans toute la chaîne de distribution des hydrocarbures et de réduire les coûts d'opération afférents. C'est ainsi qu'elle veut renforcer sa position de leader sur l'ensemble du marché de la distribution pétrolière malgache.

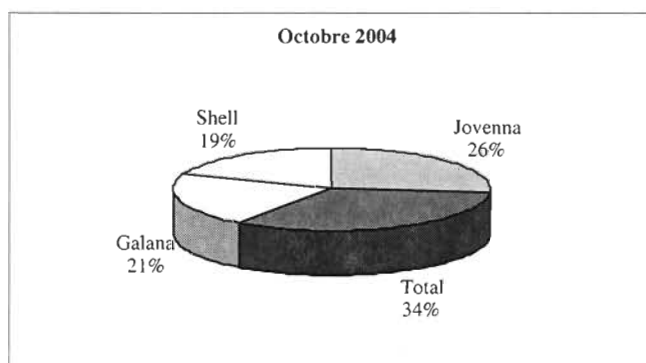
1.3. TOTAL Madagascar pour le renforcement de son leadership

Pour renforcer sa présence mondiale, le groupe TOTAL, quatrième pétrolier mondial, possédant des filiales dans plus de 130 pays et employant de plus de 110.000 personnes et dont la mission est « de satisfaire durablement, par l'innovation et l'action, les besoins des hommes en énergies », (Groupe-TOTAL, 2003) est venu s'installer, en 1999, à Madagascar à travers la reprise des activités partielles de la compagnie nationale des hydrocarbures, Solima. C'est ainsi qu'il a créé TOTAL Madagascar.

TOTAL Madagascar est une compagnie anonyme au capital de plus de 7,5 millions de dollars américains régie par le droit des sociétés malgaches. Dans l'exercice de ses activités d'importation, de distribution et de commercialisation des produits pétroliers, la compagnie dispose d'un effectif de plus de 150 personnes, dont 75 au siège, et d'un portefeuille clientèle composé de 56 stations- service et de 440

grands consommateurs (clientèle entreprises). Elle enregistre une augmentation moyenne annuelle de son volume des ventes de l'ordre de 11% auprès des réseaux de stations-service et de 15% auprès de grands consommateurs (Razafindrakoto, 2004b). Avec ce portefeuille clientèle et cette augmentation des ventes, TOTAL Madagascar détient 34% des parts sur un marché pétrolier global de 550.000 tonnes (aviation incluse) (Razafimandimby, 2004, p. 15), comme l'illustre la figure 16; ce qui lui a permis de devancer ses concurrents.

Figure 16
Situation de la distribution pétrolière avec aviation



Source: Andrianantenaina (2003b) et Razafimandimby (2004).

TOTAL Madagascar exerce son leadership, économique en vue de conquérir les parts de marché supérieures à ses concurrents mais aussi, dans d'autres projets qui tiennent compte des préoccupations sociales. C'est dans cette perspective qu'elle compte renforcer sa position de leader pétrolier à Madagascar. De ce fait, TOTAL Madagascar s'est engagée dans une politique d'augmentation de la qualité de service à toutes les étapes de la chaîne, de l'approvisionnement jusqu'à la vente au détail, en vue de fournir des produits pétroliers exempts de défauts à des prix compétitifs au bénéfice des consommateurs.

1.3.1 TOTAL Madagascar leader sur les prix et la qualité

Renforcer sa position de leadership sur le marché pétrolier aval à Madagascar requiert pour la compagnie TOTAL Madagascar des travaux intenses et simultanés pour l'amélioration continue de la qualité et pour la réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne de distribution des carburants.

1.3.1.1. Pour la réduction des prix et des coûts

Le marché pétrolier est très tendu du fait que les prix reflètent l'évolution des cours internationaux. Selon le Directeur Général de TOTAL Madagascar, « Techniquement, il est difficile d'écouler le produit quand le prix est trop important pour les consommateurs » (Andrianantenaina, 2005f). Dans ce cas, « Nous essayons de proposer un prix qui soit à la portée des usagers » précise-t-il. C'est dans ce sens que TOTAL Madagascar, restant attentif aux frmes ST de transport des hydrocarbures, a été le premier à oser à diminuer le prix à la pompe du gas-oil, malgré la hausse de prix d'autres produits pétroliers (Rakotomalala, 2005e).

Toujours dans ce cadre et pour être plus compétitif, TOTAL Madagascar envisage, à travers la Logistique Pétrolière dont elle est actionnaire, d'investir dans un nouveau terminal d'importation à Tamatave. « Le but en est d'optimiser les prix d'approvisionnement et de faire baisser le prix à la pompe », a dit son Directeur Général (Saholiarisoa, 2005; Maka, 2005a; Andrianantenaina, 2005b).

Dans sa politique de réduction des prix, TOTAL Madagascar adopte une stratégie plus sociale de la baisse tarifaire malgré la spirale de la hausse des prix du baril sur les marchés internationaux. Il s'agit d'une réduction des prix qui a en rapport avec l'approche des fêtes, soit nationales ou, encore, de fin ou de nouvelle année. C'était le cas pendant pour les fêtes de fin d'année 2004 et de nouvelle année 2005. Cette stratégie enchante de nombreux consommateurs bien que certains

transporteurs de taxi la considèrent comme une baisse qui servira de préparation psychologique des Malgaches à une hausse plus importante prévue pour l'année prochaine (Andrianantenaina, 2004k).

1.3.1.2. Pour l'augmentation de la qualité de produits vendus

Aussi, c'est TOTAL Madagascar qui est le premier pétrolier du pays à commercialiser le super sans plomb 95. Selon son Directeur Général, cette action s'inscrit dans la politique du Groupe qui est l'amélioration constante de la qualité des produits et de l'environnement. C'est pourquoi elle a mis en place les mesures et les moyens nécessaires pour l'importation et la commercialisation rapides de ce nouveau produit. L'essence super sans plomb va se substituer progressivement au super vendu sur le marché. Donc, le prix à la pompe n'enregistrera pas de changement. L'usage de ce type de carburant offre de nombreux avantages (Andrianantenaina, 2003a). Le super sans plomb 95 a été préconisé dans la lutte contre la pollution atmosphérique au cours du sommet mondial de la terre de Johannesburg en 2002. Il ne produit pas de résidus de plomb nocifs pour la santé car la présence de plomb dans le sang est une cause de maladies respiratoires, cardio-vasculaires et rénales. Or, il a été constaté que la teneur en plomb dans le sang de la population de la capitale est supérieure à la moyenne normale. Ce fut la raison de la réaction immédiate et radicale de ladite compagnie. En outre, le super sans plomb 95 peut favoriser une baisse de la consommation de carburant des véhicules.

D'ailleurs, pour la protection de l'environnement, le Gouvernement a décidé d'interdire l'importation et la vente d'essence plombée sur le marché malgache (Andrianjakarivelo, 2005). C'est dans ce cadre que la compagnie TOTAL Madagascar a envisagé de procéder à la suppression de l'essence avec plomb sur le marché national avant 2005.

Or, on sait que la réalisation de cette politique de réduction des prix et de l'amélioration de la qualité nécessite le respect d'une démarche qualité rigoureuse et d'investissements énormes.

1.3.1.3. Pour la qualité des services nécessitant d'énormes investissements

Dans un souci permanent de qualité, TOTAL Madagascar a pris les mesures visant à la mise aux normes européennes de l'ensemble des installations dans ses stations-service (Andrianantenaina, 2003a). C'est dans ce cadre qu'elle a, depuis 2002, reconstruit ces dernières, installé de plus de 30 cuves neuves, fait le contrôle et le plombage des appareils distributeurs et, enfin, mis en œuvre des procédures de sécurité pour protéger les clients, les exploitants, le voisinage. De plus, pour être plus efficace, elle a renforcé les capacités des gérants et du personnel dans son réseau de stations-service par une formation concernant les contrôles à effectuer lors de la réception des produits ainsi que des matériels de contrôle spécifiques (pâte à eau, thermo densimètre). Un laboratoire, indépendant et doté d'équipements sophistiqués, à savoir la société Madagascar Petro Service (MPS) travaillant avec elle, réalise et analyse des prélèvements inopinés effectués directement en station dans le but se conformer aux normes.

Depuis l'installation de TOTAL Madagascar, elle a rénové 85% de son réseau de distribution (Andrianantenaina, 2005b; Fanjanarivo, 2005b). Elle n'a pas seulement rénové son réseau de distribution, mais en même temps, elle l'élargit avec la création de nouvelles stations-service.

Une de ces dernières est la 53^e station-service dénommée '*Fitaratra*' (ou Miroir, en français). Comme son nom l'indique, cette station, qualifiée par les journalistes de *ultramoderne*, reflète l'image que TOTAL Madagascar veut véhiculer dans le domaine des hydrocarbures dans le pays (Maka 2005a; Saholiarisoa, 2005).

Bâtie sur une superficie de 3000 m² se trouvant dans la cour des bureaux de TOTAL, elle a été conçue, selon les normes internationales, pour offrir des prestations utiles à ses clients hormis la distribution des carburants. Il s'agit, en effet, d'une station de premier niveau dotée de services complets, à savoir le lavage, la vulcanisation, l'entretien gratuit et le concept Boutique Bonjour ouvert 7j/7 et 24h/24, sur une superficie de 70m² avec plus de 500 références produits. Ce concept est une marque déposée du groupe TOTAL. C'est un véritable petit supermarché offrant une gamme de produits très alimentaires avec l'existence d'un Point chaud, en partenariat avec Mouf'rey. « TOTAL se veut être rassurant pour son public en renforçant le concept qu'il n'y vient pas par hasard. Un système de sécurité a été mis en place pour le confort », explique le responsable commercial de TOTAL. Fitaratra peut stocker jusqu'à 100 m³ de carburants dans des cuves de stockage à double enveloppe avec détecteur de fuite permanente. Servir des clients avec 19 pistolets est également un défi relevé, par tuyauteries en polyéthylène sans raccords souterrains. Un système de récupération de vapeur anticipé en fait une nouveauté. En ce qui concerne la sécurité, TOTAL a tout envisagé la sécurité des pompistes et la sécurité environnementale: incendie, installations électriques sécurisées, traitement des eaux et récupération des huiles usées. Pour en revenir au service gratuit, citons entre autres le service glace, le service sous capot complet avec contrôles des différents niveaux et appoints si nécessaire. Comme le veut le slogan TOTAL: « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard ». Cette nouvelle station, qui coûte dans les 0,5 millions de dollars, sert en moyenne 1000 litres d'essence sans plomb par jour.

Lors de l'inauguration de cette station. Le Directeur Général de TOTAL Madagascar a tenu à préciser les motivations de sa compagnie:

Le montant total des investissements de sa compagnie pétrolière, depuis l'année 2000, s'élève à 18,5 millions de dollars américains. Par ces investissements, la société renforce son implantation à Madagascar.

L'inauguration de cette station est coïncidée avec celle du siège de TOTAL Madagascar. Son Président du Conseil d'Administration explique:

Ce double événement traduit la pérennité de notre présence dans ce pays d'avenir. Cinq ans après le déclenchement du processus de privatisation à Madagascar, TOTAL leader sur le marché, continue dans son ambition d'accompagner le développement économique. Notre volonté dans ce secteur d'activité est de nouer avec nos clients industriels des partenariats durables.

Pour accentuer cette ambition dans le cadre de sa politique du développement durable, le groupe TOTAL a décidé de réaliser des projets qui tiennent compte des préoccupations sociales. C'est, par exemple, la participation de la société à la préservation de l'environnement et à la lutte contre le sida. Le groupe TOTAL s'implique aussi dans un autre projet à Madagascar: celui de l'amélioration du secteur du TRH (Maka, 2005a; Andrianantenaina, 2005b).

1.3.2 TOTAL Madagascar pour l'amélioration du TRH

Pour la mise en œuvre de sa politique dont la finalité est de contribuer à la réduction des prix à la pompe et à l'augmentation de la qualité de service à la clientèle, TOTAL Madagascar, en partenariat avec IST, se lance dans un projet qui vise à améliorer le TRH, un élément critique de la chaîne de valeur de la distribution pétrolière.

Il est vrai que TOTAL Madagascar est en plein changement innovant, en construisant un dépôt de stockage pétrolier moderne dédié à l'importation, en modernisant les stations-service reprises, en construisant de nouvelles stations ultramodernes avec des équipements branchées aux technologies nouvelles, en renforçant les capacités de son personnel et de celui de son réseau de distribution par une formation professionnelle continue, pour ne citer que ceux-là. Ces actions de

modernisation touchent aux différents éléments de la chaîne de valeur plus ou moins sous le contrôle de la compagnie TOTAL Madagascar.

Cependant, plusieurs de ses gestionnaires sont conscients que même si elle continue à innover ses façons de faire pour être en mesure de répondre aux normes internationales exigées par le groupe TOTAL, les objectifs de réduction des prix et d'augmentation de la qualité ne pourraient être atteints que partiellement et le gain de distinction souhaité pourrait être limité si l'étape critique de la chaîne de distribution pétrolière relative au TRH n'était pas intégrée dans ce processus d'innovation. Cette étape est sous-traitée à des firmes du transport externes et, de ce fait, peut échapper en partie ou en totalité au contrôle de TOTAL Madagascar. C'est pour toutes ces raisons que se fait sentir le besoin pour TOTAL Madagascar de synchroniser ses activités avec celles des firmes ST du transport pétrolier pour que l'innovation soit globale et touche à l'ensemble de la chaîne de valeur de la distribution des carburants. Ce besoin de synchronisation requiert la mise en commun de connaissances par le développement d'un apprentissage collectif avec des firmes ST sélectionnées capables de lui garantir un transport des produits selon les standards de qualité du groupe.

Si TOTAL Madagascar arrivait à améliorer le transport des carburants avec le développement de ces nouvelles pratiques, elle pourrait, même en gardant les prix à la pompe alignés, gagner en termes de parts de marché par l'augmentation de la qualité des produits et des services transitant sur l'ensemble de la chaîne de la distribution pétrolière et, aussi, gagner en termes de marges bénéficiaires par la diminution ou la maîtrise des coûts logistiques afférents au transport des hydrocarbures. Ainsi, elle renforcerait davantage sa position de leader sur le marché pétrolier malgache. C'est dans ce sens que TOTAL Madagascar a pris l'initiative de s'investir pour l'amélioration du secteur du TRH pour être en phase avec la dynamique concurrentielle susmentionnée dans le secteur pétrolier aval. C'est, en effet, une perspective qui s'inscrit dans le cadre de préparation de la transformation

de la sous-traitance en une organisation en réseau des firmes ST du TRH autour du pivot, TOTAL Madagascar.

1.3.3 TOTAL Madagascar pour une nouvelle sous-traitance

Comme l'indique le tableau 37, les situations actuelle et souhaitée de la sous-traitance du TRH peuvent être appréhendée par rapport aux trois éléments suivants: la durée, la nature et la coordination de la relation.

Tableau 37
Situation actuelle et souhaitée de la sous-traitance du TRH

	Situation de la sous-traitance actuelle (avant le changement)	Situation de la sous-traitance souhaitée (après le changement)
Durée de la relation	Contrat de transport d'un an renouvelable	Contrat de transport de 3 à 5 ans
Nature de la relation	Communication unidirectionnelle dans une relation binaire ou dyadique: DO → ST Échange (formel) rare entre les ST	Communication multidirectionnelle qui encourage l'échange d'information à deux niveaux de réciprocité: DO ↔ ST ST ↔ ST
Coordination de la relation	Recours au service d'un nombre élevé des ST qualifiés de <i>capacité</i> Coordination par la compétition	Recours au service d'un nombre restreint des ST qualifiés de <i>qualité</i> Coordination par la recherche d'équilibre entre concurrence et collaboration

Source: GSB-TOTAL et ISTd'Antananarivo (2004a).

1.3.3.1. Situation au niveau de la durée de la relation

L'analyse de la situation actuelle a permis de constater que plusieurs compagnies pétrolières passent un contrat de sous-traitance d'une durée d'un an renouvelable avec des transporteurs de carburants. Ce phénomène, qui entraîne des coûts répétitifs liés au renouvellement des contrats, semble restreindre l'engagement des firmes de transport ST et augmenter les coûts de transaction des compagnies DO. De même, il offre peu de garantie de durabilité des relations d'affaires entre les contractants.

Pour faire face à cette situation, certaines compagnies, dont TOTAL Madagascar, semblent sentir davantage le besoin de nouer des liens de collaboration avec des firmes ST du TRH dans un cadre contractuel d'une durée, non plus d'un an, mais de trois à cinq ans. Le but en est de réduire les coûts engendrés par les renégociations des contrats et d'assurer un engagement soutenu des firmes ST lequel pourrait conduire à une pérennité des relations d'affaires.

1.3.3.2. Situation au niveau de la nature de la relation

Dans son état actuel, la relation de communication dans la sous-traitance du TRH semble être organisée dans une perspective unidirectionnelle où une compagnie pétrolière DO continue à imposer ses règles du jeu (par exemple, ses standards de qualité en matière d'entretien des camions-citernes) à des transporteurs ST de façon à ce qu'ils s'y conforment. Cette relation se fait souvent dans un cadre dyadique « DO / ST ». Très peu de discussions semblent avoir lieu entre la firme pétrolière DO et ses firmes ST de TRH quant aux stades de conception des procédures d'exploitation et des standards de qualité requis. De même, il existe rarement d'échanges (du moins formels) d'information entre les ST. Ce phénomène tend à renforcer le pouvoir de négociation du DO envers les firmes ST et, aussi, à limiter leur initiative. Dans un contexte où très peu d'initiatives émanent des ST, le DO tend à s'exposer à des risques des routines destructives susceptibles, à terme, de compromettre la distinction qu'il aurait besoin pour lui permettre de devancer ses concurrents (Mathé, 2001).

Dans ces conditions, la compagnie soucieuse de sa distinction, comme TOTAL Madagascar, semble sentir de plus en plus le besoin, en s'associant, d'aider les entreprises ST du TRH à prendre beaucoup plus d'initiatives pour améliorer, de manière constante, la qualité de leurs prestations et, aussi, d'encourager les échanges d'information à deux niveaux de réciprocité: entre elle et les firmes ST et entre les entreprises ST et leurs concurrents. Ainsi, la relation de communication s'organisera

dans une perspective multidirectionnelle et ne se limitera pas dans un cadre dyadique mais s'étendra à plusieurs partenaires.

1.3.3.3. Situation au niveau de la coordination de la relation

Plusieurs compagnies DO travaillent avec de nombreuses firmes ST de TRH. Ce phénomène tend à complexifier leur gestion et à alourdir les coûts de transaction des DO.

Ces derniers temps, force est de constater que certaines compagnies tendent à réduire le nombre des firmes ST de TRH avec qui elles travaillent et, par voie de conséquence, le nombre des camions citernes dédiés. C'est le cas de TOTAL Madagascar qui a réussi à passer de 173 camions-citernes à 78 entre janvier et juillet 2003. Selon les transporteurs, une partie des camions-citernes exclus a été revendue et/ou transformée en plateau transportant des containers. Cette stratégie de réduction semble s'inscrire dans une optique d'augmentation de la qualité des transporteurs et de leurs camions-citernes car très peu d'entre eux arrivent à se conformer aux standards de qualité exigés. TOTAL Madagascar poursuit cette stratégie en manifestant sa volonté de travailler durablement et en confiance avec un nombre limité de prestataires ST aptes à référencer leurs firmes selon les standards de qualité.

En outre, la sous-traitance du transport des carburants, dans son état actuel, semble plutôt privilégier la coordination de la relation par la compétition. Chaque compagnie pétrolière DO met en concurrence les entreprises ST de TRH lesquelles sont ainsi confrontées à une compétition de plus en plus sélective. Dans ce cas, la compagnie DO semble évoluer dans un lien d'indépendance envers des ST et ces derniers semblent se retrouver dans une situation de dépendance envers la première. Afin de réduire cette dépendance ou de maintenir son indépendance, il existe des cas où un ST qui travaille efficacement avec quelques compagnies met ces dernières en concurrence. Or, on sait que la compétition est toujours nécessaire si on veut obtenir

une qualité. Mais, il ne faut pas non plus perdre de vue que la recherche d'un certain niveau de qualité correspondrait à une augmentation considérable des coûts, susceptible de fragiliser la rentabilité de l'entreprise, d'affecter sa distinction et, donc, de compromettre sa survie.

La question est donc de savoir jusqu'où et à quel prix, on peut rester indépendant pour avoir un niveau souhaité de qualité et de coûts. La tendance de la compagnie TOTAL Madagascar, à chercher un équilibre entre maintenir la concurrence entre les firmes ST de TRH et collaborer avec eux pour les aider à moderniser leurs prestations de service de transport, semble répondre intuitivement et partiellement à cette interrogation. La question de coordination de la relation par la concurrence-collaboration semble aussi se poser au niveau de nombreux transporteurs: jusqu'où et à quel niveau de coût et de qualité, peut-on ou pas cheminer tout seul en restant indépendant sans compromettre sa distinction. Quoique cette question de frontière entre indépendance et collaboration reste encore entière, on a observé la tendance de certains transporteurs à s'ouvrir, à discuter et à échanger de l'information entre eux. Cette tendance peut se traduire par le besoin potentiel d'un regroupement formel de firmes en vue de soutenir leur distinction et leur survie.

En somme, l'ensemble de ces phénomènes incite à croire que plusieurs compagnies pétrolières DO pratiquent la sous-traitance classique dite de capacité. Certaines d'entre elles, dont TOTAL Madagascar, souhaitent la transformation de cette situation de sous-traitance classique en une autre situation nouvelle qui donne plus d'initiative aux firmes ST de s'améliorer dans le cadre d'un lien contractuel beaucoup plus durable et qui favorise le partage de l'information dans le cadre d'une pratique de coordination de la relation basée sur la recherche d'équilibre entre la concurrence et la collaboration.

Cette transformation que TOTAL Madagascar souhaite atteindre pour améliorer la gestion de la sous-traitance du TRH nous a amené à la mise en œuvre

des présents processus d'implantation et de compréhension du changement dont le déroulement est successivement présenté dans les lignes qui suivent.

2. LE DÉROULEMENT DE L'IMPLANTATION DU CHANGEMENT

Le processus d'implantation du changement s'est déroulé à travers la mise en opération successive de chacune des activités liées au déracinement, au mouvement et à l'enracinement.

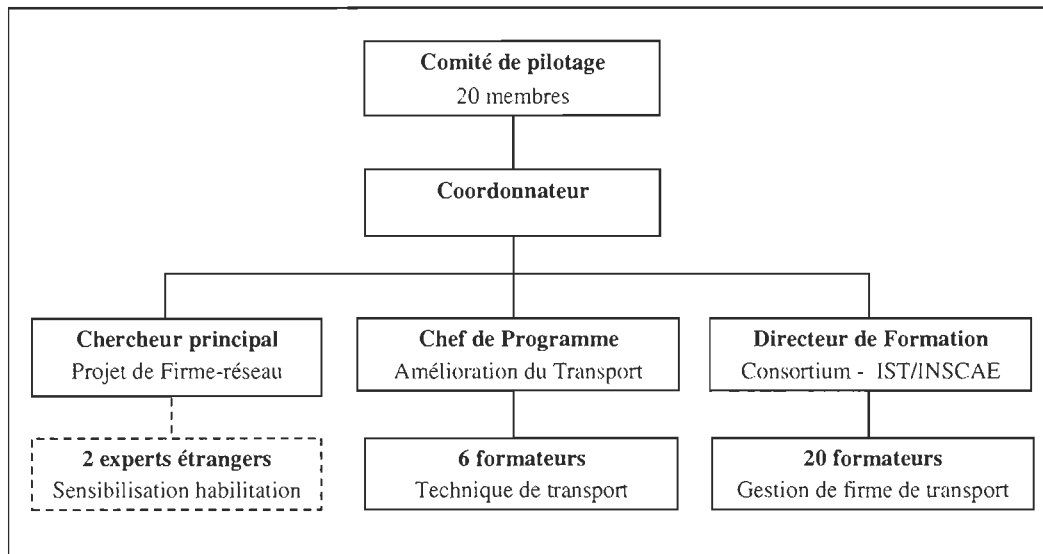
2.1. Les activités de déracinement

Le déroulement de l'implantation du changement a commencé par l'exécution des activités de déracinement, à savoir la mise en place d'une structure et la réalisation des activités de sensibilisation nécessaire à l'orientation du projet.

2.1.1 *La mise en place d'une structure organisationnelle*

De nombreuses négociations menées par le chercheur successivement auprès de l'IST d'Antananarivo, pour agir en qualité d'intermédiaire, et auprès de la société TOTAL Madagascar, pour être une firme pivot, sont à l'origine d'une démarche préparatoire d'une firme-réseau. Aux termes de celles-ci, la convention de partenariat précitée a été établie entre ces deux parties du 27 juin 2003 dans le but d'améliorer le secteur du TRH et de prévenir les risques inhérents à son exercice dans une perspective de mise en réseau des firmes ST de TRH. Dans ce cadre, les deux parties conviennent de mettre sur pied une structure organisationnelle sous la direction d'un Comité de pilotage comme l'on voit dans la figure 17.

Figure 17
Structure organisationnelle du projet



2.1.1.1. Un Comité de pilotage intégratif

Dirigé par un Président émanant de la firme pivot, le Comité de pilotage se donne le mandat de définir les orientations du projet, de valider et d'actualiser le plan d'actions, de définir l'organisation et les moyens nécessaires, d'évaluer l'avancement et les résultats des actions déployées.

Il est composé de 20 membres représentants de 13 organisations issues du pivot, de l'intermédiaire, des entreprises participantes, du gouvernement, du secteur privé et des sociétés civiles, comme l'indique le tableau 38.

Le choix de ces organisations a été fondé sur la base du principe d'intégration d'autres parties prenantes pertinentes issues du Gouvernement, des entreprises privées et des sociétés civiles. À titre d'exemple, les apports de quelques unes de ces parties prenantes sont les suivants:

- APTH France assurera la formation des formateurs en technique de transport des matières dangereuses;

- ONG VOARISOA apportera son soutien technique en vue de la formation et de sensibilisation des populations du point de vue des accidents de la route mettant en jeu les matières dangereuses;
- le PST s'assurera de l'alignement du projet avec les politiques et programmes du Gouvernement en matière des transports;
- le PNUD jouera un rôle clé dans l'établissement des divers partenariats et apportera son appui nécessaire au succès du projet dans le cadre de l'initiative GSB du pacte mondiale.

Tableau 38
Composition du Comité de pilotage

Catégorie	Organisation	Nombre	Observations
Pivot	TOTAL Madagascar	3	
	TOTAL Groupe (France)	3	
Intermédiaire	IST	2	
	Cellule opérationnelle PATH	2	
Entreprise participante	APTH Madagascar	1	
	APTH France	1	
Gouvernement	Programme Sectoriel des Transports (PST)	1	Société mixte
	Office Malgache des Hydrocarbures (OMH)	1	
	Logistique Pétrolière	1	
Secteur privé	Syndicat des Industries de Madagascar	1	
	Groupement des Entreprises de Madagascar	1	
Sociétés civiles	PNUD	1	
	Agence Universitaire de la Francophonie	1	
	ONG VOARISOA	1	
Total		20	

Le Comité se réunit tous les six mois selon le calendrier indiqué dans le tableau 39 et délibère sur la base consensuelle.

Tableau 39
Réunions du Comité de pilotage

	Date	Objet	Participants
1 ^{re} réunion du Comité	23 octobre 2003	Validation de la structure organisationnelle	17
2 ^e réunion du Comité	01 avril 2004	Validation des programmes de changement	17
3 ^e réunion du Comité	19 octobre 2004	Mise au point de l'exécution de changement	18
4 ^e réunion du Comité	21 avril 2005	Réflexion de la continuation du projet	16
5 ^e réunion du Comité	10 octobre 2005	Validation de la constitution de la firme-réseau	15

2.1.1.2. Une Cellule opérationnelle gérée par un Coordonnateur

Le Comité de pilotage confie à la Cellule opérationnelle la mission d'exécution du projet. De manière précise, elle a un mandat d'élaborer le plan d'actions du projet, de le faire valider au Comité de pilotage et de le mettre en œuvre après sa validation. Aussi, la Cellule opérationnelle assurera la gestion du projet sur les divers plans administratif, financier, logistique et communicationnel.

Elle est gérée par un Coordonnateur travaillant étroitement avec le Chercheur de projet Firme-réseau, le Chef de programme d'amélioration du transport des hydrocarbures et le Directeur de formation en gestion de firme de transport.

La désignation du Coordonnateur et du Chef de programme s'est faite dans l'esprit de la convention de partenariat. Le premier ayant le profil de gestionnaire a été choisi par le pivot, TOTAL Madagascar et le second possédant le profil d'ingénieur a été sélectionné par l'intermédiaire, IST.

Le Chef de programme a sous sa responsabilité six formateurs spécialisés en technique de transport des produits pétroliers.

La mise en œuvre du projet Firme-réseau est confiée au Chercheur principal qui travaille en étroite collaboration avec l'intermédiaire, IST, et les autres membres de la Cellule opérationnelle (le Coordonnateur, le Chef de Programme et le Directeur de Formation). Une équipe de projet Firme-réseau a été créée sous la coordination du Chercheur. Elle a un mandat de développer et conduire la démarche de préparation d'une firme-réseau dans le TRH à Madagascar. Cette équipe est constituée de deux membres permanents issus de l'intermédiaire et de l'initiative GSB PNUD et de deux non permanents qui sont des experts internationaux contribuant à la sensibilisation habilitation des firmes participantes à la pratique de l'organisation-réseau.

Pour mieux accomplir sa mission de formation à la gestion de firme de transport, l'intermédiaire, IST, spécialiste dans le transport et logistique a fait un appel de consortium à l'un de ses partenaires, l'Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration des Entreprises (INSCAE) plutôt spécialiste en management des affaires. Le consortium IST/INSCAE en annexe S a été né à la suite de cet appel dans le but de proposer et de mettre en œuvre un programme de formation de gestion adapté aux besoins du projet. Un Directeur de Formation est désigné pour diriger ce consortium. Il assure la coordination de la conception et de la mise en œuvre du programme de formation en gestion de firme de transport. Vingt formateurs travaillant sous sa responsabilité ont été recrutés à cet effet.

2.1.2 La mise en œuvre de la sensibilisation orientation

Toute transformation réussie débute par une sensibilisation orientation dont le but est de favoriser une disposition positive chez les acteurs participants afin qu'ils légitiment le projet de changement (Rondeau, 2002). Dans notre cas, les activités se rapportant à cette sensibilisation ont été mises en œuvre par la Cellule opérationnelle à travers le diagnostic, la planification et la communication.

2.1.2.1. Le diagnostic des entreprises du TRH

Le secteur du TRH malgache est constitué de 67 entreprises dirigées par des nationaux et disposant d'un parc national de 433 véhicules citernes en circulation. 64% de celles-ci ont un parc inférieur à 5 camions dont la plupart sont des organisations individuelles et 58% du parc national sont détenus par 20% des firmes (GSB-TOTAL et IST d'Antananarivo, 2004b).

Selon les observations, leur structure organisationnelle est constituée souvent de quatre principales fonctions: la direction assumée par le propriétaire dirigeant, l'administration par un gestionnaire administratif, l'exploitation par un

manager d'exploitation (parfois assisté d'un mécanicien et/ou d'un gestionnaire du parc) et l'opération par des chauffeurs-livreurs et des aides-chauffeurs. Selon la taille de l'entreprise, un responsable peut assumer une ou plusieurs fonctions. Plusieurs PME qui interviennent dans le TRH sont réputées surtout pour:

1. la maîtrise d'une certaine compétence technique en matière de transport pétrolier;
2. la flexibilité de leur gestion, grâce notamment à une rapidité de prise de décision et d'intervention en cas, par exemple, de panne de camion en cours de livraison ou d'une demande non prévue;
3. la souplesse de leur structure organisationnelle, grâce à un faible taux d'encadrement et, donc, à des niveaux hiérarchiques restreints facilitant l'intercommunication de bas en haut et vice-versa.

Bien qu'elles soient réputées pour ces trois éléments, le secteur du TRH, à l'ère de la libéralisation de la distribution pétrolière, se retrouve dans une situation critique car rares sont celles capables de répondre efficacement aux critères de qualité, en termes de sécurité et de fiabilité, exigés par plusieurs compagnies pétrolières dont TOTAL Madagascar.

Trois éléments majeurs indiqués dans le tableau 40 semblent expliquer cette situation: le manque des standards de gestion constaté dans plusieurs d'entre elles faute de formation adéquate, la croissance coûteuse des accidents dus à la vétusté de parc et l'insuffisance des ressources individuelles pour développer de compétences innovatrices ou pour négocier des conditions de coopération avantageuses.

Un manque des standards de gestion. Le manque des standards de gestion a été observé sur tous les plans, stratégique, opérationnel et réglementaire, dans de nombreuses firmes de TRH.

Affaire gérée à vue avec peu de perspectives stratégiques. Sur le plan stratégique, bon nombre de firmes ST de TRH gèrent leur affaire à vue avec peu de perspective à long terme. De plus, la plupart d'entre elles ne disposent même pas

d'un système formel de contrôle de gestion; ce qui ne permet pas un suivi rigoureux de performance organisationnelle et managériale.

Tableau 40
Éléments explicatifs de la difficulté à remplir les critères de qualité

Élément explicatif	Manifestation du problème	Situation actuelle
1. Manque de standard de gestion	Affaire gérée à vue avec peu de perspectives stratégiques	Manque de vision stratégique et de contrôle formel de gestion
	Coûts d'exploitation croissants fragilisant la rentabilité	Pratique déficiente de gestion des opérations
	Exercice de l'activité de TRH peu conforme à la réglementation	Connaissance floue de certaines réglementations
2. Croissance coûteuse des accidents	Croissance coûteuse des accidents dus à la vétusté du parc	Pratique du transport et de maintenance du parc laxiste
	Croissance coûteuse des accidents dévastateurs de l'environnement	Pratique du transport peu respectueuse de l'environnement
3. Insuffisance des ressources individuelles	Apprentissage individuel de compétences limité	Manque de pratique d'apprentissage collectif de compétences pour innover
	Marges de manœuvre individuelles restreintes pour négocier des conditions de coopération profitables	Faible capacité collective de négociation des conditions de coopération profitables

Cette quasi-absence de vision stratégique et d'un contrôle formel de gestion ne tend qu'à accentuer leur difficulté à suivre régulièrement leur capacité ou non de remplir les critères de qualité exigés ou à anticiper systématiquement les faiblesses afin de remédier à temps à la situation critique.

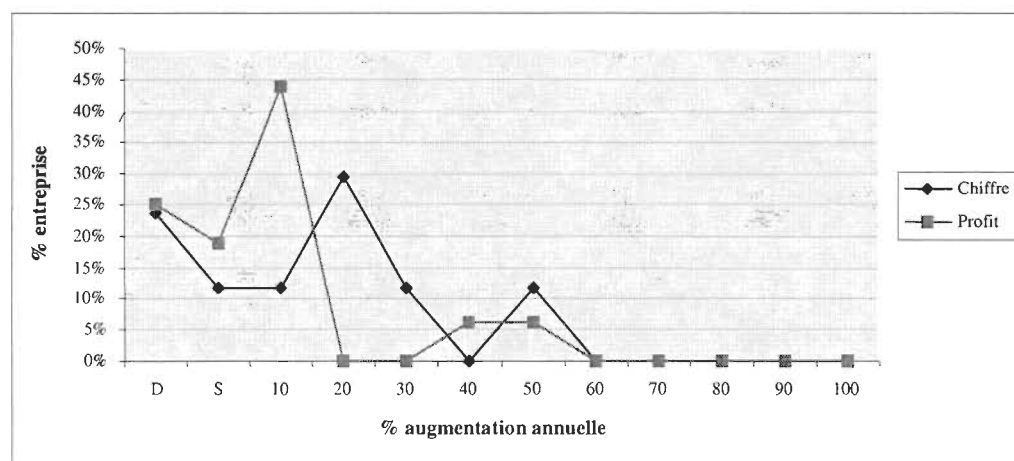
Coûts d'exploitation croissants fragilisant la rentabilité. Au niveau opérationnel, plusieurs firmes ST de TRH ne disposent pas de pratique standardisée et efficiente de management de transport (gestion de flotte, tournées de distribution) et logistique (au niveau de stocks, d'achats et de maintenance). Cette déficience au niveau de la gestion d'opérations semble se traduire par une croissance continue des coûts d'exploitation.

Selon les résultats de l'enquête, plus de 80% des entreprises ST de TRH enregistrent, en moyenne au cours des trois dernières années, une augmentation de 20 à 40% des coûts d'achat, de 10 à 20% des coûts de maintenance, de 10 à 30% des

coûts de distribution (surtout due à l'accroissement des prix de carburant à la pompe), de 10% des coûts d'administration et de 10% des coûts d'assurance.

Ces augmentations sont loin d'être compensées par un relèvement de 26% du prix de transport, ce qui fragilise davantage leurs marges bénéficiaires et, par voie de conséquence, leur rentabilité. Au cours de trois dernières années comme l'indique la figure 18, 44% des firmes ST de TRH trouvent leur profit en décroissance (D) et en stagnation (S), 44% enregistrent une augmentation de profit de 10% et seulement 12% réalisent une hausse de profit de 40% à 50%.

Figure 18
Évolution du chiffre d'affaires et du profit dans le secteur du TRH



Source: GSB-TOTAL et ISTd'Antananarivo (2004c).

Malgré que 64% des firmes ST de TRH enregistrent une hausse de chiffre d'affaires de 10 à 50%, leur rentabilité demeure fragile en raison surtout de la dégradation de leurs marges bénéficiaires. Cette dégradation est due aux effets conjugués de la forte concurrence entre une multitude d'entreprises qui offrent un service de transport relativement comparable, ou à faible valeur ajoutée, et d'un accroissement continu des coûts d'exploitation lequel n'est pas compensé par la hausse du tarif du transport accordé par les compagnies acheteurs.

Bref, la fragilité de leur rentabilité, suite à l'accroissement continu des coûts d'exploitation, ne permet pas à beaucoup de firmes ST de TRH de dégager un autofinancement suffisant pour financer les investissements nécessaires afin de rencontrer les objectifs de qualité exigés par de nombreux pétroliers.

Exercice de l'activité de TRH peu conforme à la réglementation. Au niveau réglementaire, la situation est aussi alarmante dans la mesure où il n'y a pas encore à Madagascar une réglementation spécifique pour le transport des matières dangereuses. Or, avec l'intensification du trafic dans l'axe entre Tamatave et Antananarivo (là où transitent les 80% des flux pétroliers), soit de 1.200 véhicules par jour dont 47% voyagent la nuit, la carence des dispositifs sécuritaires particuliers dues à l'absence d'une réglementation spécifique pour le transport des matières dangereuses peut s'avérer dangereuse pour l'exercice de la profession de TRH (Mbolatiana, 2004).

Même avec la réglementation nationale en vigueur qui s'applique pour les transports, selon l'OMH, si l'on ne s'en tenait qu'aux textes, sur 100 véhicules citernes qui transportent des carburants, 15 seulement répondraient véritablement aux normes; une certaine tolérance, passant par l'éducation des contrevenants, est toujours nécessaire avant de sanctionner (Ranaivo, 2005a). L'on assiste ainsi à l'exercice de l'activité de transport de carburant peu conforme aux spécifications de qualité requises dans le cadre de la réglementation existante. Cette situation est souvent due à la méconnaissance de certaines réglementations.

En fait, beaucoup de firmes de TRH manquent de standards de gestion du fait que plusieurs de leurs managers n'ont pas suivi une formation de management de firme de transport adaptée. Cette situation peut provoquer un certain laxisme susceptible de contribuer à la recrudescence d'accidents de camions citernes.

Une croissance coûteuse des accidents. En matière de transport pétrolier, la fréquence des accidents est souvent considérée comme un des critères de non-qualité pertinent (Dinia, 2000). À Madagascar, le nombre d'accidents de la route est trop élevé. En 2002, l'Office de prévention des accidents a enregistré, dans l'axe entre Tamatave et Antananarivo où les flux pétroliers sont importants, 64 accidents (Nantenaina, 2004), dont au moins un accident de camion citerne par mois (Andrianantenaina, 2004c) provoquant en un an 4 morts (Edmond, 2004).

Au niveau du secteur du TRH, c'est une situation inquiétante susceptible de ternir l'image de la firme de transport (suite à la gravité de l'exploitation de véhicules citernes vétustes et peu régulièrement entretenus) et de nuire à l'environnement avoisinant et, ainsi, d'alourdir inutilement les coûts (suite aux impacts de l'absence d'un réflexe environnemental).

Vétusté du parc source d'accidents destructeurs d'image de marque. L'origine des renversements des camions citernes transportant des carburants est liée au constat selon lequel plusieurs firmes de TRH éprouvent une difficulté à se conformer aux mesures de sécurité exigées par les compagnies pétrolières (Volana, 2004). Cette difficulté est surtout due à la vétusté du parc de véhicules citernes en circulation. Le caractère vétuste des véhicules citernes ne constitue pas en soi un problème. Le danger est plutôt le fait de les exploiter alors qu'ils sont peu rigoureusement entretenus et conduits par des chauffeurs avec un niveau de qualification professionnelle limité.

À Madagascar, plus de 80% du parc de camions citernes en circulation est moyennement âgé de plus de 10 ans. Cette vétusté du parc combiné aux compétences limitées des mécaniciens en exercice, dont 90% n'ont pas suivi la moindre formation professionnelle adéquate, ne peut qu'accroître les probabilités d'accidents. Faute de financement suffisant de renouvellement du parc, l'âge des véhicules citernes peut dépasser 30 ans. Malgré cette situation, il y a lieu de préciser qu'avant de circuler, les

camions citernes font l'objet d'un contrôle systématique et rigoureux par les compagnies pétrolières qui les affrètent, et ce, en plus de la visite technique des véhicules effectuée par l'État (Mbolatiana, 2004).

Aussi, avec un aller-retour de 750 km dans l'axe entre Tamatave et Antananarivo, soit 3 jours de conduite des véhicules citernes, il n'est pas étonnant de voir les accidents arriver. Ces accidents peuvent être, dans ce cas, liées à la fatigue et/ou à l'imprudence des conducteurs et à l'inobservation des règles de conduite. Force est de rapporter que 36% des accidents de camions citernes sur cet axe sont dus à des excès de vitesse (Nantenaina, 2004). En outre, l'absence d'une auto-école qualifiante en conduite de poids lourds et d'un institut spécialisé sur le transport des produits dangereux à Madagascar ne peut qu'accroître les probabilités d'accidents parce que les conducteurs font leur travail sans être conscients, faute d'une formation spécifique, des dangers qui les entourent.

Cette situation remettrait en question la fiabilité de la firme de transport vis-à-vis de la compagnie pétrolière avec qui elle fait affaire dans la mesure où, même si les risques de transport font, en principe, l'objet d'une assurance, la perte des produits entraînerait un retard de livraison et une insuffisance de stock par rapport à une demande normale et, donc, un manque à gagner. Un camion gros porteur transportant l'essence ordinaire renversé équivaut pour la compagnie pétrolière à un manque à gagner d'environ 315 000 dollars américains.

Comme la sécurité et la fiabilité constituent une base fondamentale de la qualité de service en matière du transport routier des marchandises (Fédération nationale des transports routiers, 2004), les manquements décrits ci-dessus peuvent, donc, être qualifiés de non-qualité affectant négativement l'image de marque de la firme de transport et, aussi, dans une certaine mesure, celle de la compagnie pétrolière (en raison de son logo peint sur le camion dédié). Cette perte d'image peut entraîner une suspension, voire une rupture de contrat de transport.

Absence de réflexe environnemental source d'accidents coûteux. Comme l'affirment les professionnels, l'accident ou le renversement des camions transportant des produits pétroliers sont les plus dangereux. Un tel accident mettrait en danger la sécurité routière dans la mesure où il pourrait engendrer des risques de toutes sortes aux populations environnantes (blessures, incapacité physique, troubles mentaux, dégâts matériels et décès pour ne citer que ceux-là), à l'environnement avoisinant (pollution chimique, intoxication alimentaire et stérilisation des sols infectés, par exemple) et, également, au chauffeur du véhicule (blessures, incapacité physique, troubles mentaux et décès, par exemple). L'absence d'un réflexe environnemental chez de nombreux managers de firmes de TRH peut être à l'origine des impacts environnementaux précités.

Ce phénomène peut s'avérer coûteux pour la firme de TRH dans la mesure où elle sera responsable, en partie ou en totalité, des dommages et intérêts des personnes atteintes ou décédées, du dégagement du véhicule, du nettoyage de la route, de la réparation ou de l'emplacement de tout matériel et équipement utilisé au cours du transport, sans perdre de vue des frais d'assurances qui vont s'accroître (Dinia, 2000, p. 10). De plus, elle risquerait de se priver de son camion citerne pendant la période de réparation, soit en moyenne, de 2 à 5 semaines, selon la gravité de l'accident. Avec un camion citerne restant immobilisé pendant cette période, la firme serait pénalisée d'une perte de 4 à 6 voyages, soit l'équivalent d'un manque à gagner de 25 000 à 37 000 dollars américains.

Avec la fréquence en nombre et en gravité d'accidents, la firme de TRH risquerait de voir ses coûts croître et/ou de perdre sa référence (qui est déjà difficile à obtenir) eu égard la compagnie pétrolière. Cette situation peut conduire à une perte significative de distinction de la firme de TRH dans un contexte où la compétition est de plus en plus sélective. Elle risquerait de s'empirer, au détriment de la firme ST de TRH et de la compagnie pétrolière, si des actions d'amélioration n'étaient pas

entreprises. Or, individuellement, leurs ressources sont limitées pour entreprendre efficacement ces actions et il leur est difficile, dans ces conditions, de développer des compétences pour innover. Faute de ces compétences, les critères de qualité exigés semblent loin d'être remplis.

Ressources limitées pour développer des compétences. Pour être en phase avec la dynamique du contexte d'affaires, plusieurs firmes sont appelées à renouveler en permanence leurs compétences de façon à pouvoir répondre efficacement aux spécifications évolutives des produits demandés par les clients. Le renouvellement de compétences requiert beaucoup de ressources de tout genre, humaines, matérielles, financières, technologiques, informationnelles pour ne citer que celles-là. Or, les ressources individuelles pour développer un apprentissage individuel de compétences et de capacités de négociation sont de nature limitée. Cette situation est à l'origine de la difficulté de la firme à remplir les spécifications de qualité exigées.

Apprentissage individuel de compétences limité. Dans notre cas précis, de nombreuses firmes ST de TRH se voient fortement menacer par une concurrence de substitution exercée par la compagnie Madarail, qui transporte des carburants à l'aide de wagons-citernes, depuis la réhabilitation de la voie ferrée entre Tamatave et Antananarivo. Les parts de marché de Madarail sont passés de 20 à 25% des flux pétroliers transitant dans cet axe. Les parts du TRH transitant sur cet axe ont été ainsi réduites de de 80 à 75%. Le Directeur Général de TOTAL Madagascar précise:

En effet, comme Madarail vient de reprendre ses activités, dans la plupart des esprits, c'est de dire mais qu'est-ce que nous allons devenir en matière de transport des hydrocarbures? Je souhaite absolument et j'en suis convaincu parce que si effectivement le rail existe, il y a un tronçon sur lequel ce rail existe, il y a une multitude de destinations où le rail n'ira jamais transporter et, en particulier, à travers les transports finaux entre le dépôt et le consommateur final.

Il poursuit:

Le train est en route et il faut aujourd'hui le prendre. Ceci dit, des mesures sont entrain de se mettre en place, ce pays se développe et à travers ça l'activité pétrolière également se développe. Le marché est en progression de 10% par an, ce qui est énorme pour une quantité de 500 000 tonnes, ça représente donc 50 000 tonnes par an. Si ce marché continue à se développer, forcément les besoins en transport vont également s'accroître. Donc, je tiens à vous rassurer à ce niveau là.

Il conclut:

Ceci dit ça n'empêche que, pour pouvoir répondre à cette demande qui est assez spécifique, il faut évoluer en matière de pratiques [...] l'idée essentielle de base étant de l'aspect sécuritaire, [...] Mais derrière ça, vous avez besoin au niveau de votre entreprise, non seulement l'aspect de sécurité mais en plus, de savoir comment gérer votre entreprise.

Cette situation ne tend qu'à accentuer la concurrence au niveau des firmes de TRH pour qu'elles puissent maintenir leurs parts de marché et répondre rapidement et efficacement aux exigences de plus en plus grandes des compagnies pétrolières. Mais pour ce faire, elle suppose un développement de compétences de plus en plus spécialisées difficilement développées en apprentissage interne faute des ressources suffisantes. Dans ces conditions, l'apprentissage individuel de compétences s'avère davantage limité pour faire face à l'évolution du contexte. Pour plusieurs firmes de TRH, le caractère limité de leur apprentissage individuel de compétences ne tend qu'à restreindre leur capacité de remplir les spécifications de qualité exigées par de nombreuses compagnies pétrolières.

Marges de manœuvres pour négociier restreintes. Les 67 firmes ST de TRH évoluent dans un secteur à marché oligopole avec la présence de 4 compagnies distributeurs (Galana, Jovenna, Shell et TOTAL Madagascar) acheteurs de service de transport de carburants. Cette situation peut se traduire en quelque sorte en une faiblesse capacité de négociation des firmes de TRH envers les distributeurs

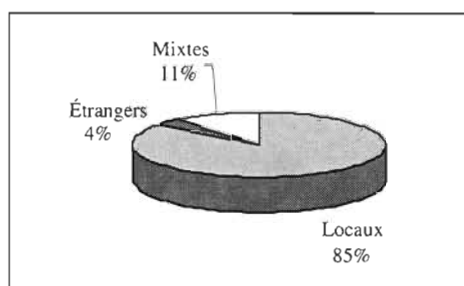
pétroliers. Conscients de cette faiblesse, celles-ci envisagent d'entreprendre des actions. Une de ces actions consiste à travailler sur le renforcement de leur capacité de négociation avec ces compagnies distributeurs et avec d'autres parties prenantes à qui elles ont affaire. Le but est ici d'alléger les effets de la croissance des coûts d'exploitation dans leur rentabilité. On sait que 40% des coûts d'exploitation sont constitués par les charges relatives au carburant et les 60% restants se répartissent entre le prix des pièces de rechange et les autres produits nécessaires au fonctionnement du véhicule (Andrianantenaina, 2004i).

Assurant jusqu'à 80% du ravitaillement des carburants dans tout le territoire de Madagascar, on peut comprendre que les firmes de TRH disposent d'une marge de manœuvre potentielle pour faire augmenter leur capacité de négocier avec les distributeurs pour avoir des conditions mutuellement avantageuses au niveau des tarifs de transport et des prix d'achat de carburant. Or, dans la réalité c'est que bon nombre d'entre elles font cavaliers seuls pour négocier. Cette situation restreint sensiblement leurs marges de manœuvre de pouvoir obtenir des conditions de coopération profitables. C'est dans ce sens que plusieurs entreprises de TRH préparent une mobilisation en vue de lancer un appel d'offres pour la fourniture de leurs besoins en carburants et lubrifiants. Selon les estimations, ces besoins peuvent atteindre de l'ordre de 150 000 m³ par an (Maka, 2005b). Pour eux, le besoin de regroupement existe déjà. Mais le défi serait de savoir comment l'organiser et le mettre en œuvre pour que celui-ci constitue un véritable outil de renforcement de leur capacité collective de négociation de façon à ce que l'achat groupé contribue effectivement à la réduction des coûts d'acquisition de carburants.

Au niveau de l'achat des pièces de rechanges et/ou des camions-citernes, chaque transporteur négocie individuellement auprès des fournisseurs. Cette situation semble diminuer la chance du transporteur de pouvoir obtenir des meilleures conditions d'achat en termes des prix, de qualité des produits, des délais, de règlement et de livraison. Plusieurs transporteurs semblent comprendre que le fait de

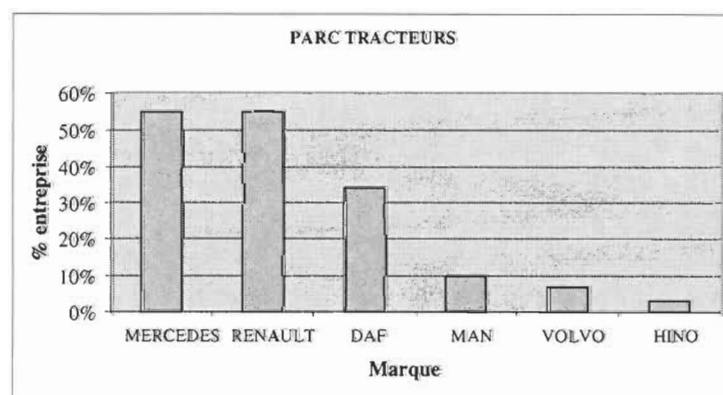
négociier individuellement semble restreindre leur capacité de négociation eu égard aux fournisseurs. Selon les résultats de l'enquête, 78% des firmes de TRH ont recours à multiples fournisseurs et 85% travaillent avec des fournisseurs locaux, comme l'indique la figure 19.

Figure 19
Répartition des fournisseurs



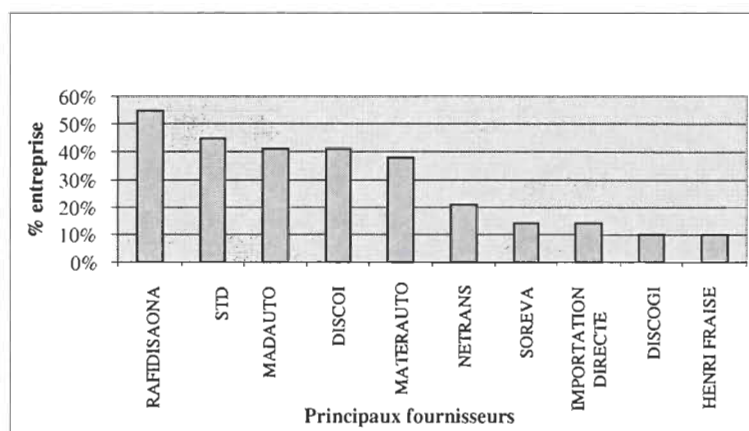
En approfondissant ces résultats, on sait que bon nombre de firmes de TRH utilisent trois principales marques de camions tracteurs: MERCEDES (55% des entreprises), RENAULT (52% des entreprises) et DAF (34% des entreprises), comme l'on voit dans la figure 20.

Figure 20
Marques des camions achetées



On sait aussi que bon nombre d'entre elles s'approvisionnent auprès des cinq principaux fournisseurs locaux comme RAFIDISAONA GEORGES (55% des firmes), STD (45% des firmes), MADAUTO (41% des firmes), DISCOI (41% des firmes) et MATERAUTO (38% des firmes), comme l'illustre la figure 21.

Figure 21
Fournisseurs des pièces détachées

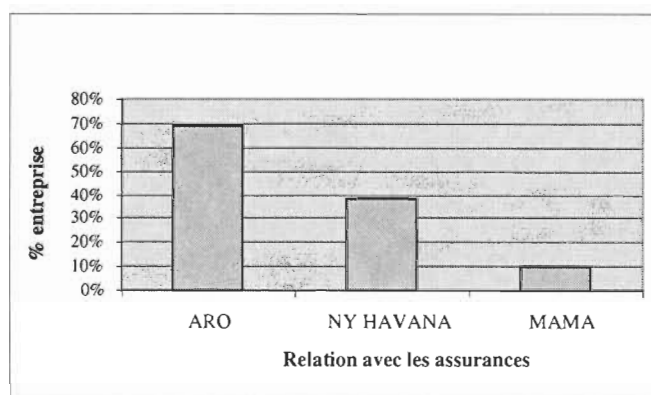


À la lumière de ces résultats, on peut imaginer qu'il est possible pour plusieurs firmes de TRH de se regrouper, dans un cadre beaucoup plus formel, pour négocier des conditions d'achat profitables auprès de ces principaux fournisseurs qui ne sont que les vendeurs des pièces des trois premières marques utilisées par le secteur. Le défi consisterait ainsi en la mise en œuvre réussie de ce regroupement afin de renforcer la capacité collective de négociation des firmes de TRH. L'obtention des conditions favorables ne fait que contribuer de manière directe à la réduction des coûts d'achat et de façon indirecte à celle des coûts de maintenance grâce à l'utilisation optimale des pièces de rechange d'origine (plutôt que d'occasions) qui aide à la longévité des véhicules.

Au niveau des services d'assurances, chaque firme de TRH souscrit, pour ses équipements, des assurances individuelles. Cette situation semble renforcer le pouvoir de négociation des assureurs en sa défaveur. Selon les résultats de l'enquête,

83% des firmes de TRH travaillent avec un assureur unique et 17% avec deux assureurs. Les principales compagnies d'assurance, à qui la plupart travaillent, sont ARO (69% des entreprises) et NY HAVANA (38% des entreprises), comme l'illustre la figure 22.

Figure 22
Répartition des assureurs

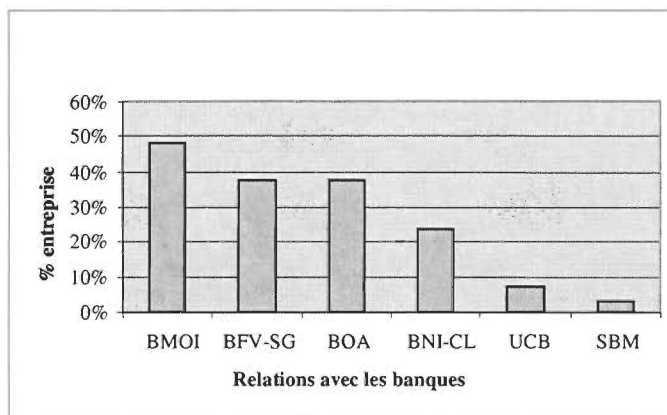


À la lumière de ces résultats et compte tenu de la hausse annuelle des coûts d'assurances due à la croissance des accidents et à la vétusté des véhicules citernes, les firmes de TRH semblent sentir le besoin de se regrouper afin de négocier auprès de ces principaux assureurs des conditions d'assurance groupe. Ces conditions s'avèrent beaucoup plus avantageuses, en termes de réduction de coûts et de prestations de services, que celles souscrites individuellement. Dans la mesure où, à travers les assurances groupe, les firmes peuvent bénéficier des primes d'assurance préférentielles et des prestations profitables. Dans ces conditions, leur capacité de négociation se renforcerait.

Au niveau des services bancaires, de nombreuses firmes de TRH se plaignent de l'accès de plus en plus difficile au financement des PME. Selon les résultats de l'enquête, 64% d'entre elles travaillent avec une banque unique et 36% avec de multiples banques. Elles travaillent plus avec les quatre banques les plus

anciennes à Madagascar comme l'on voit dans la figure 23: BMOI (48% des entreprises), la BFV-SG (38% des entreprises), la BOA (38% des entreprises) et la BNI-CL (28% des entreprises).

Figure 23
Répartition des banques



À la lumière de ces résultats et pour faciliter l'accès au financement, plusieurs firmes de TRH sentent le besoin de se regrouper. Elles éprouvent aussi le besoin d'être accompagnées techniquement afin qu'elles puissent mieux renforcer leur capacité de bien négocier avec les banquiers. Dans ce sens, le défi serait de trouver la stratégie adéquate pour que le regroupement et l'accompagnement constituent un ensemble d'outils très efficace de renforcement de capacité de négociation afin d'obtenir de financement d'investissement et d'exploitation dans des conditions de coopération mutuellement profitables.

Vers une organisation en réseau des firmes ST de TRH. L'ensemble des analyses effectuées dans le cadre du diagnostic a fait ressortir un problème central: la difficulté des firmes ST de TRH à répondre aux spécifications de qualité exigés par TOTAL Madagascar.

Pour cette dernière, ce problème rend davantage difficile la totale maîtrise de la sous-traitance du TRH. Afin de mieux contrôler cette étape critique de la chaîne de distribution pétrolière et de mieux faire face à ce problème central et les risques qui s'y rattachent, TOTAL Madagascar, soucieuse de sa distinction en termes de coûts et de qualité et du renforcement de sa position de leader, affiche une volonté stratégique de changer. Ce changement repose sur l'innovation (dans le sens d'amélioration continue) de ses pratiques de gestion de sous-traitance de façon à lui permettre de se distinguer davantage de ses concurrents en termes de coût et qualité.

Cette innovation s'appuie sur une intention de collaborer de façon sélective avec un nombre suffisant des firmes ST de TRH capables de lui fournir une flotte répondant aux standards de qualité du groupe TOTAL. En contrepartie de cette collaboration, TOTAL Madagascar, DO, exige que les firmes ST de TRH, travaillant avec elle, lui garantissent le meilleur service d'enlèvement, de transport et de livraison de produits pétroliers exempts de défauts et ce, selon les bonnes quantités, dans des délais les plus courts possibles, au bon endroit et à prix concurrentiel.

De leur côté, de nombreuses firmes ST de TRH, soucieuses de la rentabilisation de ses affaires et de sa distinction constante en termes de coûts et de qualité, manifestent leur volonté stratégique de référencer (dans le sens de moderniser) leurs firmes aux spécifications convenues. Le référencement suppose un besoin de renouvellement rapide et continu de compétences. Le développement de ces dernières requiert d'importants investissements difficiles individuellement à mobiliser, faute de ressources suffisantes, et dont le retour n'est pas toujours assuré en raison de l'incertitude comme, par exemple, la suspension du contrat de transport.

Afin de combler l'insuffisance de leurs ressources et aussi de partager les coûts et les risques des investissements et les bénéfices induits, plusieurs d'entre elles manifestent un besoin de se regrouper autour d'une compagnie pétrolière DO comme TOTAL Madagascar qui a déclaré son intention de s'associer. Mais, pour qu'ils

puissent rapidement investir dans les équipements performants, dans les formations spécifiques voire, dans l'installation et la mise en œuvre de la structure de regroupement, ces transporteurs ST souhaitent que la compagnie DO leur donne des garanties suffisantes qui leur permettraient de rentabiliser leurs investissements. Ces garanties peuvent être l'octroi de contrat de transport d'une durée de trois à cinq ans. Dans ce contrat, la compagnie pivot peut, par exemple, s'engager à garantir, au transporteur dédié, un nombre suffisant de voyages et un prix de transport mutuellement avantageux. De plus, les transporteurs s'attendent à ce que le pivot les informe en permanence de l'évolution de sa stratégie et, surtout, qu'il les soutienne dans leur démarche de modernisation.

C'est dans cette perspective que TOTAL Madagascar et certaines firmes ST de TRH souhaitent se mettre ensemble pour relever le défi de gestion lié à la nécessité d'innover constamment sur tous les éléments de la chaîne de distribution pétrolière et à la nécessité d'apprendre à agir mieux ensemble. L'apprentissage collectif est indispensable afin d'acquérir les compétences susceptibles d'accélérer la production de l'information utile conduisant à l'innovation laquelle permet aux firmes de se distinguer en termes des coûts et de qualité. L'organisation en réseau peut permettre un apprentissage collectif plus efficace, entre TOTAL Madagascar et les firmes de TRH, afin d'accroître les compétences pour innover susceptibles de les amener ensemble à se distinguer en termes des coûts et de qualité.

C'est sur la base de cette recommandation vers l'organisation-réseau que s'inscrit la planification de l'intervention.

2.1.2.2. La planification de l'intervention

La planification fait partie intégrante de la sensibilisation nécessaire à l'orientation du projet. Elle constitue une action importante dans la conception du changement préparatoire d'une organisation en réseau de firmes ST du TRH autour

de la compagnie pivot TOTAL Madagascar. La planification inclut les activités suivantes: la définition des objectifs du changement, l'élaboration des programmes de changement et l'établissement d'un plan d'actions.

Pour que le changement nécessaire à la préparation de la firme-réseau soit adapté au cas des firmes ST du TRH à Madagascar, il s'avère judicieux de définir les objectifs afférents selon les axes de transformation identifiés à partir du diagnostic.

Sept axes de changement identifiés. Comme l'indique le tableau 41, sept axes de changement sont identifiés pour combler les écarts constatés entre la situation actuelle et la situation souhaitée en termes de capacités requises.

Le diagnostic effectué a permis de relever, dans le secteur du TRH, sept principaux problèmes qui requièrent chacun un axe de transformation.

Vers le renforcement des habiletés de gestion stratégique. Bon nombre de firmes ST de TRH gèrent l'affaire avec peu de perspective à long terme. De plus, celles-ci disposent peu de contrôle formel de gestion sur le plan stratégique. On assiste ainsi à une situation où il y a un manque de vision stratégique et de contrôle formel de performance de gestion alors que la situation souhaitée est de les rendre plus pérennes avec une bonne capacité à durabiliser l'affaire.

Pour passer de la situation actuelle à celle souhaitée, il semble nécessaire de renforcer les habiletés de gestion stratégique de ces entreprises de TRH.

Vers le renforcement des habiletés de gestion des opérations. Un constat observé lors du diagnostic est la croissance continue des coûts d'exploitation de plusieurs firmes ST du TRH dont l'impact n'est autre que la détérioration de leur rentabilité. Une des principales causes de ce phénomène est liée à la déficience de leur pratique de gestion des opérations.

Tableau 41
Axes de transformation identifiés

Manifestation du problème	Situation actuelle	Situation souhaitée	Capacité requise	Axe de changement
Affaire gérée à vue avec peu de perspectives stratégiques	Manque de vision stratégique et de contrôle formel de gestion	Entreprise pérenne	Capacité à pérenniser l'affaire	1. Renforcer les habiletés de gestion stratégique
Coûts d'exploitation croissants fragilisant la rentabilité	Pratique déficiente de gestion des opérations	Entreprise rentable à coûts décroissants	Capacité à faire du profit et à décroître les coûts	2. Renforcer les habiletés de gestion des opérations
Exercice de l'activité de TRH peu conforme à la réglementation	Connaissance floue de certaines réglementations	Firme référencée en phase avec la réglementation	Capacité à référencer l'affaire	3. Renforcer les connaissances réglementaires
Croissance coûteuse des accidents dus à la vétusté du parc	Pratique du transport et de maintenance du parc laxiste	Firme référencée capable d'améliorer son parc	Capacité à maintenir et moderniser le parc	4. Renforcer les habiletés en technique du transport pétrolier
Croissance coûteuse des accidents dévastateurs de l'environnement	Pratique du transport de carburants peu respectueuse de l'environnement	Firme référencée respectueuse de son environnement	Capacité à intégrer l'environnement dans pratique du transport des carburants	5. Renforcer les habiletés de management environnemental
Apprentissage individuel de compétences limité	Manque de pratique d'apprentissage collectif de compétences pour innover	Firme capable d'apprendre à agir collectivement pour innover rapidement	Capacité d'apprentissage collectif pour développer des compétences innovatrices	6. Développer la capacité d'apprentissage collectif de compétences pour innover
Marges de manœuvre individuelles restreintes pour négocier des conditions de coopération profitables	Faible capacité collective de négociation des conditions de coopération profitables	Firme capable d'apprendre à négocier collectivement pour obtenir des avantages communs	Capacité collective de négociation forte envers les parties prenantes pour obtenir des conditions de coopération avantageuses	7. Développer la capacité collective de négociation envers les parties prenantes afin d'obtenir des conditions avantageuses

Si des actions n'étaient pas entreprises, on pourrait imaginer que leur rentabilité ne cesse de se détériorer alors que la situation souhaitée est de les rendre plus rentables avec une bonne capacité à faire du profit et à décroître les coûts. Pour y arriver, il semble primordial de renforcer leurs habiletés de gestion des opérations.

Vers le renforcement des connaissances réglementaires. Plusieurs compagnies pétrolières convergent à dire que, dans son état actuel, l'exercice du

métier de TRH à Madagascar est loin d'être professionnel parce qu'il demeure peu conforme aux standards de qualité internationaux.

Si des actions n'étaient pas entreprises, cette situation risquerait de s'aggraver, à cause de l'absence d'une réglementation spécifique en matière du TRH et de la connaissance floue de certaines réglementations existantes, alors que la situation souhaitée est d'avoir des firmes ST de TRH capables de se référencer selon les standards de qualité requis dans le cadre d'une réglementation bien connue. Pour y arriver, il semble capital de renforcer les connaissances réglementaires des firmes.

Vers le renforcement des habiletés en technique du transport pétrolier. Un autre constat dégagé du diagnostic est la tendance à la croissance du nombre d'accidents de camions citernes. Cette tendance est due surtout à la vétusté du parc et à un certain laxisme ou à un manque de rigueur au niveau de la pratique du métier de TRH et de la maintenance du parc, alors que la situation souhaitée est d'avoir des firmes ST du TRH référencées capables de maintenir et de moderniser leur parc.

Pour arriver à cet effet, il semble prioritaire de renforcer les habiletés de ces entreprises en technique du transport des matières dangereuses.

Vers le renforcement des habiletés de gestion environnementale. Force est aussi de rappeler que la croissance du nombre d'accidents de camions citernes affecte sérieusement l'environnement dans le sens global. Cette situation est due notamment à la non prise en considération de la gestion environnementale dans la pratique actuelle du TRH à Madagascar. Mais si une firme ST de TRH veut évoluer constamment dans ce secteur, elle aura à développer la capacité d'intégrer la dimension environnementale dans sa pratique de gestion et, ainsi, de transformer son entreprise pour qu'elle soit référencée et respectueuse de l'environnement.

Dans ce sens, il s'avère indispensable de renforcer les habiletés de gestion environnementale des firmes ST de TRH.

Vers le développement de l'apprentissage collectif de compétences. Plusieurs managers de firmes de TRH avancent qu'à leur connaissance, il n'y a jamais eu auparavant de regroupement pour une formation interentreprises, des transporteurs routiers des hydrocarbures, dans le domaine de transport des carburants ni dans celui de gestion d'entreprise de transport pétrolier. Pour eux, il a été toujours question que chacun apprenne individuellement à développer les compétences nécessaires. On assiste à une absence de pratique d'apprentissage collectif de compétences alors que la situation qu'ils souhaitent davantage est d'apprendre à agir ensemble pour développer des compétences innovatrices.

Dans cette perspective, il semble important de développer la capacité d'apprentissage collectif des entreprises impliquées dans le TRH afin de générer des compétences nécessaires pour innover.

Vers le développement de la capacité de négociation collective. Dans de nombreuses discussions avec de nombreux managers de firmes ST du TRH, force est de rappeler qu'ils se plaignent à maintes fois de la faiblesse de leur capacité de négociation envers les parties prenantes du secteur telles que les compagnies pétrolières, les fournisseurs de pièces de rechange et de camions citernes et les banques pour ne citer que ceux-là. Or, la situation qu'ils souhaitent est d'arriver à apprendre à négocier collectivement envers les parties prenantes afin d'obtenir des conditions de coopération mutuellement avantageuses.

Dans cette perspective, il semble essentiel de développer la capacité collective de négociation des entreprises ST de TRH envers les parties prenantes dans le cadre d'une firme-réseau.

La mise en perspective de ces axes de transformation est nécessaire parce qu'ils contribuent à la définition des objectifs du changement nécessaire à la préparation de l'organisation-réseau.

Quatre objectifs du changement préparatoire. Comme l'illustre le tableau 42, le changement dans le cadre de la préparation de la firme-réseau a mis en exergue quatre objectifs essentiels définis à partir des axes de transformation identifiés.

Tableau 42
Objectifs du changement dans le cadre de la préparation de la firme-réseau

Axe de changement	Objectif du changement
1. Renforcer les habiletés de gestion stratégique	1. Accroître les compétences de gestion des firmes impliquées dans le secteur du TRH
2. Renforcer les habiletés de gestion des opérations	
3. Renforcer les connaissances réglementaires	
4. Renforcer les habiletés en technique du transport pétrolier	2. Améliorer la composition et l'état du parc des camions citernes des firmes de TRH
5. Renforcer les habiletés de management environnemental	
6. Développer la capacité d'apprentissage collectif de compétences pour innover	3. Développer la capacité d'apprentissage des firmes de TRH à la pratique de l'organisation-réseau
7. Développer la capacité collective de négociation envers les parties prenantes afin d'obtenir des conditions avantageuses	4. Améliorer la capacité collective de négociation des firmes de TRH dans le cadre d'une firme-réseau

Accroître les compétences de gestion des firmes dans le secteur du TRH. Plus précisément, les trois premiers axes de transformation, relatifs au renforcement des habiletés de management stratégique, de gestion des opérations et des connaissances réglementaires, ne concourent qu'à l'atteinte de l'objectif d'accroître les compétences managériales des firmes ST du TRH à Madagascar.

Améliorer l'état du parc des camions citernes des firmes de TRH. Les axes de transformation, relatifs au renforcement des habiletés en technique du transport pétrolier et en management environnemental, ne visent qu'à atteindre l'objectif d'améliorer la composition et l'état du parc des camions citernes des firmes de TRH.

Développer la capacité d'apprentissage collectif des firmes ST du TRH.

L'axe de changement se rapportant au développement de la capacité d'apprentissage collectif des firmes impliquées dans le TRH, afin de générer des compétences pour innover, ne concourt qu'à l'atteinte de l'objectif de développer la capacité d'apprentissage des firmes de TRH à la pratique de la firme-réseau.

Améliorer la capacité collective de négociation des firmes ST de TRH.

L'axe de changement se rapportant au développement de la capacité collective de négociation des firmes envers les parties prenantes, afin d'obtenir des conditions de coopération mutuellement avantageuses, ne vise qu'à atteindre l'objectif d'améliorer la capacité de négociation conjointe des firmes ST de TRH dans le cadre d'une firme-réseau.

L'élaboration des programmes du changement. À chaque objectif initialement défini à partir des axes de transformation correspond un sous-programme de changement, comme l'indique le tableau 43.

De manière concrète, le changement initié dans le cadre de la préparation de la firme-réseau dans le TRH à Madagascar s'appuie sur la conception et la mise en œuvre de deux principaux programmes dont chacun est subdivisé en deux sous-programmes. Il s'agit de l'élaboration et de la réalisation d'un programme de formation spécifique au TRH et d'un programme de sensibilisation habilitation à la pratique de firme-réseau.

Un programme de formation qualifiante spécifique au TRH.

Les deux premiers sous-programmes se rapportant à la formation à la gestion de firme de transport et aux techniques de transport des produits pétroliers, des managers d'entreprises de TRH, sont regroupés dans un programme de formation qualifiante spécifique au TRH.

Tableau 43
Programmes du changement dans le cadre de la préparation de la firme-réseau

Axe de changement	Objectif du changement	Sous-programme du changement	Programme du changement	
1. Renforcer les habiletés de gestion stratégique	1. Accroître les compétences de gestion des firmes impliquées dans le secteur du TRH	1. Formation des managers d'entreprises de TRH à la gestion de firme de transport	1. Formation qualifiante spécifique au TRH	
2. Renforcer les habiletés de gestion des opérations				
3. Renforcer les connaissances réglementaires				
4. Renforcer les habiletés en technique du transport pétrolier	2. Améliorer la composition et l'état du parc des camions citernes des firmes de TRH	2. Formation des managers d'entreprises de TRH aux techniques de transport des produits pétroliers		
5. Renforcer les habiletés de management environnemental				
6. Développer la capacité d'apprentissage collectif de compétences pour innover	3. Développer la capacité d'apprentissage des firmes de TRH à la pratique de l'organisation-réseau	3. Sensibilisation des managers d'entreprises de TRH à la pratique de la firme-réseau	2. Sensibilisation habilitation à la pratique de coopération dans la firme-réseau	
7. Développer la capacité collective de négociation envers les parties prenantes afin d'obtenir des conditions avantageuses	4. Améliorer la capacité collective de négociation des firmes de TRH dans le cadre d'une firme-réseau	4. Sensibilisation des managers d'autres firmes impliquées dans le secteur du TRH à la pratique de la firme-réseau		

Ce programme a pour double objectif:

1. accroître les compétences de gestion des entreprises participantes impliquées dans le TRH;
2. améliorer la composition et l'état du parc des camions citernes des firmes ST de TRH participantes.

Un programme de sensibilisation à la pratique de firme-réseau. Les deux derniers sous-programmes se rapportant à la sensibilisation habilitation à la pratique de la firme-réseau, des managers de firmes de TRH et des gestionnaires d'autres entreprises impliquées dans le secteur du TRH, sont regroupés dans un programme de sensibilisation habilitation à la pratique de l'organisation-réseau.

Ce programme a pour double objectif:

1. développer la capacité d'apprentissage collectif des firmes ST de TRH participantes à la pratique de la firme-réseau;

2. améliorer la capacité collective de négociation des firmes ST de TRH participantes dans le cadre d'une firme-réseau.

La mise en œuvre de l'ensemble de ces programmes du changement peut permettre à beaucoup des firmes ST du TRH participantes de relever le défi de référencer, de rentabiliser et de pérenniser leur affaire par la modernisation (innovation) de leurs pratiques de gestion susceptibles d'augmenter la qualité de service, de décroître les coûts d'exploitation et d'accroître leur capacité de négociation envers les parties prenantes dans le cadre d'une firme-réseau.

Pour avoir une vue globale du processus d'implantation du changement préparatoire d'une organisation-réseau dans le TRH, un plan d'actions a été établi.

L'établissement d'un plan d'actions. Comme l'illustre le tableau 44 un plan, incluant onze principales actions divisées en trois phases, de déracinement, du mouvement et d'enracinement, a été établi avec échéancier dans le cadre de la préparation de l'organisation-réseau.

La phase de déracinement a débuté par la négociation d'une convention de partenariat avec la firme pivot en vertu duquel une structure organisationnelle composée d'un Comité de pilotage et d'une Cellule opérationnelle a été mise en place. L'équipe du travail de cette Cellule a procédé à un diagnostic de la distribution pétrolière pour déterminer la situation à changer et proposer des solutions adéquates sur la base desquelles ont été effectuées la planification et la communication de l'intervention. Cette phase a duré environ 14 mois (entre juin 2003 et juillet 2004).

Dans la phase du mouvement, l'équipe de la Cellule opérationnelle a mis en œuvre les programmes prévus dans le cadre de l'intervention en vue de la préparation de la firme-réseau. Ces programmes incluent la formation des formateurs, la formation des managers et la sensibilisation habilitation à l'organisation-réseau. Cette phase a duré environ 11 mois (entre juin 2004 et avril 2005).

Tableau 44
Plan d'actions pour la réalisation de la préparation de la firme-réseau

	Activités	Année 2003							Année 2004												Année 2005																	
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Déracinement	Négociation de partenariat																																					
	Diagnostic																																					
	Structuration																																					
	Planification																																					
	Communication																																					
Mouvement	Formation des formateurs																																					
	Formation managers																																					
	Sensibilisation managers																																					
Enracinement	Contamination																																					
	Régénération																																					
	Conclusion: Évaluation																																					

N.B.

Le nombre en dessous de l'année indique le mois de l'année.

Le nombre en dessous de l'année mis en couleur plus vive que les autres indique la période des réunions régulières du Comité de pilotage, c'est-à-dire en octobre et en avril de chaque année (tous les six mois).

Dans la phase d'enracinement, l'équipe du travail a consolidé et évalué les produits des actions menées dans les deux phases précédentes à travers la pratique de la contamination et celle de la régénération. Cette phase a duré environ 9 mois (entre avril et décembre 2005).

En tout, le déroulement du processus de préparation de la firme-réseau a duré environ 30 mois.

Une fois établie la planification, l'équipe du travail s'est mise à la préparation et à la réalisation de la communication de l'intervention aux entreprises participantes.

2.1.2.3. La communication du changement aux entreprises participantes

La communication consiste en l'information de sensibilisation orientation des chefs d'entreprises du TRH aux programmes du changement définis dont la finalité est de les préparer à se mettre en réseau autour d'une compagnie pivot, TOTAL Madagascar, avec la facilitation d'un intermédiaire tiers, IST.

La communication de l'intervention est critique dans la mesure où elle sert, surtout pour l'intermédiaire et pour la firme pivot, du premier contact avec les firmes du TRH participantes. Si elle échoue, le processus de changement sera tout de suite avorté. Dans ces conditions, l'équipe du travail a consacré beaucoup plus d'attention sur la stratégie de communication à mettre en œuvre.

Pour la phase du déracinement, l'équipe du travail a élaboré une stratégie de communication qui a pour double orientation, s'identifier et faire connaître, comme l'indique le tableau 45.

Tableau 45
Stratégie de communication pour la phase de déracinement

Orientation	Objectif	Cible	Stratégie	Message
S'identifier	1. Créer une identité au projet de mise en réseau des firmes du TRH	Public	- Nom - Logo	Projet d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures (PATH)
Faire connaître	2. Informer l'existence du PATH dans une perspective de firme-réseau	Firmes de TRH	- Lettre d'invitation - Rencontres ciblées	Le PATH: se propose d'accroître la compétitivité des firmes dans le cadre d'une firme-réseau afin qu'elles deviennent des firmes plus modernes, plus rentables et pérennes
		Public	- Points de presse - Banderoles	

Le projet avec une identité appropriée. Pour clarifier et ancrer son positionnement dans l'esprit du public, l'équipe de travail estime indispensable de donner un nom, simple mais évocateur, au projet de changement préparatoire de la mise en réseau des firmes du TRH.

À l'issue d'une profonde réflexion, trois propositions de nom du projet ont été retenus et proposés au comité de pilotage:

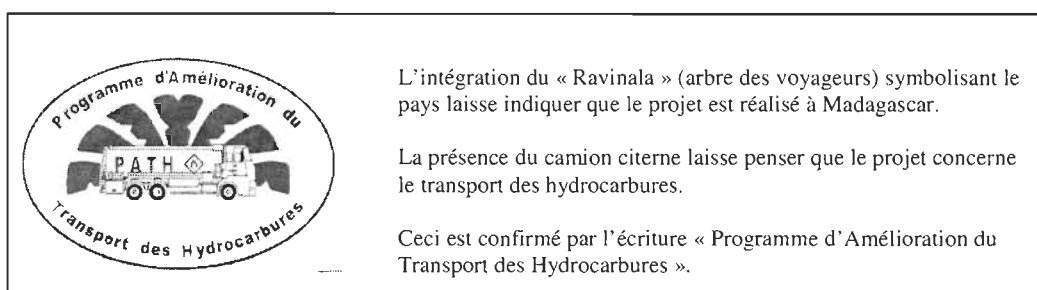
1. PATCH (Programme d'Amélioration du Transport en Citerne des Hydrocarbures);
2. PATRHYL (Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures Liquides);
3. PATH (Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures).

Dans ces propositions, force est d'évoquer que le mot *routier* est absent, même si c'est l'objet premier de l'intervention, parce que l'ambition du projet n'est pas de se limiter au transport routier de carburants mais d'aller plus loin pour couvrir à terme les autres modes de transport pétrolier comme le ferroviaire ou le maritime.

Après les discussions, le Comité de pilotage a adopté, à l'unanimité, la troisième proposition PATH mais avec une observation pour l'initial « P » qui peut être traduit soit par Projet ou Programme, selon les convenances.

Avec cette dénomination « PATH », l'équipe du travail a fait travailler l'imagination et la créativité de ses membres pour créer un logo approprié, comme l'illustre la figure 24. Ce logo est apparu dans toutes les communications écrites effectuées par le PATH. Avec un nom et un logo, le projet PATH s'est identifié comme une institution autonome qui a pour vocation d'améliorer le transport des hydrocarbures à Madagascar.

Figure 24
Logo du projet de changement dans une perspective d'une firme-réseau



C'est dans ce cadre et dans le souci de bien préparer la communication que l'équipe de travail a conçu « PATH, en bref »: une fiche de communication descriptive de la mission et des objectifs du projet comme l'on voit en annexe T. Cette fiche est utilisée comme support de communication pour le lancement du projet PATH et tout au long de son cycle de vie.

La communication pour le lancement du projet. Lancer le projet PATH s'inscrit dans une orientation de communication de faire connaître. Il s'agit pour l'équipe du travail de chercher à informer, en général, le public et, en particulier, les managers de firmes de TRH. Le message principal à véhiculer dans ce cadre est le suivant: « Le PATH, Projet d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures, se propose d'accroître la compétitivité des firmes dans le cadre d'une firme-réseau afin qu'elles deviennent des firmes plus modernes, plus rentables et pérennes ».

Des stratégies de communication en fonction de la cible ont été élaborées et mises en œuvre à cet effet.

Une communication adaptée pour les firmes de TRH. En fait, il s'agit d'une communication non médiatique dont le support utilisé est principalement les rencontres personnalisées qui semblent plus efficace dans le cadre de déracinement.

Dans ce cadre, il s'agissait, en premier lieu, pour l'équipe du travail d'aller rencontrer le président de l'APTH à Madagascar pour discuter du projet PATH avec lui. À cet effet, l'équipe l'a invité à transmettre le message aux transporteurs des hydrocarbures membres de son Association et à les encourager à y participer.

En second lieu, l'équipe du travail a fait un tour auprès de trois firmes de TRH (EP12, EP14 et EP18) dont les managers semblent avoir d'influence envers leurs collègues gestionnaires d'autres firmes de TRH. À cet égard, l'équipe les a informé du PATH et de la volonté du président de l'APTH de le soutenir. Ensuite, elle a discuté avec eux du PATH et, enfin, leur a demandé de faire circuler le message aux autres transporteurs des carburants et de les encourager à y participer.

Ce n'est, en troisième et dernier lieu, que l'équipe du travail a invité, par une lettre officielle avec le nom et le logo PATH, toutes les firmes de TRH à une rencontre d'information de sensibilisation, à vocation d'orientation, du projet PATH et de sa mise en œuvre à leur profit. Cette rencontre a eu lieu le 27 juillet 2004 à l'hôtel Colbert à Antaninarenina à Antananarivo.

Une communication permanente au public. Quant au public, l'équipe a adopté la stratégie de communication médiatique et non médiatique.

La *communication médiatique* prend la forme d'une conférence de presse au cours de laquelle de nombreux journalistes économiques issus de la presse écrite et

audio-visuelle ont été invités. Le but en est de faire véhiculer le fonds du message principal précédemment décrit. Vu l'importance de l'effet désiré à travers ce message, l'équipe du travail a pris soin des critères de choix de la presse qui véhiculera l'information. La presse écrite choisie, dont la liste est fournie dans le tableau 46, a répondu à aux critères suivants: la renommée, le positionnement, la fréquence d'apparition et les zones de couverture.

Tableau 46
Liste de la presse écrite sélectionnée par le projet PATH

Presse	Renommée	Positionnement	Fréquence			Couverture	
			jour	hebdo	mois	nationale	mondiale
DMD	Nationale	Economie		1		1	1
Energies	Mondiale	Energie			1		1
La Gazette de la Grande Ile	Nationale		1			1	
L'Express de Madagascar	Nationale		1			1	
La Lettre Confidentielle	Mondiale	Analyse et information		1		1	1
Les Nouvelles	Nationale		1			1	
Madagascar Tribune	Nationale		1			1	
Midi Madagasikara	Nationale		1			1	
Quotidien	Nationale		1			1	
Revue de l'Océan Indien	Mondiale	Economie			1	1	1
GSB PNUD	Mondiale	Développement durable			1	1	1
Total			6	2	3	10	5

Deux coupures de presse sont fournies à titre d'exemple en annexe U.

En ce qui concerne la *communication non médiatique*, une banderole qui fait apparaître le nom et le logo du projet ainsi que les logos des principaux partenaires impliqués dans le Comité de pilotage, a été confectionnée, comme l'illustre la figure 25.

Figure 25
Banderole PATH



Cette banderole a été utilisée pour la première fois lors de la première rencontre d'information de sensibilisation, à vocation d'orientation, du projet auprès des managers de firmes de TRH le 27 juillet 2004. Par la suite, elle a été utilisée à toutes les manifestations organisées par le PATH.

En fait, ces stratégies de communication ont été soigneusement préparées. De même, l'équipe a consacré beaucoup de temps à approfondir l'approche de déracinement utilisée dans le cadre de la communication du projet.

Une approche basée sur la démonstration empirique. L'approche de déracinement utilisée dans le cadre de la communication du projet est celle d'intervention basée sur les principes de répétition de mots clés véhiculés dans le message à faire passer et sur la démonstration, à partir d'exemples ou de faits réels, de la supériorité des avantages du changement par rapport aux inconvénients du *statut quo*.

Les mots clés, constituant des arguments de vente, ci-dessous ont été mis en évidence à travers le message à faire passer, soit au public ou aux managers des firmes du TRH:

1. Contexte évolutif exige professionnalisme: c'est-à-dire le contexte de la distribution pétrolière est en évolution et il exige de plus en plus de professionnalisme dans le métier du TRH;
2. L'avenir passe par la firme-réseau: c'est-à-dire la firme-réseau est une des solutions efficace pour l'avenir de la profession du TRH qui évolue dans un contexte évolutif;
3. Un partenariat est établi pour soutenir la firme-réseau à la base du projet PATH: c'est-à-dire un partenariat entre la compagnie pétrolière TOTAL Madagascar et l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo a été établie pour soutenir le projet PATH en vue de la préparation de la firme-réseau dans le TRH.

Ces mots clés ont été à maintes fois évoqués et répétés lors des discours et des discussions, effectués dans le cadre du projet PATH. Des extraits à cet effet sont donnés en annexe V. Les mots clés prononcés dans les discours ou dans les discussions ou, encore, dans les écrits développés dans le cadre du projet PATH, ont été repris et répétés par la presse écrite comme l'illustre le tableau 47.

La mise en œuvre des activités prévues dans la phase de déracinement, qui a débuté par la mise en place de la structure d'accompagnement du projet, s'est achevée, dans le cadre d'une sensibilisation à vocation d'orientation, avec la communication de l'intervention élaborée et planifiée à partir d'un diagnostic de la situation de la gestion de sous-traitance du TRH effectué. La suite du processus de l'implantation du changement est maintenant de mettre en exergue les activités liées à la phase de mouvement préparatoire d'une firme-réseau.

Tableau 47
Extrait d'articles de presse avec les mots clés véhiculés

Mots clés	Extrait d'articles	Référence
Contexte évolutif exige professionnalisme	« Le transport des hydrocarbures exige plus que jamais un professionnalisme moderne », une déclaration qui résume la situation actuelle du TRH à M/car.	Midi Madagasikara du 28/07/2004
	« Le métier des transports se professionnalise [...] Le constat d'un nombre d'accidents de la route très élevé a plus que motivé les initiateurs du projet à accélérer le processus de mise en œuvre du PATH. Ceci dans le but d'assurer une meilleure sécurité du transport et de constituer un secteur économique plus sain. »	L'express de Madagascar du 28-07-04
	« [...] Le transport des énergies, dont les hydrocarbures, est au cœur des préoccupations stratégiques du pays, des entreprises et des organisations civiles. Le transport des hydrocarbures exige plus que jamais un professionnalisme moderne. »	La Gazette de la Grand Île, Madagascar Tribune, Quotidien du 28/07/2004
	« Transport des hydrocarbures: Vers le professionnalisme [...] »	La Gazette de la Grand Île du 28/07/2004
	« Transport des hydrocarbures: Le professionnalisme est désormais de mise [...] Le démarrage du PATH affiche le souci d'un professionnalisme exigeant dans le secteur, fondé sur des compétences reconnues »	Quotidien du 28/07/2004
L'avenir passe par la firme-réseau	« Le PATH apporte une contribution à la construction d'un transport routier futur à Madagascar. »	L'express de Madagascar du 28-07-04
	« Grâce à la mise en commun des expériences, aux formations et à l'expertise conseil proposés, le Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures apporte déjà une pierre non négligeable à la construction du transport routier futur à Madagascar. »	Madagascar Tribune, Quotidien du 28/07/2004
	« [...] la mise en œuvre de la firme-réseau pour moderniser et améliorer la compétitivité future des PME du secteur du transport des hydrocarbures [...] »	Bulletin GSB PNUD de septembre 2004 et de avril 2005
Un partenariat est établi pour soutenir la firme-réseau à la base du projet PATH	« Une collaboration avec l'IST est aussi prévue afin de former des managers en matière de gestion et administration d'entreprise. »	L'express de Madagascar du 28-07-04
	« Le PATH, qui a fait l'objet d'une réunion hier est placé sous la présidence du comité de pilotage TOTAL, et est également le fruit d'un partenariat approfondi entre cette société pétrolière et l'IST. »	L'express de Madagascar du 28-07-04

2.2. Les activités de mouvement

Lorsque la phase de déracinement est entamée voire, achevée, le changement n'est pas acquis pour autant. Il reste encore à trouver sa direction (phase de mouvement) et à se consolider (phase d'enracinement). C'est dans ce sens que

l'équipe du travail a poursuivi son processus de changement, vers la préparation de la firme-réseau, en passant à la phase de mouvement.

Cette phase consiste en la mise en œuvre de deux programmes de changement qui sont la formation qualifiante spécifique au TRH et la sensibilisation à la pratique de la firme-réseau.

2.2.1 *L'exécution de la formation qualifiante*

Pour s'assurer de la bonne efficacité de l'intervention, une formation des formateurs a été réalisée avant l'exécution du programme de mise à niveau destiné aux managers de firmes de TRH, comme l'indique le tableau 48.

Tableau 48
Vue synthétique de l'ensemble des programmes de formation

	Formation des formateurs	Formation des managers à la gestion de firme	Formation des managers en technique de transport
Participants	Formateurs intervenants sélectionnés par voie de concours sur appel d'offres	Managers de firmes de TRH signataires de convention de formation	Managers de firmes de TRH signataires de convention de formation
Objectif global	Permettre aux formateurs d'assurer efficacement leurs fonctions d'intervenants par la maîtrise des outils techniques et pédagogiques nécessaires	Permettre aux managers de firmes de TRH d'assurer efficacement leurs fonctions de dirigeant de flotte par la maîtrise des outils modernes de gestion	Développer la qualification professionnelle des managers exerçant le métier du transporteur des produits pétroliers
Contenu	2 modules de formation pour 2 axes de transformation	18 modules de formation pour 3 axes de transformation	2 modules de formation pour 2 axes de transformation
Déroulement	30 jours, soit 90 heures	60 jours, soit 882 heures	3 jours, soit 18 heures

2.2.1.1. *La formation des formateurs*

Afin de mettre en œuvre le programme de formation des managers de firmes de TRH participantes, le projet a constitué son équipe pédagogique par le biais du recrutement des formateurs intervenants.

Le recrutement des formateurs. Le recrutement des formateurs autant à la gestion de firme de transport qu'en technique de transport des produits pétroliers a été effectué sur la base d'un processus rigoureux de sélection des candidats indiqué dans le tableau 49.

Tableau 49
Processus de recrutement des formateurs intervenants

Date	Processus de sélection	Formateur à la gestion de firme de transport	Formateur aux techniques de transport
	Principaux critères de sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Formateur en exercice - Diplômé de maîtrise - Expérimenté en Formation d'adulte - Permis de conduire 	<ul style="list-style-type: none"> - Formateur en exercice - Diplômé d'ingéniorat - Expérimenté en formation pratique - Permis de conduire de poids lourds
12/04/2004	Appel à candidature	38 candidatures reçues dont 34 retenues et convoquées	45 candidatures reçues dont 42 retenues et convoquées
19/04/2004	Test d'attitude et de rapidité avec une série de 264 affirmations à répondre sur support Excel Durée = 60 mn	34 candidatures présentes dont 28 admissibles	35 candidatures présentes dont 15 admissibles
11/05/2004	Test de code de la route avec une série de 40 questions audiovisuelles Durée = 20 mn Entrevue complémentaire Durée = 10 mn	28 admissibles présentes	15 admissibles présentes
12/05/2004	Test de pédagogie en condition avec un sujet au choix lié aux connaissances des hydrocarbures Durée = 15 mn	28 admissibles présentes	15 admissibles présentes
13/05/2004	Test de conduite de camion citerne avec évaluation sur la prise de véhicule, roulage sur route, parage en marche arrière et stationnement Durée = 30 minutes	Ne s'applique pas	15 admissibles présentes dont 6 admises définitivement avec un âge moyen de 41 ans
13/05/2004	Test de conception d'un plan de cours proposé selon le domaine et en fonction des objectifs du Projet Durée = 30 minutes	28 admissibles présentes et 20 admises définitivement avec un âge moyen de 45 ans	Ne s'applique pas

À l'issue de ces différentes étapes de recrutement, ont été retenus 6 formateurs en technique de transport pétrolier avec un âge moyen de 41 ans et 20 formateurs à la gestion d'entreprise de transport avec un âge moyen de 45 ans.

L'objectif global de la formation des formateurs. Cette formation a pour objectif de permettre aux formateurs d'assurer efficacement leurs fonctions d'intervenants par la maîtrise d'outils techniques et pédagogiques nécessaires au transfert de compétences destinés aux managers de firmes de TRH.

Le contenu de la formation des formateurs. Pour atteindre cet objectif et augmenter l'efficacité des programmes de changement pour la préparation de l'organisation en réseau, l'équipe du travail estime nécessaire le renforcement des capacités des formateurs ainsi recrutés sur un double plan, technique et pédagogique. Pour ce faire, un programme de formation à deux modules a été élaboré pour eux.

Le renforcement de capacité technique. Pour assurer le renforcement de leur capacité technique, les formateurs ont suivi une formation sur le module relatif aux techniques de transport de matières dangereuses dont le contenu et les bénéfices attendus sont indiqués dans le tableau 50.

Tableau 50
Renforcement de la capacité technique des formateurs

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcer la capacité technique des formateurs	Module I - Technique de transport des Matières Dangereuses (MD)	<ul style="list-style-type: none"> - Généralités sur MD - Produits pétroliers - Pédagogie appliquée - Conduite préventive - Conduite pratique - Renversement 	Connaissances nécessaires à l'accès à la mission de formateurs de transporteurs des hydrocarbures développées

Le renforcement de leur capacité technique est nécessaire. Mais, il semble peu suffisant si on veut vraiment assurer l'efficacité de l'intervention pour la

préparation de la firme-réseau. C'est ainsi qu'il s'avère également nécessaire de renforcer leur capacité pédagogique.

Le renforcement de capacité pédagogique. Pour assurer le renforcement de leur capacité pédagogique, les formateurs ont suivi une formation sur le module relatif à l'approche (d'enseignement) par compétences (APC), dont le contenu et les bénéfices attendus sont indiqués dans le tableau 51.

Tableau 51
Renforcement de capacité pédagogique des formateurs

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcer la capacité pédagogique des formateurs	Module 2 – Approche par compétences (APC)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de l'APC - Processus de l'APC: <ul style="list-style-type: none"> Conception du cours Organisation matérielle et psychologique Méthode de transfert Méthode d'animation Évaluation du cours - Analyse de cas d'APC 	Formateurs capables de pratiquer une approche d'enseignement par compétences

Le déroulement de la formation des formateurs. L'exécution de la formation des formateurs a duré 180 heures dispensées sur 30 journées ouvrées répartissant ainsi: 15 jours pour le module 1 et 15 jours pour le module 2. Le déroulement de cette formation est indiqué dans le tableau 52.

Tableau 52
Déroulement de la formation des formateurs

	juin-04	juil-04
	du 02 au 25	du 26 au 12
M1		G1
M2	G1	
N (j)	15	15
D (h)	90	90

Légende: M = Modules – G = Groupe – N(j) = Nombre de jours – D(h) = Durée en heure

Pour les formateurs intervenants, le suivi de ces deux modules visant le renforcement de leurs capacités technique et pédagogique les ont aidé à mieux organiser la production du manuel de formation et la préparation du transfert de compétences au profit des managers de firmes participantes.

Une fois bouclée la préformation, les formateurs s'attellent à l'exécution du programme de formation spécifique aux managers de firmes de TRH qui inclut la formation à la gestion de firme de transport et aux techniques de transport pétrolier.

2.2.1.2. La formation des managers à la gestion de firme

À l'instar de nombreux processus de formation, le projet PATH a démarré son programme par la sélection des entreprises participantes.

La sélection des entreprises participantes. L'acquisition du statut d'Entreprise participante aux programmes de changement dans le cadre du présent projet de préparation d'une firme-réseau est sur la base d'un volontariat matérialisée par l'adhésion à la convention précitée. Ladite convention a pour objet de préciser les modalités d'exécution de la formation dispensée dans le cadre du projet PATH.

Dans ce cadre, TOTAL Madagascar, agissant en qualité de pivot, s'engage notamment à assurer une formation professionnelle de qualité au profit des managers des entreprises. En contrepartie, les firmes participantes s'engagent surtout à favoriser la participation du personnel à la formation développée dans le cadre du PATH et à respecter les règlements de formation propres à la profession.

En tout, 44 managers représentant 27 entreprises ont participé à la formation la gestion d'entreprise de transport.

Par ailleurs, les actions de formation et de sensibilisation habilitation développées dans le cadre de la préparation d'une firme-réseau sont prises en charge par le budget que le groupe TOTAL affecte au projet PATH. Cependant, les firmes participantes ont contribué au financement de l'ensemble de la formation. Cette contribution est proportionnelle au nombre de camions détenus par la firme, à raison de 40.000 Ariary par camion.

L'objectif global de la formation à la gestion de firme de transport. Cette formation a pour objectif de permettre aux managers de firmes de TRH d'assurer efficacement leurs fonctions de dirigeant de flotte par la maîtrise d'outils de gestion dont l'application assurera la rentabilité, la modernité et la pérennité de leur firme.

Les résultats attendus à l'issue de cette formation sont les suivants:

- Des compétences de gestion renforcées s'appuyant sur des aptitudes à concevoir, à mettre en place, à communiquer, à faire exécuter et à contrôler les stratégies en fonction des objectifs de développement;
- De nouvelles méthodes de travail adaptées aux activités de la firme aux sujets de contrôle de gestion, de management des équipes, de communication et de pratique de gestion de transport et logistique;
- Des habiletés branchées sur la qualité de service et sur la réglementation professionnelle.

Le contenu de la formation à la gestion de firme de transport. Pour atteindre cet objectif, l'équipe a élaboré un programme de formation des managers à la gestion de firme de transport qui met de l'avant trois axes de transformation:

- Le renforcement de leurs habiletés de gestion stratégique;
- Le renforcement de leurs habiletés de gestion opérationnelle;
- Le renforcement de leurs connaissances réglementaires en TRH.

Le renforcement des habiletés de gestion stratégique des managers est un axe de transformation pour une gestion pérenne de l'affaire.

Deux actions sont particulièrement mises en exergue à cet effet:

- la première correspond au renforcement des habiletés de gestion financière;
- la deuxième a trait au renforcement des habiletés de management des équipes.

Les habiletés de gestion financière et celles de management des équipes sont en particulier considérées comme des aspects stratégiques dans le TRH à Madagascar dans la mesure où les sources de financement des investissements et les ressources humaines disponibles pour ce secteur sont de plus en plus rares. Par exemple, il est difficile d'embaucher un conducteur de camions-citernes qualifié, expérimenté et ayant la maturité requise faute d'école de formation de conduite adéquate.

Le renforcement des habiletés de gestion financière et comptable des managers de firmes de TRH s'appuie sur la maîtrise des cinq modules de formation:

- Traduction des objectifs et stratégies en programmes (Module 1);
- Élaboration et analyse des tableaux de bord (Module 2);
- Mise en place d'un système comptable (Module 3);
- Élaboration des états financiers de l'entreprise (Module 4);
- Informatique de base et de gestion appliquée (Module 5).

Le contenu et les bénéfices de ces modules sont indiqués dans le tableau 53.

Tableau 53
Renforcement des habiletés de gestion financière

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcement des habiletés de gestion financière	Module 1 – Traduction des objectifs et stratégies en programmes	- La planification stratégique et budgétaire - Le contrôle de gestion stratégique et opérationnelle	Habiletés renforcées en matière d'implantation, d'utilisation des processus de programmation et de contrôle des activités
	Module 2 – Élaboration et analyse des tableaux de bord	- L'élaboration des mesures de performance - L'élaboration et l'analyse des rapports de performance	Habiletés renforcées en matière d'élaboration, de mise en oeuvre et d'évaluation des mesures de performance
	Module 3 – Mise en place d'un système comptable	- Le système de comptabilité - Les opérations courantes - Les opérations d'inventaire	Habiletés renforcées en matière de conception, de mise en place et de suivi d'un système de comptabilité adapté aux activités de TRH
	Module 4 – Élaboration des états financiers de l'entreprise	- Le bilan, le compte de résultat - Le tableau de flux de trésorerie - L'état de variation des capitaux propres	Habiletés renforcées en matière d'élaboration et d'analyse des principaux états financiers nécessaires aux activités de transport
	Module 5 – Informatique de base et informatique de gestion appliquée	- Apprentissage de base de l'application bureautique - Apprentissage de base d'un logiciel de comptabilité	Habiletés renforcées en matière d'exploitation d'un ordinateur et d'utilisation des logiciels de bureautique et de comptabilité

Le renforcement des habiletés de management des équipes des managers des entreprises de TRH s'appuie sur la maîtrise des quatre modules de formation:

- Organisation et gestion des ressources humaines (Module 6);
- Techniques de management (Module 7);
- Techniques de communication (Module 8);
- Communication professionnelle et NTIC (Module 9).

Le contenu et les bénéfices de ces modules sont indiqués dans le tableau 54.

En somme, l'ensemble de ces actions permettrait aux managers de firmes de TRH de combler les lacunes liées à la quasi-absence d'un système de contrôle de gestion et de communication dans leurs organisations.

Tableau 54
Renforcement des habiletés de management des équipes

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcement des habiletés de management des équipes	Module 6 – Organisation et gestion des ressources humaines	- Un modèle de comportement humain et organisationnel au travail - L'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines	Aptitudes renforcées en matière d'attraction et de rétention des ressources humaines
	Module 7 – Techniques de management	- Le management et le manager - La constitution et l'animation d'une équipe - Le leadership et la gestion de temps	Aptitudes renforcées en matière d'adaptation des outils de management aux activités de TRH
	Module 8 – Techniques de communication	- La communication dans le système managérial - La stratégie de communication - Les outils de communication	Habiletés renforcées en matière de conception, de mise en place et d'évaluation d'un système de communication de l'entreprise
	Module 9 – NTIC et communication professionnelle	- Les bases de la communication professionnelle - L'utilisation quotidienne de NTIC (messagerie électronique, navigation)	Habiletés renforcées en matière de conception, d'implantation et d'évaluation des outils de communication professionnelle adaptés aux activités de transport et, d'utilisation de NTIC

Le renforcement des habiletés de gestion opérationnelle des managers est un axe de transformation pour une gestion efficiente et rentable de l'affaire.

Deux actions sont particulièrement mises en exergue à cet effet:

- la première correspond au renforcement des habiletés de gestion de transport et de logistique;
- la deuxième a trait au renforcement des habiletés de négociation commerciale.

Le renforcement des habiletés de gestion de transport et logistique des managers des entreprises de TRH s'appuie sur la maîtrise des quatre modules de formation ci-après:

- Gestion d'une flotte de camions-citernes (Module 10);

- Économie et gestion de transport (Module 11);
- Gestion des stocks et des approvisionnements (Module 12);
- Analyse des coûts de revient d'une entreprise de TRH (Module 13).

Le contenu et les bénéfices de ces modules sont indiqués dans le tableau 55.

Tableau 55
Renforcement des habiletés de gestion de transport et de logistique

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcement des habiletés de gestion logistique	Module 10 – Gestion d'une flotte de camions-citernes	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion stratégique d'une flotte - La gestion quotidienne d'une flotte - La gestion des maintenances préventives 	Habiletés renforcées en matière d'adaptation des outils de gestion d'une flotte aux activités de TRH et de mise en oeuvre d'une gestion de maintenance plus efficace
	Module 11 – Économie et gestion de transport	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion du transport des hydrocarbures - L'organisation des tournées de livraison - Le contrôle de gestion des tournées 	Habiletés renforcées en matière de décision relative à la gestion des tournées de camionnage
	Module 12 – Gestion des stocks et des approvisionnements	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion des approvisionnements - La mise en stocks et la gestion de l'entrepôt - Le contrôle de gestion des stocks 	Habiletés renforcées en matière de gestion des stocks et des approvisionnements adaptée aux activités de TRH
	Module 13 – Analyse des coûts de revient d'une entreprise de TRH	<ul style="list-style-type: none"> - Une méthodologie de calcul du coût de revient du TRH - Les stratégies de réduction des coûts dans le TRH 	Habiletés renforcées en matière d'élaboration, de mise en place, d'évaluation et de maîtrise du coût de revient du TRH

Le renforcement des habiletés de gestion commerciale des managers des entreprises de TRH s'appuie sur le module de formation: Marketing, actions commerciales, négociation (Module 14).

Le contenu et les bénéfices de ce module sont indiqués dans le tableau 56.

Tableau 56
Renforcement des habiletés de gestion commerciale

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcement des habiletés de gestion commerciale	Module 14 – Marketing, actions commerciales, négociation	<ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie minimale de marketing de service - Les pratiques de négociation - La gestion des ventes de service de TRH 	Habiletés renforcées en matière d'adaptation d'une stratégie de négociation commerciale aux activités de TRH

En somme, l'ensemble de ces actions permettrait aux managers de combler les déficiences suite à la relative inexistence de pratique efficiente de la gestion de leur flotte et les défaillances soulevées quant à leur négociation d'achat et de vente.

Le renforcement des connaissances réglementaires des managers est un axe de transformation pour une gestion référencée de l'affaire.

Deux actions sont particulièrement mises en exergue à cet effet:

- la première correspond à un renforcement des connaissances des managers en matière de gestion juridique et fiscale nécessaire à l'exercice d'une activité de transport routier des hydrocarbures;
- la deuxième a trait à un renforcement des connaissances des managers en matière de management de la qualité et de la sécurité.

Le renforcement des connaissances de gestion juridique et fiscale des managers de firmes de TRH s'appuie sur la maîtrise des deux modules de formation:

- Droits des affaires appliqués au transport d'hydrocarbures (Module 15);
- Droits fiscaux appliqués au transport d'hydrocarbures (Module 16).

Le contenu et les bénéfices de ces modules sont indiqués dans le tableau 57.

Tableau 57
Renforcement des connaissances de gestion juridique et fiscale

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcement des connaissances de gestion juridique et fiscale	Module 15 – Droits des affaires appliqués au transport des hydrocarbures	<ul style="list-style-type: none"> - Les réglementations liées à une activité commerciale et son environnement - Les réglementations nationales sur le TRH - Le droit pénal des affaires et la pratique judiciaire 	Habiletés renforcées en matière d'application quotidienne des réglementations régissant les activités de TRH
	Module 16 – Droits fiscaux appliqués au transport des hydrocarbures	<ul style="list-style-type: none"> - Les taxes et impôts liés aux activités commerciales - Les taxes et impôts liés aux activités du TRH 	Habiletés renforcées en matière de décision et de pratique fiscales

Le renforcement des connaissances des managers de firmes de TRH en matière de gestion de sécurité et de qualité s'appuie sur la maîtrise des deux modules de formation ci-après proposés:

- Mise en place d'un système de qualité et de sécurité routière (Module 17);
- Gestion du projet « Global Compact » par l'entreprise (Module 18).

Le contenu et les bénéfices de ces modules sont indiqués dans le tableau 58.

Tableau 58
Renforcement des connaissances de gestion de la qualité et de la sécurité

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcement des connaissances de gestion de qualité	Module 17 – Mise en place d'un système de qualité et de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité de service à la clientèle - L'implantation et le contrôle de la qualité - L'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'Action Sécurité 	Habiletés renforcées en matière d'élaboration, de mise en place et d'évaluation des systèmes de qualité et de sécurité
	Module 18 – Gestion du projet « GSB TOTAL » par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Le contexte du projet « Global compact » - La mise en œuvre du projet - Le transporteur face au projet - Les intérêts du projet pour la profession TRH 	Participants sensibilisés en matière de l'intérêt et de la gestion du projet "Global Compact" pour la profession

Bref, l'ensemble de ces actions permettrait aux managers de combler les faiblesses liées à une connaissance floue de la réglementation en vigueur en matière juridique et fiscale et à la difficulté de se conformer aux standards de qualité exigés.

Par ailleurs, force est de souligner que la formation du module 18 a eu pour objectif de renforcer les habiletés gestion de projet des managers, spécifiquement en matière de montage d'une firme-réseau pour la profession du TRH.

Deux actions sont particulièrement mises en exergue à cet égard:

- la première correspond à un renforcement des habiletés de gestion de mise en œuvre d'un projet;
- la deuxième a trait à une sensibilisation des managers à l'intérêt de monter un projet de firme-réseau pour la profession du TRH.

Ces actions permettraient aux managers de mettre en œuvre des projets de développement durable de leurs entreprises.

Bref, les trois axes stratégiques liés au renforcement de gestion stratégique, au renforcement de gestion des opérations et au renforcement des connaissances réglementaires ont été établis pour rencontrer l'objectif d'accroître les compétences de gestion des managers des firmes de TRH afin d'améliorer leur efficacité.

Le déroulement de la formation à la gestion de firme de transport. La participation aux 18 modules de mise à niveau managérial pour une durée totale de 900 heures dispensées sur 23 demi-journées a permis aux 44 managers de 27 firmes participantes d'être certifiés et de pouvoir assurer leur fonction de dirigeant de flotte par la maîtrise d'outils modernes de gestion transférés dans le cadre de la formation qualifiante. L'application de ces outils tend à assurer une qualité de service, une meilleure rentabilité et une durabilité des entreprises.

Le déroulement correspondant est mentionné dans le tableau 59.

Tableau 59
Déroulement de la formation des managers à la gestion de firme de transport

	nov-04			déc-04	janv-05			févr-05				mars-05				avr-05				
	09-10-11	16-17-18	23-24-25	30-01-02	11-12-13	18-19-20	25-26-27	01-02-03	08-09-10	15-16-17	22-23-24	01-02-03	08-09-10	15-16-17	22-23-24	30-31-01	05-06-07	12-13-14	19-20-21	25-26-27
M1											G1	G3	G2							
M2	G1	G2																		
M3					G1	G3	G2													
M4								G1	G3	G2										
M5											G2	G1	G3							
M6								G2	G1	G3										
M7	G2	G1																		
M8														G1	G3	G2				
M9																	G1	G3	G2	
M10					G2	G1	G3													
M11														G2	G1		G3			
M12					G3	G2	G1													
M13								G2	G1							G3				
M14											G3	G2	G1							
M15														G3	G2	G1				
M16																	G2	G1	G3	
M17			G1	G2																
M18																				G1
N(j)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
D(h)	36	36	18	18	54	54	54	36	54	54	54	54	54	54	54	54	54	36	36	18

Légende: M = Modules – G = Groupe – N(j) = Nombre de jours – D(h) = Durée en heure

La formation à la gestion de firme de transport est nécessaire pour de nombreuses firmes de TRH. Celle-ci s'avère insuffisante si on veut que le métier du TRH soit professionnel. Il leur reste à suivre le programme de formation aux techniques de transport des produits pétroliers.

2.2.1.3. La formation des managers aux techniques de transport pétrolier

À l'instar du programme précédent, la réalisation de cette formation des managers aux techniques de transport des produits pétroliers a suivi le processus suivant: sélection des entreprises participantes, détermination de l'objectif global de la formation, exposé du contenu de la formation et de son déroulement.

La sélection des entreprises participantes. À l'instar de la formation à la gestion de firme, l'admission à la formation aux techniques de transport des produits pétroliers est identique. Il s'agit de l'adhésion matérialisée par une signature à la même convention de formation. 44 managers de 27 firmes de TRH ont adhéré à cet égard pour participer à la formation aux techniques de transport des produits pétroliers.

L'objectif global de la formation aux techniques de transport. La formation aux techniques de transport des produits pétroliers a pour objectif de développer la qualification professionnelle des managers exerçant le métier du transporteur des carburants.

Le contenu de la formation aux techniques de transport. Pour atteindre cet objectif, un programme de formation aux techniques de transport des produits pétroliers a été élaboré. Il recouvre, en effet, deux axes de transformation de compétences:

- le renforcement des habiletés en technique du Transport des Matières Dangereuses;
- le renforcement des habiletés de management environnemental.

Le *renforcement des habiletés en technique du transport* des MD est destiné aux managers de firmes employant des chauffeurs-livreurs de produits pétroliers. Il s'agit de les former en leur présentant les risques des produits convoyés.

La formation des managers s'inscrit ainsi dans le cadre d'une obligation selon laquelle toute personne liée au transport de MD doit recevoir une formation adaptée à son activité. Cette obligation comprend les spécifications suivantes:

- Les managers formés doivent connaître les prescriptions générales de la réglementation sur le transport des MD par route;
- La formation des managers doit être adaptée aux responsabilités et à la fonction détenue;
- La formation en matière de sécurité doit inclure la sensibilisation aux risques et dangers présentés par les MD au cours du transport ou de la manutention et la sensibilisation aux procédures à suivre pour la manutention et les interventions d'urgence.

Les managers devront prendre conscience de leurs responsabilités en termes de risques et de dangers liés au transport de MD. De manière spécifique, cette formation aux techniques de transport de MD vise à développer un état d'esprit de sécurité et de prévention et à permettre l'application de la réglementation des transports de MD et le respect des procédures pétrolières.

Le contenu et les bénéfices de ce module sont indiqués dans le tableau 60.

Tableau 60
Renforcement des habiletés en technique du transport des MD

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcer les habiletés en technique du Transport des Matières Dangereuses	Module 19 – Transport des Matières Dangereuses	<ul style="list-style-type: none"> - Produits pétroliers: caractéristiques, risques - Équipements techniques des véhicules citernes - Accidents: la ceinture de sécurité - Feu: Exercice sur feu réel - Conduite préventive: Alcool et stimulants, geste et postures, freinage, zone d'incertitude - Conduite pratique 	<ul style="list-style-type: none"> Habiletés en technique du transport des matières dangereuses renforcée Etat d'esprit de sécurité et de prévention développé

Le renforcement des habiletés de gestion environnemental vise à doter les managers des outils de gestion qui répondent aux besoins de l'intégration de la dimension environnementale dans leurs firmes.

Au terme de cette formation, le manager sera à même de:

- comprendre l'environnement et la notion de pollution;
- maîtriser les différentes étapes de la procédure environnementale en vigueur;
- interpréter et respecter les différentes lois et réglementations en vigueur;
- être des correspondants environnementaux privilégiés au sein de leurs organisations;
- maîtriser les principales étapes à suivre pour mettre en place un système de gestion environnementale dans leurs organisations.

Le contenu et les bénéfices de ce module sont indiqués dans le tableau 61.

Tableau 61
Renforcement des habiletés de management environnemental

Axe de changement	Module de formation	Contenu du module	Bénéfices attendus
Renforcer les habiletés de management environnemental dans le transport des carburants	Module 20 – Gestion et sécurité environnementales	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction à l'environnement et pollution - Cadre juridique et procédure environnementale - Évaluations environnementales - Système de gestion environnementale 	Habiletés de management environnemental renforcées

En somme, l'ensemble de ces renforcements vise à aider les managers à développer leur pratique de maintenance et de prévention et, partant, à améliorer la composition et l'état de leur parc.

Le déroulement de la formation aux techniques de transport. La participation aux 2 modules de mise à niveau technique et environnemental, pour une durée de 18 heures dispensées sur 3 demi-journées a permis aux 44 managers de firmes participantes

d'être certifiés et de pouvoir assurer plus efficacement leur métier de transporteur de produits pétroliers. Le déroulement de cette formation est indiqué dans le tableau 62.

Tableau 62
Déroulement de la formation aux techniques de transport pétrolier

	sept-04	
	21-22	23
M19	G1	
M20		G1
N (j)	2	1
D (h)	12	8

Légende: M = Modules – G = Groupe – N = Nombre de jours – D = Durée en heure

La suite des activités dans la phase de mouvement préparatoire se rapporte à la sensibilisation habilitation des managers à la pratique de coopération dans le cadre de l'organisation-réseau.

2.2.2 L'exécution de la sensibilisation habilitation des managers

La réalisation d'un programme de formation de mise à niveau managérial et technique est une action nécessaire dans un contexte de firme-réseau. Or, elle s'avère peu suffisante pour préparer les firmes à s'organiser en réseau. Une autre action importante à cet effet est le déploiement d'un programme de sensibilisation habilitation à la pratique de la coopération dans le cadre d'une firme-réseau.

Dans notre cas, il s'agissait d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de sensibilisation habilitation au profit des managers de firme de TRH et, aussi, en faveur d'autres managers d'entreprises impliquées dans le secteur du transport des carburants, comme l'indique le tableau 63.

Tableau 63
Programme de sensibilisation habilitation à la firme-réseau

	Sensibilisation des managers de firmes de TRH	Sensibilisation des établissements financiers	Sensibilisation du Groupement des Pétroliers
Participants	Managers de firmes de TRH signataires de convention de formation	Principaux établissements financiers travaillant avec les firmes de TRH	Compagnies pétrolières du Groupement des Pétroliers à Madagascar (GPM)
Objectif global	Permettre aux managers de firme de TRH d'apprendre et de mieux comprendre la pratique de la firme-réseau et de l'adapter à leur cas d'entreprise dont la finalité est d'augmenter leur intention à s'organiser en réseau	Permettre aux managers des établissements financiers de comprendre la pratique de l'organisation-réseau et de réfléchir sur l'approche financière adaptée au fonctionnement de celle-ci	Permettre aux managers des compagnies pétrolières de comprendre la pratique de l'organisation-réseau et de réfléchir sur l'accréditation des programmes développés par celle-ci
Contenu	6 séminaires de sensibilisation dont 2 animés par des Spécialistes étrangers	1 séminaire de sensibilisation	1 séminaire de sensibilisation
Déroulement	6 jours	1 jour	1 jour

2.2.2.1. La sensibilisation habilitation des firmes participantes

L'exécution du programme de sensibilisation habilitation à la pratique d'une organisation en réseau d'entreprises de TRH est au cœur de la phase de mouvement préparatoire d'une firme-réseau. Cette activité a débuté par le choix d'entreprises participantes.

Les entreprises participantes. À l'instar du programme de formation, l'admission au programme de sensibilisation habilitation est aussi sur la base de volontariat matérialisé par l'acceptation de la même convention de formation. 27 firmes de TRH l'ont accepté et, ainsi, acquièrent le statut de Entreprise participante.

L'objectif global de la sensibilisation habilitation des managers. Cette sensibilisation a pour objectif de permettre aux managers de firme de TRH d'apprendre et de mieux comprendre la pratique de la firme-réseau et de l'adapter à leur cas et dont la finalité est d'augmenter leur intention à s'organiser en réseau.

De façon plus globale, elle a pour objectif de développer un modèle de firme-réseau adapté au cas des entreprises évoluant dans le TRH à Madagascar.

Le contenu de la sensibilisation habilitation des managers. Pour atteindre cet objectif, l'équipe du travail a élaboré et mis en œuvre un programme de sensibilisation habilitation des managers de firmes de TRH à la pratique de la coopération dans le cadre d'une firme-réseau.

Ce programme s'inscrit dans le cadre du développement de la capacité d'apprentissage collectif des firmes de TRH afin de développer leurs compétences pour innover. Il englobe six séminaires de sensibilisation habilitation: le séminaire de lancement, le séminaire d'ouverture, le séminaire d'approfondissement, le séminaire de validation, le séminaire de finalisation et le séminaire de fermeture.

Le séminaire de lancement constitue la première annonce du projet de firme-réseau aux firmes participantes.

Le séminaire d'ouverture permet d'initier les firmes participantes au fonctionnement de l'organisation-réseau à partir d'une expérience internationale.

Le séminaire d'approfondissement permet de discuter et de s'accorder avec les firmes participantes sur quatre éléments essentiels du contenu du projet, à savoir les objectifs, les stratégies, les acteurs et les activités pour la firme-réseau.

Le séminaire de validation permet de discuter et de s'accorder sur tous éléments du contenu du projet de firme-réseau, aux fins d'adaptation aux besoins des entreprises participantes, à savoir les objectifs, les stratégies, la culture, la structure, les acteurs, les activités et les ressources de la firme-réseau.

Le *séminaire de finalisation* permet, au vu des résultats d'enquête, d'adapter les termes de référence de l'organisation-réseau au contexte du TRH à Madagascar et de faire en sorte que le pivot et les firmes participantes les acceptent.

Le *séminaire de fermeture* permet d'approfondir les connaissances sur le fonctionnement pratique de la firme-réseau et de prendre conscience des ses conditions de succès en s'inspirant de expériences internationales.

Le contenu et les bénéfices attendus de ces séminaires sont indiqués dans le tableau 64.

Tableau 64
Développement de la capacité d'apprentissage collectif dans le TRH

Axe de changement	Module	Contenu du module	Bénéfices attendus
Développer la capacité d'apprentissage collectif de compétences pour innover	1. Séminaire de lancement	- Firme-réseau: concept et application au TRH	Prise de conscience à la nécessité de s'organiser en réseau
	2. Séminaire d'ouverture	- Développement d'une firme-réseau: Le cas de Bombardier Produits récréatifs	Prise de conscience d'une expérience internationale sur le fonctionnement pratique de la firme-réseau
	3. Séminaire d'approfondissement	- Firme-réseau appliquée au TRH	Contenu (objectifs, stratégies, acteurs et activités) du projet de firme-réseau partagé avec les firmes participantes
	4. Séminaire de validation	- Résultats d'enquête - Firme-réseau pour un TRH moderne	Contenu (objectifs, stratégies, culture, structure, acteurs, activités et ressources) du projet de firme-réseau partagé avec les firmes participantes
	5. Séminaire de finalisation	- Résultats d'enquête - Termes de référence de la firme-réseau pour un TRH moderne	Contenu (objectifs, stratégies, culture, structure, acteurs, activités et ressources) du projet de firme-réseau adapté au TRH et adopté par le pivot et les firmes participantes
	6. Séminaire de fermeture	- Firme-réseau au cœur du développement des entreprises: Les cas asiatique et africain	Prise de conscience de quelques expériences internationales sur les conditions de réussite de la firme-réseau

Le déroulement de la sensibilisation habilitation des managers. La sensibilisation habilitation des managers de firme de TRH à l'organisation-réseau a été réalisée à travers les 6 séminaires dont le déroulement figure dans le tableau 65.

Tableau 65
Déroulement de la sensibilisation habilitation des firmes de TRH

	juil-2004	nov-2004	mars-2005			avr.-2005
	27/07/2004	03/11/2004	03/03/2005	23/03/2005	31/03/2005	29/04/2005
Séminaire	Lancement	Ouverture	Approfondissement	Validation	Finalisation	Fermeture
N (j)	1	1	1	1	1	1
D (mn)	111	43	92	83	85	127

Légende: N(j) = Nombre de jours – D(mn) = Durée en minutes

Notons que les séminaires d'ouverture et de fermeture ont été animés par des experts internationaux spécialistes en firme-réseau tandis que les autres ont été facilités par le chercheur en collaboration avec l'équipe du projet.

Si tel est le cas du déroulement de la sensibilisation habilitation des managers de firmes de TRH à la pratique de la coopération dans le cadre d'une firme-réseau, il est temps de savoir comment s'est déroulée la sensibilisation avec les gestionnaires d'autres organisations impliquées tels que les managers d'établissements financiers et du GPM.

2.2.2.2. La sensibilisation habilitation d'autres acteurs impliqués

La sensibilisation habilitation à la firme-réseau d'autres acteurs touchés par le secteur du TRH a débuté par la sélection des participants.

Les autres acteurs participants. Il est clair qu'il existe d'autres acteurs, que TOTAL Madagascar et les firmes de TRH, qui sont touchés par le développement du secteur du TRH. C'est le cas d'autres distributeurs pétroliers, qui travaillent avec des firmes

de TRH participantes à cette démarche préparatoire d'une firme-réseau, et des établissements financiers qui sont impliqués dans le financement de ce secteur.

On peut dire ici que ces deux catégories d'acteurs jouent un rôle majeur vis-à-vis de la firme-réseau, en particulier vis-à-vis de ses transporteurs membres. C'est la raison pour laquelle ils ont été choisis pour être informés et sensibilisés à la pratique de coopération dans une organisation-réseau.

De manière précise, les autres acteurs ciblés pour être sensibilisés sont le GPM, qui regroupe l'ensemble des distributeurs pétroliers à Madagascar, et quatre établissements financiers, avec qui la plupart des firmes de TRH participantes travaillent déjà, la BFV-SG, la BNI-CL, la BMOI et le CSPME.

L'objectif global de la sensibilisation habilitation d'autres acteurs. La sensibilisation habilitation d'autres acteurs touchés par l'amélioration du secteur du TRH a pour double objectif de:

- permettre aux managers d'établissements financiers de comprendre la pratique de coopération dans une firme-réseau et de réfléchir sur les approches financières adaptées à son fonctionnement;
- permettre aux managers des compagnies pétrolières regroupés au sein du GPM de comprendre la pratique de coopération dans le cadre d'une organisation-réseau et de réfléchir sur l'accréditation des programmes de changement développés dans ce cadre.

Le contenu de la sensibilisation habilitation d'autres acteurs. Pour atteindre ce double objectif, l'équipe du travail a élaboré et mis en œuvre un programme de sensibilisation habilitation d'autres acteurs touchés par l'amélioration du secteur du TRH à la pratique de la coopération dans une firme-réseau.

Ce programme s'inscrit dans une perspective d'augmentation de la capacité collective des firmes participantes pour négocier avec eux des conditions de coopération mutuellement avantageuses dans le cadre d'une organisation-réseau. De

manière plus concrète, il englobe deux séminaires de sensibilisation habilitation: un séminaire pour les établissements financiers et un séminaire pour le GPM.

Le séminaire pour les établissements financiers permet d'initier les managers d'établissements financiers aux tenants et aboutissants de la pratique de coopération dans une organisation en réseau. Il permet également de les sensibiliser à réfléchir sur les approches financières adaptées aux firmes adhérentes à l'organisation-réseau pour qu'elles puissent se moderniser convenablement.

Le séminaire pour le GPM a pour but d'initier les managers d'autres compagnies pétrolières membres du GPM aux tenants et aboutissants de la pratique de coopération dans le cadre d'une firme-réseau. Il permet aussi de les sensibiliser à réfléchir sur les approches d'accréditation des firmes de TRH participantes et des programmes de formation conjointement développés et sur les conditions de coopération éventuelles dans le cadre de l'organisation-réseau.

Le contenu et les bénéfices de ces séminaires figurent dans le tableau 66.

Tableau 66
Développement de capacité collective de négociation dans le TRH

Axe de changement	Module	Contenu du module	Bénéfices attendus
Développer la capacité collective de négociation envers les parties prenantes afin d'obtenir des conditions avantageuses	7. Séminaire pour les établissements financiers	- Termes de référence de la firme-réseau pour un TRH moderne - Coopération avec les partenaires financiers	Prise de conscience des avantages mutuels de travailler ensemble avec la firme-réseau
	8. Séminaire pour le Groupement Pétrolier de Madagascar (GPM)	- Termes de référence de la firme-réseau pour un TRH moderne - Coopération avec les compagnies pétrolières	Prise de conscience des avantages mutuels de travailler ensemble avec la firme-réseau

Le déroulement de la sensibilisation habilitation d'autres acteurs. La sensibilisation habilitation d'autres acteurs à la pratique d'une organisation-réseau a été réalisée à travers les 2 séminaires dont le déroulement est indiqué dans le tableau 67.

Tableau 67
Déroulement de la sensibilisation habilitation d'autres acteurs impliqués

	Avr.-2005	mai-2005
	21/04/2005	18/05/2005
Séminaire	Établissements financiers et bancaires	Groupement Pétrolier de Madagascar
N (j)	1	1
D (mn)	111	40

Légende: N(j) = Nombre de jours – D (mn) = Durée en minutes

Bref, l'ensemble des programmes de changement prévus dans le cadre de mouvement a permis aux 44 managers d'être certifiés et aux 27 firmes participantes d'être formées et sensibilisées à la pratique d'une firme-réseau.

Par ailleurs, pour mieux appréhender le contenu discuté et adapté au cours de l'ensemble des séminaires de sensibilisation habilitation des managers, le plan de présentation de projet auparavant suggéré a été poursuivi: les objectifs, les stratégies, la culture, la structure, les acteurs, les activités et les ressources.

2.2.3 Le contenu du projet de firme-réseau adapté

Avant d'aller plus loin dans l'analyse de contenu du projet (extrait fourni en annexe W) présenté et discuté, aux fins d'adaptation, durant les séminaires de sensibilisation habilitation réalisés, nous nous attardons sur une définition partagée de l'organisation-réseau envisagée pour les firmes de TRH.

2.2.3.1. *Vers une définition convenue de la firme-réseau*

La firme-réseau envisagée pour le cas présent n'est autre qu'une structure de regroupement partenarial, basée sur la culture de *faire ensemble*, entre une firme pivot, TOTAL Madagascar, soutenue par un intermédiaire, IST d'Antananarivo, et des firmes ST de TRH participantes.

Cette structure a pour objectif de co-développer de compétences pour innover susceptibles de décroître les coûts et d'augmenter la qualité et la capacité de négociation, dans une perspective de rencontrer ou de créer les besoins du marché et, ainsi, de se distinguer de la concurrence.

Un contexte concurrentiel poussant les firmes à collaborer. La présentation du contexte d'étude aux firmes participantes et la discussion de celui-ci avec elles, dans le cadre des six séminaires de sensibilisation habilitation, leur ont permis de bien comprendre pourquoi se mettre en réseau.

En fait, ce contexte est caractérisé par le passage d'une gestion étatique à une gestion libéralisée du secteur pétrolier aval. Cette libéralisation intensifie la concurrence entre les distributeurs pétroliers lesquels sont confrontés à une rareté des firmes sous-traitantes de TRH répondant aux critères de qualité exigés. Pour faire face à cette situation, TOTAL Madagascar manifeste sa volonté de nouer une collaboration plus étroite avec des PME de TRH, aptes à se référencer, afin d'offrir un service de transport, de qualité et à prix compétitif, lui permettant de se distinguer de la concurrence. Cette collaboration reflète un double défi stratégique étant:

- la synchronisation des activités entre la compagnie TOTAL Madagascar et les PME sous-traitantes de TRH, à travers l'innovation globale de la chaîne de valeur de la distribution pétrolière;
- le développement de compétences par un apprentissage collectif, à travers la mise en commun de connaissances pour la résolution des

problèmes communs et l'anticipation des solutions conjointes à des difficultés partagées.

La stratégie de sous-traitance du TRH, dans son état actuel étant qualifiée de capacité, semble de moins en moins efficace pour relever ce double défi. C'est ainsi qu'il s'avère nécessaire de la transformer en une nouvelle sous-traitance basée sur l'organisation en réseau.

Une définition de la firme-réseau adaptée au TRH. La présentation de la définition proposée de la firme-réseau aux entreprises participantes et sa discussion dans le cadre des séminaires de sensibilisation habilitation ont permis de s'entendre sur une description de l'organisation-réseau adaptée à leur cas.

En fait, l'ensemble des discussions réalisé a permis de dégager la définition adaptée suivante:

La firme-réseau est une structure de regroupement partenarial entre une compagnie donneur d'ordres, comme TOTAL Madagascar, soutenue par un intermédiaire et des PME sous-traitantes, de TRH par exemple, afin de co-développer de compétences pour innover, afin de décroître les coûts et d'augmenter la qualité et la capacité de négociation, dans une perspective de rencontrer ou créer les besoins du marché et, ainsi, de se distinguer de la concurrence.

Dans ce sens, la firme-réseau, dont il est question ici, fonctionne avec une philosophie particulière et diffère de plusieurs autres formes de regroupements existantes à Madagascar telles que les coopératives et les associations syndicales ou professionnelles.

Une organisation-réseau à vocation d'affaires. À première vue dans les deux premiers séminaires de sensibilisation habilitation, certains managers de PME sous-traitantes de TRH assimilent le fonctionnement de la firme-réseau à l'instar de celui d'une organisation syndicale:

- « [...] les entreprises participantes doivent être majoritaires [...] pour affronter ces grandes compagnies pétrolières. » (EP18);
- « [...] parce que si les représentants des entreprises participantes y sont minoritaires, on ne pourra pas affronter les compagnies pétrolières. » (EP22).

L'usage du mot « affronter », accompagné d'un ton « sec » avec lequel ces managers l'ont évoqué, laisse supposer la présence, voire la prédominance, chez eux de la culture syndicale basée surtout sur les rapports de force.

Cette culture ne convient apparemment pas à l'organisation-réseau dont la vocation primaire est commerciale, dans le sens de développement de l'affaire, et non pas du tout syndicale. Cette vocation a été soulignée à maintes reprises, durant les séminaires de sensibilisation, avant d'être convenue par les firmes participantes:

- « La firme-réseau, c'est une structure de regroupement d'affaires, regroupement commercial des entreprises qui sont en relation de sous-traitance [...] »;
- « [...] la vocation de la firme-réseau, c'est [...] de développer les firmes membres. »;
- « Parce qu'elle est à vocation d'affaires, la firme-réseau s'intéressera surtout au développement de ses membres. »;
- « [...] insisté qu'il s'agisse d'un regroupement d'affaires, d'un regroupement commercial [...] C'est pourquoi la firme-réseau a pour vocation le développement des entreprises membres pour que celles-ci acquièrent les statuts des organisations modernes, rentables et pérennes. »;
- « [...] la priorité pour la firme-réseau, c'est [...] le développement... des entreprises membres. Dans la firme-réseau, l'esprit c'est qu'on va se regrouper, non pas pour contrer qui que ce soit mais, pour rechercher des solutions conjointes à nos préoccupations partagées dans une perspective de développement des entreprises. »

De même, la culture syndicale ne convient pas également à la philosophie de partenariat qui fonde l'organisation-réseau. Cette philosophie a été progressivement convenue par les firmes participantes suite aux divers éclaircissements fournis, entre autres, à travers l'usage des métaphores malgaches basées sur le faire ensemble, comme par exemple avec une traduction libre:

La compagnie pétrolière, agissant en qualité de firme pivot, et les transporteurs, en qualité de sous-traitants de TRH, sont comme deux frères qui se mettent en épreuve, la firme pivot est l'appui des transporteurs, et les transporteurs sont le soutien de la firme pivot.

C'est dans ce sens que la compagnie donneur d'ordres et les PME sous-traitantes de TRH, dans le cadre d'une firme-réseau, apprendront à mieux travailler ensemble pour co-développer des compétences qui leur permettront d'innover dans toutes les étapes de la chaîne de valeur du TRH afin de décroître les coûts et d'augmenter la qualité de service offerte à la clientèle.

Bref, c'est cet esprit de partenariat basé sur le faire ensemble qui animera le développement d'affaires entre la compagnie pétrolière donneur d'ordres et les PME sous-traitantes de TRH qui évoluent dans le cadre d'une firme-réseau formalisée.

Une firme-réseau versus d'autres formes de regroupement. Aussi, l'organisation en réseau diffère de nombreuses autres formes de regroupement existantes telles que les coopératives, les associations syndicales ou professionnelles.

Dans une coopérative, les membres sont des entreprises qui exercent le même métier, par exemple, une coopérative des transporteurs qui ne regroupe que des transporteurs, alors que, dans la firme-réseau, les membres sont des firmes qui exercent des métiers complémentaires (client, fournisseurs et intermédiaire), comme dans le présent cas où les membres sont composés de la compagnie pétrolière, client donneur d'ordres, soutenue par un intermédiaire et des transporteurs, ST de TRH. L'objectif primaire d'une coopérative est d'obtenir des conditions d'achat profitables, à travers l'augmentation de la capacité de négociation, alors que celui de la firme-réseau est de co-développer des compétences pour innover, à travers un apprentissage collectif afin de décroître les coûts et d'augmenter la qualité de service.

Aussi, la firme-réseau est différente d'une association syndicale ou d'un certain regroupement professionnel. Dans une association syndicale ou un certain regroupement professionnel, les membres se regroupent souvent pour former une interface systématique contre les autorités publiques alors que, dans une firme-réseau, les membres, ne font pas une telle action mais, privilégient la négociation et la collaboration avec les autorités publiques, par exemple, dans le but d'améliorer les conditions réglementaires régissant la profession du TRH. Il est clair que, contrairement à une association syndicale ou à un certain regroupement professionnel, la firme-réseau, étant à vocation d'affaires, s'interdit de toute activité politique et syndicale. Dans les regroupements associatifs d'ordre syndical ou professionnel, les membres, qu'ils soient des entreprises ou coopératives concurrentes, exercent souvent le même métier, par exemple, l'Association Professionnelle des Transporteurs Routiers (APTR) qui ne regroupe que des firmes de transport routier, alors que, dans la firme-réseau, les membres sont des firmes en relation de sous-traitance (le donneur d'ordres et les sous-traitants), soutenues ou non par un intermédiaire et dont les activités sont complémentaires (client-fournisseurs).

Pour toutes ces raisons, la firme-réseau est une structure différente de nombreux regroupements associatifs ou coopératifs qui existent à Madagascar. Ces différences ont été évoquées à plusieurs reprises, lors des séminaires de sensibilisation réalisés, avant d'être convenues par les entreprises participantes.

Après cette définition adaptée au cas étudié, nous entrons plus en détail pour décrire son objectif, ses stratégies, sa culture de fonctionnement, sa structure, ses acteurs, ses activités et ses ressources, comme l'on voit dans le tableau 68.

Tableau 68
Contenu adapté du projet de firme-réseau pour un TRH moderne

Dimension	Contenu
Objectif	Permettre le développement des entreprises membres pour qu'elles deviennent plus modernes, plus rentables et pérennes.
Stratégie	Moderniser l'entreprise par l'augmentation de la qualité Rentabiliser l'affaire par la mise en œuvre des technologies nouvelles réductrices des coûts Pérenniser l'affaire par le soutien à la modernité et à la rentabilité
Culture	Des principes de base de fonctionnement pour la firme-réseau Concurrence-coopération Ambition de s'améliorer à long terme Confiance aux autres Partage régulier de compétences Des contraintes au fonctionnement de la firme-réseau Contrainte liée à la concurrence-coopération Contrainte liée à l'ambition de s'améliorer à long terme Contrainte liée à la confiance Contrainte liée au partage de compétences
Structure	Un Comité de pilotage: Organe d'orientation et d'administration Une Direction exécutive: Organe d'animation et de la gestion de la firme-réseau Service de partenariat Service d'appui technique
Acteurs	Firme pivot Soutien des entreprises participantes dans leur démarche de modernisation Contrat de transport à moyen terme avec les entreprises travaillant avec elle Entreprise participante Modernisation selon les standards de qualité convenus Service de transport conforme aux critères de qualité convenus Intermédiaire Implantation des pratiques modernes de gestion Formation continue des ressources humaines Organisation des séminaires de partage d'expérience entre les membres
Activités	Prestations de services aux membres Assistance technique Formation continue Sensibilisation et mise en relation d'affaires Vision d'élargissement des activités Service de logistique en commun Service de formation qualifiante diplômante Service de consultation
Ressources	Budget de fonctionnement alimenté par des contributions, des cotisations, des subventions

2.2.3.2. L'objectif

La firme-réseau adapté au cas présent a pour objectif de permettre le développement des firmes membres pour qu'elles deviennent de plus en plus modernes, rentables et pérennes.

Une firme-réseau pour des firmes modernes, rentables et pérennes. Comme toute structure de regroupement, la firme-réseau a son propre objectif. La présentation de ce dernier, suivie des discussions, aux firmes participantes lors des séminaires de sensibilisation leur a permis de s'entendre sur une description de l'objectif de l'organisation-réseau adaptée à leur cas.

Permettre le développement des firmes membres pour qu'elles deviennent plus modernes, plus rentables et pérennes, tel est l'objectif de l'organisation-réseau préparée dans le présent cas.

Les firmes membres deviendront plus modernes quand, avec l'appui de la firme-réseau,

- elles rajeunissent leur parc de camions citernes, soit en le renouvelant à travers l'acquisition de véhicules neufs ou d'occasion plus récents et/ou en l'améliorant à travers la maintenance régulière des véhicules existants (changement régulier des pneus, ajout des freins électriques, installation des ordinateurs de bord, par exemple);
- elles gèrent leur activité avec une pratique de gestion standardisée, conventionnelle et branchée aux technologies nouvelles développées dans le cadre d'un apprentissage collectif (procédures d'exploitation uniformisées, tableau de bord standardisé à des fins de mesure de performance organisationnelle, pour ne citer que ceux-là).

Les firmes membres deviennent plus rentables quand, avec l'appui de la firme-réseau, elles sont aptes à faire de profit et à accroître le pourcentage, d'une année à l'autre, de profit par rapport au chiffre d'affaires, soit en diminuant les coûts d'exploitation ou en maîtrisant la croissance de ceux-ci.

Les firmes membres deviendront pérennes quand elles sont aptes à nouer des relations d'affaires à plus long terme dans le cadre d'une firme-réseau, soit en négociant un contrat de moyen ou long terme avec la compagnie pétrolière ou en se conformant constamment aux critères de qualité progressifs convenus.

À travers cet objectif, on connaît les gains liés à l'organisation-réseau. Pour mieux convenir, les firmes participantes ont évoqué deux questions: qu'est-ce qu'on perd si on n'adhère pas à la firme-réseau et est-ce que ces gains sont les mêmes pour l'ensemble des firmes membres ?

Le désavantage de la non-adhésion à la firme-réseau. Le désavantage de la non-adhésion à la firme-réseau a été mis en exergue par un expert international invité à animer le séminaire d'ouverture à la sensibilisation des managers. Selon lui,

Les firmes qui n'adhèrent pas au début, ils sont encore là, sauf qu'ils sont moins rapides. Il y a un gain parce que vous partagez les choses, vous apprenez plus vite parce que vous êtes ensemble. Si on est indépendant, ça coûte plus cher. Il ne faut pas quand même généraliser. Il y en a qui sont très bons et qui sont capables de faire tout seuls, mais pas beaucoup. La concurrence est trop grande, le changement est trop rapide, le changement est tellement rapide qu'on ne peut pas perdre trop de temps.

Bref, on peut rester seul mais souvent « moins rapide » alors qu'en raison de l'intensification de la concurrence, le changement s'opère rapidement et requiert davantage le besoin d'apprendre ensemble plus vite par la mise en commun des ressources et compétences de plusieurs entreprises. D'ailleurs, même si on ne peut pas le généraliser, le cas du réseau Bombardier Produits récréatifs au Québec nous indique que de nombreux PME ST membres semblent enregistrer une performance nettement supérieure à celle réalisée par certains ST non membres (Julien, 2004).

Des gains identiques mais à des niveaux et rythmes différents. Les gains essentiels de la participation à une firme-réseau sont identiques dans la mesure où les entreprises participantes deviendront plus modernes et plus rentables. En effet, la participation à la firme-réseau peut permettre aux entreprises d'évoluer et de se développer ensemble en termes de modernité et de rentabilité.

Les entreprises membres se modernisent mais chacune à son rythme. La cadence et le niveau de modernisation sont alors différents entre les membres de la firme-réseau. De même, dans la firme-réseau, il faudrait aider les membres à faire du profit et s'assurer qu'ils enregistrent tous une croissance annuelle du taux de profit (pourcentage de profit par rapport au chiffre d'affaires) grâce à la décroissance de coûts d'exploitation. Mais le niveau de croissance de profit varie d'une entreprise membre à une autre. Une entreprise membre peut enregistrer une croissance annuelle de profit de 10% alors que l'autre de 20%.

Bref, les membres évoluent ensemble pour atteindre l'objectif de la firme-réseau. Mais, les rythmes et les niveaux de modernité et de croissance de profit sont différents d'un membre à un autre. Cet éclaircissement a été indiqué à maintes fois, lors des séminaires de sensibilisation à l'organisation-réseau, avant d'être convenu par les firmes participantes.

Des bénéfices attendus pour les membres de la firme-réseau. Une entreprise qui adhère et participe à une organisation-réseau s'attendra à ce qu'il y ait des bénéfices qui lui reviendraient. La présentation de ces bénéfices aux firmes participantes et la discussion de ceux-ci avec elles, durant les séminaires de sensibilisation habilitation, ont permis de s'entendre sur les avantages qu'elles attendent de la firme-réseau.

Les bénéfices pour la firme pivot. Pour les gestionnaires de TOTAL Madagascar, ils savent que, suite à l'intensification de la concurrence provoquée par la libéralisation de la distribution pétrolière et à l'application des standards de qualité du groupe TOTAL, la compétitivité de leur compagnie, en termes de coût et de qualité, repose autant sur sa propre efficacité que sur celle des PME sous-traitantes de TRH qui travaillent avec elle. À cet effet, ils réitèrent la volonté de la compagnie TOTAL Madagascar de nouer des relations de collaboration plus étroites avec les PME qui sont disposées à se référencer aux critères de qualité convenus.

La participation à la firme-réseau permettrait à TOTAL Madagascar de traduire cette volonté en agissant en qualité de firme pivot pour aider les PME ST de TRH à moderniser leur organisation. En contrepartie de cet engagement, TOTAL Madagascar s'attendra à ce que ces PME modernisées agissent comme professionnels du métier et assurent constamment la qualité de service de transport et celle des produits transportés.

Les bénéfices pour les PME participantes. Pour les gestionnaires de plusieurs PME ST de TRH, ils savent qu'il semble de plus en plus difficile de référencer leurs organisations aux critères de qualité exigés par de nombreuses compagnies pétrolières parce que le référencement demandé requiert d'énormes investissements pour eux alors que leurs ressources, et/ou compétences, sont un peu limitées. Cette situation tend à mettre ces PME dans une position précaire dans la mesure où elles sont exposées au risque de suspension ou perte de contrat lequel est aggravé par la fragilité de leur rentabilité, due à la croissance tendancielle des coûts d'exploitation, et/ou par la faiblesse de leur capacité de négociation envers les parties prenantes du secteur de TRH. Pour pallier à cette situation, plusieurs gestionnaires de PME ST réitèrent la volonté de moderniser leurs organisations pour être en phase avec les critères de qualité convenus.

L'adhésion à la firme-réseau permettrait aux PME ST de TRH participantes de traduire cette volonté en explorant l'opportunité de co-développement soutenu par l'apprentissage collectif de compétences pour innover, ou se moderniser, continuellement. Ce co-développement peut se traduire ainsi en une amélioration constante et peu coûteuse du savoir et du savoir-faire des PME participantes conformément aux critères de qualité requis. En contrepartie de cet engagement de s'améliorer selon les standards de qualité convenus, ces PME s'attendent à ce que la compagnie pétrolière, agissant comme firme pivot, les soutienne dans leur démarche de modernisation et garantisse la durabilité de leurs relations d'affaires à travers la conclusion d'un contrat de transport à plus long terme, soit de trois à cinq ans.

De surcroît, la participation à la firme-réseau leur permettrait aussi d'obtenir des conditions, d'achat et de financement, profitables suite à l'augmentation de la capacité de négociation collective envers les partenaires, commercial et financier, impliquées dans le secteur du TRH.

Les bénéfices pour l'intermédiaire tiers. Quant aux gestionnaires de l'organisme intermédiaire, le défi est d'apporter l'expertise de leur organisation pour faciliter la mise en réseau des PME ST du TRH autour de la firme pivot TOTAL Madagascar et développer la firme-réseau correspondante.

De ce fait, un intermédiaire tiers qui participe au développement de la firme-réseau s'attendra à ce que son expertise et sa renommée dans le domaine se consolident davantage.

Certes, les bénéfices de la firme-réseau ne sont pas seulement individuels. Il existe des bénéfices pour l'ensemble des partenaires au sein de l'organisation-réseau.

Les bénéfices pour l'ensemble des partenaires. Pour l'ensemble, les investissements développés dans le cadre de la firme-réseau deviennent peu coûteux et plus bénéfiques pour chacun des membres parce qu'ils sont partagés entre eux.

De plus, la compétitivité de l'ensemble des entreprises membres est renforcée puisqu'il est difficile pour les concurrents d'identifier l'origine des avantages et d'en reconstruire rapidement et, aussi, d'imiter la pratique de la firme-réseau et de trouver des partenaires adéquats. Dans ces conditions, il semble difficile pour les firmes non membres de concurrencer les firmes membres de la firme-réseau.

Pour mieux convenir, les firmes participantes ont soulevé deux questions pertinentes: les bénéfices attendus sont-ils de court terme et quels sont les impacts de la firme-réseau ?

Des bénéfices avec effets à moyen terme. Jusqu'ici, les gestionnaires de plusieurs firmes savent que la participation à une firme-réseau peut s'avérer bénéfique pour leurs organisations. Maintenant, la question pour eux est de savoir si ces bénéfices sont de court ou moyen terme.

Certes, il y a des bénéfices de court terme, par exemple, le fait de partager les coûts de la formation qui sont, pour chacune des firmes participantes, moins chers que ceux dans le cas où elle envoie individuellement ses managers pour se former aux techniques de transport de matières dangereuses à l'étranger, à l'APTH France.

Au-delà de ce partage des coûts d'investissement, il existe d'autres bénéfices de court terme: ceux tirés du partage d'information, de compétences et d'expérience à travers les interactions entre les firmes participantes durant la formation interentreprises. Ce partage d'information, de compétences et d'expérience ne fait qu'améliorer continuellement le savoir, le savoir être et le savoir-faire des entreprises participantes.

D'autres bénéfices de court terme que la firme-réseau peut négocier auprès des partenaires, commerciaux, tels que les fournisseurs d'équipements légers (pneus, tableau de bord, freins électriques) ou lourds (tracteurs, semi-remorques, citernes), sont l'obtention des conditions (remise et modalités de livraison) plus avantageuses aux firmes participantes en contrepartie d'achats groupés.

Dans le même ordre d'idée, des bénéfices de court terme suite à la capacité de négociation de la firme-réseau auprès des partenaires financiers, les banques et les assureurs, sont l'obtention des conditions (tarification préférentielle, prime d'assurance flotte de nature moins coûteuse que prime d'assurance individuelle) plus profitables aux firmes participantes en contrepartie du cautionnement de la firme-réseau et des souscriptions collectives de financement et d'assurance.

Enfin, la participation à la firme-réseau peut générer aussi d'autres bénéfices de plus ou moins court terme. Il s'agit d'accélérer le processus, soutenu par la firme pivot, de modernisation des PME sous-traitantes participantes, pour que celles-ci soient en phase plus rapidement aux critères de qualité convenus. Et par conséquent, le contrat de transport plus long, soit de trois à cinq ans, peut être conclu plus rapidement dans un délai de court terme.

Bien que ces bénéfices soient tangibles court terme, il faudrait s'entendre que les effets, en raison du caractère stratégique de l'organisation-réseau, ne peuvent être sentis en termes de compétitivité coûts et qualité, qu'à moyen terme.

Au-delà de ces bénéfices et des effets, la préparation, la mise en œuvre et le développement de la firme-réseau dans le cadre de la présente étude prévoient en termes d'impacts attendus:

- Une amélioration du secteur du transport routier des hydrocarbures à Madagascar dans le cadre d'un développement durable;
- Une possibilité de réplique de l'expérience au niveau national dans d'autres secteurs et au niveau régional dans le même secteur.

2.2.3.3. Les stratégies

Trois axes stratégiques sont proposés pour atteindre l'objectif de la firme-réseau susmentionné. Le premier axe consiste à moderniser l'entreprise par l'augmentation de la qualité à travers la mise en œuvre des actions qui cherchent à rajeunir le parc de véhicules en circulation, à faciliter les conditions d'acquisition d'équipements, à implanter les pratiques modernes de gestion et à améliorer de manière continue les compétences. Le deuxième axe consiste à rentabiliser l'affaire par l'implantation des technologies nouvelles réductrices des coûts d'achat, de maintenance, d'assurance et de distribution. Le troisième et dernier axe consiste à pérenniser l'affaire à travers la mise en œuvre des actions qui cherchent à

transformer la durée de contrat de court en moyen terme et à fidéliser les firmes participantes plus efficaces.

Moderniser, rentabiliser et pérenniser l'affaire, tel est l'objectif convenu de la firme-réseau dont il est question ici. Pour atteindre celui-ci, des stratégies sont élaborées. La présentation de ces stratégies, suivie des discussions, aux firmes participantes lors des séminaires de sensibilisation a permis de s'entendre sur les orientations stratégiques adaptées à leur cas.

Il convient de signaler que le cœur des stratégies de la firme-réseau consiste ici en la conception et en la mise en place des technologies nouvelles susceptibles de moderniser, de rentabiliser et de pérenniser les entreprises participantes. Ces technologies nouvelles peuvent être décrites comme les toutes dernières pratiques de gestion, soit inventées et expérimentées ensemble par les entreprises participantes ou proposées par l'intermédiaire sur la base de son expertise, et qui ont pour double impact: une augmentation de qualité de service à la clientèle et une décroissance des coûts d'exploitation amélioratrice de la rentabilité. Elles peuvent toucher à divers aspects: matériel ou technique (véhicules citernes, pour ne citer que cela), immatériel (formation qualifiante et information de sensibilisation) et structurel ou administratif (nouvelles formes d'organisation de travail, par exemple).

Les discussions avec les firmes participantes ont permis de définir trois axes stratégiques permettant à la firme-réseau d'atteindre son objectif: modernisation à travers l'augmentation de la qualité, rentabilisation à travers la diminution des coûts et la pérennisation à travers le soutien à la modernité et à la rentabilité.

Une modernisation de l'entreprise par l'augmentation de la qualité. Vieillesse du parc actuel des véhicules citernes en circulation, accès coûteux et difficile au financement bancaire, manque de standard de gestion dans beaucoup des PME sous-traitantes de TRH, personnel dont la plupart n'ont reçu aucune formation ni

spécifique à la gestion de TRH ni spécialisée aux techniques de transport de matières dangereuses faute d'Instituts de formation dédiés à cet effet constituent autant d'éléments qui nous ont conduits, dans le cadre de cette première orientation, à convenir sur les stratégies indiquées dans le tableau 69.

Tableau 69
Stratégies de modernisation par l'augmentation de la qualité

Stratégie	Programme	Action	Bénéfices recherchés
1- Rajeunir le parc de véhicules en circulation	Programme d'acquisition de véhicules et d'installation d'équipements légers	Partenariat avec certains fournisseurs d'équipements locaux et/ou étrangers	Conditions d'achat profitables (remise, mode de livraison, service après-vente, ristournes)
	Programme de maintenance de véhicules citernes	Technologies nouvelles de gestion de flotte	Assurance – qualité de flotte en circulation
2- Faciliter les conditions d'acquisition d'équipements	Programme de recherche de financement bancaire	Partenariat avec certains établissements de crédit	Conditions tarifaires et non tarifaires préférentielles
	Programme de recherche de financement non bancaire	Partenariat avec certains fournisseurs d'équipements locaux et/ou étrangers	Conditions de règlement préférentielles (délais de paiement plus longs)
3- Implanter les pratiques modernes de gestion	Programme de mise en place de EDI* et de CGS**	Caution de la Firme pivot Expertise de l'Intermédiaire et ses partenaires	Fonds de garantie Densité de liens interfirmes, tableaux de bord uniformes
4- Améliorer continuellement les compétences	Programme de formation qualifiante continue	Expertise de l'Intermédiaire et ses partenaires	Compétences mises à jour et branchées aux technologies
	Programme d'information sensibilisation circulante	Equipe de travail chargée de veille stratégique	Technologies nouvelles développées constamment

* EDI = Échange de Données Intra-réseau

** CGS = Contrôle de Gestion Standardisé

Rajeunir le parc de véhicules citernes en circulation. Le rajeunissement du parc consiste en son renouvellement à travers un programme d'acquisition de camions tracteurs ou semi-remorques, neufs ou d'occasion, plus récents. Il consiste aussi en l'amélioration continue du parc existant à travers un programme régulier de maintenance de camions citernes en circulation (vérification régulière du moteur et du système de freinage mécanique, vidange systématique et remplacement régulier des pneus usagés, par exemple) et un programme d'installation d'équipements légers tels que l'ordinateur de bord et le rajout d'un système de freinage électrique.

La réalisation des programmes d'acquisition et d'installation d'équipements fera l'objet d'une négociation de partenariat « d'exclusivité », conduite par la firme-réseau, auprès de certains fournisseurs d'équipements, qu'ils soient importateurs locaux (achat local) ou exportateurs étrangers (importation directe). Plus précisément, cette négociation est importante pour obtenir des conditions avantageuses, telles que modalité de passation de commande, mode de livraison, remise, service après vente et ristourne, susceptibles de favoriser le renouvellement de camions citernes et, ainsi, le rajeunissement du parc.

Quant au programme de maintenance de camions citernes, l'action stratégique correspondante n'est autre que la mise en place de technologies nouvelles de gestion de flotte dans les firmes participantes dont la finalité est d'aboutir à une assurance qualité du parc de véhicules en circulation à travers la prise en considération de nombreux éléments critiques suivants: la rotation d'investissement (répercutant sur l'âge de véhicules, leur coût de remplacement, le coût de commande, le coût de négociation), la politique d'amortissement (répercutant sur le coût de remplacement), la distance (répercutant sur le coût de transport), le choix de la nature d'investissement (d'occasion ou neuf répercutant sur le coût d'acquisition), le choix des services après-vente et le recours à des crédits (engendrant des frais financiers).

Faciliter les conditions d'acquisition d'équipements. La facilitation des conditions d'acquisition de nouveaux équipements, qu'ils soient lourds (camions, tracteurs et semi-remorques, ou citernes) ou légers (ordinateur de bord, freinage électrique, pneus, bandes jaunes rétrofléchissantes pour ne citer que ceux-là), consiste en la mise en œuvre d'un programme de recherche de financement bancaire et non bancaire.

La réalisation d'un programme de recherche de financement bancaire fera l'objet d'une négociation de partenariat d'exclusivité, conduite par la firme-réseau,

auprès de certains établissements de crédit, les banques locales et internationales. Cette négociation est importante pour obtenir de conditions tarifaires et non tarifaires préférentielles susceptibles de faciliter l'acquisition de nouveaux équipements.

Quant au programme de recherche de financement non bancaire, une des actions stratégiques s'y rapportant n'est autre que la négociation de partenariat avec des fournisseurs, importateurs locaux ou exportateurs étrangers, d'équipements afin d'obtenir de conditions préférentielles (dont délais de paiement) en contrepartie de l'importance du volume acheté et la caution de garantie offerte par la firme-réseau.

Une deuxième action correspondante à ce programme de recherche de financement non bancaire consiste en la négociation auprès de la firme pivot de la mise à disposition d'un fonds de garantie permettant aux entreprises participantes d'accéder plus aisément aux crédits bancaires d'investissement et de réduire leurs poids financiers dans la mesure où le capital équivalent à ce fonds de garantie est remboursable sans intérêt bancaire. D'ailleurs, la firme pivot, via le groupe TOTAL, est en faveur de la mise à disposition d'un fonds de garantie destiné à l'acquisition d'équipements légers au profit des entreprises participantes.

L'obtention des conditions préférentielles de la part de certains fournisseurs d'équipement et la mise à disposition d'un fonds de garantie de la part du pivot ne font que faciliter l'acquisition de nouveaux équipements par les firmes participantes.

Implanter les pratiques modernes de gestion convenues. Implanter les pratiques modernes de gestion consiste en l'exécution d'un programme de mise en place de deux standards de gestion essentiels au fonctionnement de la firme-réseau: l'échange de données intra-réseau (EDI) et le contrôle de gestion standardisé (CGS).

La mise en place de EDI est sous l'expertise et la conduite de l'intermédiaire en collaboration avec ses partenaires techniques. Ce standard de

gestion permettrait d'accélérer la circulation de l'information utile qui enrichit et pérennise le réseau et, ainsi, de gagner de temps pour la prise de décision. Il permettrait aussi d'augmenter la confiance et la densité de liens réciproques entre les membres (pivot et sous-traitant, sous-traitant et sous-traitant, pivot et intermédiaire, intermédiaire et sous-traitant) et, ainsi, de réduire les coûts d'ambiguïté. L'information à échanger dans le cadre de EDI peut porter, au début, sur les transactions base, par exemple passation ou modification de commandes, et s'étendre, graduellement, à des données plus variées et intégrées par voie électronique (par exemple, rapport de performance).

Quant à l'implantation du CGS, il s'agit, pour l'intermédiaire en collaboration avec ses partenaires techniques, de concevoir et conduire la mise en place d'un tableau de bord uniformisé et adapté pour qu'il soit partagé et facilement compréhensible pour l'ensemble des firmes de TRH. Cette action stratégique a pour finalité de permettre à celles-ci, premièrement, de mesurer leur performance de gestion et, deuxièmement, de se comparer à d'autres.

Améliorer continuellement les compétences. Améliorer les compétences des firmes membres consiste à les tenir branchées aux technologies nouvelles à travers des programmes de formation qualifiante et d'information sensibilisation circulante.

L'exécution de ce programme de formation est sous l'expertise et la conduite de l'Intermédiaire et ses partenaires techniques dont la finalité touche au développement de compétences des firmes membres maintenues continuellement à jour et en phase avec les technologies nouvelles. Ce programme peut englober le renforcement de compétences des firmes participantes aux pratiques modernes de gestion de firme de TRH et aux techniques nouvelles de transport des hydrocarbures.

Quant au programme d'information sensibilisation, son exécution sera confiée à une nouvelle forme d'organisation de travail « une équipe autonome » dont

les membres sont constitués des représentants de chaque catégorie d'acteurs composant la firme-réseau et qui est chargée de la veille stratégique interentreprises. Cette veille, à partir de laquelle les technologies nouvelles et les compétences y afférentes seront développées, est importante pour le fonctionnement de la firme-réseau. On peut dire aussi que la finalité de cette veille n'est autre que l'amélioration de compétences nécessaires à la maîtrise de technologies nouvelles.

Une rentabilisation de l'affaire par la diminution des coûts. La tendance à la croissance de coûts d'exploitation de plusieurs PME sous-traitantes de TRH, qui affecte considérablement leur rentabilité, et la faiblesse de leur pouvoir de négociation envers les partenaires, commercial et financier, impliqués dans le secteur constituent autant d'éléments qui nous ont conduits, dans le cadre de cette deuxième orientation, à convenir sur les stratégies indiquées dans le tableau 70.

Tableau 70
Stratégie de rentabilisation par la diminution des coûts

Stratégie	Programme	Action	Bénéfices recherchés
1- Mettre en œuvre des technologies nouvelles réductrices de coût d'achat	Programme d'achat groupé de pièces de rechange	Partenariat avec certains fournisseurs de pièces locaux et/ou étrangers	Conditions d'achat profitables (livraison, service après-vente, remise, ristourne, délai de paiement)
2- Mettre en œuvre des technologies nouvelles réductrices de coût de maintenance	Programme de maintenance préventive et curative des équipements lourds et légers	Partenariat avec des mécaniciens tournants et/ou de certains garages exclusifs	Conditions de maintenance profitables (Célérité de service, assurance – qualité et coûts compétitifs)
3- Mettre en œuvre des technologies nouvelles réductrices de coût d'assurance	Programme de souscription d'assurance flotte	Partenariat avec certains assureurs	Conditions d'assurance profitables (primes, célérité de service en cas de sinistre)
4- Mettre en œuvre des technologies nouvelles réductrices de coût de distribution	Programme de tournées de distribution	Délimitation des territoires dédiées avec partenariat d'achat de carburant en gros ou de stockage commun	Conditions d'achat de carburant profitables (tarif de gros, cuve commun, ristourne, compensation)

Mettre en œuvre les technologies nouvelles d'achat. Cette stratégie consiste à développer des pratiques modernes de gestion réductrices de coûts d'achat à travers

la mise en place d'un programme d'achat groupé de pièces de rechange. L'exécution de ce programme fera l'objet d'une négociation de partenariat « d'exclusivité », conduite par la firme-réseau, auprès de certains fournisseurs de pièces de rechange, soit importateurs locaux ou exportateurs étrangers. Cette négociation est importante pour obtenir des conditions d'achat avantageuses, telles que modes de passation de commande et de livraison, remise, service après-vente, ristourne et délai de paiement, susceptibles de réduire considérablement les coûts d'achat de pièces de rechange.

En effet, la mise en œuvre des technologies nouvelles d'achat vise à décroître les coûts d'approvisionnement au travers de l'arbitrage entre les trois paramètres de décision suivants: la fréquence d'approvisionnement (répercutant sur la quantité, les coûts de commande, les coûts de transport et les coûts de négociation), la distance (répercutant sur les coûts de transport) et les variations des prix des matières (répercutant sur les coûts d'achat).

Mettre en œuvre les technologies nouvelles de maintenance. Cette stratégie consiste à développer des pratiques modernes de gestion réductrices de coûts de maintenance à travers la mise en place d'un programme de maintenance préventive et curative des équipements lourds (camion, tracteur et semi-remorque, citerne) et légers (ordinateur de bord, freinage électrique). L'exécution de ce programme fera l'objet d'une négociation de partenariat « d'exclusivité », conduite par la firme-réseau, avec quelques mécaniciens « volants » qui font le tour de maintenance auprès des firmes membres et/ou avec certains garages spécialisés. Cette négociation est importante pour obtenir de conditions de maintenance avantageuses, telles que la célérité de service, l'assurance-qualité et des coûts partagés compétitifs, susceptibles de réduire conséquemment les coûts de maintenance préventive et curative.

La mise en œuvre des technologies nouvelles de maintenance vise à décroître les coûts de maintenance au travers de l'arbitrage entre trois éléments:

- la régularité d'une maintenance préventive (susceptible de diminuer potentiellement les accidents et, ainsi, de baisser des coûts liés aux sinistres voire des coûts d'assurance);
- le coût de stockage (induit du choix des pièces de rechange et des combustibles à détenir en stock);
- le coût de main-d'œuvre (salaire des mécaniciens).

Mettre en œuvre les technologies nouvelles d'assurance. Cette stratégie consiste à développer des pratiques modernes de gestion réductrices de coûts d'assurance à travers la mise en place d'un programme de souscription d'assurance groupe ou flotte. L'exécution de ce programme fera l'objet d'une négociation de partenariat « d'exclusivité », conduite par la firme-réseau, avec certains assureurs. Cette négociation est importante pour obtenir des conditions avantageuses, telles que des primes moins coûteuses (tarif flotte) et la célérité de service en cas de sinistre, susceptibles de réduire conséquemment les coûts d'assurance.

Mettre en œuvre les technologies nouvelles de distribution. Cette stratégie consiste à développer de pratiques modernes de gestion réductrices de coût de distribution à travers la mise en place d'un programme de tournées de distribution. Dans ces derniers, un des éléments les plus coûteux est le carburant dont le coût peut représenter jusqu'à 50% du coût de revient global d'un camion transporteur des hydrocarbures. C'est pourquoi l'exécution de ce programme fera l'objet d'une négociation de délimitation des territoires de livraison dédiés avec conclusion de partenariat d'achat de carburant en gros et/ou d'utilisation à terme de stockage en cuve commun. Cette négociation est importante pour obtenir de conditions avantageuses, telles que les tarifs de gros pour l'achat de carburant, le cuve commun pour son stockage, des ristournes au-delà d'un certain seuil d'achat de carburant, de compensation de factures d'achat de carburant et de vente de transport et la célérité d'approvisionnement de carburant, susceptibles de réduire conséquemment les coûts de carburant et, ainsi, les coûts de distribution.

La mise en œuvre des technologies nouvelles d'organisation des tournées vise ici à décroître les coûts de distribution au travers de l'arbitrage entre quatre paramètres de décision: les circuits ou la distance, la fréquence, les variations des prix d'essence et les coûts de main-d'œuvre (chauffeurs et aides-chauffeurs).

Une pérennisation par le soutien à la modernité et à la rentabilité. Le fait de travailler avec un contrat de transport d'un an renouvelable ne permet pas aux plusieurs PME sous-traitantes de TRH d'engager convenablement les investissements requis pour être en phase avec l'augmentation de la qualité exigée et d'assurer un retour sur ceux-ci profitable en raison de l'incertitude liée au non-renouvellement dudit contrat. Ce phénomène nous a conduit, dans le cadre de cette troisième orientation, à convenir sur les stratégies indiquées dans le tableau 71.

Tableau 71
Stratégie de pérennisation par le soutien à la modernité et à la rentabilité

Stratégie	Programme	Action	Bénéfices recherchés
1- Transformer la durée de contrat de transport de court en moyen terme	Programme de modification de contrat de transport	Négociation avec la Firme pivot	Contrat de transport de trois à cinq ans
2- Renforcer la modernité et la rentabilité des entreprises membres	Programme de fidélisation des membres de la firme-réseau et de ses partenaires	Equipe de travail chargée de la fidélisation des partenaires	Partenaires satisfaits, critères de qualité respectés, relations d'affaires pérennes

Transformer la durée de contrat en moyen terme. Transformer la durée de contrat de transport pour être beaucoup plus longue consiste à mettre en œuvre un programme de modification de contrat de transport d'un an renouvelable à trois ou cinq ans renouvelable. L'exécution de ce programme fera l'objet d'une négociation avec la Firme pivot et s'appliquera selon la progression de chaque firme participante à se conformer aux critères de qualité convenus.

Renforcer la modernité et la rentabilité des entreprises. Renforcer la modernité et la rentabilité des firmes membres consiste à les soutenir dans leurs démarches de modernisation et de rentabilisation de leur organisation à travers la mise en œuvre d'un programme de fidélisation des membres de la firme-réseau et de ses partenaires commerciaux (fournisseurs), financiers (assureurs, banques) et de service (garage). L'exécution de ce programme est sous la conduite d'une équipe de travail chargée de la fidélisation des partenaires pour qu'ils soient satisfaits et pour que les relations d'affaires avec eux soient pérennes et ce, au profit des firmes participantes qui arrivent, en fin de compte, à se référencer aux critères de qualité convenus et à rentabiliser davantage leurs activités de transport des hydrocarbures.

2.2.3.4. *La culture*

Les catégories d'acteurs impliqués se comportent dans le respect de la culture, dans le sens de l'ensemble des valeurs, propre à la firme-réseau. Ces valeurs sont: la confiance, l'ambition à s'améliorer continuellement, le partage régulier de compétences et la concurrence-coopération.

Une organisation-réseau réussie fonctionne avec des principes basés sur les valeurs directrices susmentionnées. Son fonctionnement n'est pas toutefois à l'abri des contraintes susceptibles de retarder les firmes participantes dans l'apprentissage et l'appropriation de ces valeurs. Le tableau 72 récapitule les principes de fonctionnement de la firme-réseau et les contraintes à anticiper à cet égard.

Des principes de fonctionnement pour la firme-réseau. La particularité de l'organisation-réseau réside dans le fait qu'elle fonctionne avec un certain nombre de principes. La présentation, suivie des discussions, de ces principes aux entreprises participantes lors des séminaires de sensibilisation leur a permis de bien comprendre les valeurs directrices de la firme-réseau auxquelles elles devraient adhérer.

Tableau 72
Principes de fonctionnement de l'organisation-réseau

Principe de fonctionnement	Valeur directrice	Apprentissage à faire	Contrainte à anticiper
1- Concurrence-coopération	Capacité à travailler comme concurrent et partenaire	Travailler ensemble pour agir rapidement tout en gardant l'indépendance compétitive	Les habitudes sont tenaces (comportements souvent résistants)
2- Engagement à s'améliorer à long terme	Capacité à répondre à long terme aux critères de qualité	Travailler efficacement pour s'améliorer plus vite et plus longtemps en se conformant aux critères de qualité exigés	Le choc des cultures (les entreprises ont des intérêts multiples peu conciliables)
3- Confiance	Capacité à se fier aux autres	Travailler pour mieux comprendre et se comprendre tout en développant un esprit d'ouverture et limitant le comportement opportuniste	La confiance demande du temps pour se consolider
4- Partage de compétences	Capacité à mettre le savoir-faire en commun pour un enrichissement collectif	Travailler pour mettre les compétences en commun afin de faciliter la production des solutions conjointes	Il arrive toujours des imprévus

Quatre principes fondamentaux orientent les comportements d'affaires du membre au sein de la firme-réseau: la concurrence-coopération, l'engagement à s'améliorer à long terme, la confiance et le partage de compétences.

La valeur directrice de la *concurrence-coopération* au sein de la firme-réseau est de faire en sorte que l'entreprise membre soit en mesure de développer sa capacité à travailler comme concurrent et partenaire. Dans cet esprit, bien qu'elles bénéficient du même soutien dans leur démarche de modernisation, les firmes de TRH membres restent concurrentes, par exemple, quant à l'amélioration de la qualité de service de transport offerte à la compagnie pétrolière. Mais, en même temps, elles travaillent comme partenaires pour monter, par exemple, un dossier de négociation de conditions tarifaires préférentielles pour le financement bancaire de leur programme d'acquisition de véhicules citernes.

Ainsi, les firmes membres apprendront à travailler ensemble pour agir rapidement dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies convenues dans la firme-réseau tout en gardant leur indépendance en matière de prestation de service afin de

maintenir constamment leur distinction compétitive. Bref, dans le cadre d'une firme-réseau, la coopération ne signifie pas la fin de concurrence entre les membres.

La valeur directrice de l'*ambition à s'améliorer à long terme* au sein de la firme-réseau est de faire en sorte que l'entreprise membre soit en mesure de développer sa capacité à répondre continuellement aux critères de qualité évolutifs. Dans cet esprit, les entreprises membres seront préparées à ce que, au sein de la firme-réseau, les critères de qualité doivent être mis en vigueur de façon progressive, par exemple, dans un premier temps, la pose de freins électriques, dans un deuxième temps, la pose des bandes jaunes rétrofléchissantes, dans un troisième temps, la pose d'un ordinateur de bord, et ainsi de suite. Dans ce sens, on développe en même temps, à partir des marges de manœuvre données aux membres, leur capacité à se conformer graduellement à ces critères de qualité progressifs.

Ainsi, les entreprises membres apprendront à travailler efficacement pour s'améliorer plus vite et plus longtemps en se conformant aux critères de qualité convenus. Bref, on peut dire que l'engagement à répondre constamment aux spécifications de qualité consiste en la volonté d'améliorer progressivement la qualité des prestations conformément aux critères évolutifs.

La valeur directrice de la *confiance* au sein de l'organisation-réseau est de faire en sorte que l'entreprise membre soit en mesure de développer sa capacité à se fier aux autres membres de la firme-réseau. Dans cet esprit, le développement de la confiance réciproque est important pour la réussite de la firme-réseau (Brulhart, 2002). Il est vrai que, même si on n'est pas dans la firme-réseau, on peut développer une affaire avec les autres car on a déjà un minimum de confiance réciproque. Mais ce niveau de confiance peut augmenter graduellement et rapidement en fonction du temps qu'on travaille ensemble dans le cadre d'une firme-réseau.

Ainsi, les entreprises membres apprendront à travailler pour mieux comprendre et se comprendre tout en développant un esprit d'ouverture et une culture de gagnant-gagnant qui tend à limiter le comportement opportuniste.

La valeur directrice du *partage de compétences* au sein de la firme-réseau fait en sorte que l'entreprise membre soit en mesure de développer sa capacité à mettre chacune son savoir-faire en commun pour un enrichissement collectif de compétences de tous les membres de l'organisation-réseau. Dans cet esprit, le partage de l'information actuelle et future est très important et ne doit pas être considéré comme un profit de la part de celui qui le reçoit aux dépens de celui qui l'émet parce que les interactions entre les membres découlant de la discussion de l'information partagée tendent à créer de nouvelles compétences pour innover. C'est ainsi que le partage de compétences constitue le nœud central d'une firme-réseau.

Ainsi, les firmes membres apprendront à travailler pour mettre leurs compétences en commun afin de faciliter la production rapide de solutions innovatrices conjointes à des préoccupations partagées et ce, en vue d'un enrichissement collectif de l'ensemble des membres.

Des contraintes au fonctionnement de la firme-réseau. La mise en œuvre réussie d'une firme-réseau n'est pas à l'abri d'un certain nombre de contraintes liées à son fonctionnement. La présentation de celles-ci, suivie des discussions, aux entreprises participantes lors des séminaires de sensibilisation habilitation a permis de s'entendre sur l'ensemble des contraintes liées à l'implantation de la firme-réseau auxquelles elles devraient anticiper.

Contrainte liée à la concurrence-coopération. On sait que le principe de concurrence-coopération semble une culture nouvelle pour les firmes participantes qui sont habituées à fonctionner dans un esprit, soit de concurrence pure ou de coopération pure. Devant cette situation, on peut imaginer que les habitudes sont

tenaces et qu'ainsi, il s'avère plus difficile pour elles, au début de la préparation de l'organisation-réseau, de travailler dans cet esprit de concurrence-coopération parce que les comportements sont souvent résistants au changement, surtout quand il s'agit d'un état d'esprit. L'important est la prise en considération de cette contrainte et l'anticipation de solutions possibles à cet égard pour que la démarche de préparation de la firme-réseau soit couronnée de succès.

Contrainte liée à l'ambition de s'améliorer à long terme. Pour de nombreuses PME sous-traitantes de TRH participantes à la firme-réseau, s'engager à s'améliorer à long terme est possible. Cette possibilité est compromise par d'autres préoccupations majeures, à savoir la fragilité de la rentabilité, le contrat de transport à courte durée, soit une année renouvelable et les ressources et compétences limitées. Cette situation nous indique que les firmes ont des intérêts multiples qui ne sont pas toujours conciliables et qui entraînent le choc des cultures. L'important est la prise en considération de cette contrainte et l'anticipation de solutions possibles à cet effet pour que la démarche préparatoire de la firme-réseau soit couronnée de succès.

Contrainte liée à la confiance. On sait que la confiance est d'abord une affaire entre des individus et non pas entre des organisations proprement dites parce que les structures peuvent changer, mais les relations interpersonnelles soudées et cimentées par la confiance dans le temps semblent difficilement modifiables ou déracinables. De là, bien que la confiance joue un rôle important dans le succès d'une firme-réseau, on reconnaît la contrainte liée au fait qu'elle demande du temps pour se consolider. L'important est la prise en considération de cette contrainte et l'anticipation de solutions possibles à cet égard pour que la démarche de préparation de la firme-réseau soit couronnée de succès.

Contrainte liée au partage de compétences. Le partage de compétences, quoique important pour le succès de la démarche pour la préparation de la firme-réseau, n'est pas à l'abri d'un comportement opportuniste. En effet, il peut arriver

toujours des imprévus coûteux à court terme, mais couverts à plus long terme. C'est le cas de l'utilisation opportuniste de l'information partagée qui peut marcher à court terme, mais qui ne semble pas durer plus longtemps en raison de la confiance dans le sens d'un contrôle mutuel effectué par les autres membres de la firme-réseau (Brulhart, 2002) dont la finalité n'est autre que soit l'ajustement du membre opportuniste ou son exclusion. La prise en considération de cette contrainte permet d'anticiper des solutions possibles conduisant au succès de la démarche de préparation de la firme-réseau.

2.2.3.5. *La structure*

Le Groupement d'Intérêt Économique (GIE) est la forme juridique proposée pour cette organisation-réseau dans la mesure où il permettrait aux membres de faire des activités économiques, c'est-à-dire de réaliser des activités génératrices de revenus et de se partager des bénéfices, et de limiter leurs responsabilités proportionnellement à leurs contributions.

Avec cette forme, la firme-réseau est dotée d'une structure composée d'une Assemblée Générale des membres, étant l'organe délibératif, d'un Comité de pilotage, jouant les rôles d'orientation et d'administration, et d'une Direction exécutive, assurant les rôles d'animation et de la gestion. Cette Direction comprend deux services opérationnels: le Service de partenariat et le Service d'appui technique.

La forme juridique de la firme-réseau proposée. À l'instar de nombreuses organisations en réseau dont le fondement est conventionnel, il est clair que la firme-réseau proposée ici soit dotée d'une personnalité juridique. La présentation, suivie des discussions, de cette personnalité juridique aux firmes participantes lors des séminaires de sensibilisation a permis de s'entendre sur la forme juridique adaptée.

De nombreuses organisations en réseaux existantes exercent leurs activités sous la forme juridique, soit d'une association à vocation économique ou d'un Groupement d'intérêt économique (GIE) dont la distinction figure dans le tableau 73.

Tableau 73
Distinction entre Association économique et GIE

	Association économique	Groupement d'intérêt économique
Objet	Une mise en commun de moyens dans un but autre que de partager des bénéfices	Ayant pour but de faciliter ou développer l'activité économique de ses membres, par la mise en oommun d'une ou de plusieurs fonctions
Capital	Pas de capital	Pas de capital, mais on peut constituer un avec un budget de fonctionnement
Bénéfices	Peut dégager des bénéfices pour elle-même mais ne peut pas les répartir entre ses membres	Peut dégager des bénéfices, mais ne peut les garder pour lui-même. Il doit les répartir entre ses membres
Responsabilités des membres	Les membres ne sont pas responsables des dettes de l'association	Les membres sont responsables solidairement et indéfiniment des dettes du groupement
Régime juridique	Obligatoirement le droit civil	Le droit civil ou le droit commercial selon l'activité du GIE,

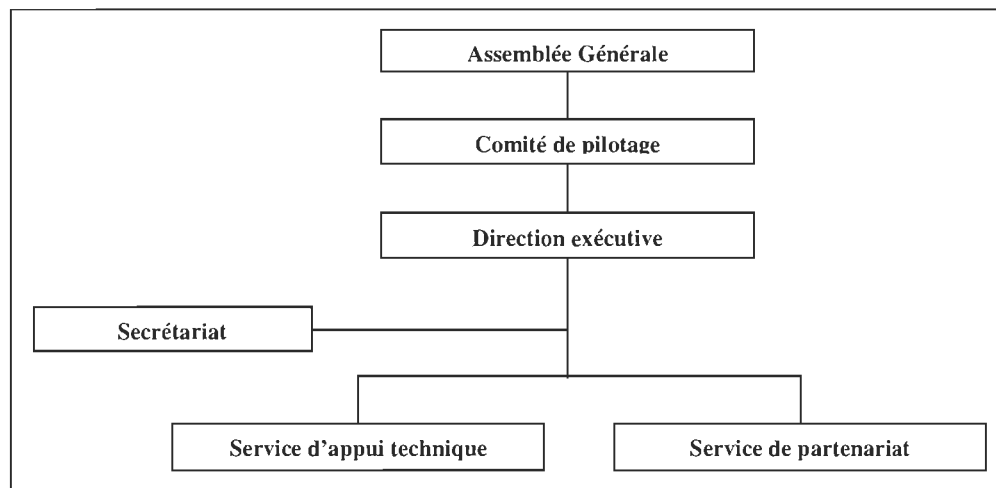
La dénomination « Firme-Réseau des Hydrocarbures Transportés » et le sigle FIREHYTRA sont proposés pour la firme-réseau. Le mot malgache 'Firehitra' est synonyme d'une flamme qui peut représenter l'image de produits pétroliers.

La firme-réseau exercera ses activités sous la forme juridique d'un Groupement d'Intérêt Économique dont la durée est déterminée par les membres.

L'organisation structurelle de la firme-réseau. Comme la firme-réseau est définie comme une structure de regroupement partenarial, il est normal qu'elle ait une organisation structurelle. La présentation, suivie des discussions, de cette structure aux firmes participantes lors des séminaires de sensibilisation a permis de s'entendre sur l'organigramme de la firme-réseau proposé dans cette étude.

Afin de s'assurer de l'efficacité de la firme-réseau, l'organisation structurelle, indiquée dans la figure 26, est préconisée pour mettre en œuvre les stratégies identifiées dans le respect des valeurs directrices initialement décrites.

Figure 26
Organigramme de la firme-réseau



L'*Assemblée Générale* des membres est l'organe délibératif de la firme-réseau. Le bureau de l'Assemblée est constitué d'un Président en la personne du Président du Comité de Pilotage et d'un Secrétaire animateur de séance, en la personne du Directeur exécutif.

Dans chaque Assemblée, la prise de décision se fera par voie de consensus avec la facilitation de l'organisme intermédiaire. La procédure de vote ne s'applique qu'en dernier recours. En cas de vote, la firme pivot possède 50% des voix. Les 50% des voix restantes sont partagées entre les entreprises participantes au prorata de leur participation au budget de fonctionnement. L'organisme intermédiaire ne dispose que de voix consultative.

Les membres de la firme-réseau se réunissent en Assemblée Générale ordinaire une fois par an et en Assemblée Générale extraordinaire en cas de besoin.

Le *Comité de pilotage* constitue l'organe d'orientation et d'administration de la firme-réseau. Le bureau du Comité est composé d'un Président, d'un Vice-président, de deux membres issus des organismes intermédiaires et de trois observateurs issus du PNUD du Ministère de l'énergie et des mines et du Ministère des transports. La pratique tournante pour la Présidence et la Vice-présidence est adoptée au sein du Comité de pilotage: si dans un mandat, le Président est issu de la firme participante, le Vice-président sera issu de la firme pivot et vice-versa dans le prochain mandat. Ce Comité peut appeler, si besoin est, d'autres acteurs reconnus pour leur compétence spécifique à apporter leur expertise afin d'améliorer le secteur du TRH.

Le Comité de pilotage se réunit au moins deux fois dans l'année afin d'assurer les orientations et le suivi des travaux. Le Directeur exécutif siège au sein du Comité en qualité de secrétaire de séance.

La *Direction exécutive* est l'organe d'animation et de gestion de la firme-réseau. Cette Direction, qui se charge de l'exécution des activités de la firme-réseau, est dirigée par un Directeur exécutif mandaté par le Comité de pilotage. Elle comprend en son sein deux services opérationnels à savoir:

- le Service de partenariat s'occupe de la négociation et du suivi des relations avec les partenaires financiers (banques) et commerciaux (fournisseurs d'équipement, d'exploitation et de compétences) de la firme-réseau;
- le Service d'appui technique se charge de la mise en place des pratiques modernes de gestion, de l'organisation des formations et des séminaires de partage d'expérience et de l'assistance au montage de dossier financier.

Le Directeur Exécutif, de préférence ayant le profil d'un professeur-chercheur spécialiste en stratégie de partenariat, est chargé de la gestion administrative, financière et logistique de la firme-réseau et de l'exécution de ses activités opérationnelles. Pour ce faire, il peut se faire assister par un secrétariat et un groupe de professeurs-chercheurs pluridisciplinaires qualifiés. Selon le besoin de

l'étude, il peut aussi se faire aider par un groupe de professionnels du secteur de TRH émanant ou non des firmes membres.

2.2.3.6. *Les acteurs*

Dans cette firme-réseau, la firme pivot s'engage à appuyer les firmes participantes dans leur démarche de modernisation et à conclure un contrat de transport à moyen terme avec celles répondant aux standards de qualité convenus. L'entreprise participante s'engage à moderniser sa pratique de gestion selon ces standards et à assurer un service de transport conforme. L'intermédiaire s'engage à assister les entreprises dans l'implantation des pratiques modernes de gestion, à contribuer à la formation continue et qualifiante de leurs ressources humaines et à organiser des séminaires de partage d'expérience.

Une autre particularité de l'organisation-réseau est la présence de trois catégories d'acteurs avec des engagements complémentaires. La présentation de ceux-ci, suivie des discussions, aux firmes membres, lors des séminaires de sensibilisation, a permis de s'entendre sur leurs engagements respectifs au sein de l'organisation-réseau auxquelles elles devraient tenir.

Peuvent adhérer volontairement comme membres de la firme-réseau pour un TRH moderne les catégories d'acteurs suivantes:

- une compagnie pétrolière en qualité de membre « Firme pivot »;
- une ou plusieurs firmes de transport en qualité de membre « Entreprise participante »;
- un institut de formation spécialisé en qualité de membre « Organisme intermédiaire ».

Cette adhésion et souvent matérialisée par une « convention de la firme-réseau » qui stipulent les engagements réciproques des catégories des membres.

La firme pivot, TOTAL Madagascar, s'engage à:

- appuyer les entreprises participantes dans leur démarche de modernisation;
- conclure un contrat de transport à moyen terme avec les entreprises participantes travaillant avec elle.

Les firmes participantes, PME sous-traitantes de TRH s'engagent à:

- moderniser leur pratique de gestion selon les standards de qualité convenus au sein de la firme-réseau;
- assurer un service de transport conforme aux critères de qualité convenus au sein de la firme-réseau.

L'organisme intermédiaire, Institut de formation spécialisé, s'engage à:

- conduire l'implantation des pratiques modernes de gestion, développées au sein de la firme-réseau, dans les entreprises participantes;
- contribuer à la formation continue et qualifiante des ressources humaines de la firme pivot et des entreprises participantes;
- contribuer à l'organisation des séminaires de partage d'expérience entre les membres;
- conduire des travaux de recherche-développement de technologies nouvelles, dans la gestion et les techniques de TRH, réductrices des coûts et amélioratrices de qualité.

Dans le cadre de la réalisation de ses activités, la firme-réseau, préparée dans le présent cas, peut nouer de relations de collaboration avec certains partenaires commerciaux, financiers et de service.

Peuvent être partenaires de la firme-réseau les acteurs suivants:

- un ou plusieurs fournisseurs d'équipement et de pièces comme partenaire commercial;
- un ou plusieurs établissements de crédit et assureurs comme partenaire financier;
- un ou plusieurs mécaniciens ou garages comme partenaire de service.

2.2.3.7. *Les activités*

À l'instar de nombreuses organisations en réseau, la firme-réseau proposée ici envisage d'offrir des services d'appui aux membres.

Une firme-réseau qui offre des services d'appui aux membres. La présentation, suivie des discussions, de ceux-ci aux firmes participantes lors des différents séminaires de sensibilisation habilitation a permis de s'entendre sur la description de l'ensemble des services adapté à leur cas.

Les entreprises membres de la firme-réseau peuvent bénéficier, par le biais de sa Direction exécutive, les prestations de service suivantes: l'assistance technique, la formation continue et l'information circulante.

L'assistance technique. Dans cette étude, le concept de firme-réseau consiste à la mise sur pied d'un réseau de PME sous-traitants de TRH autour de la firme pivot TOTAL Madagasikara. Pour que ce concept soit fonctionnel et partagé par les firmes membres, il est nécessaire que la firme-réseau fournisse à celles-ci une assistance technique pour:

- la mise en place des pratiques modernes de gestion;
- le montage de dossier financier;
- la négociation des conditions profitables d'achat et de financement auprès de partenaires commerciaux et financiers.

Pour être plus efficace, cette assistance technique ne peut pas être dissociée d'une formation continue afin que les firmes membres deviennent des organisations de « classe mondiale ».

La formation continue. Le défi dans le cadre d'une organisation-réseau est de mettre rapidement et continuellement le plus grand nombre de firmes participantes à un niveau de capacité productive aux standards de qualité internationaux. À cet

égard, il est nécessaire pour l'organisation-réseau de tenir les compétences de ses membres constamment « branchées », aux technologies nouvelles et aux pratiques modernes de gestion, par la fourniture d'une formation continue dans les domaines:

- de transport de matières dangereuses;
- de gestion d'entreprise de transport.

Une assistance technique pour l'implantation des pratiques modernes et une formation continue pour l'amélioration constante des compétences sont, certes, nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation-réseau. Mais, celles-ci s'avèrent peu suffisantes et semblent ne pas permettre de nourrir l'intention ou l'engagement de développer durablement le réseau. La mise en commun des connaissances à travers une organisation régulière de séminaires d'information circulante de sensibilisation est une des réponses essentielle à cet effet.

L'information circulante de sensibilisation. Dans une firme-réseau, relier les firmes à un système efficace de circulation d'information est un défi majeur parce que la densité, voire pérennité, du réseau en dépend dans la mesure où le partage continu d'information utile entre les membres et la mise en commun de connaissances pour un enrichissement collectif sont facilités par cet intercommunication.

C'est ainsi que la firme-réseau offre à ses membres l'information circulante:

- par une organisation régulière de séminaires de partage d'expérience entre eux;
- par une mise en relation d'affaires avec d'autres partenaires de la firme-réseau.

Il est entendu que la firme-réseau, préparée dans le cadre du présent cas, ne se contente pas d'offrir seulement ses services aux membres mais, compte élargir ses activités au profit des acteurs non membres.

Une firme-réseau avec une vision d'élargissement de ses activités. La présentation, suivie des discussions, de cette vision aux entreprises participantes lors des séminaires de sensibilisation a permis de s'entendre sur les perspectives d'activités de la firme-réseau dans cette étude.

Bien qu'elle vise une autre population cible, cette vision d'élargissement d'activités s'insère toujours dans son contexte initial qui est l'amélioration du secteur du transport. En effet, les acteurs membres ou non membres de la firme-réseau peuvent bénéficier les prestations de service suivantes: le service de logistique, le service de formation qualifiante diplômante et le service de consultation.

Le service de logistique. C'est un service offert dans le but de normaliser et rentabiliser l'affaire. Il s'agit de mettre à la disposition des bénéficiaires une centrale d'achat de pièces de rechange et un garage commun des véhicules lourds.

Le service de formation qualifiante diplômante. C'est un service offert pour répondre au besoin pertinent d'avoir des ressources humaines qualifiées. Il s'agit d'offrir une formation sanctionnée par un diplôme pour ceux qui veulent devenir, soit des conducteurs des véhicules transportant des matières dangereuses ou des gestionnaires d'entreprise de transport.

Le service de consultation. C'est un service offert afin de proposer un créneau d'affaires disponible. Il s'agit plus précisément de fournir une assistance technique dans les domaines de transport de MD et de gestion de firme de transport.

2.2.3.8. *Les ressources*

Enfin, la firme-réseau proposée ici peut être démarrée avec un budget de fonctionnement alimenté surtout par les contributions financières de la firme-pivot,

des firmes participantes et d'éventuels organismes subventionnaires ainsi que par les produits de ses activités

Certes, chaque membre a droit aux services offerts par la firme-réseau et ce, moyennant une participation financière légère alimentant le budget de la firme-réseau. En effet, exerçant sous la forme juridique d'un Groupement d'intérêt économique, la firme-réseau n'a pas de capital social mais elle dispose d'un budget de fonctionnement. La présentation de celui-ci, suivie des discussions, aux firmes participantes lors des séminaires de sensibilisation habilitation a permis de s'entendre sur les contributions financières de chacun des membres au budget de fonctionnement de la firme-réseau préparée dans la présente étude.

Le budget de fonctionnement de l'organisation-réseau sera alimenté par les cotisations d'adhésion des entreprises membres. Pour la firme pivot, les cotisations sont substantielles du fait qu'elle parraine la firme-réseau. Pour les entreprises participantes, les cotisations sont au prorata au nombre de camions-citernes détenu. Quant à l'Institut de formation intermédiaire, les cotisations peuvent être des subventions de son ministère tutelle. De façon précise, la répartition convenue des ressources directes en provenance des firmes membres alimentant le budget de fonctionnement de l'organisation-réseau est indiquée comme suit:

- Les contributions financières de la firme pivot à hauteur de 70%;
- Les cotisations annuelles d'adhésion des entreprises participantes à hauteur de 25%;
- Les contributions financières des organismes intermédiaires à hauteur de 5%.

D'autres ressources alimentent le budget de la firme-réseau. Il s'agit des éventuelles subventions reçues et des recettes perçues dans le cadre de ses activités.

Par ailleurs, la question d'autofinancement des activités de la firme-réseau a été abordée. L'organisation-réseau est appelée à terme à s'autofinancer. C'est ainsi

qu'elle a la vision de fournir à terme des activités élargies telles qu'elles sont décrites auparavant et qui sont beaucoup plus payantes que les services offerts aux membres.

Après cette mise en perspective des activités de formation et de sensibilisation des managers prévues dans la phase de mouvement à l'issue de laquelle est dégagé un contenu adapté du projet d'organisation en réseau de firmes de TRH autour du pivot TOTAL Madagascar, la question est maintenant de savoir comment consolider le changement installé. La réponse à cette question nous renvoie à la mise en relief des activités développées dans le cadre de l'enracinement.

2.3. Les activités de l'enracinement

Les résultats, acquis à travers l'exécution des activités de mouvement vers la préparation d'une firme-réseau, feront, par la suite, l'objet de la mise en œuvre des activités d'enracinement. Ces activités sont surtout la réalisation de la sensibilisation consolidation du changement installé dans la phase de mouvement.

2.3.1 La mise en œuvre de la sensibilisation consolidation

La sensibilisation consolidation dans la phase d'enracinement inclut la réalisation de deux activités spécifiques à l'enracinement: la contamination et la régénération dont les stratégies respectives sont indiquées dans le tableau 74.

2.3.1.1. La contamination

La sensibilisation consolidation a commencé par la réalisation d'une campagne de contamination avec un objectif précis et des stratégies adéquates.

Tableau 74
Stratégie de contamination et de régénération

Orientation	Objectif	Cible	Stratégie	Message
Faire connaître Contamination	1- Faire savoir les produits concrets des actions menées dans le cadre du PATH	Public	- Point de presse	Des transporteurs pétroliers formés aux technologies nouvelles de gestion de TRH
Faire reconnaître Régénération	1- Affirmer la valeur des certificats de stage délivrés par le PATH	Firmes de TRH	- Graduation - Manuel de formation	Des transporteurs routiers des carburants certifiés PATH et responsables
	2- Mettre en valeur l'adhésion à l'idée de s'organiser en réseau	TOTAL Firmes de TRH	- Convention de firme-réseau	Partenaires enthousiastes Firme-réseau prête à démarrer
	3- Convaincre les autres parties prenantes à accréditer le PATH en vue d'une firme-réseau	GPM	- Rencontre ciblée	Priorité aux transporteurs routiers des carburants certifiés PATH
		Etat	- Rencontre ciblée	Formateurs certifiés PATH et accrédités par les Ministères
		Partenaires financiers	- Rencontre ciblée	Des conditions financières plus accessibles pour les firmes cautionnées PATH

L'objectif de la contamination. La contamination a pour objectif de faire savoir les résultats ou produits extrants des actions concrètes menées dans le cadre du projet PATH dans une perspective de préparation d'une firme-réseau dans le TRH.

Les stratégies de contamination. La contamination s'inscrit dans une orientation de faire connaître. Elle est l'occasion d'informer le public, la presse et les institutions intéressées de l'importance du projet de firme-réseau et de sa continuation.

Le message principal à véhiculer dans ce cadre est le suivant: « À travers PATH, des transporteurs pétroliers sont formés et branchés aux technologies nouvelles de gestion de TRH développées dans le cadre d'une firme-réseau. » Il met, en particulier, en lumière le caractère technologique des programmes développés.

Les stratégies de contamination suivantes ont été élaborées et mises en œuvre à cet effet: les conférences de presse et les articles publicitaires.

Des conférences de presse pour contaminer. Cette stratégie s'insère dans une perspective de contaminer dans le sens d'éveiller en permanence l'esprit de la population cible afin qu'elle puisse s'intégrer dans le projet de firme-réseau dans le TRH. Le but en est de véhiculer à fonds le principal message indiqué ci-dessus.

Les conférences de presse réalisées à des fins de contamination ont été toujours assistées par les firmes de TRH participantes et associées à des événements marquant la progression du processus de changement préparatoire de la firme-réseau comme le récapitule le tableau 75.

Tableau 75
Conférences de presse à des fins de contamination

Calendrier	Événement	Observation
27/07/2004	Annonce officielle du lancement du projet d'amélioration du transport des hydrocarbures dans une perspective de mise en place d'une firme-réseau	Sensibilisation orientation
27/10/2004	Diffusion des premiers résultats de la formation des managers à la technique du transport des produits pétroliers	Sensibilisation consolidation
03/11/2004	Séminaire d'ouverture de la sensibilisation habilitation animé par un expert international de la firme-réseau	Sensibilisation habilitation
03/03/2005	Graduation des 6 formateurs en technique du transport des produits pétroliers	Sensibilisation consolidation
29/04/2005	Séminaire de fermeture de la sensibilisation habilitation animé par un expert international de la firme-réseau	Sensibilisation habilitation
09/05/2005	Graduation des 44 managers de firmes de TRH participants aux programmes de formation dans le cadre de la préparation de la firme-réseau	Sensibilisation consolidation
09/11/2005	Diffusion du bilan et des perspectives du projet d'amélioration du transport des hydrocarbures dans le cadre de la préparation de la firme-réseau	Sensibilisation consolidation

Des articles publicitaires pour contaminer. En complément des conférences de presse, l'équipe du projet a développé une stratégie à des fins de contamination permanente de la population cible. Cette stratégie consiste à fabriquer et à distribuer des articles publicitaires portant le logo du projet, à savoir des pin's, des tee-shirts, des casquettes et des stylos. Le message précité est véhiculé à travers ces articles.

Lors de la sensibilisation consolidation liée à l'enracinement, les stratégies de contamination ne peuvent pas être dissociées de celles de régénération si on veut obtenir les effets souhaités en termes d'engagement organisationnel au changement.

2.3.1.2. *La régénération*

Pour asseoir la visibilité du projet de préparation d'une firme-réseau pour le secteur, il est prévu, dans le cadre de la sensibilisation consolidation, la mise en œuvre des stratégies de régénération.

Les objectifs de la régénération. La régénération dans cette étude a pour objectif de valoriser les certificats de stage délivrés par le projet PATH, de mettre en valeur l'adhésion à l'idée de s'organiser en réseau et de convaincre les autres parties prenantes à accréditer le PATH et à coopérer dans le cadre d'une firme-réseau.

Les stratégies de la régénération. La régénération s'inscrit dans une orientation de faire reconnaître. Elle est l'occasion de toucher les acteurs impliqués dans l'amélioration du secteur du TRH, à savoir les firmes de TRH et les autres acteurs tels que le GPM, le Gouvernement et les établissements financiers.

Un message spécifique à des fins de régénération, dans une logique de reconnaissance, a été conçu pour chacun d'eux. Pour les firmes de TRH, il touche à la certification lors de la formation et à l'adhésion à l'idée de firme-réseau. Quant aux autres acteurs, le message véhiculé met l'accent sur l'accréditation.

Des transporteurs des hydrocarbures certifiés PATH. Dans une perspective de régénération, il est question d'affirmer la valeur des certificats de stage délivrés par le projet. Le message à faire véhiculer est le suivant: « Des transporteurs routiers des hydrocarbures certifiés PATH sont professionnels et soucieux de l'environnement. »

Les activités prévues à cet effet sont la graduation et la remise du manuel de formation aux firmes de TRH participantes.

La graduation est une des activités suggérée par les écrits scientifiques à des fins de régénération dans une logique de reconnaissance. Dans notre cas, il s'agit de graduer aussi bien les formateurs que les managers participants.

Afin d'affirmer et d'officialiser la valeur de la formation dispensée dans le cadre du changement préparatoire de la firme-réseau, deux cérémonies de graduation ont été organisées:

- La cérémonie de graduation pour la remise des brevets d'aptitude à la prévention aux six formateurs PATH en technique du transport des produits pétroliers s'est déroulée le 3 mars 2005 en présence des managers des firmes de TRH participantes, des représentants du Gouvernement et de la presse;
- La cérémonie de graduation pour la remise des attestations de formation aux 44 managers de 27 firmes de TRH participantes s'est déroulée le 9 mai 2005 en présence des représentants du Gouvernement et de la presse. Une copie d'attestation délivrée est jointe en annexe X.

Ces cérémonies ont été suivies d'un cocktail de clôture favorisant les échanges informels et conviviaux à des fins de réseautage.

À part la graduation, la remise du manuel de formation constitue également une activité importante de régénération.

Certes, la formation est indispensable dans le cadre d'une firme-réseau. Mais ce qui importe plus, c'est le caractère pratique de la formation tel qu'il a été soulevé par le Président de l'APTH. C'est cette pratique qui apporte plus des résultats parce que les managers, qui se sont donnés la peine d'appliquer les outils transférés au cours des séances de formation, auraient beaucoup moins de difficulté lors de l'application dans leur entreprise. C'est dans ce cadre que l'équipe des

formateurs a distribué un manuel de formation aux managers des firmes de TRH participantes afin de rafraîchir leur mémoire et de capitaliser les acquis.

Cette perspective s'inscrit dans le cadre du renforcement de l'application des pratiques modernes de gestion et dans une logique de reconnaissance des transporteurs formés, de la valeur de la formation et de leur certification.

Des adhérents à la convention de firme-réseau. Dans une logique de reconnaissance à des fins de régénération, il est question de mettre en valeur l'adhésion à l'idée de s'organiser en réseau. Le message à faire passer dans ce cadre est le suivant: « Des partenaires dans le TRH sont enthousiastes à l'idée de s'organiser en réseau et la firme-réseau adaptée à cet effet est prête à être démarrée. »

Dans le présent cas, les activités de régénération poursuivies sont des actions visant à faire adhérer la firme pivot et les firmes de TRH participantes à la convention de firme-réseau adaptée à leur situation d'entreprise. Cette convention a été présentée sous la forme des termes de référence, en annexe Y, afférents à la création d'une firme-réseau pour un TRH moderne. Sa mise en place est prévue dans le cadre de la convention de partenariat précitée entre TOTAL Madagascar, agissant comme pivot, et IST, comme intermédiaire.

La démarche indiquée dans le tableau 76 a été poursuivie pour faire valider ces termes de références.

Le PATH reconnu par d'autres parties prenantes. Toujours dans cette logique de reconnaissance à des fins de régénération, il est question de convaincre les autres acteurs touchés par l'amélioration du TRH, tels que le GPM, le Gouvernement et les financiers, à accréditer le PATH et/ou à adhérer à l'idée de coopération dans le cadre d'une firme-réseau.

Tableau 76
Démarche à des fins d'adhésion à la convention de firme-réseau

Calendrier	Événement	Observation
23/03/2005	Validation des termes de référence de la firme-réseau auprès des firmes de TRH	Firmes participantes
20/04/2005	Validation des termes de référence de la firme-réseau auprès de la compagnie pivot TOTAL Madagascar	Firme pivot
21/04/2005	Validation des termes de référence de la firme-réseau au niveau du Comité de pilotage du projet	Comité de pilotage
10/10/2005	Validation de la constitution de la firme-réseau par le Comité de pilotage du projet	Comité de pilotage

GPM pour l'accréditation du PATH. Le message véhiculé auprès du GPM est le suivant: « Priorité aux transporteurs routiers des carburants certifiés PATH. »

Les activités de régénération prévues pour faire passer ce message et afin d'atteindre l'objectif précité, consistent à organiser des rencontres ciblées de manière individuelle et en groupe.

Deux rencontres individuelles ont été effectuées avec Shell qui a manifesté son intérêt suite à la première présentation du projet du 27 juillet 2004. Shell est tout à fait disposé à discuter les conditions de sa participation au sein de la firme-réseau. Deux rencontres ont été aussi prévues avec le GPM à son siège. Ces rencontres ont porté fruit dans la mesure où celui-ci est intéressé à appuyer la partie concernant la formation, en ce qui a trait à la technique du transport des MD, à l'accréditer. C'est ainsi que le GPM a reconnu la pertinence pratique du projet et félicité ses initiateurs. Le tableau 77 récapitule l'intention des pétroliers à l'idée de la firme-réseau.

Tableau 77
Intention des distributeurs pétroliers à travailler avec la firme-réseau

Etablissement	Intention
Galana	Projet intéressant mais ne figure pas dans ses priorités à court terme
Jovenna	(Absente lors des deux rencontres organisées avec le GPM)
Shell	Intéressée et disposée à discuter les conditions de sa participation à la firme-réseau (Rencontre du 23/08/2004)
TOTAL Madagascar	Volonté concrétisée d'appuyer le projet PATH dans le cadre d'un développement durable et de continuer son rôle de pivot dans l'organisation-réseau

Gouvernement pour l'accréditation des formateurs PATH. Avec le Gouvernement, le message à faire passer est simple: « Les formateurs certifiés PATH sont accrédités par le Gouvernement à travers le Ministère en charge des transports. »

Les négociations, dans le cadre de nombreuses rencontres personnalisées avec le Ministre et son staff, ont été conduites dans ce sens. Force est de souligner que le Ministère a reconnu la certification décernée par l'APTH France aux formateurs PATH. De ce fait, il les a accrédités. L'accréditation se matérialise par l'octroi d'une carte d'animateur formateur et d'aptitude à la prévention au transport des MD à ces formateurs qui sont spécialistes en formation de technique de prévention au transport des hydrocarbures.

Partenaires financiers pour une coopération avec la firme-réseau. Avec les établissements financiers, le message clé est le suivant: « Des conditions financières plus accessibles pour les firmes de TRH, formées, certifiées, sensibilisées et cautionnées PATH à travers la firme-réseau. »

Pour le faire passer, des rencontres individuelles avec chacun des établissements financiers choisis ont été réalisées. Après ces rencontres, une réunion de groupe a été organisée du 20 avril 2005 en vue de discuter de la firme-réseau et de réfléchir sur les éléments de coopération imaginables pour aider ses adhérents à améliorer leur parc de camions citernes. L'idée est de convaincre les partenaires financiers à soutenir la firme-réseau pour que ses adhérents puissent avoir accès à un financement préférentiel d'équipements nécessaires à l'amélioration de leur parc.

La démarche menée pour la sensibilisation consolidation des acteurs financiers potentiellement partenaires de la firme-réseau dans le TRH a abouti à des résultats satisfaisants. De manière globale, ils s'accordent à dire qu'ils sont favorables à travailler avec la firme-réseau et disposés à octroyer des services

financiers spécifiques adaptés aux besoins de ses adhérents sous réserve qu'ils détiennent avant tout un contrat de transport de 3 ans au minimum.

Le tableau 78 récapitule l'intention de chacun des établissements contactés à travailler avec la firme-réseau.

Tableau 78
Intention des établissements financiers à travailler avec la firme-réseau

Etablissement	Intention
BFV-SG	Prête à collaborer dans le cadre des offres de crédit actuellement disponibles
BNI-CL	Prête à offrir des services adaptés aux membres de la firme-réseau
BMOI	Priorité aux clients actuels, étude au cas par cas
CSPME	Financement direct des membres présentant un dossier individuellement

En outre, le groupe TOTAL est aussi disposé à apporter un fonds de garantie ayant pour but d'alléger les charges financières. Ce fonds est destiné pour l'achat de petits équipements nécessaires à l'amélioration de l'état du parc.

Pour conclure cette partie de sensibilisation habilitation, il est préférable de résumer les acquis enregistrés.

2.3.2 Les acquis de la sensibilisation consolidation

Les acquis de la sensibilisation consolidation ont été évalués en termes de certification et de reconnaissance.

2.3.2.1. Les acquis en termes de certification

Les résultats, indiqués dans le tableau 79, de la sensibilisation consolidation en termes de certification sont encourageants.

Tableau 79
Consolidation en termes de certification

	Formation des formateurs	Formation des managers à la gestion de firme	Formation des managers aux techniques de transport
Acquis	Certification APTH France Reconnu et agréé par l'Etat	Certification PATH Consortium IST/INSCAE	Certification PATH APTH France

Il convient de souligner que les certifications des formateurs, des formations à la gestion et à la technique de transport sont reconnues à double niveau, national et international.

Plus précisément, les formateurs PATH sont certifiés par APTH France, à travers le brevet d'aptitude à la prévention du transport des hydrocarbures, et accrédités par le Gouvernement, à travers la carte d'animateur formateur.

Aussi, certifiée par le consortium de deux prestigieux instituts universitaires management d'entreprise et logistique à Madagascar, la formation qualifiante à la gestion de firme de transport dispensée dans le cadre du projet PATH est reconnue par le milieu universitaire et professionnel malgache, voire régional ou international.

En outre, certifiée par le PATH et dispensée par des formateurs certifiés par l'APTH France et accrédités par le Gouvernement, la formation qualifiante à la technique de transport pétrolier est doublement reconnue au niveau national par le Gouvernement malgache et au niveau international par l'APTH France.

2.3.2.2. Les acquis en termes de reconnaissances

En termes de reconnaissances, la sensibilisation consolidation ont porté fruit dans la mesure où le projet de mise en réseau d'entreprises de TRH autour du pivot TOTAL Madagascar a reçu l'adhésion d'autres parties prenantes impliqués dans le secteur du TRH dont l'APTH Madagascar, le GPM et les établissements financiers, comme l'indique le tableau 80.

Tableau 80
Consolidation en termes de reconnaissance

	Sensibilisation des managers de firmes de TRH	Sensibilisation des managers d'établissements financiers	Sensibilisation des managers du GPM
Acquis	Reconnu par l'APTH Madagascar	Reconnu par les établissements financiers	Reconnu par le GPM

En somme, l'ensemble des reconnaissances des formateurs, des programmes de formation et de sensibilisation habilitation et des certifications délivrées ainsi qu'à l'urgence de s'organiser en réseau ont été nécessaires pour la suite quand on passera à la phase du démarrage de la firme-réseau. Les parties prenantes qui le reconnaissent s'impliquent facilement au développement du projet. C'est dans ce sens que s'appréhende l'importance de passer d'abord à la phase de préparation de la firme-réseau avant de la démarrer.

Après cette mise en perspective du déroulement des activités, liées au déracinement, au mouvement et à l'enracinement, développées et expérimentées dans le cadre de la présente préparation d'une firme-réseau, nous allons aborder comment les acteurs participants ont réagi et appréhendé le changement installé et comment ils ont cheminé pour faire progresser leur intention de s'organiser en réseau. Les éléments de réponse apportés à ceux deux aspects contribuent à l'atteinte du deuxième objectif de recherche correspondant à la mise en relief du déroulement du processus de compréhension du changement à travers duquel est appréhendée l'évolution de l'intention des acteurs à s'organiser en réseau.

3. LE DÉROULEMENT DE LA COMPRÉHENSION DU CHANGEMENT

Le déroulement du processus de compréhension des acteurs est mis en relief à travers l'appréhension des trois phases de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement au changement installé. Chaque phase de compréhension est liée à chacune des étapes d'implantation de changement nécessaires à la préparation de la firme-réseau: le déracinement, le mouvement et l'enracinement.

Les observations effectuées dans le cadre de la présente préparation de l'organisation-réseau ont permis de mettre en relief la compréhension du changement par les entreprises participantes, à partir de l'appréhension des freins et des leviers associés à chacun des éléments opérationnalisant les trois phases de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement.

3.1. L'objection au changement liée au déracinement

La mise en œuvre des activités de déracinement a suscité de nombreuses réactions chez plusieurs managers de firmes de TRH participantes. Ces réactions ont été appréhendées à travers les freins et les leviers de chacun des trois éléments constitutifs de la phase de l'objection, soit l'intérêt, la motivation et la résistance au changement installé, comme l'on retrouve dans le tableau 81.

Tableau 81
Compréhension du changement dans la phase de l'objection

Variable	Manifestation opérationnelle	Freins	Leviers
Intérêt	Firme-réseau comme essentielle à la survie de l'organisation	Proportions différentes de gains entre les partenaires	Démarche partenariale gagnant - gagnant
Motivation	Firme-réseau source de convention partenariale amélioratrice de la qualité et réductrice de coût	Non pouvoir sur les décisions du pivot	Soutien de mise à niveau par le pivot
Résistance	Firme-réseau comme menace à la survie des petites entreprises	Attitude syndicaliste liée au blocage systématique	Apprentissage partagé de la démarche partenariale

3.1.1 L'intérêt au projet de firme-réseau

L'intérêt au projet de firme-réseau se définit ici comme l'attachement à l'idée de s'organiser en réseau d'entreprises ST autour d'une firme pivot.

A première vue, il peut être constaté à travers des conventions de formation retournées. En effet, les firmes qui les ont retournées, dûment remplies et signées, manifestaient un intérêt plus ou moins certain au projet d'organisation en réseau. Par

contre, celles qui ne les ont pas retournées accordaient peu d'attachement au projet de firme-réseau. En effet, 27 sur 39 firmes de TRH basées à Antananarivo, et qui disposent de 94% du parc global y enregistré, ont signé la convention de formation avec laquelle elles ont accepté d'envoyer leurs managers à participer aux programmes de changement afin d'être formés à la gestion de firme et aux techniques de transport pétrolier et sensibilisés à la pratique de coopération dans le cadre d'une firme-réseau. Ces firmes peuvent être considérées comme manifestant un intérêt au projet d'organisation-réseau. Par contre, les 12 firmes restantes, qui détiennent 6 % du parc global à Antananarivo, ne l'ont pas signé parce qu'elles ne voulaient pas y participer. Ces entreprises peuvent être considérées comme manquant d'intérêt au projet de firme-réseau. Rappelons que le critère de volontariat est capital dans la mise en marche réussie du réseau.

De façon plus approfondie, cet intérêt peut être aussi constaté à travers la perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent la participation de leur organisation à la firme-réseau comme stratégiquement essentiel à la survie de leur entreprise.

Pour plusieurs managers de firmes de TRH participantes, participer à une firme-réseau peut être perçu comme essentiel à la survie de leur organisation. Or, la perception des différences des gains entre les partenaires constitue un des freins majeurs susceptible d'affecter leur intérêt d'y participer.

3.1.1.1. Les proportions différentes de gains comme frein

Dans une firme-réseau, les gains obtenus par les divers acteurs adhérents peuvent être de proportions différentes. L'observation des réactions de firmes de TRH participantes, au cours de la mise en œuvre des programmes de changement préparatoire, a laissé croire que certaines d'entre elles ont eu peur des comportements de la compagnie pivot et de gros transporteurs qui peuvent profiter de la perception

selon laquelle les gains sont différents pour mener des agissements abusifs au détriment de petits transporteurs.

Pour certains managers de firmes de TRH participantes, l'enjeu ne touche pas à la question de contributions financières. Il concerne plutôt la question de savoir qui gagne le plus dans le cadre d'une firme-réseau. L'avis de EP22 est allé dans ce sens: « le grand gagnant dans ce système est la compagnie pétrolière, agissant en firme pivot, parce que si les prestations des transporteurs sont de bonne qualité, c'est elle qui augmente son image de marque. » Plus précisément, la firme pivot profitera de bonne qualité des prestations rendues par les firmes ST de TRH. Ses contributions financières, quoique 75% du budget de fonctionnement global de la firme-réseau, paraissent moins proportionnelles aux gains issus de cette bonne qualité. De plus, « la firme pivot est une compagnie filiale implantée à Madagascar. Pour être plus performante, elle tient à faire appliquer ses standards de qualité parce que, faute de performance, sa société-mère la dissoudra », a poursuivi EP22. Dans ce sens, « c'est la firme pivot qui gagne plus et qui a plus d'intérêt à s'organiser en réseau que les firmes participantes », a déclaré EP18.

Bref, la perception de la disproportion de gains entre les partenaires peut constituer un facteur bloquant majeur susceptible de limiter l'intérêt au projet de firme-réseau. Le défi est ainsi de savoir quels leviers d'action à mettre en place pour désamorcer cette perception limitatrice de l'intérêt à la firme-réseau. Un des leviers utilisé est l'apprentissage d'une démarche partenariale de gagnant-gagnant.

3.1.1.2. Une démarche de gagnant-gagnant comme levier

L'esprit qui anime plusieurs firmes à s'organiser en réseau s'inscrit dans une démarche partenariale de gagnant-gagnant (Marre, 1994). Les sensibilisations d'habilitation à la firme-réseau effectuées ont permis à plusieurs managers

participants de comprendre que, dans une telle organisation, les partenaires apprennent collectivement à sortir gagnant-gagnant.

Dans ce cadre, la firme pivot s'attend notamment à ce qu'il y ait une garantie de la qualité de service de transport des carburants. Pour les firmes ST de TRH, l'accès à des ressources supplémentaires et l'augmentation de leur capacité de négociation, leur permettant de moderniser et de rentabiliser leurs organisations, constituent les gains les plus importants qu'ils ont évoqué au cours de nombreuses séances de sensibilisation habilitation à la firme-réseau. Même, l'intermédiaire si on prend l'exemple de l'IST, gagnera en jouant son rôle de facilitateur de relation entre le pivot et les firmes participantes. Cette expérience de mise en relation constitue, pour lui, un moyen de faire de la recherche appliquée, d'accéder à des ressources lui permettant d'équiper son centre de recherche et de consolider sa crédibilité.

La dynamique de cet apprentissage collectif a fait aussi comprendre qu'il y a des gains, que ceux-ci ne sont pas les mêmes et que certains gagnent plus que d'autres. Cette dynamique a été maintes fois mise en lumière par l'intermédiaire et bien perçue par de nombreux managers de firmes participantes:

Même entre les firmes de TRH, il y en a celles qui arrivent à faire croître leur profit, dans le cadre de l'organisation-réseau, par exemple à 10% par an, il y en a d'autres qui arrivent à faire croître les leurs à 20% par an. Entre eux, les gains ne sont pas les mêmes.

De même au niveau de la modernisation, l'intermédiaire a réitéré:

Certaines entreprises de TRH arrivent à installer des équipements modernes (tels que l'ordinateur de bord et les freins électriques) plus rapidement que d'autres le font. [...], ce qui est très important, c'est que chaque firme modernise, mais à des rythmes différents.

Le propos de E8 a été clair à cet égard:

Pour moi, l'esprit de partenariat doit régner dans une firme-réseau. L'essentiel c'est que tout le monde gagne et se sent gagnant, et que les gains obtenus bien sûr positifs ne sont pas égaux. Ainsi, si un partenaire sentait lésé d'avoir été abusé ou perdant dans le système de partage de gains, il démissionnerait de la firme-réseau ou celle-ci en elle-même serait dissoute.

Le Président de l'APTH a réitéré que « c'est cet esprit de gagnant-gagnant qui est la pierre angulaire du partenariat dans une firme-réseau et plusieurs firmes de TRH membres de son association ont été convaincues de l'intérêt d'y participer. »

Bref, l'apprentissage collectif des firmes participantes dans un esprit de gagnant-gagnant est un levier efficace pour renforcer l'intérêt de participer à la firme-réseau. Cet intérêt est un élément important pour atténuer l'objection au changement. Celui-ci s'avère insuffisant mais, il faudrait aussi travailler sur la motivation des firmes participantes.

3.1.2 La motivation au projet de firme-réseau

La motivation au projet de firme-réseau est ici considérée comme les préoccupations ou les orientations centrales exprimées en termes d'objectifs prioritaires que les entreprises de TRH participantes désirent poursuivre au sein de l'organisation-réseau. Elle peut être constatée à travers la perception des managers de firmes participantes aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent l'obtention de contrat de partenariat à moyen ou long terme comme préoccupation centrale les poussant à moderniser (par l'amélioration continue de la qualité), à rentabiliser (par la maîtrise des coûts) et à pérenniser leurs affaires.

Pour plusieurs managers de firmes de TRH participantes, la firme-réseau peut être une source de partenariat stratégique leur permettant de travailler à plus long terme ensemble avec le pivot dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité de service de TRH et de leur performance organisationnelle. Or, le non

pouvoir des firmes de TRH participantes sur les décisions de la compagnie pivot peut affecter leur motivation à ce projet d'organisation-réseau.

3.1.2.1. Le non pouvoir sur les décisions du pivot comme frein

Certes, la mise à niveau des firmes de TRH participantes aux standards de qualité convenus est importante pour le développement de la firme-réseau. Sa réalisation requiert de gros efforts d'investissements substantiels de la part des firmes de TRH participantes et d'un minimum de garantie d'octroi de contrat de transport, ou de son renouvellement, avec une durée à plus d'un an de la part de la compagnie pivot. Plusieurs compagnies pétrolières ont tendance à encourager ces investissements de mise à niveau de qualité de service de TRH.

Or, le Président du Groupement de petites entreprises de TRH a déploré l'existence d'une situation contraire: « [...] deux parmi nos firmes membres ont investi deux camions citernes âgés de 8 ans et de 9 ans avec un prix unitaire de 70.000 USD. Après l'acquisition de ces véhicules, leurs contrats sont suspendus. »

Cette situation de non pouvoir sur les décisions de certaines compagnies pétrolières les pénalise dans la mesure où celles-ci voulaient encourager les investissements alors qu'il n'y aurait pas même de garantie d'obtention ou non du contrat de transport ou de son renouvellement. De même, EP12 a partagé cet avis: « On m'a demandé de transformer mes camions citernes. Pendant quatre mois, j'ai fait les travaux selon les standards de qualité demandés par la Logistique pétrolière. Après avoir effectué ces travaux, cette dernière n'a pas voulu les reprendre. »

Selon EP12, « le constat, c'est seulement les gros transporteurs, disposant d'un parc de plus de 10 camions, qui ont un contrat ». C'est dans ce sens que le Président du Groupement de petites entreprises de TRH a réagi:

Mais il y a un paradoxe parce que seuls les gros qui ont un travail bien que les petits fassent des efforts pour s'investir dans de nouveaux camions. N'est-il pas opportun d'essayer de régler ce paradoxe avant d'avancer plus loin dans cette firme-réseau ?

Selon le Directeur Général de TOTAL Madagascar, sa compagnie ne fait pas d'amalgame entre les gros et les petits transporteurs de carburants. Il a poursuivi:

La preuve, nous avons des petites firmes qui transportent pour TOTAL Madagascar. [...], nous avons des critères de sélection de petits camions et nous éprouvons les difficultés d'un certain nombre d'entre elles qui n'ont qu'un ou deux véhicules.

Par ailleurs, un dirigeant de la Logistique Pétrolière a apporté les clarifications nécessaires pour éviter des malentendus de ce qui pourrait survenir à l'occasion de l'exécution du projet de firme-réseau. Aussi, il a précisé ce qui suit:

On a constaté à travers notre activité qu'il y avait une surabondance de moyens par rapport aux besoins sur ce marché de transport des hydrocarbures. On s'est retrouvé avec une estimation de besoins de 40% des camions citernes existants. La conséquence normale induite de ce constat, c'est que, effectivement, nous sommes amenés à prendre des dispositions pour rationaliser et pour pouvoir appliquer un certain nombre de standards de qualité, forcément, par l'abandon d'un certain nombre de moyens. En effet, il y avait des camions qui n'ont plus de raison d'être compte tenu des besoins qu'on a à transporter et de la forte concurrence sur le marché des hydrocarbures.

Malgré l'existence des critères de sélection spécifiques pour les petits transporteurs et les clarifications susmentionnées, le non pouvoir des firmes participantes sur les décisions de la compagnie pétrolière peut constituer un frein majeur à l'investissement nécessaire au développement de la firme-réseau et, ainsi, une source de démotivation à ce projet. Devant une telle situation, quels leviers d'actions déployer pour favoriser la motivation à s'organiser en réseau ? Un des

leviers évoqué au cours de nombreuses séances de sensibilisation habilitation à la firme-réseau est le soutien de mise à niveau par le pivot.

3.1.2.2. Le soutien de mise à niveau par le pivot comme levier

Le soutien de mise à niveau de qualité apporté par le pivot est à l'origine de la mise en marche réussie d'une firme-réseau. C'est le cas observé au cours de plusieurs séances de sensibilisation habilitation des managers de firmes de TRH participantes. Beaucoup d'entre eux ont été favorables à l'idée de mettre leur organisation en phase avec les standards de qualité requis dans le cadre d'une firme-réseau. Selon eux, l'efficacité de la mise à niveau de leur firme dépend d'un certain nombre d'appuis du pivot.

Ces appuis touchent aux aspects de collaboration avec le pivot surtout pour conclure un contrat de transport à moyen terme avec les firmes participantes qui réussissent à remplir les critères de qualité dans le cadre de la firme-réseau C'est le cas de TOTAL Madagascar, agissant ici comme pivot, qui manifeste leur volonté d'aider les firmes de TRH à se moderniser.

A l'instar de plusieurs distributeurs pétroliers, la durée d'un contrat de transport, pour TOTAL Madagascar, est d'un an. Son renouvellement n'est pas systématique parce qu'il dépend d'un certain nombre de critères d'évaluation de camion citerne et du transporteur qu'il soit de petite ou de grande organisation. La dernière évaluation effectuée a été positive au point où TOTAL Madagascar indique que les firmes ST de TRH ayant rempli avec succès ces critères peuvent se voir attribuer un contrat de renouvellement avec allongement de durée. En effet, l'équipe dirigeante de TOTAL Madagascar a clairement manifesté son intention d'allonger la durée de contrat de transport d'un an à trois ou cinq ans en faveur des firmes de TRH participantes et remplissant les critères d'évaluation.

L'allongement de cette durée est un soutien très important qui constitue, en quelque sorte, une garantie permettant à ces entreprises de s'investir dans de nouveaux équipements et d'augmenter leur chance d'avoir accès au financement bancaire. Cette situation les encouragerait davantage à faire des investissements et, de ce fait, ne tend qu'à renforcer leur motivation à s'organiser en réseau.

Bien que la motivation soit nécessaire pour mener à bien la firme-réseau, elle pourrait être affectée par une résistance au changement de certaines firmes.

3.1.3 La résistance au projet de firme-réseau

La résistance au changement se définit ici comme l'opposition due à la perception celui-ci comme une menace au travail de l'entreprise et, ainsi, une source d'objection au projet de firme-réseau. Elle risque de s'empirer avec la présence d'une attitude de blocage systématique observée chez certains managers de firmes de TRH participantes au cours de quelques séances de sensibilisation à la firme-réseau.

3.1.3.1. L'attitude de blocage systématique comme frein

La préparation d'une firme-réseau n'est pas à l'abri d'une résistance. Les discussions durant les séances de sensibilisation habilitation des managers de firmes participantes ont permis de relever trois éléments significatifs, sources de blocage systématique et de résistance.

Le premier élément a trait à la persistance d'une attitude syndicaliste de certains d'entre eux qui pensent former un bloc et l'utiliser, dans le cadre de la firme-réseau, comme un moyen de contrecarrer la firme pivot, par exemple, pour demander une augmentation de tarif de transport. Cette attitude syndicaliste de blocage systématique ne tend qu'à augmenter l'opposition au changement et, aussi, la résistance pour l'organisation-réseau.

Le deuxième élément correspond à la persistance d'une fausse perception de la firme-réseau qui est considérée, par certains managers participants, comme une coopérative dont la pratique a été en fiasco et, de ce fait, mal vue à Madagascar. Cette fausse perception tend à susciter la crainte pour la mise en œuvre de ce projet de firme-réseau. En effet, la fausse considération de la firme-réseau ne fait qu'entraîner un blocage systématique de la part des certaines firmes participantes et, donc, de résistance au projet de firme-réseau.

Le troisième élément touche à une crainte selon laquelle la firme-réseau est un moyen de tuer les petits transporteurs dans la mesure où certains managers de firmes participantes ont eu une fausse considération de celle-ci en l'assimilant à une unique firme intégrée. En effet, ils pensent que c'est cette dernière qui obtiendra l'exclusivité de la gestion de la distribution des contrats de transport aux firmes de TRH membres de la firme-réseau. Cette situation peut être une source de blocage systématique de la part de certains transporteurs qui doivent, dans ce cas, transiter par la firme gestionnaire et qui ont, de ce fait, peur de perdre leur indépendance de négocier directement avec la société pétrolière. Cette crainte, source de blocage systématique, ne fait qu'augmenter l'opposition au changement et, ainsi, la résistance au projet de firme-réseau.

Ces éléments à l'origine des comportements syndicalistes de certaines firmes de TRH sont autant constitutifs de blocage systématique qui ne fait qu'aggraver la résistance au projet de firme-réseau. Or, il est clair que pour avancer dans le processus de changement préparatoire d'une firme-réseau, il faudrait envisager des leviers d'action puissants pour atténuer cette résistance. Un des leviers développé à cet effet est le recours à l'apprentissage d'un partenariat dans le cadre d'une organisation partagée.

3.1.3.2. *L'apprentissage partagé du partenariat comme levier*

Il est clair que les firmes participantes se regroupent dans le cadre d'une firme-réseau pour faire du partenariat d'affaires plutôt que du syndicalisme.

C'est dans ce sens que plusieurs managers de firmes participantes ont accepté d'abandonner l'état d'esprit syndical et de le transformer en une culture de partenariat d'affaires. Cette ouverture au changement de culture est importante pour le développement de la firme-réseau. Elle a été confirmée par EP18 qui a indiqué que « Si la firme-réseau fonctionne avec la culture partenariale, à mon avis, la question de blocage systématique, c'est-à-dire bloc 'firme pivot' et bloc 'firmes participantes', ne devrait pas se poser. » D'ailleurs, le fonctionnement de la firme-réseau n'est pas animé par un état d'esprit syndical auquel les transporteurs ont eu l'habitude de faire pour contrecarrer la firme pivot dans sa décision de révision tarifaire, par exemple. « Si c'est le cas, ce n'est pas une firme-réseau. Cela n'a rien à voir avec la firme-réseau, mais c'est purement un regroupement syndical », a fait savoir l'intermédiaire. EP18 a affirmé que « il faut que la culture de partenariat d'affaires passe avant tout. »

EP22 est allé plus loin en précisant également que « si cette culture est partagée par tous et devient le mode de fonctionnement au sein de la firme-réseau, il n'y aura pas de problème, ça marchera. » Selon EP12, l'essentiel dans la présente préparation de firme-réseau est lié au fait que les acteurs participants ont appris ensemble à partager et à se partager dans un état d'esprit partenarial. Cet avis est largement partagé par beaucoup de firmes participantes. Par exemple, pour EP18: « ce qui est très important [...] et ce qu'on doit adopter pour faire marcher la firme-réseau, c'est l'état d'esprit des partenaires. » Le Président de l'APTH a aussi évoqué que « l'esprit de travail sur lequel on devrait fonctionner dans la firme-réseau, c'est l'idée de partenaires, de partenariat. »

Par ailleurs, certains transporteurs ont ajouté que l'idée de partenariat, en tant que telle, n'est pas suffisante. Pour qu'elle soit concrète, il est nécessaire d'avoir un intermédiaire facilitateur de la démarche partenariale avec laquelle il joue un rôle très important en essayant de faciliter le processus pour que les firmes participantes arrivent à s'entendre de façon consensuelle. « Son approche recourant à des métaphores malgaches pour illustrer la démarche de partenariat a [...] contribué à la compréhension rapide de la culture de fonctionnement de la firme-réseau », a évoqué EP17 qui a repris la métaphore suivante, à titre d'exemple: "*Amin'ny maha mpiaramiombona antoka dia tokony hifampitsinjo lalandava mba tsy hahafaty ny reniny ary tsy hamono ny zanany*" (traduit librement, en tant que partenaires, on doit toujours se soigner pour ne pas blesser la mère ni tuer les enfants).

Bref, la mise en œuvre d'un apprentissage partagé d'une démarche partenariale constitue un levier crucial pour lever les blocages systémiques et, ainsi, atténuer la résistance à s'organiser en réseau au point où l'objection au changement n'affecterait pas la volonté de passer à la phase de l'exploration.

3.2. L'exploration du changement liée au mouvement

L'appréhension de l'exploration au changement est liée à l'observation des réactions des acteurs participants par rapport à l'exécution des activités de mouvement. À travers cette observation, il est essentiel d'identifier rapidement les freins afin qu'on puisse déployer des leviers d'actions adéquats pour assurer le bon fonctionnement du processus de changement préparatoire de la firme-réseau. Le tableau 82 donne une récapitulation à cet égard.

Tableau 82
Compréhension du changement dans la phase de l'exploration

Variable	Manifestation opérationnelle	Freins	Leviers
Disponibilité	Ressources mises à la disposition de la firme-réseau	Ressources limitées	Bénéfices attendus
Implication	Participation active et effective pour le développement de la firme-réseau	Orientations non partagées	Application progressive des orientations convenues
Adoption	Firme-réseau source continue d'apprentissage technologique	Peur de changer	Développement conjoint des technologies nouvelles

3.2.1 La disponibilité pour le projet de firme-réseau

La disponibilité au projet d'organisation-réseau est vue ici comme la disposition des firmes participantes à allouer des moyens ou ressources, humaines, matérielles, financières et informationnelles, pour sa mise en marche efficace.

À première vue, elle peut être constatée à travers:

- l'envoi par les firmes de TRH participantes de leurs managers pour suivre les programmes de formation et de sensibilisation habilitation dans le cadre de la préparation de la firme-réseau;
- la mise à disposition ou la location, par certaines firmes participantes, de leurs camions citernes pour être utilisés dans le cadre de formation pratique;
- le règlement, par les firmes participantes, de leurs participations financières à la mise en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation habilitation prévues dans le cadre de la convention de formation à laquelle elles ont volontairement adhéré.

De façon plus approfondie, la disponibilité au projet de firme-réseau peut être constatée à travers la perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent la disposition de leurs firmes à apporter des moyens comme nécessaire au développement de la firme-réseau. Or, le fait que ces firmes disposent de peu de ressources peut constituer un frein majeur susceptible d'affecter leur disponibilité à la firme-réseau.

3.2.1.1. Les ressources limitées comme frein

Comme la plupart des structures organisationnelles, la structure en réseau a besoin de ressources pour se développer. On sait aussi que le succès d'une structure en réseau dépend souvent de l'engagement des acteurs participants à mettre plus des ressources pour son développement dont les retombées sont au profit de la modernisation, de la rentabilisation et même de la pérennisation de leurs entreprises (Josserand, 2001).

Au cours de nombreuses séances de sensibilisation habilitation, plusieurs managers participants ont bien compris que la participation à une firme-réseau est un moyen pour leurs firmes d'accéder à des ressources supplémentaires pour développer de compétences nouvelles pouvant leur permettre de moderniser, de rentabiliser et de pérenniser leurs activités pour être en phase avec l'évolution du contexte d'affaires et, ainsi, de se distinguer constamment de la concurrence.

Or, ces managers sont confrontés à un dilemme. Les ressources de leurs firmes, dont 67% sont de petite et moyenne dimensions, sont limitées alors que, pour pouvoir les combler, elles doivent participer à une firme-réseau dont le succès est fonction des ressources engagées et mises à sa disposition. Plus il y a de ressources engagées et mises à disposition dans le cadre du réseau, plus on peut s'attendre à de retours positifs en termes de gains obtenus. Ce dilemme peut constituer un frein majeur susceptible de restreindre la disposition de nombreuses firmes participantes à apporter des ressources pour le développement de l'organisation-réseau.

Malgré le caractère limité des ressources, la perception globale de bon nombre de managers de firmes de TRH participantes sur leur disponibilité à apporter des moyens, humains, matériels, financiers et informationnels, pour le développement du projet de firme-réseau semble être favorable. Toujours est-il qu'a été déployé pour renforcer cette perception un levier d'action, consistant à faire

rapidement percevoir les bénéfices concrets obtenus de la firme-réseau en contrepartie des ressources allouées.

3.2.1.2. *Les bénéfices attendus comme levier*

Les différentes séances de sensibilisation habilitation organisées ont permis de faire comprendre à beaucoup de managers participants que leurs firmes se regroupent dans le cadre de la firme-réseau pour rentabiliser, moderniser et pérenniser leur affaire et non pas pour faire du syndicalisme. Il est clair que ces managers n'apporteraient pas de ressources pour le développement de la firme-réseau tant qu'ils n'y trouveraient pas de gains en retour.

Le défi est ici de faire rapidement percevoir au cours de nombreux séminaires de sensibilisation habilitation que la participation à une firme-réseau peut conduire à des bénéfices additionnels en termes des avantages *coût* et *hors coût* nécessaires pour se distinguer de la concurrence.

Les propos, de EP18 « [...], une des priorités dans la firme-réseau, c'est de travailler ensemble pour [...] maîtriser et réduire les coûts. Si on parvient à le faire, il est sûr que nos profits augmenteront et nos firmes deviennent plus rentables » et de EP24 « [...] l'obtention des conditions d'achat des pièces profitables réductrices des coûts [...] et l'obtention de financement préférentiel d'acquisition d'équipements modernes [...] constituent la majeure partie des gains additionnels du réseau », ont incité à croire que les bénéfices attendus sont bien perçus et compris.

Il est évident que la participation à la firme-réseau ne se limite pas à l'avantage *coût*. Il s'étend également à d'autres avantages *hors coût*. La compréhension de ces derniers a été appréhendée à travers le propos de EP10 qui suit

Les différentes sessions de formation et de sensibilisation habilitation organisées en vue d'une firme-réseau nous ont [...] donné des occasions de discuter ouvertement avec la compagnie pétrolière, agissant en qualité de pivot, et d'effectuer des échanges réciproques d'information utile entre les transporteurs pétroliers. Ces opportunités d'échanges ouverts et réciproques entre les firmes de TRH participantes et entre celles-ci et la firme pivot, TOTAL Madagascar, sous la facilitation bien sûr de l'intermédiaire, IST, constituent des avantages hors coût essentiels qui nous permettant de trouver des solutions conjointes aux problèmes partagés dans le but d'améliorer notre compétitivité globale.

En effet, la perception par les firmes participantes de la supériorité de ces bénéfices additionnels en termes d'avantages *coût* et *hors coût* constitue un levier important pour renforcer leur disposition à apporter des moyens au développement de la firme-réseau. Cette disponibilité est un élément déclencheur de l'exploration au changement. Pour être plus efficace, elle ne peut pas être dissociée de l'implication des firmes participantes dans les activités du réseau.

3.2.2 *L'implication au projet de firme-réseau*

L'implication au projet de firme-réseau se définit ici comme la participation active et effective à la mise en marche réussie de l'organisation-réseau. Elle peut être constatée à travers la perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent la participation active de leurs firmes comme levier efficace au développement de la firme-réseau. Or, la perception des orientations non partagées peut constituer un frein majeur susceptible de restreindre cette implication.

3.2.2.1 *Les orientations non partagées comme frein*

Comme la plupart des structures organisationnelles, la firme-réseau fonctionne avec ses propres orientations stratégiques. Pour qu'elle fonctionne efficacement, il est crucial que ces orientations soient bien comprises et partagées par

les firmes participantes. Or, il a été constaté qu'au cours de quelques séances de sensibilisation habilitation, certains managers de firmes de TRH participantes semblent avoir eu une perception différente des orientations poursuivies.

Le propos de EP 17 a été pertinent à cet égard:

Dans le cadre de la firme-réseau, le pivot nous exigera de rajeunir notre parc. Nous voulons bien nous y conformer sous réserve de contrepartie de sa part. [...], le retour sur investissement relatif à l'acquisition d'un camion plus jeune, d'au moins 5 ans par exemple, ne sera effectif qu'en contrepartie d'un contrat de transport à plus long terme. Si le pivot est disposé à le faire, nous partagerons cette orientation. [...] malheureusement, ce n'est pas le cas.

Bref, la perception non partagée des orientations stratégiques qu'on veut donner à la firme-réseau peut constituer un facteur bloquant susceptible de freiner la participation active de plusieurs firmes participantes et ce, au dépens du développement du réseau. Dans ce cas, le levier d'action, qui a été déployé au cours des séances de sensibilisation habilitation, pour désamorcer cette perception non partagée consiste à faire rapidement comprendre aux managers participants la nécessité de s'entendre sur les orientations et surtout sur leur mise en œuvre.

3.2.2.2. L'application progressive des orientations comme levier

Un des objectifs dans le cadre d'une organisation est la modernisation des firmes participantes pour être en phase avec les standards de qualité requis.

L'application des standards de qualité a été un des points essentiellement discutés au cours des séances de sensibilisation habilitation. Certes, les firmes de TRH participantes sont presque toutes d'accord pour la mise à niveau de leurs organisations aux standards de qualité requis. Cependant, plusieurs d'entre elles ont

craint que les spécifications correspondantes s'avèrent rigoureuses et, peut-être, difficiles à remplir.

Par rapport à cette crainte, le Directeur Général de la firme pivot, TOTAL Madagascar, a rassuré les managers des firmes de TRH participantes en disant:

Je ne crois pas qu'au début de la firme-réseau, ça va être des exigences excessives, [...], en disant, dorénavant, il faut remplacer vos anciens camions par des nouveaux âgés d'au moins de 5 ans. À mon avis, ça ne pourrait être que la continuation des exigences actuelles pour un certain temps, et ça va évoluer de façon progressive.

De plus, il a ajouté que « ce qui va se passer, [...] on va se fixer un objectif commun pour la firme-réseau. Cet objectif va être partagé par tous les membres. Par exemple, d'ici 3 ans, les camions de chaque membre seront âgés de 7 ans au moins. » EP17 a partagé cet avis en disant que

Effectivement, les exigences de qualité existent déjà aujourd'hui même s'il n'y a pas encore de firme-réseau. Avec cette dernière, il est vrai que ça va continuer et doit être fait de manière progressive [...] à partir des exigences existantes. Après 3 ans, par exemple, si on finissait par sentir un certain niveau de progrès relatif à l'amélioration de la qualité du parc existant, c'est à partir de là qu'on pourrait envisager le remplacement graduel de nos camions.

En effet, cette application progressive des critères de qualité convenus constitue un levier efficace pour renforcer la participation active au projet de firme-réseau. Il est clair que cette participation active constitue un élément important pour permettre aux firmes participantes d'explorer les pratiques modernes développées au cours des séances de formation et de sensibilisation habilitation prévues. Cette exploration ne fait qu'augmenter leur implication au développement de la firme-réseau. Cette implication n'est pas suffisante pour assurer son bon fonctionnement. C'est ainsi qu'entre en jeu un élément clé: l'adoption.

3.2.3 *L'adoption du projet de firme-réseau*

L'adoption du projet de firme-réseau se définit ici comme l'appropriation par les firmes participantes de pratiques modernes développées ensemble dans le cadre de l'organisation-réseau.

À première vue, elle peut être constatée:

- pendant la formation, à travers les attitudes d'appropriation qui se manifestent par la répétition des vocables techniques transférés (firme-réseau, par exemple) et l'application des méthodes de gestion enseignées à leur cas d'entreprise (méthode de calcul de coût de revient, pour ne citer que cela);
- à la fin de la formation, à travers la déclaration d'intention de renforcer l'appropriation des savoir-faire acquis par leur capitalisation et leur transfert à l'intérieur de l'organisation. C'est, en quelque sorte, une déclaration d'adoption du changement.

De façon approfondie, l'adoption au projet de firme-réseau peut être constatée à travers la perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent l'apprentissage de premier à investir dans les technologies nouvelles dans le cadre d'une organisation-réseau comme essentiel à l'efficacité de leurs firmes. Cet apprentissage technologique requiert du changement et d'énormes investissements. La peur de changer faute de moyens suffisants peut constituer un facteur de blocage au détriment du développement de la firme-réseau.

3.2.3.1. *La peur de changer comme frein*

L'organisation en réseau de firmes autour d'un pivot peut constituer une source d'apprentissage technologique plus efficace pour se distinguer de la concurrence dans un contexte en évolution. Dans cette perspective, il est clair que les firmes participantes doivent être permeables à l'adoption du changement qui peut être de culture, des pratiques, de structure ou de stratégie. Comme dans de nombreux

cas, il y a souvent des firmes qui veulent conserver le *statut quo*, et, ainsi, n'adoptent pas le changement, parce qu'elles ont peut être peur de changer faute de moyens suffisants. Cette situation a été constatée dans le présent cas.

Bien que la plupart des managers de firmes participantes aient manifesté leur intention de vouloir être le premier à investir dans les technologies modernes, force est de constater que certains d'entre eux n'ont pas caché leur crainte de changer dans le cadre de la firme-réseau pour deux raisons:

- ils estiment que le changement exigé, concernant, par exemple, la mise à niveau de qualité de leurs pratiques de gestion, ne tendrait qu'à favoriser plus la compagnie pivot que les firmes de TRH;
- ils estiment que la réalisation de cette intention semble requérir d'énormes ressources, surtout financières, et que l'adoption du changement ne se limite pas à une simple manifestation de la volonté d'investir en premier dans les technologies modernes. C'est ainsi que EP17 a mentionné que « j'aurai aimé que mon camion citerne soit remplacé par un neuf plus moderne. Mais si je n'avais pas d'argent, je ne serai pas capable de le remplacer. »

Bien que l'intention d'être le premier à investir dans les technologies modernes existe, sa concrétisation reste limitée faute de ressources pour financer ou autofinancer leur acquisition ou leur apprentissage dans le cadre d'une firme-réseau. Bon nombre de managers de firmes de TRH ont été clairs à cet égard en disant que les conditions de tarification actuelle ne leur permettraient pas d'assurer un autofinancement suffisant. Selon eux, l'existence de cet autofinancement est importante pour la concrétisation de leur intention d'investir dans les technologies modernes. L'absence ou l'insuffisance de l'autofinancement ne fait que limiter les ressources financières nécessaires à cet effet. EP 17 est allé dans ce sens:

Pour nous, le seuil de rentabilité mensuel pour un camion petit porteur est de 1.000 dollars américains alors qu'en Europe, il est de 8.000 dollars américains avec ou sans déplacement pour pouvoir dégager d'autofinancement suffisant. C'est sûr qu'avec les conditions tarifaires actuelles, on ne l'aura pas alors que les

exigences de la compagnie pivot sont de plus en plus fortes. La conclusion, nous avons peur de changer et préférons le statut quo.

La crainte de changer constitue alors un frein majeur qui risquerait de bloquer l'apprentissage technologique des firmes participantes et, ainsi, l'adoption des pratiques modernes dans le cadre d'une firme-réseau. Pour débloquer cette situation, un défi a été relevé pour déployer un levier d'action qui consiste à faire rapidement percevoir l'importance du développement conjoint des technologies nouvelles pour se distinguer de la concurrence dans un contexte dynamique.

3.2.3.2. Le codéveloppement des technologies comme levier

Pour être en phase avec l'évolution du contexte, plusieurs firmes de TRH sont convaincues de la nécessité d'accélérer la production, l'appropriation et la mise en œuvre des technologies nouvelles. Une des stratégies adaptée à cet égard est l'apprentissage collectif dans le cadre d'une firme-réseau. Les résultats de développement et de l'expérimentation des programmes de formation et de sensibilisation habilitation mis en œuvre en vue de la préparation des firmes de TRH à s'organiser en réseau ont été très significatifs.

Le Président de l'APTH a tenu à souligner la nature innovante de ces programmes. La mise en commun des compétences des managers de firmes de TRH participantes, en vue de développer des technologies nouvelles initiées dans le cadre des programmes conjoints de formation et de sensibilisation habilitation, a été, en effet, une pratique nouvelle pour eux dans la mesure où la pratique courante des transporteurs des carburants a été de suivre individuellement une formation. Le Président de l'APTH a dit à cet effet:

Suivre ensemble un programme de formation pour les transporteurs des produits pétroliers existe rarement à Madagascar, encore moins développer conjointement de compétences pour innover [...] Ces transporteurs ne sont pas habitués à cette pratique.

Aussi, EP8 a-t-il insisté sur la nature bénéfique de cette pratique de développement conjoint de compétences technologiques. L'échange d'expériences et de connaissances durant la mise en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation habilitation prévus a permis de développer conjointement une approche nouvelle d'estimation de coût de revient de transport des hydrocarbures. Cette approche a été largement partagée entre la compagnie pivot et les firmes de TRH participantes et immédiatement appropriée et approuvée par le secteur du transport pétrolier. C'est dans ce sens que le Président de l'APTH n'a pas manqué de mentionner la nature opérationnelle de la formation dispensée. Il a avancé que

la méthodologie de transfert de compétences poursuivie a été adaptée aux firmes participantes. Elle leur a permis d'approprier et d'appliquer facilement les approches nouvelles conjointement développées au cours de la mise en œuvre du programme de formation dans une perspective de firme-réseau.

L'apprentissage collectif pour développer de technologies nouvelles constitue un levier plus efficace susceptible de renforcer la culture du premier à investir dans les méthodes modernes et, ainsi, de favoriser l'adoption du changement nécessaire dans le cadre de la firme-réseau.

En somme, les niveaux de perception de la disponibilité, de l'implication et de l'adoption affichées par plusieurs firmes participantes au développement de l'organisation-réseau se retrouvent au point où l'exploration est arrivée à un seuil où il est possible de passer à la dernière phase du processus de compréhension concernant l'engagement au changement.

3.3. L'engagement au changement lié à l'enracinement

La phase de l'engagement est très importante dans le processus de compréhension du changement dans la mesure où elle permet d'apprécier le succès

ou non de celui-ci. Cette phase peut être appréhendée à travers les réactions formulées par les acteurs participants par rapport à l'exécution des activités d'enracinement déployées. Le défi est ici d'identifier rapidement les facteurs de blocage susceptibles de freiner l'engagement afin qu'on puisse déployer des leviers d'actions appropriés pour assurer le bon fonctionnement du processus de changement préparatoire de la firme-réseau. Le tableau 83 donne une récapitulation à cet égard.

Tableau 83
Compréhension du changement dans la phase de l'engagement

Variable	Manifestation opérationnelle	Freins	Leviers
Confiance	Se fier à la complémentarité des partenaires dans la firme-réseau	Méfiance à l'opportunisme des autres	Accompagnement de l'intermédiaire
Liens de communication	Firme-réseau vecteur d'échanges, réciproque et fréquent, d'idées	Éléments (ou bases) de discussion non partagés	Pratique de l'information circulante (EDI*)
S'améliorer ensemble à long terme	Responsabilité conjointe de modernisation continue dans le cadre d'un partenariat pérenne	Absence de volonté de concertation conjointe	Définition conjointe des spécifications de qualité
Coopération-concurrence	Culture de travailler comme concurrent et partenaire	Opportunisme lié à la non exclusivité des partenaires	Bien faire ensemble avec éthique et équité
Partage de compétences	Aisance à mettre en commun son savoir-faire pour la firme-réseau	Nature stratégique de l'information	Apprentissage collectif de compétences

* Echange des Données Intra-réseau

3.3.1 La confiance au sein de la firme-réseau

La confiance dans une firme-réseau se définit comme le sentiment de sécurité qu'une firme participante ressent à se fier aux autres, étant considérées comme partenaires en qui l'on croit et qui ont des capacités complémentaires. Elle peut être constatée à travers la perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent le fait de se fier à la complémentarité des partenaires comme une valeur centrale indispensable au succès de la firme-réseau.

3.3.1.1. *La méfiance vis-à-vis de l'opportunisme des autres comme frein*

Dans le cadre de la préparation de la firme-réseau, un des défis majeur à relever est la mise en confiance des firmes participantes. Ce n'est pas du tout une action aisée parce que la méfiance existe souvent, surtout au début de la mise en œuvre des programmes prévus. C'est le cas dans la présente étude.

Cette méfiance a été appréhendée à deux niveaux d'observation: la méfiance de certaines firmes de TRH participantes envers la compagnie pétrolière pivot et la méfiance de quelques transporteurs participants vis-à-vis de leurs pairs.

Quant au premier niveau d'observation, EP22 n'a pas caché sa méfiance envers les compagnies pétrolières:

Il paraît, je ne sais pas sa véracité, qu'il est question pour certains pétroliers de réduire le nombre de transporteurs. C'est bien ça notre méfiance, si les transporteurs sont des firmes participantes dans la firme-réseau alors que si on leur applique cette réduction quantitative, forcément, il y en a qui vont arrêter de travailler. Imaginez, s'ils remplissent les conditions de modernisation et de normalisation au sein de la firme-réseau, mais après ils sont obligés d'arrêter leur travail à cause de cette réduction quantitative, ce sera un dommage.

S'agissant du second niveau d'observation, le comportement de EP8 vis-à-vis de ses pairs a été significatif, au début de la formation dispensée, en termes de méfiance à partager son expérience. En fait, EP8 a été très méfiant et ne voulait pas discuter et partager de sa stratégie de réduction des coûts envers ses pairs alors qu'elle figure parmi les transporteurs les plus rentables à Madagascar.

Partant de ces deux exemples illustratifs, plusieurs firmes de TRH participantes ont tendance à avancer que la méfiance constitue un facteur bloquant majeur susceptible de diminuer la confiance des firmes participantes aux capacités

collectives du réseau et ce, au détriment de l'organisation-réseau. Dans ce cas, le défi est de mettre en opération des leviers d'action susceptible de faire passer rapidement de la méfiance à la confiance. L'accompagnement de l'intermédiaire est un des leviers déployé dans le présent cas pour développer la confiance.

3.3.1.2. L'accompagnement de l'intermédiaire comme levier

De nombreux auteurs ont mis en évidence le rôle de la confiance dans une firme-réseau (Brulhart, 2002). Or, la confiance ne peut pas être décrétée ni imposée. Dans une firme-réseau, elle se développe dans le temps souvent sous l'impulsion d'un intermédiaire tiers. Cette situation a été constatée dans notre cas.

Le Président de l'APTH a reconnu utile la présence d'un intermédiaire, comme l'équipe de l'IST, qui a efficacement su développer la confiance entre la firme pivot, TOTAL Madagascar, et les transporteurs pétroliers. Il a précisé que

c'est la raison pour laquelle tous les deux ne sont pas laissés seuls dans une firme-réseau. Mais, il y a aussi l'intermédiaire qui joue un rôle très important de facilitateur dans le processus de développement de confiance. Celui-ci a fait son mieux pour arriver à un consensus partagé lors de la prise de décision commune.

De même, EP17 a félicité l'efficacité de la démarche entreprise par l'équipe de l'IST, agissant comme intermédiaire, pour cimenter la confiance dans le cadre de la préparation de la firme-réseau. « C'est pour ça que dans sa démarche, l'intermédiaire pensait d'abord à avoir la confiance des entreprises participantes avant de confirmer l'engagement de la firme pivot », a-t-il indiqué.

En fait, cette démarche consistait:

- en premier lieu, à acquérir l'accord de principe de la firme pivot, TOTAL Madagascar, par le biais d'une convention de partenariat;

- en second lieu, à stimuler les transporteurs pétroliers à s'associer dans les programmes de préparation de la firme-réseau, à travers une convention de formation;
- en troisième lieu, à discuter d'abord les termes de référence de la firme-réseau envisagés avec les transporteurs pétroliers et à les convenir ensuite avec la firme pivot.

C'est ainsi que l'intermédiaire a accompagné les firmes concernées afin de rapidement réduire la méfiance et de développer graduellement la confiance nécessaire dans leur démarche de s'organiser en réseau. EP14 est allé dans ce sens en indiquant que « ce qui est important, c'est qu'une fois la firme-réseau fonctionne, la confiance entre les membres se développe avec le temps et ce qui tend à limiter les comportements méfiants. » De même, EP8 a mis en évidence son cas:

J'ai été très méfiant et fermé au début des programmes de préparation de la firme-réseau. Mais grâce à l'efficacité des actions de déracinement et de mouvement facilitées par l'intermédiaire, je finissais par s'ouvrir et parvenir à faire confiance aux capacités collectives dans le cadre d'une firme-réseau.

L'intermédiaire tiers joue un rôle important dans le développement de la confiance aux capacités collectives du réseau. Son accompagnement constitue un levier capital pour mettre en confiance les partenaires dans une firme-réseau.

La confiance est un élément important de la firme-réseau. Pour que cette dernière soit efficace, le développement de la confiance ne peut pas être dissociée de celui de la densité des liens de communication.

3.3.2 *Les liens de communication au sein de la firme-réseau*

La densité des liens de communication au sein d'une firme-réseau se définit ici comme des relations, étroites, interdépendantes, à multiples partenaires et multidirectionnelles, d'échange formel et informel d'information jugée utile au développement des entreprises. Cette densité peut être constatée à travers la

perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent l'échange réciproque et fréquent d'information entre les firmes participantes comme une valeur centrale nécessaire au succès du réseau. Or, dans la mise en pratique de cet échange, il se peut que les bases de discussion ne soient pas partagées. Dans ce cas, ce phénomène peut constituer un frein à la densification des liens de communications nécessaires au succès du réseau.

3.3.2.1. Les bases de discussion non partagées comme frein

On sait que la discussion est au cœur du développement des liens de communication dans le cadre d'une firme-réseau. Or, dans notre cas de préparation d'une firme-réseau, les observations au cours de nombreuses séances de sensibilisation habilitation des managers organisées ont permis de constater que la base de la discussion avancée par la firme pivot est souvent différente de celle proposée par les firmes participantes.

Pour la compagnie pivot, TOTAL Madagascar, la base de la discussion touche aux critères de qualité à remplir par les firmes de TRH participantes. Pour ces dernières, elle n'est autre que le tarif de transport minimal. Quelle est la faisabilité de la discussion dans ces conditions ? Telle a été la question posée par EP17 qui trouverait déjà dure la discussion dans ces conditions.

Selon EP17, « les compagnies pétrolières trouvent nos conditions tarifaires inadmissibles alors qu'elles ne pensent même pas que nous trouvions difficile en termes d'investissements de nous conformer aux normes de qualité [...] mises en place ». Par rapport à cela, un responsable de la firme pivot a réagi en disant que

la firme-réseau n'existe pas encore, c'est-à-dire que chacun agisse individuellement comme on l'a constaté aujourd'hui. Les contraintes existent déjà en matière de normes de qualité. Dans ce sens, les compagnies pétrolières exigent que vous suiviez les

normes qu'elles ont mises en place. Elles peuvent même dire que si vous ne remplissez pas les obligations de respect de normes, vous arrêterez de travailler. On va suspendre ou rompre les contrats. Ainsi, les compagnies peuvent même sélectionner que seules les firmes qui réussissent à suivre les normes ont des contrats pour travailler avec elles.

Pour ce responsable, la question est simple: avec les mêmes contraintes [...] et sans la firme-réseau, qu'est-ce que vous deviendriez individuellement ? « Pour éviter [...] cela qu'est née l'idée de partenariat développée dans le cadre d'une firme-réseau, là où on doit atteindre les normes en matière de qualité, de modernité et de rentabilité », a-t-il ajouté. « Qu'est-ce qu'on peut faire pour qu'on puisse se parler dans un esprit de partenariat avec une base de discussion identique ? », a-t-il conclu ses interventions.

La différence au niveau de la base de discussion peut constituer un facteur bloquant majeur susceptible de freiner l'échange d'information ouvert et réciproque entre les firmes adhérentes et, ainsi, de diminuer la densité des liens de communication interentreprises et ce, au détriment de la firme-réseau. Pour éviter cette situation, un des leviers important déployé dans le cas présent consiste en la mise en œuvre de la pratique de l'information circulante.

3.3.2.2. *La pratique de l'information circulante comme levier*

Selon de nombreux auteurs, une firme-réseau ne peut fonctionner sans qu'il y ait des liens de communication solides entre les firmes adhérentes. Ces liens sont souvent matérialisés par la mise en place d'un système d'information circulante: EDI. Ce phénomène a été observé dans la présente étude.

En effet, les manifestations pratiques de ce système ont été identifiées au cours de nombreuses séances de formation et de sensibilisation habilitation dans le cadre de la préparation de l'organisation-réseau.

Un des supports observé à cet égard est l'échange des documents contenant l'information détaillée sur l'estimation des prix de revient d'un camion citerne gros et petit porteur. Ce comportement d'échange d'information sur les structures des prix entre les firmes adhérentes (entre la firme pivot et les transporteurs pétroliers et entre ces derniers eux-mêmes) n'a jamais existé auparavant. EP12 l'a confirmé:

ce qui nous enchante particulièrement, c'est le progrès, qu'on a eu aujourd'hui, en matière d'échange d'information entre nous. Ce qui n'était pas concevable auparavant parce que nous sommes à la merci [...] de problèmes quotidiens avec les sociétés pétrolières.

Un autre responsable au sein de la compagnie pivot a même ajouté que « C'est cet échange d'information qui tend à densifier les liens de communication et c'est un bon signe vers la firme-réseau. »

Un autre support d'EDI observé n'est autre que la mise en circulation de l'information discutée et échangée au cours des séances de sensibilisation habilitation. En fait, l'information est intégrée dans des procès-verbaux des réunions pour faciliter sa mise en circulation. L'existence de ce phénomène a rassuré plusieurs transporteurs dont EP8 qui a clairement mentionné que

dans ce cas, on peut se discuter, s'échanger et s'entendre entre les membres: la firme pivot, les firmes participantes et l'intermédiaire. Puis, tout ce qui est décision prise après les réunions sera consigné dans des procès-verbaux par l'intermédiaire. Tous les membres sont tenus de suivre la décision consignée ; ce qui est une raison additionnelle susceptible de développer les échanges de données entre eux et de conduire à la densification des liens de communication au développement de l'organisation-réseau.

Aussi, le Président de l'APTH a confirmé que « les échanges entre les transporteurs pétroliers participants sont dorénavant fluides et riches en information avec des supports sous forme des documents adaptés développés dans le cadre de la

formation des managers. » Cette situation ne fait que rendre les relations de plus en plus étroites entre les firmes participantes qui n'ont pas été auparavant habituées à cette pratique de l'EDI. Dans cette perspective, on peut dire que la mise en pratique de l'EDI constitue un véritable levier pour densifier les liens de communication nécessaires au succès de la firme-réseau.

Certes, la confiance et les liens de communication sont nécessaires pour le développement du réseau. Mais ils s'avèreraient insuffisants si les partenaires ne manifestaient pas leur ambition de s'améliorer ensemble à long terme.

3.3.3 L'ambition de s'améliorer au sein de la firme-réseau

L'ambition de s'améliorer ensemble à long terme dans le cadre d'une firme-réseau se définit ici comme l'intention de développer une prise de responsabilité conjointe pour la modernisation continue de l'affaire dans un cadre partenarial pérenne. Elle peut être constatée à travers la perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent la prise de responsabilité conjointe pour la modernisation et la pérennisation de l'affaire comme une valeur centrale nécessaire au développement du réseau.

3.3.3.1. L'absence de volonté de concertation conjointe comme frein

Une des conditions critique pour le développement de la firme-réseau est la volonté des partenaires de se concerter. Or, il se peut que cette volonté soit absente chez certains partenaires pour des raisons d'ordre stratégique. Ce phénomène pourrait se produire dans le cas où la compagnie pétrolière risque d'abuser sa position dominante en tant que DO et où les entreprises de TRH participantes constituent un bloc pour affronter la firme pivot. Ainsi, la volonté de concertation de part et d'autre est loin d'être effective. C'est le cas constaté lors d'une négociation de réajustement de prix de transport des carburants en ville.

Suite à l'augmentation des exigences en matière de sécurité et à l'évolution croissante des prix de carburants, plusieurs managers de firmes de TRH participantes ont estimé nécessaire le réajustement tarifaire au niveau du transport des carburants. Le Président de l'APTH a indiqué que: « le réajustement du tarif du transport de carburant, proportionnel à la hausse du prix du diesel à la pompe, est jugé comme la seule et unique voie pour assurer les normes de sécurité exigées par les firmes pétrolières. » EP17 est allé dans ce sens en faisant noter que « Si la firme pivot nous exigeait un certain niveau de normes de sécurité, en contrepartie, nous exigerions qu'il nous donne le tarif de transport viable nous permettant d'assurer la sécurité de nos camions. »

En effet, le prix de TRH a été de 7,4 Ariary en juillet 2005 contre 5 Ariary en 2001, soit une hausse de l'ordre de 48%, alors que celui du diesel à la pompe a été presque triplé, soit de 580 Ariary en 2001 à 1730 Ariary en juillet 2005 (Rambelo, 2005). Une étude de structure de coûts pour un camion citerne, suivant la méthode d'analyse de coût de revient transférée dans le cadre de la formation organisée pour la préparation de la firme-réseau, a été effectuée à cet égard. Les résultats de cette étude ont fixé, pour la livraison en ville, un prix de transport routier de carburants minimum de 12 Ariary. « C'est à ce prix que les transporteurs pétroliers peuvent faire face aux normes de sécurité requises par la profession », a indiqué le Président de l'APTH. Ce nouveau prix de 12 Ariary a été proposé aux compagnies pétrolières. Selon EP22, « ces dernières ont affiché un refus catégorique. »

Malgré ce refus, de nombreuses tentatives de négociation dans ce sens ont été menées par l'APTH. Mais elles ont été restées en vain. Compte tenu de leurs charges, les compagnies pétrolières ont annoncé unilatéralement un tarif de 8,4 Ariary le litre transporté. Cette situation a été interprétée par les transporteurs des carburants comme une absence de volonté de concertation de la part des pétroliers qui ont eu tendance à abuser leurs positions dominantes.

« Bien que leur compte d'exploitation soit négatif, les transporteurs sont dans l'obligation d'accepter le prix proposé par les pétroliers afin de défendre l'intérêt des consommateurs », a déploré le Président de l'APTH. « Et, c'est dans le même esprit de sauvegarde de l'intérêt de ceux-ci que nous demandons aux pétroliers de faire le même sacrifice en maintenant les prix des carburants à leur niveau actuel. » a-t-il ajouté. Dans le cas contraire, « nous tenons à les avertir que les transporteurs pétroliers savent faire preuve de solidarité », a-t-il conclu. Cette réaction des transporteurs des hydrocarbures peut être interprétée comme une volonté de former un bloc et de rompre la concertation au cas où les pétroliers continueraient d'augmenter les prix des carburants.

L'absence de volonté de concertation de part et d'autre peut constituer un facteur bloquant majeur susceptible de limiter l'intention des firmes participantes de se moderniser constamment et ce, au détriment de la firme-réseau. Pour sortir de cette impasse, un des leviers déployé consiste à apprendre les partenaires dans une firme-réseau à définir et convenir ensemble les spécifications de qualité requises.

3.3.3.2. La définition conjointe des spécifications comme levier

Dans une organisation-réseau, les firmes adhérentes s'engagent souvent à se moderniser continuellement pour être en phase avec l'évolution technologique. Dans ces conditions, il s'avère important que les firmes adhérentes se conforment avec les critères de qualité à remplir afin qu'elles puissent se distinguer de la concurrence. Cette situation a fait l'objet d'une profonde réflexion entre la firme pivot, TOTAL Madagascar, et les firmes ST de TRH participantes.

Trois critères de qualité du camion citerne (l'âge du véhicule, son état et celui de la citerne) ont été examinés à cet effet. À l'issue de cette réflexion, les firmes adhérentes sont parvenues à s'entendre sur les spécifications à remplir.

Quant au critère « âge du camion », certains pétroliers ont demandé aux firmes de TRH travaillant avec elles de le ramener à 10 ans. Après de nombreuses discussions, dans le cadre de la préparation de la firme-réseau, les partenaires sont arrivés à convenir avec un âge limite de 15 ans au maximum et qui peut rouler pendant 10 ans. D'après EP18, cette limite correspond à l'âge réglementaire de véhicules lourds importables à Madagascar. EP11 a précisé que « à l'âge de 25 ans, le camion n'est plus autorisé à rouler. Ce qui fait qu'il faut le maintenir et l'améliorer pendant 10 ans pour pouvoir transporter des carburants. Et au-delà de 10 ans, il faut prévoir son remplacement. »

Quant au deuxième critère se rapportant à l'état de véhicule lourd, les partenaires estiment nécessaire l'ajout de nombreux équipements pour maintenir son état et améliorer la qualité de service de transport. Ces éléments ont fait l'objet de sérieuses discussions entre le pivot et les firmes de TRH participantes dans le cadre de la préparation de la firme-réseau. À l'issue de ces discussions, les partenaires se conviennent à se limiter à l'ajout progressif des éléments ci-après :

- à des fins de sécurité: les freins électriques, les équipements de protection individuelle du conducteur et les bandes jaunes rétrofléchissantes;
- à des fins de performance: ordinateur de bord (OBC) avec puce FM200.

En ce qui concerne l'état de la citerne, certains pétroliers ont exigé plusieurs compartiments. « C'est le cas de Logistique pétrolière qui a demandé à certains transporteurs de transformer leur citerne en onze ou treize compartiments », a déploré EP12. Pour des raisons pratiques et de gains de temps lors du dépotage, d'autres compagnies pétrolières ont exigé que la citerne soit à deux ou trois compartiments. Selon EP22,

ce qui se passe à Madagascar, c'est qu'il y a des camions qui ont onze compartiments, treize compartiments. Et ces camions là ne

peuvent pas être utilisés pour les livraisons en ville. Vous savez tous la raison. Pour de raison pratique d'exploitation au niveau de dépotage, parce qu'un camion qui a treize compartiments a treize vannes. Et lors du dépotage du camion, il faudrait donc purger les treize vannes, ce qui fait perdre beaucoup de temps pour les exploitants de dépôt.

C'est ainsi que le responsable de transport au sein de TOTAL Madagascar a dit que « Le dépotage d'un camion à trois compartiments dure 45 minutes alors que, si on décharge un véhicule à treize compartiments, on perdra, peut-être, 90 minutes ». D'après EP12, « la citerne a été achetée d'origine européenne à trois compartiments et on nous a demandé de la transformer en onze compartiments. Ou l'inverse, on nous a demandé de fusionner onze compartiments d'une citerne achetée d'origine européenne en deux ». Ce phénomène est aberrant. Dans ce cas, il s'est avéré capital de convenir sur le nombre de compartiments dans le cadre de la firme-réseau. C'est dans ce sens que la compagnie TOTAL Madagascar et les firmes participantes se sont convenues avec un nombre limité de trois à six compartiments.

Pour la bonne marche réussie de la firme-réseau, il est nécessaire que les firmes participantes concrétisent leur ambition de s'améliorer continuellement avec la prise de responsabilité conjointe de convenir ensemble sur les critères de qualité, surtout en termes d'âge et de maintenance du camion et de la citerne. C'est ainsi que la définition conjointe des spécifications convenues constitue un levier majeur pour renforcer l'intention des firmes participantes de moderniser et de pérenniser leurs organisations dans le cadre de la firme-réseau. Dans ce cadre, l'apprentissage lié à la prise de responsabilité conjointe s'avèrerait plus efficace s'il était associé à celui de la concurrence-coopération.

3.3.4 La concurrence-coopération au sein de la firme-réseau

La concurrence-coopération dans la firme-réseau se définit comme un comportement stratégique des firmes participantes qui cherchent à tirer avantage de

la combinaison de la compétition et de la collaboration. Elle peut être constatée à travers la perception des managers participants aux programmes de changement à l'idée selon laquelle ils considèrent la culture de travailler comme concurrents et partenaires comme une valeur centrale nécessaires au succès du réseau. Cette culture peut sembler nouvelle pour certaines firmes qui sont plutôt habituées à l'état d'esprit concurrentiel. C'est ainsi qu'elles ont plus peur des comportements opportunistes d'autres partenaires étant en même temps concurrents.

3.3.4.1. L'opportunisme lié à la non exclusivité comme frein

Dans une firme-réseau, la culture de travailler comme concurrents et partenaires fait en sorte que les firmes adhérentes coopèrent mais restent indépendantes. Dans ce cas, la compagnie pivot peut librement travailler avec des firmes ST non membres de l'organisation-réseau. C'est pareil pour une firme ST participante qui peut aussi travailler avec d'autres compagnies que le pivot. Ainsi, on peut dire qu'il n'y pas d'exclusivité dans le cadre d'une firme-réseau. Cette absence d'exclusivité a inquiété certains managers de firmes participantes.

Le propos de EP23 a été clair à cet égard:

[...], en application de la culture de la concurrence-coopération, il n'y a pas d'obligation d'exclusivité dans le cadre de la firme-réseau parce que les firmes ST peuvent rester indépendantes. Par contre, d'après de ce que nous avons compris, ils peuvent avoir de bénéfices en commun concernant, par exemple, la compétitivité globale grâce à la difficulté des concurrents d'imiter la pratique de la firme-réseau. Supposons, par exemple, qu'une autre compagnie concurrente travaille avec une firme ST participante. Cette dernière peut agir de manière opportuniste en partageant ou en vendant le secret au profit de la première. Dans ce cas, ne serait-il pas facile au concurrent opportuniste de copier la stratégie de la compagnie pivot ou encore au ST opportuniste de vendre le secret à une compagnie concurrente ?

De même, EP24 est allé dans ce sens en s'interrogeant: « Est-ce [...] de la firme-réseau, s'il y a des ST qui ne sont pas exclusifs, [...] ils peuvent sous-traiter ou travailler avec d'autres DO ? » N'y a-t-il pas dans ce cas un risque de partage de secret lié à cette non-exclusivité ?

Pour éclairer cette situation, l'équipe de projet, agissant en qualité d'intermédiaire, a réitéré que

effectivement, on peut parler de la firme-réseau, même s'il n'y a pas d'exclusivité, parce que, dans une telle organisation, les ST sont incités à rester indépendants, pour qu'ils maintiennent leur compétitivité individuelle, et à collaborer à partir d'objectifs partagés, pour qu'ils puissent s'améliorer continuellement ensemble. C'est bien la concurrence-coopération.

Toujours est-il que l'absence d'exclusivité peut susciter chez certaines firmes participantes de comportements opportunistes constituant un facteur bloquant susceptible de freiner l'apprentissage de la culture de concurrence-coopération et, ainsi, d'affecter le bon fonctionnement de la firme-réseau. Un des leviers déployé pour débloquer cette situation consiste à apprendre aux partenaires à travailler en concurrence-coopération dans un esprit d'éthique et d'équité.

3.3.4.2. *Bien faire ensemble avec éthique et équité comme levier*

On sait qu'une des valeurs directrices de l'organisation-réseau est la concurrence-coopération. Cette valeur semble *a priori* difficile à adhérer pour ceux qui sont habitués à travailler uniquement dans la culture de la concurrence. Certes, cette dernière est nécessaire pour qu'on puisse améliorer la compétitivité de l'entreprise. Mais, elle seule n'est pas suffisante pour être plus efficace dans un contexte d'affaires évolutif. En effet, bon nombre d'auteurs mentionnent que le principe de la concurrence associé simultanément avec celui de la coopération dans le cadre d'une firme-réseau semble de plus en plus adapté pour faire face à ce

contexte (Bengtsson et Kock, 2000). La question est de savoir comment mettre en pratique cette concurrence-coopération.

Selon EP14,

le principe de concurrence-coopération dans le cadre de la firme-réseau est très alléchant. Mais je crois qu'il y a quand même quelque chose qui manque pour que les firmes adhérentes y trouvent leur compte. À mon avis, ce principe ne peut leur être bénéfique que s'il est associé au concept de l'éthique des affaires.

C'est dans ce sens que de nombreux managers de firmes de TRH participantes semblent avoir été convaincues de la pertinence du principe de la concurrence-coopération dans la mesure où son application se fait dans un état d'esprit de bien faire ensemble avec éthique et équité. D'après eux, l'éthique fait référence à l'intégrité des partenaires et l'équité aux proportions de gains qui ne sont pas toujours égales.

EP17 a indiqué que « l'application du principe de la concurrence-coopération à notre cas est faisable. Le rôle de l'intermédiaire, au sein de la firme-réseau, est très important pour le bien faire fonctionner dans un état d'esprit d'éthique et d'équité. » EP12 a ajouté que « bien qu'il existe un risque de partage de secret de la firme-réseau au concurrent, on ne devra pas craindre parce que si l'intégrité régnait entre les partenaires au sein de la firme-réseau, il ne devrait pas y avoir un partage d'information. » Le premier expert international intervenant dans la sensibilisation habilitation a conforté les firmes participantes en indiquant que

le risque de divulgation d'information aux firmes non membres peut exister. Mais les expériences de l'application de la concurrence-coopération dans les pays asiatiques et nordiques, surtout en Suède, indiquent que les firmes ST participantes à l'organisation en réseau semblent être beaucoup plus efficaces que les autres ST qui ne sont pas membres.

Quoique difficile à appréhender par certains managers, cette culture de travailler comme concurrents et partenaires semble avoir eu l'adhésion de plusieurs entreprises de TRH participantes à condition qu'elle est animée par un état d'esprit de bien faire ensemble dans le cadre de l'intégrité des partenaires et du partage équitable des gains. L'application de cet état d'esprit ne tend qu'à développer le comportement stratégique de travailler comme concurrent et partenaire. En fait, c'est un apprentissage de changement qui a pour but de faire comprendre l'idée selon laquelle la firme est appelée à se développer seul pour renforcer sa compétitivité et aussi, à développer des liens de coopération avec d'autres pour maintenir sa distinction dans un contexte d'affaires évolutif. C'est le cas d'apprentissage des comportements des firmes participantes qui sont concurrentes mais regroupées pour suivre ensemble les programmes dans le cadre de la préparation de la firme-réseau.

L'observation des réactions de managers participants à ces programmes nous a incité à croire que bon nombre d'entre eux ont compris l'importance de continuer la concurrence et, aussi, de développer des coopérations avec des concurrents pour faire face à l'évolution du contexte d'affaires. Le propos de EP2 a été clair à cet égard:

C'est vrai qu'on ne peut pas être bon partout. Mais, nous devons exceller dans des domaines où nous sommes bons [...] Toujours est-il qu'on peut bien faire ensemble aussi bien dans des domaines où nous sommes bons que dans d'autres où nous paraissions moins bons. C'est ainsi que nous sommes disposés à coopérer et coexister avec nos concurrents pour pouvoir apprendre à mieux faire ensemble dans le cadre d'une firme-réseau.

Dans le même ordre d'idée, le deuxième expert international intervenant dans la sensibilisation habilitation des transporteurs a illustré avec des exemples pratiques la mise en œuvre de la concurrence-coopération dans la firme-réseau:

Vous devez apprendre à être plus compétitifs même si TOTAL Madagascar n'est pas là. La concurrence est importante. Dans la

plupart des cas, les entrepreneurs, ils veulent être indépendants. L'important, c'est que bon nombre d'entre vous ne sont pas capables de développer tout seuls. Vous êtes souvent appelés à vous développer seuls et à développer de liens avec d'autres, donc, à travailler avec d'autres. C'est le paradoxe de la petite entreprise de travailler ensemble tout en gardant la concurrence: la concurrence-coopération.

Cet expert a continué son intervention en indiquant que

l'image de la firme-réseau, c'est celle d'un entrepreneur général qui est indépendant, mais qui travaille en réseau avec des plombiers, des bricoleurs, des peintres, des carreleurs, pour ne citer que ceux-là. La philosophie, c'est qu'on ne peut pas être bon partout et qu'on doit coopérer et travailler ensemble en gardant son esprit de concurrence. On coopère, par exemple, en partageant les coûts de formation et en suivant ensemble des cours destinés au développement de compétences. Au-delà de cet objectif commun, on reste concurrents.

EP8 a ajouté que « Continuer la concurrence, nous le savons à peu près comment faire. Au niveau de travailler ensemble, on a dit toujours, il faut collaborer, il faut coopérer, mais le plus dur, c'est comment faire et qui va nous aider à le faire ? » Le deuxième expert international intervenant dans la sensibilisation habilitation à la firme-réseau a réagi par rapport à ces interrogations que: « C'est vrai qu'on sent le besoin d'intermédiaire pour faciliter l'apprentissage de la concurrence-coopération. » Le Directeur Général de TOTAL Madagascar, agissant comme pivot, a confirmé que « C'est pourquoi TOTAL Madagascar a conclu une convention de partenariat avec l'IST [...] En vertu de cette convention, l'IST dirige le rôle d'intermédiaire facilitateur du projet d'amélioration du TRH. » En effet, « l'intermédiaire joue, en partie, un rôle important dans cet apprentissage d'actions consistant à coopérer et coexister avec les concurrents », a-t-il poursuivi.

Le rôle de l'intermédiaire est ainsi crucial pour faciliter l'apprentissage collectif de la concurrence-coopération basée sur l'état d'esprit de bien faire

ensemble avec éthique et équité. C'est dans ce sens que l'apprentissage de cet état d'esprit constitue un levier important susceptible de favoriser la mise en pratique réussie de la concurrence-coopération au succès d'une firme-réseau. Mais celle-ci doit être associée au partage de compétences afin que le réseau soit plus efficace.

3.3.5 Le partage de compétences au sein de la firme-réseau

Le partage de compétences dans le cadre de la firme-réseau se définit comme la mise en commun des savoirs et savoir-faire des firmes participantes et/ou la mise en circulation de l'information utile profitant à d'autres, aux fins d'un enrichissement collectif de compétences pour innover. Il peut être à travers l'aisance ou non des acteurs participants à mettre en commun ou en circulation, dans le cadre d'une organisation-réseau, ses savoirs ou son savoir-faire dans des domaines de gestion, stratégique, opérationnelle ou réglementaire. Or, la nature stratégique de l'information suivant les domaines de gestion traités peut affecter l'aisance des acteurs à mettre leurs compétences en commun.

3.3.5.1. La nature stratégique de l'information comme frein

Dans le cadre d'une firme-réseau, la plupart des firmes participantes sont conscientes de l'importance de l'intention de partager l'information pour un développement en commun de compétences. Or, il peut y avoir des domaines particuliers de compétences dont le partage semble être difficile pour certains acteurs participants. Ce phénomène a été constaté dans le présent cas.

Certaines firmes, considérant le domaine de direction d'entreprise surtout en matière de gestion prévisionnelle comme stratégique, sont peu disposées à partager leur expérience directionnelle. C'est le cas de EP8 qui a adhéré à l'idée de partager l'information, mais pas toute. D'après lui, il existe un domaine de compétences particulier où il lui semble difficile de le partager à d'autres.

« Je ne partage pas, ce n'est pas parce que je ne le veux pas. [...] je considère que le domaine de la direction [...] touche à la stratégie d'entreprise. Et, c'est un aspect confidentiel, donc difficile, pour moi, de le partager », a-t-il précisé.

La considération de la nature stratégique de l'information peut constituer un facteur bloquant susceptible de restreindre l'intention des firmes participantes de partager leurs compétences et, ce, au dépens de la firme-réseau. Un levier d'action pour débloquent cette situation est la mise en œuvre de l'apprentissage collectif de compétences.

3.3.5.2. L'apprentissage collectif de compétences comme levier

Une firme-réseau est, en quelque sorte, faite pour que les firmes adhérentes puissent apprendre à agir mieux ensemble en tirant profit du partage de l'information pour une mise en commun de compétences. La mise en pratique de cet apprentissage collectif de compétences a été observée dans la présente étude.

En effet, l'ensemble des nombreuses séances de sensibilisation habilitation organisées a permis de développer un apprentissage collectif qui a amené plusieurs firmes participantes au point d'être à l'aise à partager l'information utile et profitant à d'autres pour développer de compétences. En d'autres mots, les compétences développées dans le cadre de cet apprentissage ont été le fruit du partage de l'information, de la connaissance et d'expériences.

Par exemple, plusieurs managers de firmes participantes ont évoqué l'évolution croissante, de l'ordre de 10% par an, de leurs coûts d'assurance, affectant ainsi la rentabilité de leurs affaires. L'aisance à partager les expériences individuelles de chacune des firmes participantes a permis de dégager la stratégie la plus efficace de réduction de coûts d'assurance. Cette stratégie consiste à souscrire l'assurance

d'exploitation auprès de l'un des grands assureurs, soit ARO ou NY HAVANA, recommandé par les compagnies pétrolières, et celle de responsabilité civile auprès de MAMA, présentant l'offre la moins chère. C'est une stratégie la plus efficace, en termes de réduction de coûts d'assurance, parce que, peut être en raison de l'ignorance, la plupart des transporteurs ont souscrit ces deux types d'assurance auprès de l'un de ces grands assureurs, présentant l'offre la plus chère. Bien que cette information ait été stratégique en termes de compétitivité *coût*, EP18 a été pourtant à l'aise à la partager pour que les transporteurs puissent profiter ensemble pour se distinguer de la concurrence.

Aussi, le développement de compétences à partir d'un apprentissage collectif dans le cadre d'une firme-réseau consiste à réfléchir ensemble sur les problèmes communs et de trouver conjointement les solutions partagées.

Un des exemples illustratif concerne l'achat d'un OBC pour le camion citerne. Plusieurs transporteurs ont trouvé cher le prix d'un OBC proposé par le revendeur agréé par les pétroliers à Madagascar. Ils ont cherché ensemble la solution partagée à cet égard. Après les partages d'information et d'expérience, ces transporteurs ont finalement trouvé qu'à qualité égale, le prix d'un OBC importé de l'Afrique du Sud reviendrait moins cher que celui proposé par le revendeur agréé. Cette solution a été, ensuite, discutée avec la firme pivot, TOTAL Madagascar, qui n'a pas eu d'objection une fois que la qualité reste identique. EP1 a été clair là-dessus en indiquant que

c'est ça par exemple une solution partagée. [...], quand on continue à réfléchir ensemble en partageant nos expériences, c'est sûr qu'on trouvera d'autres solutions qui nous permettraient encore de réduire les coûts.

Cette activité d'apprentissage collectif a créée une dynamique de plusieurs firmes de TRH participantes dans la mesure où elles ont appris à se remettre

progressivement en cause et à favoriser constamment le partage d'information et d'expérience afin de s'améliorer continuellement en termes de modernité, de rentabilité et de pérennité. Elle constitue, de ce fait, un levier facilitant susceptible de renforcer l'aisance des firmes participantes à partager ses connaissances et ses expériences dans le cadre de la firme-réseau.

Avec cet exposé du déroulement du processus de compréhension du changement, une partie des réponses dans le cadre de la poursuite du deuxième objectif de recherche, lié à la mise en perspective de l'évolution de l'intention des firmes à s'organiser en réseau, a été déjà fournie. Pour tenter de combler ces réponses, le chercheur s'est proposé d'appréhender cette évolution de l'intention des firmes à se mettre en réseau.

4. LA PROGRESSION DE L'INTENTION À S'ORGANISER EN RÉSEAU

Le présent projet de préparation de la firme-réseau vise à aider plusieurs firmes ST de TRH à devenir davantage compétitives en termes de qualité, de rentabilité et de pérennité. Dans ce cadre, l'équipe du projet a pour mission de provoquer et d'augmenter l'intention des chefs d'entreprise de TRH à s'organiser en réseau à travers la mise en œuvre des programmes de changement traduits en termes de formation et de sensibilisation habilitation. La progression de cette intention peut être appréhendée à travers l'évaluation globale de l'engagement organisationnel à l'idée de la firme-réseau et l'analyse de la tendance à la transformation ou non du management relationnel de la sous-traitance.

4.1. L'évaluation de l'engagement à s'organiser en réseau

Comme l'illustre le tableau 84, l'évaluation de l'engagement des firmes à s'organiser en réseau a été appréhendée au vu de l'observation de leur participation et l'appréciation de la manifestation de leur volonté de pré-adhésion.

Tableau 84
Évaluation de l'engagement des firmes participantes

Code	Signature convention	Activité transport	Parc	Formation		Sensibilisation		Évaluation (catégorie)
				Modules	Certifiés	Séminaires	Préadhésion	
EP1	05-08-2004	Mixte	7	95%	1	67%	1	A
EP2	11-08-2004	Massif	4	95%	1	50%		A
EP3	12-08-2004	Ville	4	95%	1	100%	1	A
EP4	19-08-2004	Massif	4	65%	3	83%	1	A
EP5	24-08-2004	Mixte	7	80%	1	67%	1	A
EP6	01-09-2004	Ville	6	50%	1	100%	1	A
EP7	10-09-2004	Mixte	13	25%	1	33%		B
EP8	10-09-2004	Massif	12	95%	1	83%	1	A
EP9	11-09-2004	Mixte	8	15%	1	50%	1	B
EP10	21-09-2004	Massif	1	90%	1	83%	1	A
EP11	21-09-2004	Mixte	10	100%	3	67%	1	A
EP12	21-09-2004	Massif	5	15%	3	67%	1	A
EP13	21-09-2004	Mixte	11	35%	3	67%		A
EP14	21-09-2004	Mixte	40	45%	3	100%	1	A
EP15	21-09-2004	Mixte	19	45%	3	100%	1	A
EP16	21-09-2004	Mixte	55	70%	1	83%	1	A
EP17	21-09-2004	Ville	3	55%	1	83%	1	A
EP18	21-09-2004	Ville	9	95%	1	100%	1	A
EP19	21-09-2004	Massif	2	50%	2	50%	1	A
EP20	21-09-2004	Mixte	11	65%	1	50%		B
EP21	22-09-2004	Massif	2	25%	1	83%	1	A
EP22	22-09-2004	Mixte	13	60%	1	33%	1	A
EP23	09-11-2004	Mixte	7	50%	3	33%	1	B
EP24	16-11-2004	Ville	1	75%	3	50%	0	C
EP25	23-11-2004	Massif	11	5%	1	17%	1	B
EP26	11-01-2005	Massif	1	65%	1	50%	1	A
EP27	18-01-2005	Massif	1	50%	1	17%		A
			267		44		21	

Légende:

Convention:	Date de signature marquant l'adhésion à la convention de formation
Activité:	Transport Massif, Transport en Ville ou Transport Mixte
Parc:	Nombre des camions citernes en possession
Modules:	% du nombre de modules assistés par rapport au nombre global des modules
Certifiés:	Nombre des managers certifiés
Séminaires:	% du nombre de séminaires assistés par rapport au nombre global des séminaires
Pré-adhésion:	Manifestation de pré-adhésion à la firme-réseau lors du séminaire de validation 1 = Firmes pré-adhérentes ; 0 = Firmes non pré-adhérentes ; Blanc = Absentes
Catégorie:	A = Firme Enthousiaste ; B = Firme Hésitante ; C = Firme Sceptique

La combinaison entre l'observation de leur participation par rapport à l'ensemble des programmes de formation et de sensibilisation et l'appréciation de leur volonté de pré-adhésion à l'idée de firme-réseau a permis de les catégoriser en trois catégories: A = Firmes enthousiastes, B = Firmes hésitantes et C = Firmes sceptiques.

Pour une bonne compréhension de cette évaluation, le chercheur se propose de prendre quelques exemples d'approfondissement des cas individuels avant d'aller à l'appréhension globale de l'intention des firmes participantes à se mettre ensemble dans le cadre d'une organisation-réseau.

4.1.1 Quelques exemples d'approfondissement des cas individuels

Le tableau 85 peut donner un premier éclairage pour nous guider dans les approfondissements nécessaires.

Tableau 85
Vue synthétique de la catégorisation des firmes participantes

	Catégorie C Sceptiques	Catégorie B Hésitantes	Catégorie A Enthousiastes
Entreprises pré-adhérentes		3 firmes participantes EP9, EP23 et EP25	18 firmes participantes EP1, EP3, EP4, EP5, EP6, EP8, EP10, EP11, EP12, EP14, EP15, EP16, EP17, EP18, EP19, EP21, EP22 et EP26
Entreprises non pré-adhérentes	1 firme participante EP24	2 firmes participantes EP7 et EP20	3 firmes participantes EP2, EP13 et EP27

La lecture de ce tableau a fait ressortir 5 cas d'entreprises qui sont présentés successivement ci-après.

4.1.1.1. Cas des firmes pré-adhérentes enthousiastes

La lecture à première vue de ce tableau a fait ressortir le cas des 18 firmes participantes qui ont manifesté leur pré-adhésion à l'idée de s'organiser en réseau lors du séminaire de validation du 23 mars 2005 et qui sont placées dans la catégorie A, enthousiastes. Bien que l'évaluation soit cohérente, il y en a, par exemple, le cas de EP12 dont la participation aux programmes de formation est faible, soit 15%, alors qu'elle est intégrée parmi les firmes enthousiastes. Dans ce cas, quelques explications méritent d'être fournies.

La faible participation de EP12 à la formation, surtout au management de transport, est liée au fait que son dirigeant figure parmi les rares managers de firme de TRH qui ont reçu une formation spécifique à la gestion d'entreprise de transport à l'extérieur de Madagascar. Les spécificités de EP12 résident dans le fait que son dirigeant a un niveau d'instruction adapté, connaît et maîtrise bien le secteur et est un bon leader et négociateur de groupe. Ce constat a été observé lors de sa participation active aux nombreuses discussions durant les séances de sensibilisation habilitation. C'est pourquoi elle est placée parmi les firmes de catégorie A, enthousiastes.

4.1.1.2. Cas des firmes non pré-adhérentes enthousiastes

3 firmes participantes figurent dans le cas des firmes non pré-adhérentes qui sont placées dans la catégorie A, enthousiastes. C'est le cas de EP2, EP13 et EP27.

EP13 étant gros transporteur mixte avec un parc de 11 camions citernes, travaille avec plusieurs compagnies pétrolières dont TOTAL Madagascar alors que EP2 et EP27 étant petit transporteur en long courrier détenant un parc respectivement de 4 et 1 camion(s) citerne(s), travaillent avec d'autres compagnies que TOTAL Madagascar. Ces trois entreprises ont participé activement dans les discussions au cours des séances de formation et de sensibilisation habilitation qu'elles ont assisté.

Leurs spécificités résident dans le fait qu'elles étaient une source d'idées nouvelles et pertinentes susceptibles d'être approfondies pour améliorer la gestion du TRH. C'est ainsi qu'on les a placées dans la catégorie A, enthousiastes.

4.1.1.3. Cas des firmes pré-adhérentes hésitantes

3 firmes participantes figurent dans le cas des firmes pré-adhérentes qui sont placées dans la catégorie B, hésitantes. C'est le cas de EP9, EP23 et EP25. Ces entreprises ne travaillent pas avec TOTAL Madagascar.

EP9 est gros transporteur de carburants issu d'un groupe indo-pakistanaï avec un parc de 18 camions citernes qui transportent en long courrier et en ville. Au cours de nombreuses séances de sensibilisation habilitation, EP9 figure parmi les transporteurs qui étaient moins expressifs mais n'affichaient pas une indifférence totale à l'idée de s'organiser en réseau. C'est ainsi qu'elle a manifesté sa volonté d'y pré-adhérer lors du séminaire de validation du 23 mars 2005. Malgré cette volonté, l'observation de ses comportements et l'analyse des discussions informelles avec elle ont incité à penser qu'elle est hésitante et préfère attendre et voir le premier fonctionnement de la firme-réseau avant de s'y embarquer définitivement.

Quant à EP23, elle est un transporteur de moyenne dimension avec un parc de 7 camions transportant de carburants en ville. Les discussions informelles avec elle ont permis de comprendre que son intérêt pour la firme-réseau se limite à la réduction des coûts d'achat alors que sur ce point là, elle a déjà bénéficié des conditions d'achat préférentielles parce qu'elle fait partie d'un groupe importateur de pièces détachées et de camions. Malgré sa manifestation de pré-adhésion à la firme-réseau, l'analyse de ces discussions et ses faibles participations, 25% pour la formation et 33% pour la sensibilisation habilitation, ont incité à la placer dans la catégorie B, hésitante.

Pour le cas de EP25 qui est aussi gros transporteur de carburants en long courrier avec un parc de 11 camions. EP25 a manifesté sa volonté de pré-adhérer à l'idée de la firme-réseau lors du seul séminaire de sensibilisation habilitation qu'elle a assisté. Bien qu'elle ait pré-adhéré à cette idée, ses faibles participations, soit de 5% pour la formation et 17% pour la sensibilisation habilitation, ont incité à la placer parmi les firmes hésitantes.

4.1.1.4. Cas des firmes non pré-adhérentes hésitantes

2 firmes participantes figurent dans le cas des firmes non pré-adhérentes qui sont placées dans la catégorie B, hésitantes. C'est le cas de EP7 et EP20. Force est de souligner que ces deux firmes sont issues du même groupe chinois- malgache. Elles figurent parmi les gros transporteurs de carburants avec un parc global de 24 camions citernes qui transportent en long courrier et en ville. EP7 et EP20 ne travaillent pas avec TOTAL Madagascar et n'ont pas jamais eu de problème de rupture ou de suspension de contrat avec leurs compagnies DO actuelles. Au cours de nombreuses séances de sensibilisation habilitation, elles ont déclaré intéressées à l'idée de se mettre en ensemble dans le cadre d'une firme-réseau. Elles ne sont pas immédiatement prêtes pour s'y investir parce que le groupe a d'autres priorités à court terme à relever.

4.1.1.5. Cas des firmes non pré-adhérentes sceptiques

Une firme participante figure dans le cas de firme non-pré-adhérente placée dans la catégorie C, sceptique. C'est le cas de EP24, transporteur en ville avec un parc d'un camion citerne. Son cas est un peu spécifique dans la mesure où elle est la seule firme de TRH qui fournit le service de transport des carburants pour ses propres stations service. Elle est une entreprise à la fois de TRH et de gérance de stations service. Après avoir appris l'existence du projet PATH, EP24 a tout de suite adhéré à la convention de formation afférente en date du 16 novembre 2004 et

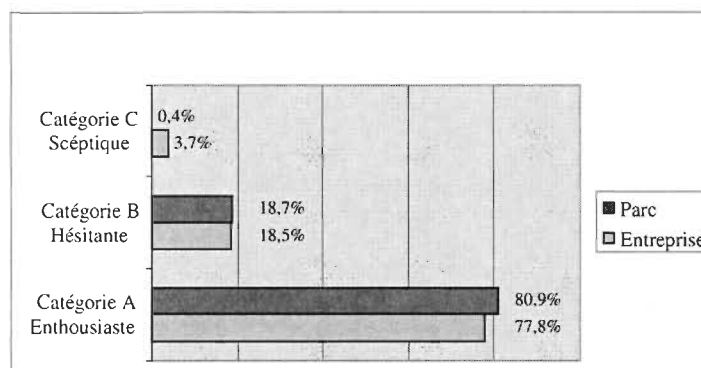
dépêché trois de ses managers pour participer aux programmes de formation et de sensibilisation habilitation. Malgré ses participations actives aux programmes, EP24 a manifesté lors du séminaire de fermeture son scepticisme de travailler dans le cadre d'une firme-réseau du fait de son cas particulier de firme à la fois de TRH et de gérance de stations service. Avec ou sans la firme-réseau, elle n'aurait pas de problème de concurrence. C'est ainsi qu'elle reste indifférente, voire sceptique, à l'idée de s'organiser en réseau. Notons que EP24 ne travaille pas avec le pivot TOTAL Madagascar.

Après ces approfondissements, il est opportun de passer à l'appréhension globale de l'intention des firmes participantes à s'organiser en réseau.

4.1.2 Une masse critique de firmes participantes enthousiastes

La figure 27 indique les résultats détaillés de l'évaluation.

Figure 27
Catégorisation des firmes de TRH participantes



L'appréhension globale de l'intention organisationnelle à s'organiser en réseau a permis de faire ressortir que:

- 21 sur les 27 firmes participantes (soit 78%) formées, certifiées, sensibilisées et détenant 216 camions (soit 81% du parc global des firmes participantes à Antananarivo) ont déclaré enthousiastes à

l'idée de s'organiser en réseau. 12 d'entre elles avec un parc de 171 camions (soit 64% du parc global des firmes participantes) travaillent avec TOTAL Madagascar;

- 5 sur les 27 firmes participantes (soit 18,5%) formées, certifiées, sensibilisées et détenant 50 camions (soit 18,73% du parc global des firmes participantes) ont déclaré hésitantes à la firme-réseau. Ces entreprises ne travaillent pas avec TOTAL Madagascar;
- 1 sur les 27 firmes participantes (soit 3,7%) formées, certifiées, sensibilisées et détenant 1 camion (soit 0,4% du parc global des firmes participantes) a déclaré sceptique à la firme-réseau. Cette entreprise ne travaille pas avec TOTAL Madagascar.

À la lumière de ces résultats, on peut dire qu'une masse critique de 78% des firmes participantes détenant plus de 80% du parc global à Antananarivo a été atteinte et enthousiaste à créer immédiatement la firme-réseau conformément aux termes de référence précédemment relatés. Cette situation semble supposer l'efficacité de la présente démarche de préparation stimulatrice de l'engagement à travailler dans le cadre d'une firme-réseau.

Rappelons que cette catégorisation des firmes participantes présente un intérêt majeur pour la suite des actions liées à la création de l'organisation-réseau parce qu'elle servira d'éclairage pertinent au choix des entreprises et au choix des actions qui ne sont pas d'ailleurs les mêmes pour chacune des catégories. Bien qu'elle présente un intérêt majeur, la catégorisation n'est pas suffisante pour appréhender l'effectivité de l'engagement à s'organiser en réseau. Elle doit être associée à l'analyse de la tendance de transformation de la sous-traitance.

4.2. L'analyse de la tendance de transformation de la sous-traitance

Un progrès remarquable indiqué dans le tableau 86 a été constaté au niveau de la gestion de sous-traitance après la mise en œuvre de la démarche de préparation de la firme-réseau.

Tableau 86
Évolution de la gestion de la sous-traitance

	Situation au début En 2003	Situation à la fin En 2005	Situation après En 2007
Durée de la relation	Contrat de 1 an	Contrat de 1 an	Contrat de 3 à 5 ans
Nature de la relation	Communication unidirectionnelle dans une relation dyadique: DO → ST Échange rare entre les ST	Communication multidirectionnelle avec échange d'information à deux niveaux de réciprocité: DO ↔ ST ST ↔ ST	Communication multidirectionnelle avec échange d'information à deux niveaux de réciprocité: DO ↔ ST ST ↔ ST
Coordination de la relation	Recours au service des ST qualifiés <i>de capacité</i> Coordination par la concurrence	Recours au service des ST répondant aux standards de qualité convenus Coordination par la concurrence	Recours au service des ST répondant aux standards de qualité convenus Coordination entre concurrence et collaboration

4.2.1 Une durée de relation dans une perspective de firme-réseau

Plus précisément, la durée du contrat de transport accordée par la compagnie pivot TOTAL Madagascar est passée de 1 an en 2003 à 3 ou 5 ans en 2007. Cet allongement de durée de contrat semble aller dans une perspective de firme-réseau. D'ailleurs, il a été évoqué par plusieurs firmes ST de TRH comme une de leurs motivations centrales pour pouvoir travailler dans une firme-réseau.

4.2.2 Une relation qui se complexifie dans une logique de firme-réseau

Aussi, la nature de la relation, caractérisée par une communication dyadique et unidirectionnelle de la compagnie DO à une firme ST de TRH en 2003, a changé depuis la fin du processus de préparation de la firme-réseau en 2005. Le changement a été observé surtout au niveau de la communication qui est devenu réciproque et multidirectionnelle entre la compagnie DO et la firme ST et entre les firmes ST. L'organisation des rencontres mensuelles par TOTAL Madagascar avec les firmes ST de TRH participantes ne fait qu'encourager ce changement propice à la préparation de l'organisation-réseau.

4.2.3 Une coordination de la relation vers la concurrence-coopération

Quant à la coordination de la relation, les efforts de transformation des firmes ST de TRH dans le cadre du PATH ont porté fruit. En effet, la firme pivot TOTAL Madagascar a réussi à faire changer plusieurs firmes de TRH, qui ont été qualifiées, en 2003, des ST de capacité pour devenir depuis 2005 des ST répondant aux standards de qualité convenus. Dans cette nouvelle perspective, la coordination de la relation s'est fait plutôt par la recherche d'équilibre entre la concurrence et la collaboration, caractéristique d'une firme-réseau.

À la lumière de ces résultats, des changements effectifs ont été atteints au niveau de la gestion relationnelle de la sous-traitance. Ceux-ci s'inscrivent dans une perspective de l'organisation-réseau et, ainsi, ne font que renforcer l'intention à passer à la création formelle de la firme-réseau.

Aussi, peut-on conclure ce chapitre en pensant que la démarche de préparation de la firme-réseau développée et expérimentée par l'intermédiaire IST en collaboration avec le pivot TOTAL Madagascar semble être efficace dans la mesure où elle a pu amener les firmes participantes à des changements effectifs de leur relation de sous-traitance avec le pivot dans une perspective de firme-réseau et, également, au renforcement de leur engagement à s'organiser en réseau.

CONCLUSION

ENSEIGNEMENTS, IMPLICATIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES

À la fin d'un processus de recherche, plusieurs chercheurs s'attardent à l'exposé des enseignements tirés, des implications, des limites et des perspectives de l'étude. C'est la raison pour laquelle nous réservons en guise de conclusion la présentation de ces quatre éléments.

1. LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA RECHERCHE

Les enseignements tirés de la présente recherche peuvent être scindés en double plan: scientifique et managérial.

1.1. Les enseignements tirés sur le plan scientifique

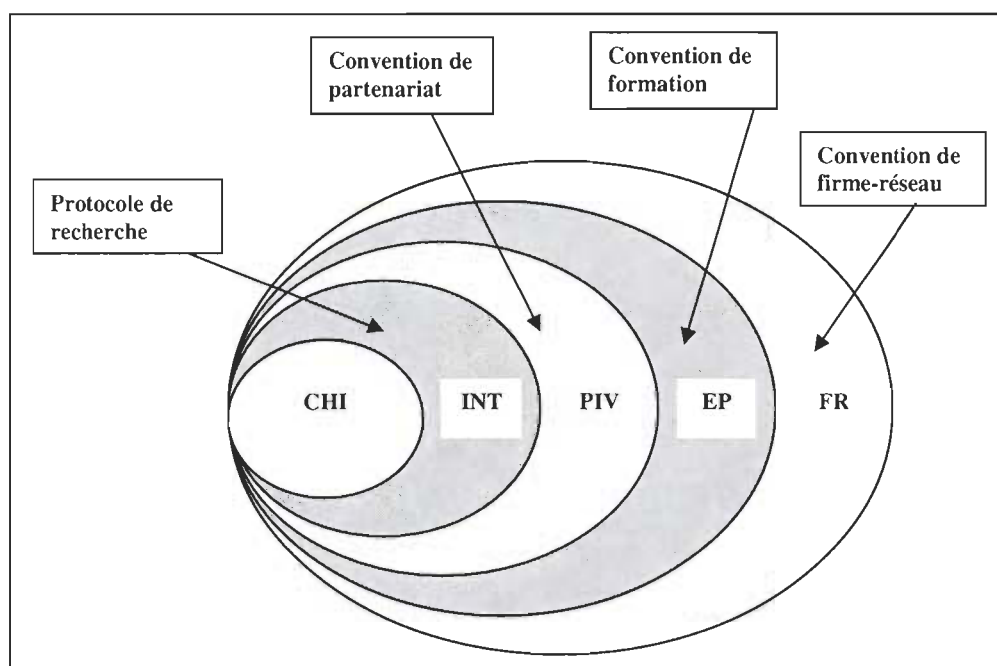
Sur le plan scientifique, trois enseignements pertinents peuvent être tirés du développement et d'expérimentation des actions de changement préparatoire d'une firme-réseau dans le cadre de cette étude:

- une démarche de préparation évolutionniste;
- une démarche préparatoire intentionnelle;
- une démarche préparatoire adaptée.

1.1.1 Une démarche évolutionniste de préparation de la firme-réseau

La démarche de préparation d'une firme-réseau dans le TRH développée et expérimentée dans le cadre de cette recherche a été sous la conduite d'un intermédiaire tiers, IST, en collaboration étroite avec la compagnie pivot, TOTAL Madagascar. Dans son approche de changement, l'intermédiaire s'est inspiré de sa capacité à adapter ses compétences au cas étudié afin de construire une trajectoire d'apprentissage appropriée et soutenue par la conclusion de nombreuses conventions telles qu'elles sont indiquées dans la figure 28.

Figure 28
Une démarche évolutionniste soutenue par des conventions



Légende : **CHI** = Chercheur intervenant ; **INT** = Intermédiaire ; **PIV** = Pivot ; **EP** = Entreprise participante ; **FR** = Firme-réseau

En fait, la démarche de préparation d'une firme-réseau a été initiée par le chercheur intervenant qui a négocié un protocole d'accord avec IST pour agir en qualité d'intermédiaire tiers. Une fois conclu le protocole, tous les deux ont créé une opportunité afin de négocier la compagnie pétrolière TOTAL Madagascar, pour agir en qualité de pivot. Le regroupement basé sur le faire ensemble a commencé ainsi par la conclusion d'un partenariat entre le pivot, TOTAL Madagascar, et l'intermédiaire, IST, à partir d'un objectif global partagé, étant l'amélioration du secteur de TRH dans une perspective d'organisation en réseau de firmes ST de TRH dans le cadre d'une firme-réseau.

Ce regroupement a, par la suite, associé les firmes ST de TRH, sur la base d'une adhésion volontaire concrétisée par la signature d'une convention de

formation, à participer aux programmes de changement développés dans le cadre de la préparation de la firme-réseau dans le TRH.

La mise en œuvre de ces programmes a amené plusieurs entreprises participantes à renforcer leur intention à s'organiser en réseau et à adhérer à la convention de firme-réseau présentée sous la forme des termes de références adaptés par le chercheur en collaboration avec l'intermédiaire. Cette convention sert de base à la création de la firme-réseau dans le TRH à Madagascar.

Cette démarche inclut, en effet, les activités liées au déracinement, au mouvement et à l'enracinement et offre, à titre indicatif, la durée nécessaire pour chaque activité et pour chacune des phases du processus d'implantation du changement. L'ensemble de ces activités constitue le plan d'actions pour la mise en œuvre des différentes phases du processus de changement préparatoire de la firme-réseau. Ce plan peut être considéré comme une trajectoire d'apprentissage type d'une démarche de préparation stimulant efficacement l'intention des firmes participantes à s'organiser en réseau.

C'est dans cette perspective qu'il est possible d'avancer que la présente démarche de préparation de l'organisation-réseau s'insère dans une approche évolutionniste définissant une trajectoire d'apprentissage améliorable, c'est-à-dire sujette à des innovations. Ainsi, elle est en cohérence avec la théorie de l'évolution de la firme initialement relatée.

1.1.2 Une démarche préparatoire intentionnelle

Dans son approche de co-meneur du changement, le chercheur, en collaboration avec l'intermédiaire et la firme pivot dans le cadre de la convention de partenariat, a construit le processus préparatoire de la firme-réseau de manière

volontariste et fait participer les firmes ST de TRH, sujets de la transformation, sur la base de volontariat.

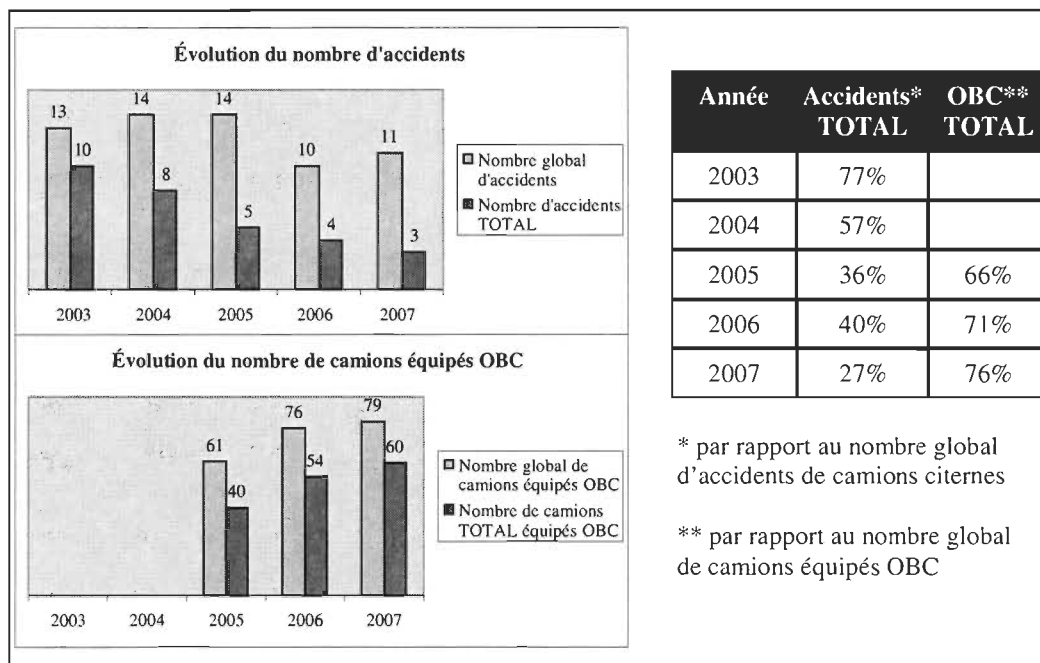
C'est dans ce sens qu'il est possible d'indiquer que la présente démarche préparatoire de la firme-réseau s'inscrit dans une approche intentionnelle.

C'est dans cette perspective intentionnelle que le chercheur a mené son diagnostic de la situation. Une des principales raisons constatée et qui a empêché plusieurs firmes ST de TRH d'être référencés par TOTAL Madagascar a été la croissance coûteuse du nombre d'accidents de camions citernes. Ce phénomène l'a poussé, avec la collaboration de l'IST, à mettre sur pied le présent projet dans le but de réduire ces accidents, et les coûts y associés, et d'accroître la sécurité, la fiabilité et l'image, bref, d'améliorer la qualité de service à la clientèle.

L'observation de l'évolution du nombre d'accidents de véhicules citernes et du nombre de camions citernes équipés de OBC indiquées dans la figure 29 a incité à penser qu'un progrès notable a été enregistré en termes d'amélioration de la qualité de service à la clientèle grâce à la mise en œuvre du processus de préparation de la firme-réseau développé et expérimenté dans le cas présent.

En effet, le nombre d'accidents de camions citernes travaillant pour le pivot TOTAL Madagascar a été sensiblement réduit. Il est passé de 10 au début du processus de préparation de la firme-réseau en 2003 (soit 77% du nombre global d'accidents de camions citernes) à 5 à la fin de ce processus en 2005 (soit 36% du nombre global d'accidents de camions citernes) jusqu'à 3 après la mise en œuvre de ce même processus en 2007 (soit 27% du nombre global d'accidents de camions citernes). Ces résultats sont plus qu'encourageants dans la mesure où cette réduction tend à décroître les coûts y afférents (de réparation, de maintenance et d'assurances, pour ne citer que ceux-là) et à renforcer la bonne image, la sécurité et la fiabilité nécessaires à l'amélioration continue de la qualité de service du TRH à la clientèle.

Figure 29
Évolution du nombre d'accidents et du nombre de camions équipés OBC



De plus, le nombre de camions citernes équipés OBC travaillant pour TOTAL Madagascar est passé de zéro au début du processus de préparation de la firme-réseau en 2003 à 40 à la fin de ce processus en 2005 (soit 66% du nombre global de camions citernes équipés OBC) jusqu'à 60 après la mise en œuvre de ce même processus en 2007 (soit 76% du nombre global de camions citernes équipés OBC). Cette situation peut être interprétée comme une manifestation concrète de l'engagement de plusieurs firmes ST de TRH à aller de l'avant dans la modernisation de leur pratique de gestion et dans l'amélioration continue de la qualité de service à la clientèle pour se distinguer de la concurrence.

L'ensemble de ces résultats est en phase avec la volonté des firmes participantes de s'améliorer constamment dans une logique de firme-réseau. Le soutien du pivot et l'accompagnement de l'intermédiaire y sont pour quelque chose dans la mesure où les partenaires impliquées dans cette étude ont compris que la

compétitivité de leurs entreprises dépend de leurs capacités collectives et complémentaires d'apprendre à agir ensemble afin de relever les nouveaux défis concurrentiels en termes de *coût* et de *hors coût* dans un contexte évolutif.

C'est dans ce sens que Total Madagascar et plusieurs firmes ST de TRH tendent à se mettre ensemble pour relever le défi de gestion lié au développement de compétences, pour innover constamment sur tous les éléments de la chaîne de distribution pétrolière, à travers la pratique d'apprentissage collectif dans le cadre d'une organisation-réseau. C'est ainsi qu'on peut supposer que la firme-réseau développée dans le présent cas est vue comme:

- une réponse aux problèmes de la concurrence liée à la difficulté de plusieurs firmes participantes à se conformer aux critères de qualité exigés par de nombreuses compagnies, dont TOTAL Madagascar, alors que leur compétitivité globale en dépend;
- une volonté des firmes participantes d'acquérir un avantage compétitif en apprenant ensemble à développer des compétences susceptibles de décroître les coûts d'exploitation et d'augmenter la qualité de service à la clientèle dans une perspective de rendre leurs organisations plus modernes, plus rentables et pérennes.

L'ensemble de ces raisons a permis d'indiquer que le présent processus de changement préparatoire d'une firme-réseau s'inscrit dans une démarche englobante qui intègre les deux approches intentionnelle et concurrentielle. Dans cette perspective, on peut dire qu'il est en cohérence avec l'approche de la théorie de ressources et de compétences initialement développée.

1.1.3 Une démarche préparatoire adaptée

Aussi, il ne faudrait pas perdre de vue qu'il s'agit ainsi d'une démarche préparatoire de la firme-réseau appliquée à un cas d'entreprises. De ce fait, elle est supposée à contribuer au développement des connaissances actionnables adaptées au cas étudié à travers la mise en exécution d'un projet de transformation. Dans notre cas, ce projet vise à stimuler l'intention des firmes à s'organiser en réseau.

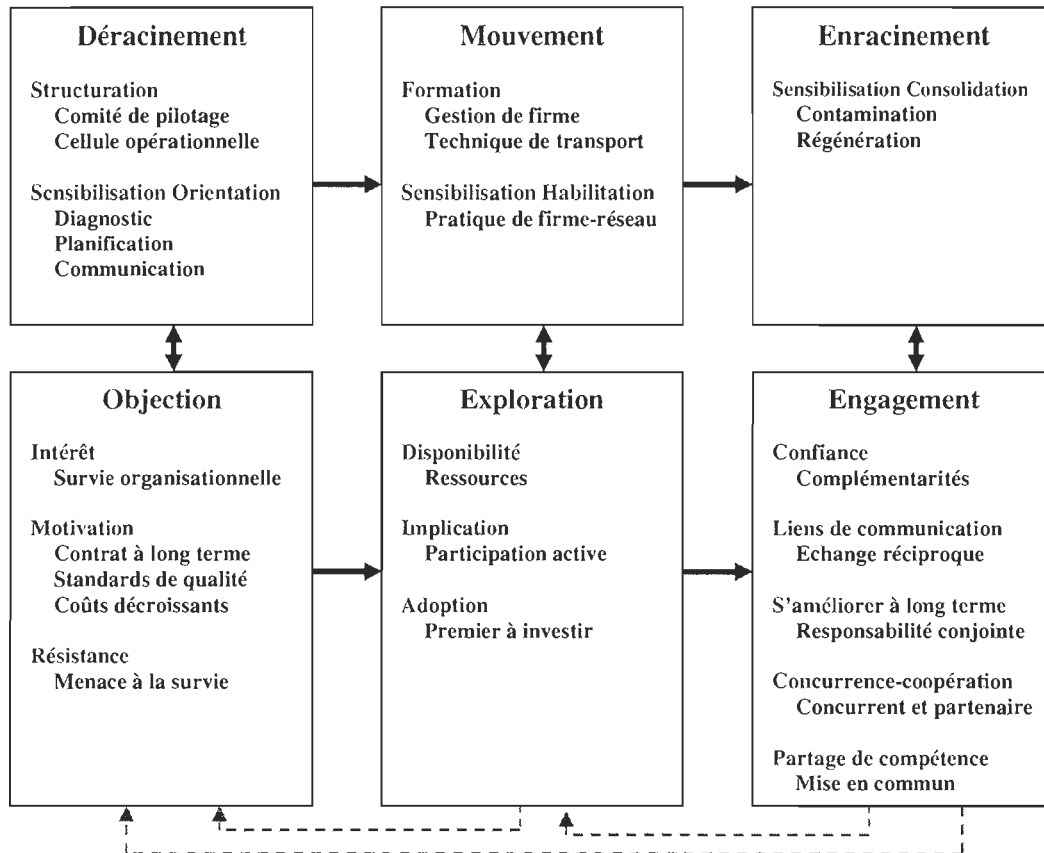
L'analyse de la progression de cette intention a permis d'appréhender que la présente démarche ancrée dans une approche évolutionniste a pu mobiliser une masse critique de 78% de firmes participantes, détenant de plus de 80% du parc à Antananarivo, enthousiastes à la création de la firme-réseau dans le TRH et, aussi, qu'elle a pu transformer la gestion relationnelle de la sous-traitance en une nouvelle forme de management tendant vers l'organisation en réseau.

À la lumière de ces résultats pertinents, nous avons tendance à croire que les actions de déracinement, de mouvement et d'enracinement réalisées semblent conduire les firmes touchées par la présente démarche préparatoire à s'organiser en réseau. Aussi, peut-on penser que cette démarche enracinée dans une double perspective, intentionnelle et évolutionniste, semble être adaptée et validée dans la mesure où elle conduit à un début de cheminement vers la firme-réseau.

Toutefois, un enseignement majeur tiré de la mise en exécution de cette démarche est lié au fait que les frontières entre les phases ne sont pas aussi nettes mais restent floues. Par exemple, la graduation à des fins de contamination dans la phase de l'enracinement peut être simultanément organisée au cours de la phase de mouvement. Aussi, même si on entame les activités de mouvement ou celles de l'enracinement, l'étape de déracinement n'est pas complètement terminée car il y a souvent un risque d'incompréhension susceptible de ramener les participants à la phase de l'objection. C'est ainsi que la démarche conceptuelle initialement conçue a été adaptée dans ce sens comme l'on voit dans la figure 30.

Dans phase de déracinement, une fois que les entreprises participantes atteignent leur niveau plancher d'objection au projet de changement et arrivent à un degré de légitimation acceptable, elles accepteront de passer à l'exploration et ainsi on passe à la phase de mouvement.

Figure 30
Démarche de préparation de la firme-réseau adaptée



Le mouvement est une phase où on exécute le changement. Si tout allait bien, il s'enchaîne tout de suite à la phase suivante, l'enracinement. Mais il est possible qu'il y ait un retour à l'objection pour certains cas. Ce possible probable retour à l'objection réenclencherait de nouveau le processus, complet ou partiel, de déracinement pour lever l'indétermination, l'incompréhension ou le flou source de l'objection. Puis une fois levée, on s'ensuit au mouvement au cours duquel les acteurs participants continuent l'exploration. Et, si tout allait bien, on termine le mouvement et on passera à la phase de l'enracinement.

Dans l'enracinement, on met l'accent et le poids sur les actions de consolidation. L'engagement des acteurs participants ne peut pas être gagné tout de

suite car ces actions peuvent rebondir au retournement en arrière, soit dans l'exploration ou dans l'objection. Dans ce cas, l'émergence des données nouvelles en cours de l'exécution de la phase de l'enracinement peuvent réenclencher les activités, complètes ou partielles, de déracinement et/ou de mouvement.

Par ailleurs, préparer les firmes participantes à passer de la sous-traitance à la firme-réseau n'est pas une démarche qui s'improvise. Il nécessite une démarche organisée facilitée par un intermédiaire tiers pour stimuler leur intention de s'organiser en réseau. Dans cette démarche préparatoire des firmes à créer une firme-réseau, le processus du changement passant de l'idée de projet à l'adhésion à cette idée a duré environ 30 mois, soit du 27 juin 2003 au 06 décembre 2005.

L'enseignement tiré à cet égard est de reconnaître que le développement d'une telle démarche prend du temps et qu'il faudrait pour l'intermédiaire de procéder par étapes, s'ajuster régulièrement, faire preuve de créativité et s'assurer que rien n'est oublié ni escamoté (Prévost, 1993, p. 16). C'est dans ce sens qu'il est possible d'indiquer que cette démarche est adaptée, évolue dans le temps et reste adaptable, ce qui est en lien avec le caractère exploratoire de la recherche.

Si tels sont les enseignements tirés sur le plan scientifique, il est opportun, par la suite, de présenter ceux tirés sur le plan managérial.

1.2. Les enseignements tirés sur le plan managérial

Sur le plan managérial, l'enseignement pertinent tiré de cette recherche est lié au caractère adapté de la démarche ayant permis une flexibilité d'approche conduisant à la production d'un projet d'organisation-réseau répondant aux besoins des firmes participantes.

Rappelons que cette démarche consiste à mettre en œuvre des activités de déracinement au mouvement jusqu'à l'enracinement liées à l'implantation du changement avec la prise en considération des réactions des firmes participantes à travers le processus de compréhension allant de l'objection à l'exploration jusqu'à l'engagement. L'exécution de ces activités a permis d'élaborer les termes de référence du projet de firme-réseau en question.

Dans ce projet, la firme-réseau proposée n'est autre qu'une structure de regroupement partenarial, basée sur la culture de bien faire ensemble, entre le pivot, TOTAL Madagascar, soutenue par un intermédiaire, IST d'Antananarivo, et des firmes ST de TRH. Cette structure a pour but de co-développer des compétences pour innover susceptibles de décroître les coûts et d'augmenter la qualité dans l'ensemble de la chaîne de distribution pétrolière dans une perspective de rencontrer ou de créer les besoins du marché et, ainsi, de se distinguer de la concurrence. Dans cette firme-réseau, la firme pivot s'engage à appuyer les firmes participantes dans leur démarche de modernisation et à conclure un contrat de transport à moyen terme avec celles répondant aux standards de qualité convenus. L'entreprise participante s'engage à moderniser leur pratique de gestion selon ces standards et à assurer un service de transport conforme. L'intermédiaire s'engage à assister les entreprises dans l'implantation des pratiques modernes de gestion, à contribuer à la formation continue et qualifiante de leurs ressources humaines et à organiser et réaliser des séminaires de partage d'expérience.

À partir de l'ensemble de ces enseignements, il s'avère judicieux d'essayer de proposer une conclusion générale de cette recherche exploratoire.

1.3. Vers une conclusion générale

L'évolution du nombre d'accidents et le nombre de camions équipés OBC, précédemment évoqués, semblent constituer des résultats tangibles et positifs de

l'engagement des firmes participantes dans la démarche de préparation d'une firme-réseau. Bien qu'il s'agisse d'une conclusion générale un peu hâtive, il est pertinent de poser cette hypothèse selon laquelle l'expérience effectuée dans le cadre de la présente recherche peut être considérée comme une trajectoire d'apprentissage type d'une démarche de préparation stimulant efficacement l'intention des firmes participantes à s'organiser en réseau.

Outre cette conclusion, il est également prévu de préciser quelles sont les implications de cette recherche.

2. LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Cette étude se proposant de développer une démarche type de préparation des firmes à s'organiser en réseau s'inscrit dans la continuité de nombreuses études qui se sont penchées sur le concept de firme-réseau. En effet, le défi relevé par le chercheur d'avoir expérimenté et développé une telle démarche aide à combler les connaissances théoriques et pratiques sur la firme-réseau dans la mesure où cette dimension « démarche de préparation » notée importante (Gulati, 1998 ; Jolly, 2001) et dont la réussite en dépend (Desreumaux, 1996 ; Claret, 2001) est, à notre connaissance, peu traitée dans les écrits scientifiques existants.

Comme cette étude est développée dans le cadre d'une recherche-intervention, on peut s'attendre à deux implications de recherche: au niveau scientifique (recherche) et sur le plan managérial (intervention).

2.1. Les implications scientifiques de la recherche

Les implications scientifiques se constatent ici par rapport à l'originalité de cette étude. Les trois principaux aspects suivants méritent d'être précisés à cet égard:

- Accent mis sur l'analyse de la démarche et non sur la justification;

- Deux modèles de changement dans une même démarche;
- Avantages démontrés également dans un domaine des services.

2.1.1 Accent mis sur l'analyse de la démarche et non sur la justification

L'originalité de cette étude ne se situe pas au niveau de la justification de l'approche en réseau. Elle se situe plutôt au niveau de l'analyse de la démarche qui amène une firme pivot, donneur d'ordres, et certains de ses sous-traitants à s'investir dans cette nouvelle façon de faire. Les cadres théoriques et méthodologiques expérimentés et développés pour cette fin ont été pertinents. Ils ont abouti à des résultats positifs de l'engagement des firmes dont 78% sont enthousiastes à s'organiser en réseau. Vu les résultats obtenus, les cadres théoriques et méthodologiques expérimentés dans cette étude visant la préparation des firmes à s'organiser en réseau sont d'une utilité capitale pour les chercheurs intéressés au développement des connaissances en la matière.

2.1.2 Deux modèles de changement dans une même démarche

Quoique le concept étudié soit très vaste, la présente recherche cerne bien l'objet qu'elle entend étudier, soit la démarche de préparation d'une firme-réseau. Ainsi, le chercheur a concentré son analyse à travers l'identification et la mise en perspective de six phases regroupées en deux processus en parallèle et en intégration, soit l'implantation et la compréhension du changement. Il a su expliquer sa démarche et situer chacune des actions mises en œuvre par rapport à ces phases. Malgré sa complexité, cette idée de conjuguer étroitement deux modèles de gestion du changement dans le même cadre conceptuel de la recherche est originale. C'est dans ce sens que cette recherche entend contribuer à la progression des connaissances théoriques et pratiques sur la firme-réseau et sur le changement organisationnel.

2.1.3 Avantages démontrés également dans un domaine des services

L'application des connaissances sur la firme-réseau a été développée notamment pour l'industrie manufacturière, en particulier le secteur de l'assemblage dans plusieurs pays industrialisés. Cette forme d'organisation n'est pas adéquate pour toutes sortes de grandes entreprises. Elle est particulièrement adaptée à des firmes manufacturières offrant des produits relevant d'un assemblage de nombreuses pièces dont plusieurs sont produites à l'externe. Or, à notre connaissance, c'est la première fois qu'on démontre les avantages d'une telle organisation dans un domaine de services et, de plus, dans un pays en développement avec une multinationale provenant d'un pays industrialisé et des sous-traitants autochtones. En effet, l'application du concept de firme-réseau dans le secteur des services dans un pays en développement est originale. C'est dans ce sens que cette étude entend contribuer significativement à l'avancement au niveau des connaissances théoriques et pratiques sur la firme-réseau.

Outre ces implications scientifiques liées notamment à l'originalité de cette recherche, il existe également des implications au niveau managérial.

2.2. Les implications managériales de la recherche

La démarche de préparation d'une firme-réseau ainsi expérimentée et développée est d'une grande utilité pour les praticiens de la gestion qui voudront amener des entreprises dans cette direction. En fait, la question « comment » abordée dans cette étude est du plus grand intérêt sur le plan managérial.

Comme il a été mentionné, malgré un bon nombre d'écrits traitant le concept de firme-réseau lui-même, de ses avantages et inconvénients, de ses tenants et aboutissants, les entreprises intéressées à s'y engager ne savent pas comment s'y prendre pour initier le changement.

De ce fait, la transférabilité de la présente démarche de changement constitue l'élément central des implications managériales de cette recherche. Les quatre aspects suivants méritent d'être considérés à cet effet:

- Possible transposition de la démarche dans d'autres cas;
- Rôle déterminant du chercheur co-meneur de changement;
- Frontières floues entre les phases du processus du changement;
- Démarche avec un travail d'application énorme.

2.2.1 Possible transposition de la démarche dans d'autres environnements

Dans le cadre d'une recherche appliquée, une expérience effectuée avec un groupe d'entreprises doit s'adapter à son contexte particulier, mais on peut considérer que l'essentiel de la démarche de préparation d'une firme-réseau proposée dans le cadre de cette étude peut être inspiré, adapté et transposé dans d'autres environnements. Nous sommes dans une logique de transférabilité de connaissances.

2.2.2 Rôle déterminant du chercheur co-meneur de changement

Dans le cadre de la transférabilité de la présente démarche dans d'autres contextes, le rôle déterminant du chercheur comme co-meneur du changement est un élément majeur qui ne doit pas être perdu de vue par les praticiens-de management qui voudront s'en inspirer pour amener des firmes à s'organiser en réseau.

2.2.3 Frontières floues entre les phases du processus du changement

L'expérience menée par le chercheur a permis de constater que les frontières entre les différentes phases de la démarche de préparation d'une firme-réseau ne sont aussi nettes mais restent floues. C'est une observation importante dans le cadre de la transférabilité de connaissances surtout pour les gestionnaires qui auront à mettre en pratique la démarche suggérée dans cette recherche.

2.2.4 *Démarche avec un travail d'application énorme*

Le travail de recherche dans la présente étude a nécessité un investissement personnel et professionnel très important de la part du chercheur. Le travail d'analyse, qu'il a lui-même effectué, a été enrichi d'un travail d'application très ambitieux auprès d'un groupe d'entreprises malgaches. Cet immense travail d'application, reposant sur des bases théoriques et méthodologiques solides, cadre bien avec la philosophie d'un programme de DBA. La transférabilité d'une telle démarche nécessite alors la prise en considération d'un travail d'application énorme des gestionnaires qui voudront se lancer dans cette aventure de préparation d'une organisation-réseau.

À l'instar de nombreuses recherches qui ont chacune ses limites, la présente étude a aussi les siennes.

3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Les limites identifiées dans le cadre de cette recherche peuvent être regroupées en trois catégories:

- limites liées au caractère exploratoire de la recherche;
- limites conceptuelles et méthodologiques de la recherche;
- limites personnelles du chercheur intervenant.

3.1. **Limites liées au caractère exploratoire de la recherche**

Il est clair que l'ambition du chercheur dans cette recherche n'est pas d'expliquer. Une des limites à cet effet est liée au fait que les connaissances ainsi produites restent au stade de l'exploration.

Malgré son caractère exploratoire, cette étude a enregistré des résultats pertinents dans la mesure où ceux-ci peuvent être utilisés comme une hypothèse pour les recherches futures dans le thème de firme-réseau.

3.2. Limites conceptuelles et méthodologiques de la recherche

Vu le délai imparti pour réaliser le présent travail qui requiert d'énorme temps d'application sur le terrain, le chercheur est contraint de faire une sélection de la documentation qu'il a jugée pertinente selon ses propres jugements de valeur, soit par rapport à la thématique choisie, au thème de recherche ou au classement des périodiques déjà établi. Certes, cette action ne tend qu'à restreindre les écrits scientifiques recensés.

Le chercheur est tout à fait conscient qu'à cause de cette sélection documentaire, quelques éléments conceptuels peuvent être oubliés et ne sont pas pris en compte dans le présent cas. De plus, il a proposé, au plan méthodologique, une stratégie de recherche adaptée des études antérieures sur le thème étudié. Il est possible que ce choix ne soit pas du tout à l'abri des lacunes qui tendent à restreindre son opérationnalisation.

Le chercheur reconnaît les limites conceptuelles et méthodologiques de cette étude. Malgré ces limites, le plus important est que les concepts utilisés pour construire et opérationnaliser la présente démarche de préparation d'une organisation-réseau semblent être pertinents eu égard aux résultats produits qui sont, à notre connaissance, particulièrement intéressants pour faire avancer les connaissances sur le thème de firme-réseau.

3.3. Limites personnelles du chercheur intervenant

Dans certaines études recourant à une stratégie de recherche-intervention comme dans le présent cas, le chercheur est appelé à jouer un rôle de co-meneur du changement. Dans l'exercice de ce rôle, il peut agir avec enthousiasme. Or, nous savons que l'enthousiasme du chercheur face à son sujet peut l'amener à utiliser un ton qui manque parfois de distance.

Les biais personnels du chercheur peuvent se manifester à travers cette attitude. Ils sont même omniprésents dans toutes les étapes de recherche et créent des limites de tout genre, pouvant affecter la recherche dans son ensemble.

Pour les éviter, le chercheur a fait beaucoup d'efforts pour se montrer systématiquement un peu plus critique dans sa démarche tout au long de cette recherche. Grâce à ces efforts, la démarche de recherche poursuivie dans le cadre de la présente étude demeure rigoureuse et bien maîtrisée par le chercheur.

4. LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Avec la pertinence des résultats obtenus de cette démarche préparatoire, le présent cas viendra renforcer la considération selon laquelle le succès d'une organisation-réseau dépend de l'efficacité du processus de transformation lié à sa préparation (Desreumaux, 1996).

La firme-réseau peut se constituer lorsque chacune des firmes dépend de ressources contrôlées par d'autres et la mise en commun de ressources peut être bénéfique à toutes; elle donne accès à des sources fiables et efficaces d'information permettant de travailler en confiance, ce qui est plus efficace pour faire face à une réalité incertaine que la prévision, l'autorité ou la négociation (Powell, 1987). La firme-réseau ne se limite pas à un partage restreint de compétences; elle implique les

firmes qui la composent dans un phénomène de co-évolution (Miles et Snow, 1986). Les firmes partenaires au sein d'une firme-réseau participent à un développement commun, leur avenir dépend de l'avenir de la firme-réseau (Mathé, 2001).

Or, la firme-réseau ne constitue pas en soi une stratégie efficace. Elle est une affaire de gouvernance, au sens où le gage de son efficacité dépend de la capacité du pivot à assurer la coordination de relations interentreprises et de celle des firmes participantes à relever les nouveaux défis de gestion (Mariotti, 2003). Les recherches futures s'orientent dans ce sens afin de prescrire des modèles efficaces ou adaptés d'implantation et de développement de la firme-réseau.

Comment s'associer efficacement avec un intermédiaire tiers ? Quel subtil équilibre faudrait-il développer entre l'indépendance compétitive et le partage de compétences, faute de confiance suffisante ? Comment mesurer et partager de manière équitable les bénéfices induits de la firme-réseau ? Comment pérenniser une firme-réseau efficace ?

Telles sont les pistes de recherche à creuser dans les années à venir. Bien sûr, il y en a d'autres, mais celles-ci tendent à être au centre des prochaines préoccupations au sujet de la firme-réseau. Nous osons espérer que de nombreux chercheurs apporteront des éléments de réponses à cet égard.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alain, M. (1996). *Prendre en main le changement: stratégies personnelles et organisationnelles*. Montréal: Éditions Nouvelles.
- Albagli, C. (1999). L'alliance stratégique: Un partenariat Nord-Sud ouvert. In N. Van Chan, G. Hirsch et B. Ponson (dir.), *Partenariats d'entreprises et mondialisation* (p. 41-60). Paris: Karthala-AUF.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2004a). *La Recherche-action*. Paris: e-thèque, collection Méthodes quantitatives et qualitatives.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2004b). Les représentations du problème dans la recherche-action: Définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique. In *Actes du huitième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin 2004.
- Amabile, T. (1983). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amezcu, A. et Montero, I. (2004). Les entreprises mexicaines peaufinent leur chaîne d'approvisionnement. *Choix, La magazine du développement humain*, 13(2), 10-12.
- Andrianantenaina, D. (2003a). Total Madagascar offre l'essence sans plomb. *L'express de Madagascar*, 05 février 2003.
- Andrianantenaina, D. (2003b). Une erreur de communication, l'incivisme et la cupidité ont pompé les stations hier. *L'express de Madagascar*, 18 octobre 2003.
- Andrianantenaina, D. (2004a). Prix du carburant: La concurrence entre les stations services est fictive. *L'express de Madagascar*, 16 novembre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004b). Prix libéralisé des carburants. *L'express de Madagascar*, 28 juillet 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004c). Professionnalisation, les transporteurs de carburants suivent une formation. *L'express de Madagascar*, 28 octobre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004d). Taxes. *L'Express de Madagascar*, 16 novembre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004e). Taxes. *L'express de Madagascar*, 29 octobre 2004.

- Andrianantenaina, D. (2004f). Stations services. *L'express de Madagascar*, 30 octobre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004g). Prix du carburant: La concurrence entre les stations services est fictive. *L'express de Madagascar*, 6 novembre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004h). Distribution pétrolière: Shell lance la conduite défensive. *L'Express de Madagascar*, 29 novembre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004i). Carburant: La haute technologie vient au secours des transporteurs, super fuel max. *L'Express de Madagascar*, 04 décembre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004j). Hydrocarbures. *L'Express de Madagascar*, 16 décembre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2004k). Carburant: La baisse des prix se généralise. Les prix ont encore baissé, hier. *L'Express de Madagascar*, 21 décembre 2004.
- Andrianantenaina, D. (2005a). Prix du carburant, pas de hausse cette semaine. *L'Express de Madagascar*, 22 mars 2005.
- Andrianantenaina, D. (2005b). Hydrocarbures: TOTAL investit pour la réduction des prix. *L'Express de Madagascar*, 10 mai 2005.
- Andrianantenaina, D. (2005c). Nouvelle station Galana à Toliara. *L'Express de Madagascar*, 18 juin 2005.
- Andrianantenaina, D. (2005d). Hydrocarbures: Galana. *L'Express de Madagascar*, 11 juillet 2005.
- Andrianantenaina, D. (2005e). Hydrocarbure: Hausse subite du prix à la pompe *L'Express de Madagascar*, 25 octobre 2005.
- Andrianantenaina, D. (2005f). Carburant: Les prix s'uniformisent. *L'Express de Madagascar*, 28 décembre 2005.
- Andrianjakarivelo, S. (2005). Plus d'importation d'essence tourisme plombée à partir de janvier. *Midi Madagasikara*, 28 décembre 2005.
- Andriantsoa, T. C. (2005). Jovenna a obtenu 28% du marché des carburants en 2004. *Les nouvelles*, 11 mai 2005.
- Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Québec: Les Éditions CEC inc.
- Ansoff, I. H. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International (UK): University Press Cambridge.

- Arena, R. (1983). Mésoanalyse et théorie de l'économie industrielle. In ADEFI (dir.), *Économie industrielle, problématique et méthodologie*, Paris: Economica.
- Argyris, C., Putnam R. et MacClain-Smith, D. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Armenakis, A. A. et Bedeian, A. A. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris S. et Field, H. (1999). Paradigms in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives. In R. Golembiewski (dir.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Arrègle, J.-L. (2000). L'approche fondée sur les ressources. In J.-L. Arrègle, E. Cauvin, M. Ghertman, B. Grand et P. Rousseau (dir.), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations* (p. 193-252). Paris: Economica.
- Arrègle, J.-L. et Quélin, B. (2001). L'approche fondée sur les ressources. In R.-A. Thiétart (dir.), *Stratégie: Actualité et futurs de la recherche* (p.273-288). Paris: Vuibert.
- Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 7(4), 49-59.
- Assens, C. et Bouchikhi, H. (1998). La dialectique de la coopération et de la compétition dans un réseau d'entreprises. In *Actes du VII^e Colloque International de Management Stratégique*, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai 1998.
- Astley, W. G. et Van-de-Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 254-273.
- Barbier, R. (1996). *La recherche action*. Paris: Economica.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Québec: Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: a Comment. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreyre, P.-Y. (1992). La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition. In J.-P. Helfer et J. Orsoni (dir.), *Encyclopédie du management* (p. 759-772). Paris: Vuibert.

- Barthélemy, J., Fulconis F. et Mothe, C. (2001). Les coopérations inter-organisationnelles: Approche théorique et illustrations. In R.-A. Thiétart (dir.), *Stratégie: Actualité et futurs de la recherche* (p. 289-302). Paris: Vuibert.
- Bartunek, J. (1993). Scholarly Dialogues and Participatory Action Research. *Human Relations*, (46), 1221-1233.
- Batsch, L. (2002). *Temps et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- Baudry, B. (1995). *L'économie des relations interentreprises*. Paris: La Découverte Collection Repères.
- Baudry, B. (1999). Firme-réseau. In R. Le-Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management* (p. 405-406). Paris: Dalloz.
- Baumard, P. et Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données? In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 83-103). Paris: Dunod.
- Béjean, S. et Gadreau, M. (1996). *Réseaux et systèmes de santé*. (Document de travail, n° 96-07). Dijon, Université de Bourgogne: Laboratoire d'Analyse et de Techniques Économiques.
- Béjean, S. et Gadreau, M. (1997). Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé. *Revue d'Économie Industrielle*, 81(3), 77-97.
- Belanger, J. A. (1999). *Comment réussir en réseau?* Québec: Industrie et Commerce.
- Bengtsson, M. et Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bernard, P. M. et Lapointe, C. (1991). *Mesures statistiques en épidémiologie*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Besson, P. (dir.) (1997). *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris: Vuibert.
- Bienaymé, (1997). Entreprise compétitive. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 1101). Paris: Economica.
- Billaudot, B. et Julien, P.-A. (2003). Organisation industrielle et sous-traitance: du fordisme à l'entreprise-réseau. In P.-A. Julien et al. (dir.), *L'entreprise-réseau: Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Bouchard, L.-M. (dir.) (1990). *La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional*. Québec: Office de Planification et de Développement du Québec.
- Bourgault, M. (1997). *Analyse des rapports donneurs d'ordres et sous-traitants de l'industrie nord-américaine*. (Série scientifique n°97s-27). Montréal: CIRANO.
- Bouvier-Patron, P. (2000). *La stabilité des relations client-fournisseurs: vers un guide pratique*. Communication présentée lors du colloque international de WEHIA The stability of cooperation, Marseille: Workshop on Economics with Heterogeneous Interacting Agents.
- Boyer, R. et Durand, J.-P. (1993). *L'après-fordisme*. Paris: Syros.
- Brisoux, J., Jacob, R. et Jabiri, A. (1998). Le processus de sélection de PME sous-traitantes en contexte de réseau synergique orienté vers l'innovation et la compétitivité de classe mondiale: Une étude de cas. *In Actes du quatrième congrès international francophone sur la PME*.
- Bruel, O. et Favaletto, B. (1995). Nouvelles relations clients-fournisseurs. *In* M. Ingham (dir.), *Management stratégique et compétitivité* (p. 207-244). Bruxelles: De Boeck - Wesmael s.a.
- Brulhart, F. (2002). Le rôle de confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques: Le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques. *In Actes du troisième colloque de la Métamorphose des organisations*, Université de Nancy 2, 23-25 octobre 2002.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann Educational Books.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Butera, F. (1991). *La métamorphose de l'organisation: Du château au réseau*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Caire, G. (2000). De l'organisation taylorienne aux réseaux d'entreprises. *In* C. Voisin, A. Plunket et B. Bellon (dir.), *La coopération industrielle* (p. 256-271). Paris: Economica.
- Campbell, D. T. (1969). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *General Systems*, 14, 69-85.

- Capet, M. (1997). Sous-traitance. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 3001-3014). Paris: Economica.
- Castro, J.-L., Guérin, F. et Lauriol, J. (1993). Management stratégique et gestion des ressources humaines: Le "modèle des 3C" en question. *Revue Française de Gestion*, 93, mars-avril-mai, 75-89.
- Chanal, V., Lesca, H. et Martinet, A.-C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 116, novembre-décembre, 41-51.
- Chevalier, J.-M. (1997). Stratégie d'entreprise et économie industrielle. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 3043-3063). Paris: Economica.
- Chi, T. (1994). Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), 271-290.
- Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 163-176.
- Chin, R. et Benne, K. D. (1991). Stratégies générales pour la production de changement dans les systèmes humains. In Y. Tellier (dir.), *Théories du changement social intentionnel: participation, expertise, contraintes*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Chollet, B. (2002). L'analyse des réseaux sociaux: Quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ? In *Actes du sixième congrès international francophone sur les PME*, Montréal, HEC.
- Claret, N. (2001). *Évaluation des processus de changement pilotés par des intervenants*. Communication présentée lors de la Journée d'étude du PESOR, France, 29 mai, www.jm.u-psud/~pesor/.
- Claveau, N., Martinet, A.-C. et Tannery, F. (1998). Formes et ingénierie du changement stratégique. *Revue Française de Gestion*, 120, septembre-octobre, 70-87.
- Claveau, N. et Tannery, F. (2002). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. In N. Mourgues et al. (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (p. 121-150). Caen.
- Collignon, E. (1997). Qualité. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 2781-2793). Paris: Economica.

- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five School of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of Firm. *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Coudert, I. et Leyronas, C. (1996). *L'apprentissage relationnel comme élément de genèse et de dynamique de l'organisation en réseau*. Communication présentée lors du colloque internationale sur La connaissance dans la dynamique des organisations productives, Aix-en-Provence, 14-15 septembre.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- D'Amboise, G. (1996). *Le projet de recherche en administration: Un guide général à sa préparation*. Québec: Université Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- Darréon, J.-L. et Faïçal, S. (1993). Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME. *Revue Française de Gestion*, 95, septembre-octobre, 104-115.
- David, A. (2000a). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 193-213). Paris: Vuibert.
- David, A. (2000b). La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? In *Actes de neuvième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- David, A. (2000c). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses révisitées. In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 83-109). Paris. Vuibert.
- David, A., Hatchuel A. et Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Vuibert.
- De Bandt, J. (1996). Coopération, accords interentreprises, concurrence. In J.-L. Ravix (dir.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle* (p. 195-229). Paris: CNRS Éditions.
- Debray, C. et Leyronas, C. (1996). *Réseau et Hypogroupe: Émergence de stratégies organisationnelles en Petite Entreprise*. Communication présentée lors des treizièmes journées nationales des IAE, Toulouse.

- De Coninck, F. (1998). Les bonnes raisons de résister au changement. *Revue Française de Gestion*, 120, septembre-octobre, 162-168.
- Deloitte Touche Tohmatsu International (1994). La conquête des marchés passe par l'art des alliances. *L'expansion Management Review*, 75(4), 88-94.
- Demers, C. (2002). De la gestion du changement à la capacité de changer: l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel. In R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.), *Transformer l'organisation: la gestion stratégique de changement* (p. 52-70). Montréal: École des HEC Gestion, Collection Racines du savoir.
- De Montmorillon, B. (1997). Croissance de l'entreprise. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 854-877). Paris: Economica.
- Dennerly, M. (2001). *Évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formation*. Paris: ESF Éditeur.
- Deslauriers, J. P. (1988). *Les méthodes de recherche qualitative*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*. Paris: Dalloz.
- Desreumaux, A. (1994). *Théories de l'évolution de l'entreprise: Bilan et perspectives*. (Les Cahiers de la Recherche CLAREE n° 94/4). Lille: Institut d'Administration des Entreprises URA CNRS.
- Desreumaux, A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 107, janvier-février, 86-108.
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*. Paris: EMS.
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue Française de Gestion*, 142, janvier-février, 65-84.
- Détrie, J.-P. (1997). Analyse concurrentielle. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 34-51). Paris: Economica.
- Dinia, M. K. (2000). *Étude sur le problème des effets croisés dans le transport des matières dangereuses*. (Rapport de recherche n° CRT-2000-33). Montréal: Université de Montréal: Centre de recherche sur les transports.
- Dosi, G., Teece, D. J. et Winter, S. (1990). Les frontières de l'entreprise: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle*, 51(1), 238-254.

- Douard, J.-P. et Heitz, M. (2003). Une lecture des réseaux d'entreprises: prise en compte des formes et des évolutions. *Revue Française de Gestion*, 146, septembre-octobre, 23-41.
- Douard, J.-P. et Heitz, M. (2004). Les motivations stratégiques des coopérations interfirmes. In C. Voisin et al. (dir.), *Les réseaux: Dimensions stratégiques et organisationnelles*. Paris: Economica.
- Dufour, Y. et Côté, M. (2000). Les définitions de la stratégie. In M. Côté et T. Hafsi (dir.), *Le management d'aujourd'hui: Une perspective nord-américaine* (p. 254-261). Québec: Les Presses de l'Université Laval. Paris: Economica.
- Dulbecco, P. et Rocchia, S. (1996). Les logiques concurrentielles de la coopération interentreprises. In J.-L. Ravix (dir.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle* (p. 231-244). Paris: CNRS.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, janvier-février, 84-102.
- Dussuc, B. (2000). Une vision processuelle des réseaux d'entreprises. In *Actes de neuvième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Montpellier, 24-26 mai.
- Ebers, M. et Jarillo, J. C. (1998). The Construction, Forms and Consequences of Industry Networks. *International Studies of Management and Organization*, 27(4), 3-21.
- Edmond, R. (2004). Accidents de transport des hydrocarbures: 4 morts en un an sur la RN2. *Midi Madagasikara*, 28 octobre 2004.
- Fals-Borda, O. et Rahman M. A. (1991). *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action Research*. New York: Apex.
- Fanjanarivo, S. P. (2004a). Flambée des prix du carburant: Madagascar est plus mal loti que les autres pays africains. *La Gazette de la Grande Île*, 10 septembre 2004.
- Fanjanarivo, S. P. (2004b). Libéralisation du secteur pétrolier: Aucune sanction pour les contrevenants. *La Gazette de la Grande Île*, 14 mai 2004.
- Fanjanarivo, S. P. (2004c). Produits pétroliers. La hausse n'a pas eu lieu suite à des pressions d'en haut. *La Gazette de la Grande Île*, 3 septembre 2004.
- Fanjanarivo, S. P. (2004d). Secteur pétrolier: La libéralisation suspendue aux textes d'application. *La Gazette de la Grande Île*, 1er juillet 2004.

- Fanjanarivo, S. P. (2004e). Secteur pétrolier: Le monopole risque de revenir en force. *La Gazette de la Grande Île*, 10 août 2004.
- Fanjanarivo, S. P. (2005a). Marché du carburant: Vers une probable révision à la baisse en août. *La Gazette de la Grande Île*, 23 avril 2005.
- Fanjanarivo, S. P. (2005b). Distribution pétrolière: une nouvelle station de premier niveau pour TOTAL. *La Gazette de la Grande Île*, 23 avril 2005.
- Fanjanarivo, S. P. (2005c). Produits pétroliers: les prix à la pompe sont exagérés. *La Gazette de la Grande Île*, 26 septembre 2005.
- Fédération nationale des transports routiers (2004). *Les grands dossiers de la profession*. (Rapport de recherche FNTR). Paris: Fédération nationale des transports routiers. www.fntr.fr/connaissance/grands.dossiers.asp/.
- Foray, D. (1991). The secret of industry are in the air: industrial cooperation and the organizational dynamics of the innovative firm. *Research Policy*, 20(5).
- Fortin, M. F. (1996). *Le processus de recherche*. Québec: Ville Mont Royal Décarie.
- Forum canadien sur les mesures commerciales (2000). *Examen du secteur pétrolier aval*. Montréal.
- Foss, N. J. (1993). The Theory of Firm: Contractual and Competence Perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, 35, 1504-1511.
- Foss, N. J. (1999). Networks, capabilities, and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management*, 15(1), 1-15.
- Fréry, F. (1995). De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle. *Entreprises et Histoire*, 10, 47-53.
- Fréry, F. (1997a). La chaîne et le réseau. In P. Besson (dir.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation* (p. 23-52). Paris: Vuibert.
- Fréry, F. (1997b). Le contrôle des réseaux d'entreprises: Pour une extension du concept d'entreprise intégrée. In *Actes de sixième conférence de l'Association internationale en management stratégique*, Montréal.
- Fréry, F. (1998). Les réseaux d'entreprises: Une approche transactionnelle. In H. Laroche et J.-P. Nioche (dir.), *Repenser la stratégie: Fondements et perspectives* (p. 61-84). Paris: Vuibert.
- Gagel, D. (2000). *Principes et bases la recherche-action*. Heidelberg, <http://www.action-research>.

- Galpin, T. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. San Francisco: Jossey-bass.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garel, G. (1999). Analyse d'une performance de codéveloppement. *Revue Française de Gestion*, 123, mars-avril-mai, 5-17.
- Gauthier, B. (1987). L'analyse de contenu. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale* (p. 295-315). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. (1992). La recherche-action. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale* (p. 517-533). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. (1997). *Recherche sociale*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Geindre, S. (1998). L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques. In *Actes du quatrième congrès international francophone sur la PME*, Metz.
- Geindre, S. (1999). L'influence du profil de dirigeants sur le réseautage en PME. In M. Ingham et G. Koenig (dir.), *Perspectives en management stratégique* Tome 5 (p. 133-153). Paris: EMS.
- Geindre, S. (2002). Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance. Communication présentée lors du troisième Colloque international de la Métamorphose des organisations, Nancy, Université de Nancy II, 23-25 octobre 2002.
- Géniaux, I. et Mira-Bonnardel, S. (2004). Le réseau d'entreprises: forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue Française de Gestion*, 143, mars-avril, 129-144.
- Gianfaldoni, P., Guilhon B. et Trinquet, P. (1997). *La firme-réseau dans le BTP*. Paris: Plan Construction et Architecture.
- Grand, L. (1997). Relations de sous-traitance en transport routier de marchandises: Une stratégie de domination? In *Actes du sixième colloque de l'Association internationale de management stratégique*, Montréal.
- Grand, L. et Leyronas, C. (1996). Pour une approche renouvelée de la sous-traitance en réseau: De la dépendance à la dépendance croisée. In *Actes du troisième congrès international francophone de la PME*, Trois-Rivières, Québec, octobre 1996.

- Grand, L. et Leyronas, C. (1998a). La pérennité et le fonctionnement des regroupements d'entreprises en transport: Avantages et limites. *In Actes de septième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai 1998.
- Grand, L. et Leyronas, C. (1998b). Réseau et valeurs: valeurs du réseau et réseau de valeurs. Communication présentée lors des quatorzièmes journées nationales des IAE, Nantes, 28-29 avril 1998.
- Greenwood, D. J. et Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. London: Sage.
- Grenier, C. et Josserand, E. (1999). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. *In R.-A. Thiétart et al. (dir.), Méthodes de recherche en management* (p. 104-136). Paris: Dunod.
- Groupe Total (2003). *Notre énergie en partage*. Paris: Total Rapport sociétal et environnemental. www.total.com.
- GSB Total et IST d'Antananarivo (2004a). *Diagnostic du secteur pétrolier aval*, Antananarivo. (Rapport du 28 mai 2004). Antananarivo: Global Compact Total Madagascar.
- GSB Total et IST d'Antananarivo (2004b). *Nouvel audit de camions-citernes*. (Rapport du 19 octobre 2004). Antananarivo: Global Compact Total Madagascar.
- GSB Total et IST d'Antananarivo (2004c). *Résultat du sondage auprès des transporteurs routiers des hydrocarbures*. (Rapport du 21 septembre 2004). Antananarivo: Global Compact, Total Madagascar.
- Gueguen, G. et Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires: Linux contre Microsoft. *Revue Française de Gestion*, 148, janvier-février, 227-248.
- Guilhon, B. et Gianfaldoni, P. (1990). Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'économie industrielle*, 51(1), 97-111.
- Gulati, R. (1998). Alliances et Networks. *Strategic Management Journal*, 19(3), 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. et Mentzer, J. T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.

- Hafsi, T., Séguin F. et Toulouse, J.-M. (2002). Une typologie des transformations stratégiques. In R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.), *Transformer l'organisation: la gestion stratégique de changement* (p. 8-14). Montréal: École des HEC Gestion Collection Racines du savoir.
- Hall, B., Gillette A. et Tandon, R. (1982). *Creating Knowledge: A Monopoly Participatory Research in Development*. New Delhi: Society for Participatory Research in Asia.
- Halloul, R. (2002). *Le réseau et l'innovation: Illustration par Microsoft*. (Documents de travail, n° 2002-56, septembre). Université du Littoral, Côte d'Opale, Laboratoire Redeploiement Industriel et Innovation.
- Hakansson, H. et Snehota, I. (dir.) (1997). *Developing Relationship in Business Networks*. London: International Thomson Business Press.
- Hamel, G. (2000). *La révolution en tête*. Paris: Éditions Village Mondial.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1995). *La conquête du futur: stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. Paris: InterÉditions.
- Harrison, R. T. et Leitch, C. M. (2000). Learning and Organization in the Knowledge-Based Information Economy: Initial Findings from a Participatory Action Research Case Study. *British Journal of Management Research*, 1, 103-119.
- Hatchuel, A. (1994a). Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, 99, 109-120.
- Hatchuel, A. (1994b). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7, 59-75.
- Hatchuel, A. et Molet, H. (1986). Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: About Two Case Studies. *European Journal of Operations Research*, 24, 178-186.
- Heitz, M. (2000a). Les coopérations interentreprises: Une grille de lecture. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(4), 57-81.

- Heitz, M. (2000b). *Les soubassements du jeu relationnel: Les enjeux de la confiance par style de réseau*. (Cahier de recherche n° 2000-14). Université de Nancy 2: CREFIGE.
- Heitz, M. et Douard, J.-P. (2001). *Les critères de performance dans différents types de réseaux d'entreprise: Éléments de réflexion*. Communication présentée lors du vingt deuxième congrès de l'Association française de comptabilité sur l'Entreprise sans frontières, quelles mutations pour la comptabilité et le contrôle organisationnel, Metz, 17-19 mai 2001.
- Heron, J. (1996). *Co-operative Inquiry: Research into the Human Conditions*. London: Sage.
- Hetzel, P. (2004). *Le marketing relationnel*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Hillmeyer, F. (2004). *Mission parlementaire pour le transport routier de marchandises*. (Rapport Assemblée nationale). Paris: Assemblée nationale.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. et Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Isabella, L. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Jacob, R. (2001). L'importance des stratégies d'alliances/partenariats. *Savoir*, 20, mai.
- Jacob, R., Julien, P.-A. et Raymond, L. (1996). *L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau*. (Cahier de recherche n° 1996-15 C). Université du Québec à Trois-Rivières: GREPME.
- Jacob, R., Julien, P.-A. et Raymond, L. (1997). Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: Les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau. *Gestion*, 22(3), 93-100.
- Jacob, R., Rondeau A. et Luc, D. (dir.) (2002). *Transformer l'organisation: la gestion stratégique de changement*. Montréal: École des HEC Gestion, Collection Racines du savoir.
- Jaffe, D., Scott C. et Tobe, G. (1994). *Rekindling Commitment: How to Revitalize yourself, your Work and your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jaques, E. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris: Dunod.

- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jarillo, J. C. (1995). *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Jolly, D. (2001). *Alliances interentreprises: Entre concurrence et coopération*. Paris: Vuibert.
- Josserand, E. (2001). *L'entreprise en réseau*. Paris: Vuibert.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: MA, Basil Blackwell.
- Julien, P.-A. (1993). Small Business As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, 5, 157-166.
- Julien, P.-A. (1994). L'entreprise partagée: contraintes et avantages. *Gestion*, 19(4), 48-58.
- Julien, P.-A. (1996). *Information Control: A Key Factor in Small Business Development*. Communication présentée lors du quarante unième du congrès international de la petite entreprise, Stockholm, 17-19 juin 1996.
- Julien, P.-A. (1998). Conditions et limites des entreprises-réseaux. In *Actes du troisième colloque international de management des réseaux d'entreprises*, Montréal, 31 août - 2 septembre 1998.
- Julien, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec: Pour une évolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Québec: Éd. Transcontinental Inc. et éd. de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Julien, P.-A. (2003). L'entreprise partagée: Contraintes et opportunités. In P.-A. Julien et al. (dir.), *L'entreprise-réseau: Concepts et applications - Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs* (p. 62-79). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A. et Jacob, R. (2003). La fin de la firme? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice. In P.-A. Julien et al. (dir.), *L'entreprise-réseau: Concepts et applications - Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs* (p. 313-328). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1990). Sur la dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés. *Piccola Impresa Small Business*, 2, 3-18.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica.
- Julien, P.-A., Raymond L., Jacob R. et Abdul-Nour G. (dir.) (2003). *L'entreprise-réseau: Concepts et applications - Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Kervern, G. Y. (1993). *La culture réseau: Éthique et écologie de l'entreprise*. Paris: Éditions ESKA.
- Ketata, N., Poulin, D. et Kettani, O. (2000). Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise-réseau. In *Actes de neuvième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- Klein, K. J., Dansereau, F. et Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Koenig, G. (1997). Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique. *Management International*, 2(1), 27-35.
- Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie. In G. Koenig (dir.), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle* (p. 199-239). Paris: Economica.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail? *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Lachance, R. et Julien, P.-A. (2003). Le réseau Bombardier Produits récréatifs: Analyse du réseau et de l'intérêt des entreprises membres à échanger de l'information entre elles. In P.-A. Julien et al. (dir.), *L'entreprise-réseau: Concepts et applications - Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs* (p. 135-158). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lakhal, S., Martel, A. et Poulin, D. (1999). *Vers un cadre théorique de l'entreprise-réseau*. (Cahier de recherche n° 1999-04). Université de Laval: Faculté des Sciences Administratives.
- Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion: Le statut expérimenté de chercheur-acteur. *Revue Française de Gestion*, 148, janvier-février, 45-65.

- Landry, R. (1992). L'analyse de contenu. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Langley, A. (1997). Stratégies d'analyse de données processuelles. In L.-J. Filion, P. Paillé et D. Laflamme (dir.), *Recherche qualitative et gestion - De l'anxiété à l'innovation: Approches créatives en recherche qualitative* (vol. 17, p. 206-230). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Laszlo, E. et Laszlo, C. (1993). *Le management évolutionniste. Naviguer dans la turbulence*. Paris: Economica.
- Lauriol, J. (1994). Management stratégique: repères pour une fin de siècle. *Gestion*, 19(4), 59-71.
- Lauriol, J. (1997). Une analyse des représentations de la stratégie et de son management dans la production d'ouvrages en langue française (1990, septembre 1996). *Management international*, 2(1), 51-66.
- Lecocq, X. (2000). *Le pivot: Figure emblématique des réseaux d'entreprises. Une approche par le réseau social*. (Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, n° 1/2000). Lille: Institut d'Administration des Entreprises.
- Le-Luel, A. (1998). *Investissements dans les relations interentreprises et développement technologique*. Thèse de doctorat, École Polytechnique, Université de Montréal.
- Lengnick-Hall, C. A. et Wolff, J. A. (1999). Similarities and Contradictions in The Core Logic of Three Strategy Research Streams. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1109-1132.
- Lévy-Leboyer, (2001). *La motivation dans l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- Lewin, K. (1946). Action Research ad Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-36.
- Lewin, K. (1951). Décisions du groupe et changement social. In S. Levy (dir.), *Psychologie Sociale. Textes fondamentaux* (p. 498-519). Paris: Dunod.
- Leyronas, C. (1995). Analyse critique du concept "réseau de petites entreprises". Étude exploratoire. In *Actes de quatrième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Paris, 2-4 mai 1995.
- Livian, Y.-F. (2001). *Organisation: Théories et Pratiques*. Paris: Dunod.

- Louart, P. (1997). Motivation. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 2095-2107). Paris: Economica.
- Mahoney, J. T. et Pandian, J. R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Maka, A. (2004). Prix de carburant, Trop de taxes et de redevances. *Madagascar Tribune*, 16 juillet 2004.
- Maka, A. (2005a). Energie: TOTAL Ankorondrano, Inauguration des bureaux et de la 53^e station. *Madagascar Tribune*, 23 avril 2005.
- Maka, A. (2005b). APTH et APTR: Non à la hausse à la pompe. *Madagascar Tribune*, 01 septembre 2005.
- Mamboundou, J.-P. (2003). Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine: une illustration à travers le cas gabonais. *Gestion 2000*, mai-juin.
- Marchesnay, M. (1997). La moyenne entreprise existe-t-elle? *Revue Française de Gestion*, 116, novembre-décembre, 85-94.
- Marchesnay, M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences: Essai de praxéologie*. Paris: Les Éditions de l'ADREG.
- Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Paris: Les Éditions de l'ADREG.
- Margirier, G. (1990). L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme: Le cas des réseaux locaux industriels. *Revue d'économie industrielle*, 51(1), 75-95.
- Mariotti, F. (2003). *Gouverner l'entreprise-réseau: Apprentissage de la coopération et exercice du pouvoir dans les réseaux de sous-traitance et de production distribuée*. Thèse de Doctorat en Sociologie, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.
- Mariotti, F., Reverdy, T. et Ségrestin, D. (2001). *Du gouvernement d'entreprise au gouvernement de réseau*. (Rapport remis au Commissariat général du Plan, avril).Grenoble: Université Pierre-Mendès France, CRISTO.
- Marre, J. (1994). *Entreprise et partage*. Paris: Guy Trédaniel Éditeur.
- Martel, A. et Oral, M. (1995). *Les défis de compétitivité: Vision et stratégies*. Montréal: Publi-Relais.

- Martin, Y. (2004). *La sous-traitance au Québec*. (Cahier de recherche du Centre d'études en administration internationale n° 92-04). Montréal: École des HEC.
- Martinet, A.-C. (1993). *Les paradigmes stratégiques: L'éternel retour? (Papier de recherche n° 28)*. Lyon: Institut d'Administration des Entreprises URA.
- Martinet, A.-C. (1997). Pensée stratégique et rationalités: un examen épistémologique. *Management international*, 2(1), 67-75.
- Mathé, J.-C. (1995). Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise. *Économies et Sociétés*, 21(5), 31-50.
- Mathé, J.-C. (2001). *Management stratégique concurrentiel*. Paris: Vuibert.
- Mathé, J.-C. et Rivet A. (1992). *Les doctrines stratégiques d'entreprise. Concepts clés*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- Maxwell, J. A. (1997). Designing a Qualitative Study. In L. Bickam et D. J. Rog (dir.), *Handbook of Applied Social Research* (p. 69-99). Thousand Oaks: Sage.
- Mbolatiana, R. (2004). Transport sur route. Vide juridique. *La Gazette de la Grande Île*, 6 août 2004.
- Meddeb, B. (2003). L'organisation du III^e millénaire: quelles compétences pour le manager? *Organisations et territoires*, 12(1), 5-10.
- Meschi, P.-X. (1996). Benetton et les marchands italiens de la Renaissance: essai de comparaison historique autour du concept de réseau. *Gestion 2000*, 1, 11-32.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck Université s. a.
- Miles, R. E. et Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 23(3), 62-73.
- Miles, R. E. et Snow, C. C. (1995). The Network Firms: A Special Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 5-18.
- Miller, R. (2000). Évolution de l'industrie et stratégies des firmes. In M. Côté et T. Hafsi (dir.), *Le management d'aujourd'hui: Une perspective nord-américaine* (p. 262-293). Québec: Les Presses de l'Université Laval. Paris: Economica.
- Mintzberg, H. (1994). Les entreprises dominant actuellement la scène: il n'est pas certain que cet état de choses soit permanent. *Revue Française de Gestion*, 100, 50-56.

- Mintzberg, H., Ahlstrand B. et Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris: Village Mondial.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. et Lampel, J. (2002). Transformer l'entreprise. In R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.) (2002), *Transformer l'organisation: la gestion stratégique de changement* (p. 71-90). Montréal: École des HEC Gestion Collection Racines du savoir.
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mintzberg, H. et Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, special issue, 39-59.
- Mission économique d'Antananarivo (2003). *La privatisation des hydrocarbures à Madagascar*. Antananarivo: Poste d'Expansion Économique, DREE, Ambassade de France à Madagascar.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 165-152.
- Moison, J.-C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 47-48, 61-73.
- Moorman, C., Deshpande, R. et Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nantenaina, L. (2004). Le transport par camions sur la RN2 entraîne une pollution toxique élevée. *Les Nouvelles*, 30 septembre 2004.
- Nelson, R. R. et Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston: Harvard University Press.
- Nogatchewsky, G. (1999). Typologie de contrôle interorganisationnel: Le cas de la relation entre un équipementier automobile et ses fournisseurs. In *Actes de huitième Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Paris.
- Ouimet, G. et Dufour, Y. (1995). Le changement en entreprise: ce qu'il faut faire pour le réussir. *Organisation*, 5(1), 59-73.

- Ouimet, G. et Dufour, Y. (1997). Vivre et gérer le changement ensemble? *Revue Française de Gestion*, 113, mars-avril-mai, 23-40.
- Paché, G. (1990). Relations non hiérarchiques, réseaux et manœuvres logistiques. *Gestion 2000*, 6(3), 13-25.
- Paché, G. (1991). L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle: PME et réseaux de compétences. *Revue d'Économie Industrielle*, 56(2), 58-70.
- Paché, G. (1996). L'entreprise en réseau entre mythes et réalités. *Gestion 2000*, 1, 33-50.
- Paché, G. et Paraponaris, C. (1993). *L'entreprise en réseau*. Paris: Presses Universitaires de France collection « Ques sais-je ? »
- Paturel, R. (1998). *La recherche doctorale française en management stratégique*. Communication présentée lors des quatorzièmes journées nationales des IAE, Nantes, 28-29 avril 1998.
- Paulin, M.-H. (1997). La sous-traitance industrielle en 1995: La hausse se confirme. *Les 4 pages*, 72, février, SESSI.
- Plociniczak, S. (2001). La coordination des relations inter-organisationnelles: Une approche dynamique en termes de réseaux. Communication présentée lors de la huitième journée d'étude sur l'organisation sociale de l'économie du CLERSÉ, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Lille 1, Villeneuve d'Ascq, 8 juin 2001.
- Ponson, B. (1999). Une typologie des partenariats Nord-Sud. In N. Van Chan, G. Hirsch et B. Ponson. (dir.), *Partenariats d'entreprises et mondialisation* (p. 25-40). Paris: Karthala-AUF.
- Ponssard, J. P. (1997). Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive. In J. P. Dupuy et P. Livet (dir.), *Les limites de la rationalité* (Tome 1). Paris: La Découverte.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: Economica.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris: InterÉditions.
- Poulin, D., Montreuil B. et D'Amours, S. (2000). L'organisation virtuelle en réseau. In M. Côté et T. Hafsi (dir.), *Le management d'aujourd'hui: une perspective nord-américaine* (p. 482-495). Québec: Les Presses de l'Université Laval. Paris: Economica.

- Poulin, D., Montreuil B. et Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau: Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montréal: Publi-relais.
- Powell, W. W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Forms of Transitional Development? *California Management Review*, 29(4), p. 67-87.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prévost, P. (1993). Les MRC, un milieu incubateur de l'entrepreneurship. *Organisation*, 2(2), 5-21.
- Probst, G. J.-B. (1994). *Organiser par l'auto-organisation*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Quélin, B. (1996). Coopération interentreprises et création de ressources. In J.-L. Ravix (dir.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle* (p. 111-138). Paris: CNRS.
- Quinn, J. B. (1994). *L'entreprise intelligente: savoir, services et technologie*. Paris: Dunod.
- Rakotomalala, M. (2005a). Conjoncture, l'OMH trouve disproportionnée la hausse des prix des carburants. *L'Express de Madagascar*, 2 septembre 2005.
- Rakotomalala, M. (2005b). Carburant, Total augmente ses tarifs en solo. *L'Express de Madagascar*, 28 septembre 2005.
- Rakotomalala, M. (2005c). Prix du carburant, les stations alignent leurs tarifs. *L'Express de Madagascar*, 01 octobre 2005.
- Rakotomalala, M. (2005d). Carburant. *L'Express de Madagascar*, 3 novembre 2005.
- Rakotomalala, M. (2005e). Carburant, Total passe outre le gel des prix. *L'Express de Madagascar*, 30 septembre 2005.
- Ralay-Ranaivo, R. (2004). Inflation: Que Dieu nous vienne en aide. *La Gazette de la Grande Île*, 4 novembre 2004.
- Ramanda, Z. (2004). Qualité des produits pétroliers: Le contrôle n'empêche pas toute fraude. *La Gazette de la Grande Île*, 30 octobre 2004.
- Ramaro, S. (2004). Jean-Martin Rakotozafy, président du GPGLSS: On s'est fait avoir. *La Gazette de la Grande Île*, 7 septembre 2004.

- Rambelo, D. (2005). Carburants. On a toujours parlé de hausse des carburants, mais jamais de baisse quelles que soient les circonstances. Une baisse des prix à la pompe s'impose. *Midi Madagasikara*, 17 septembre 2005.
- Ramboatiana, R. (2004). Jovenna. *L'Express de Madagascar*, 22 décembre 2005.
- Ranaivo, L. H. (2005a). C'est une évidence: pas de concurrence entre les pétroliers. *Les nouvelles*, 1^{er} août 2005.
- Ranaivo, L. H. (2005b). La forte sensibilité des clients par rapport aux prix amène les pétroliers à aligner leurs tarifs respectifs. *Les nouvelles*, 15 décembre 2005.
- Ranaivo, L. H. (2005c). Baisse des prix à la pompe chez Jovenna. *Les Nouvelles* 28 décembre 2005.
- Ranjalahy, E. (2003a). Galana distribution pétrolière. *L'express de Madagascar*, 5 février 2003.
- Ranjalahy, E. (2003b). Importations directes de carburants: La Jirama n'en commercialise pas. *L'express de Madagascar*, 3 novembre 2003.
- Ranjalahy, E. (2004a). Carburants: Des sociétés étrangères s'intéressent au secteur pétrolier malgache. *L'Express de Madagascar*, 16 novembre 2004.
- Ranjalahy, E. (2004b). Libéralisés, désormais les prix des carburants sont bloqués en cadeau. *L'Express de Madagascar*, 1er juillet 2004.
- Ranjalahy, E. (2004c). OMH. *L'express de Madagascar*, 16 novembre 2004.
- Ranjalahy, E. (2004d). Prix du carburant: La hausse retardée. *L'Express de Madagascar*, 2 septembre 2004.
- Ranjalahy, E. (2004e). Questions à Philippe Bourgeois, Président du Groupement des Pétroliers de Madagascar. *L'Express de Madagascar*, 23 décembre 2004.
- Ranjalahy, E. (2005). Carburants. *L'Express de Madagascar*, 15 février 2005.
- Raw, E. A. (2004). Secteur pétrolier: Jovenna en pôle position. *Madagascar Tribune*, 21 janvier 2004.
- Raymond, L. (2000). Globalisation, économie du savoir et compétitivité: Un cadre de veille des tendances et enjeux stratégiques pour la PME. *Gestion*, 25(2), 29-38.
- Razafimandimby, N. (2004). "Si les entreprises françaises ne se positionnent pas aujourd'hui sur le marché, les autres vont arriver" Philippe Bourgeois,

- Directeur Général de Total Madagascar. *Revue de l'Océan Indien*, 256, octobre, 14-17.
- Razafindrakoto, M. L. (2004a). Les prix des carburants ne sont plus les mêmes chez les distributeurs. *Les Nouvelles*, 29 octobre 2004.
- Razafindrakoto, M. L. (2004b). " Les prix des carburants vont suivre leur tendance à la hausse, même après le 1er juillet ", estime Philippe Bourgeois, Directeur général de Total Madagascar. *Les Nouvelles*, 23 juin 2004.
- Razafindrakoto, M. L. (2004c). Si les prix des carburants ont changé, ils sont identiques partout ailleurs. *Les Nouvelles*, 28 juillet 2004.
- Razafindrakoto, M. L. (2004d). Zoom sur les carburants pour mieux comprendre les prix à la pompe: Zoom sur la structure des prix des carburants. *Les Nouvelles*, 9 septembre 2004.
- Razafindrakoto, M. L. (2005). Ça y est: c'est fait ! Le litre d'essence bien au-dessus de 2000 Ariary. *Les nouvelles*, 15 décembre 2005.
- Razakamananifidiny, P. D. (1994). *De l'internalisation à l'externalisation: Une alternative de coopération interfirmes*, Mémoire de DEA en Relations économique et juridiques internationales, option: économique, Université de La Réunion, La Réunion.
- Razakamananifidiny, P. D. (2005). *Le gestionnaire d'une firme-réseau: concept et application*. Communication présentée lors du colloque de l'Association des sciences administratives canadiennes sur La gestion dans la période de turbulence, University of Ryerson, Toronto, 28-31 mai 2005.
- Reason, P. (1994). *Participation in Human Inquiry*. London: Sage.
- Reason, P. et Heron, J. (1986). Research with People: The Paradigm of Co-operative Experiential Inquiry. *Person Centred Review*, 1, 456-475.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Rojot, J. (1997). Théorie des organisations. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 3337-3370). Paris: Economica.
- Romelaer, P. (1997). Changement d'organisation et ressources humaines. In Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion* (p. 306-324). Paris: Economica.
- Rondeau, A. (2002). Transformer l'organisation: Vers un modèle de mise en œuvre. In R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (dir.) (2002), *Transformer l'organisation:*

la gestion stratégique de changement (p. 91-112). Montréal: École des HEC Gestion Collection Racines du savoir.

- Roy, J. (2004). L'impartition de services logistiques. *Gestion*, 29(2), 66-73.
- Roy, J. et Bigras Y. (2000). Le partenariat: Un élément clé de la chaîne logistique. Communication présentée lors des troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique, Trois-Rivières, 9-11 mai 2000.
- Roy, P. (2004). Les stratégies de renforcement du leadership de marché: stabiliser ou perturber la concurrence? *Revue Française de Gestion*, 148, janvier-février, 207-225.
- R.S.R. (2004). Jovenna 18 milliards d'investissement en 2003. *L'express de Madagascar*, 21 janvier 2004.
- Sa, S. A. (2004a). Où acheter son carburant ? *La Gazette de la Grande Île*, 29 octobre 2004.
- Sa, S. A. (2004b). Prix de carburants: La bombe infernale. *La Gazette de la Grande Île*, 29 octobre 2004.
- Sa, S. A. (2004c). Hausse des produits pétroliers: Madagascar est contraint. *La Gazette de la Grande Île*, 17 septembre 2004.
- Saholiarisoa, F. (2005). Hydrocarbures: Une station-service ultramoderne. *L'Express de Madagascar*, 23 avril 2005.
- Saussois, J.-M. (1999). Coordonner, coopérer, adhérer: Les enjeux du management. In P. Cabin (dir.), *Les organisations: État des savoirs*. Auxerre: Les éditions des sciences humaines.
- Snow, C. C., Miles, R. E. et Coleman, H. J. (1992). Managing 21st Century Network Organizations. *Organization Dynamics*, 20(3), 5-20.
- Solofonandrasana, S. (2005). Société pétrolière. *L'Express de Madagascar*, 11 avril 2005.
- St-Pierre, J. et Raymond, L. (2003). R-D et performance associées à la dépendance commerciale des PME manufacturières. In P.-A. Julien et al. (dir.), *L'entreprise-réseau: Concepts et applications - Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs* (p. 337-360). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Tarondeau, J.-C. (1999). *La flexibilité dans les entreprises*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Tarondeau, J.-C. et Jouffroy, F. (1993). Comment formuler une stratégie industrielle? *Revue Française de Gestion*, 92, janvier-février, 15-25.
- Tarondeau, J.-C. et Wright, R. W. (1995). La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. *Revue française de gestion*, juin, juillet, août, 112-120.
- Teece, D. J. (1987), « Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy », dans D. J. Teece (dir.), *The Competitive Challenge*. Cambridge, Ballinger Publishing Company, p. 185-219.
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teholy, M. (2004). Shell Madagascar: 58 millions de litres de carburants distribués en 2003. *L'Express de Madagascar*, 24 janvier 2004.
- Teholy, M. (2006). Carburant: Jovenna prévoit 10 milliards Ariary d'investissement pour cette année 2006. *L'Express de Madagascar*, 23 janvier 2006.
- Thevenet, M. (1999). L'implication au travail. In P. Cabin (dir.), *Les organisations: État de savoirs* (p. 225-230). Auxerre: Les éditions des sciences humaines.
- Thorelli, H. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Torrès, O. (2004). *Économie d'entreprise: organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*. Paris: Economica.
- Usunier, J.-C. (2000). *Confiance et performance: Un essai de management comparé France / Allemagne*. Paris: Vuibert.
- Usunier, J.-C., Easterby-Smith M. et Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Vahé-Hennequin, C. (2003). *Implication organisationnelle et structure en réseaux*. (Les Cahiers du CERGORS, n° 03/03). Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne.

- Van Alstyne, M. (1997). The state of Network Organization: A Survey in Three Frameworks. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 7(2-3), 83-151.
- Vandangeon-Derumez, I. (1998). La dynamique des processus de changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 120-138.
- Vandangeon-Derumez, I. (2000). Changement prescrit et changement construit: la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes. In T. Durand, G. Koenig et E. Mounoud (dir.), *Perspectives en management stratégique* (Tome 6, p. 191-216). Paris: EMS.
- Van-de-Ven, A. H. et Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vas, A. et Van de Velde (2000). La résistance au changement revisitée du top management à la base: Une étude exploratoire. In *Actes de neuvième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- Vickery, G. (1999). Économie du savoir: Les politiques pour les entreprises et l'industrie. *L'observateur de l'OCDE*, 215, janvier, 9-11.
- Villalon, L. (1998). *Méthodes de recherche*. Moncton: Université de Moncton.
- Volana, R. (2004). PATH: Le danger est toujours présent. *Madagascar Tribune*, 28 octobre 2004.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Weick, K. E. et Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review Psychology*, 50, 361-386.
- Weil, T. et Durieux, F. (2000). *La gestion de l'innovation en réseau*. (Rapport du Ministère de l'Éducation nationale dans le cadre de la convention 96A0070). France: Association nationale de la recherche technique.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whyte, W. F. (1991). *Participatory Action Research*. London: Sage.
- Williamson, O. E. (1994). *Les institutions de l'économie*. Paris: InterÉditions.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

ANNEXE A
ANALYSE SUR LE CYCLE D'ÉVOLUTION DE LA FIRME-RÉSEAU

ANALYSE SUR LE CYCLE D'ÉVOLUTION DE LA FIRME-RÉSEAU

Auteurs	Les étapes
Assens (2003, p. 56-57)	1- la création 2- l'extension 3- la maturité <u>Observations:</u> - L'extension et la maturité peuvent être regroupées dans une étape: le développement.
Jolly (2001, p. 114-115)	1- la décision stratégique 2- l'étape pré-nuptiale (la configuration et la sélection) 3- la mise en œuvre (la contractualisation et la gestion) 4- la séparation <u>Observations:</u> - La décision stratégique peut concerner l'étape de la préparation de la décision (ou de l'engagement) à s'organiser en réseau. - L'étape pré-nuptiale peut correspondre à celle de la création proprement dite. - La séparation peut être vue comme étape de développement de la firme-réseau.
Poulin <i>et al.</i> (1994, p. 275-296)	1- la décision stratégique 2- le type de partenariat 3- la sélection de partenaires 4- la contractualisation 5- la gestion et suivi 6- le développement <u>Observations:</u> - La décision stratégique peut concerner l'étape de la préparation de la décision (ou de l'engagement) à s'organiser en réseau. - Le type de partenariat et la sélection de partenaires constituent des activités de création de la firme-réseau et peuvent être associés à cette étape de création. - La contractualisation, la gestion et le suivi constituent les activités de mise en œuvre de la firme-réseau et peuvent être associés à cette étape de mise en œuvre.
Bélanger (1999, p. 4-8)	1- la préparation 2- la décision stratégique 3- la sélection de partenaires 4- la contractualisation 5- la mise en œuvre 6- la gestion 7- le suivi et contrôle <u>Observations:</u> - La préparation et la décision stratégique peuvent être regroupées dans une étape: la préparation de la décision ou de l'engagement à s'organiser en réseau. - La sélection des partenaires constitue une activité de la création de la firme-réseau. - La contractualisation, la gestion et le suivi peuvent être regroupées dans une étape: la mise en œuvre.

ANNEXE B
CONVENTION DE PARTENARIAT

CONVENTION DE PARTENARIAT

CONTEXTE

Dans le cadre d'un « Pacte Mondial », l'Organisation des Nations Unies a sollicité les Grandes Firmes Multinationales dont le groupe TOTAL afin d'apporter leur contribution au développement de cinquante Pays les Moins Avancés et au respect de l'environnement.

Pour affirmer son engagement envers ce pacte, le groupe TOTAL a choisi trois pays dont Madagascar. Pour ce faire, il fait appel à l'IST-T en tant que partenaire pour la partie Formation et Recherche en vue d'améliorer et de développer le secteur du Transport Routier d'Hydrocarbures.

Entre,

La Société pétrolière TOTAL MADAGASIKARA, représentée par son Directeur général, Monsieur BOURGEOIS Philippe,
ci-après dénommée « TOTAL MADAGASIKARA »

d'une part,

et

L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE TECHNOLOGIE D'ANTANANARIVO, représenté par son Directeur général, Monsieur RAMAMONJISOA Josoa,
ci-après dénommé « IST-T »,

d'autre part,

ci-après dénommés les « parties contractantes »,

il a été convenu ce qui suit:

ARTICLE 1: OBJET DE LA CONVENTION

La présente Convention a pour objet de préciser les modalités du partenariat que TOTAL MADAGASIKARA et IST-T souhaitent promouvoir dans le cadre du Programme d'Amélioration et de Développement du Secteur de Transport Routier d'Hydrocarbures. Elle fixe les droits et les obligations de chacune des parties contractantes. Elle détermine les activités et les actions à mener par les parties contractantes au profit des Transporteurs partenaires de TOTAL ainsi que le programme de leur réalisation.

ARTICLE 2: OBJECTIFS DU PARTENARIAT

Pour pouvoir faire face efficacement à la concurrence et pour pouvoir participer aux efforts de développement du pays, il est plus que jamais nécessaire de mettre en place une réelle et transparente collaboration entre toutes les entités concernées par le Transport d'Hydrocarbures afin d'arriver à une exploitation rationnelle de l'activité, et tout cela au profit aussi bien du pays, des entrepreneurs de transport, des pétroliers que des usagers.

Les objectifs de ce Partenariat peuvent être résumés en quatre points essentiels.

Objectifs pour le Pays:

- Une meilleure organisation des circulations routières pour une meilleure sécurité grâce à un efficace contrôle administratif et à l'amélioration des réglementations relatives notamment à la police routière;
- Une protection de l'environnement;
- Des créations d'emplois de qualité;
- Une rationalisation et une réelle professionnalisation de l'exercice des activités de Transport d'Hydrocarbures grâce à la formation des entrepreneurs et des préposés.

Objectifs pour TOTAL MADAGASIKARA et pour les Pétroliers:

- La mise en application des idées contenues dans le « Pacte Mondial »;
- La réduction de leurs risques;
- L'existence de partenaires aux normes de sécurité et de qualité du Groupe TOTAL;
- La connaissance et la reconnaissance de la place de TOTAL MADAGASIKARA dans le développement socio-économique du pays;
- La participation à la mise en place de règles de qualité pour une meilleure protection de l'environnement;
- L'occupation de la place de chef de file dans l'amélioration de l'activité de Transport Routier d'Hydrocarbures et le partage des expériences acquises aux entreprises similaires;
- L'implantation de « nouvelles technologies » dans les relations de TOTAL MADAGASIKARA avec ses partenaires de transport dans le cadre d'une firme-réseau.

Objectifs pour les Entreprises de Transport Routier d'Hydrocarbures:

- La capacité d'exploiter leur activité avec plus de technicité, de rationalité et d'efficacité afin de réduire les risques liés à cette activité;
- L'augmentation des profits tirés de l'exercice de l'activité;
- Un meilleur traitement du personnel;

- L'acquisition d'une meilleure image grâce à l'adhésion à la Charte de qualité du groupe TOTAL;
- Une participation à la protection de l'environnement et au respect des infrastructures routières.

Objectifs pour l'IST-T:

- Le renforcement de sa position de leader dans la formation en Transport et en Logistique;
- La mise en place d'un Centre de Formation, de Recherche et d'Amélioration des activités de Transport Routier d'Hydrocarbures et de Transports en général;
- La poursuite des actions de développement de la formation professionnalisante.

ARTICLE 3: OBLIGATIONS RÉCIPROQUES

TOTAL MADAGASIKARA:

- Communiquer les besoins de recherche et valider les résultats correspondants.
- Prendre part aux ressources financières et matérielles nécessaires à la réalisation des actions retenues.
- Mettre à la disposition de l'IST-T les informations et les données nécessaires à l'exécution de la présente Convention.
- Mettre en relation l'IST-T avec tout partenaire susceptible de contribuer à la réalisation de la présente Convention.

L'IST-T:

- Conçoit tant la méthode et l'organisation que les plans d'actions de formation nécessaires à la réalisation des objectifs définis à l'article 2, et cela éventuellement en faisant contribuer ses partenaires.
- S'occupe de la direction de la formation de la population cible définie dans les plans d'actions.
- Fournit le personnel en formateurs adéquats aux besoins manifestés par la population cible.
- Contribue aux recherches dans le domaine des Transports et de la Logistique, notamment en matière d'Hydrocarbures.
- Héberge les séances de formation programmées dans les plans d'actions.
- Assure la confidentialité, comme il est de coutume dans les enquêtes universitaires auprès des entreprises, de toute information spécifique à une firme, en particulier les données financières ou les résultats de recherche appliquée pouvant intéresser un concurrent quelconque.

ARTICLE 4: MISE EN ŒUVRE

Selon le programme arrêté, toute action de mise en œuvre des actions de formation doit faire l'objet d'un *addenda* fixant notamment la méthodologie, les modalités pratiques, techniques et financières ainsi que la structure opérationnelle.

ARTICLE 5: DURÉE

La présente Convention est conclue pour une période de deux ans à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Elle peut être dénoncée par l'une ou l'autre des parties avec un préavis de deux mois. Toutefois, la résiliation ainsi voulue ne saura en aucun cas remettre en cause la réalisation des actions en cours.

Elle peut être renouvelée par tacite reconduction ou de manière expresse par les deux parties.

ARTICLE 6: RÈGLEMENT DES LITIGES

Les parties contractantes conviennent de soumettre tout litige pouvant résulter de l'interprétation et de l'exécution de la présente Convention à un règlement amiable ou, le cas échéant, à la juridiction d'Antananarivo.

ARTICLE 7: PRISE D'EFFET

La présente Convention prendra effet à partir de la date de sa signature par les deux parties contractantes.

ARTICLE 8: RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE

Chaque partie contractante peut désigner un responsable qui a la charge de la mise en œuvre de la présente Convention.

Fait à Antananarivo le,

Pour l'IST-T,

Pour TOTAL MADAGASIKARA,

RAMAMONJISOA Josoa

BOURGEOIS Philippe

ANNEXE C
CONVENTION DE FORMATION

CONVENTION DE FORMATION

CONTEXTE

Dans le cadre du « Pacte Mondial », l'Organisation des Nations Unies a sollicité de nombreuses entreprises dont le groupe TOTAL, afin de contribuer au développement des Pays les Moins Avancés (PMA). Les discussions engagées ont donné naissance à l'initiative GSB (*Growing Sustainable Business*) avec le secteur privé. Cette initiative vise à accroître, dans les PMA, les investissements et l'activité qui ont un impact positif sur leur développement durable.

Pour affirmer son engagement envers ce Pacte, le groupe TOTAL a choisi de contribuer au développement économique de Madagascar par l'amélioration du secteur du Transport Routier des Hydrocarbures (TRH). Cet engagement est placé dans le cadre du projet « GSB TOTAL ». Le programme prévu s'adresse aux entreprises de TRH. Il consiste dans un premier temps à former les managers et les conducteurs-livreurs de produits pétroliers à Madagascar.

Entre,

Le Comité de Pilotage GSB TOTAL, représenté par son Président, Monsieur Philippe BOURGEOIS,
ci-après dénommé « GSB TOTAL »

d'une part,

et

« L'Entreprise..... », représentée par son
Directeur gérant, M. Mme
ci-après dénommée « l'Entreprise »,

Capital:

Immatriculation commerciale:

Représentant:

d'autre part

ci-après dénommés les « parties contractantes »,

il a été convenu ce qui suit:

ARTICLE 1: OBJET DE LA CONVENTION

La présente Convention a pour objet de préciser les modalités d'exécution de la formation dans le cadre du Programme d'Amélioration du Transport des

Hydrocarbures (PATH) du projet GSB TOTAL. Elle fixe les engagements de chacune des parties contractantes.

ARTICLE 2: OBJECTIF DE LA FORMATION

Dans ce cadre, le projet GSB TOTAL développe des actions de formation dont l'objectif est de maintenir ou parfaire la qualification professionnelle du formé et de favoriser son adaptation à de nouvelles façons de travailler, à l'évolution des techniques et/ou de pratiques de gestion ainsi qu'à l'environnement.

ARTICLE 3: PROGRAMMES DE FORMATION

Les programmes de formation sont destinés dans un premier temps aux managers des entreprises ainsi qu'aux conducteurs-livreurs de produits pétroliers. Ils permettront:

- aux managers des entreprises d'assurer efficacement leurs fonctions de dirigeants de flotte par la maîtrise des outils essentiels de gestion dont l'application assurera la rentabilité et la pérennité de leur entreprise;
- aux conducteurs-livreurs d'assurer efficacement leurs fonctions de chauffeurs de véhicules transportant des matières dangereuses, par la maîtrise des pratiques dont l'application assurera une conduite réglementaire, préventive et sécuritaire sans réduire la productivité.

ARTICLE 4: ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

GSB TOTAL s'engage à:

- assurer une formation professionnelle de qualité au profit des managers des entreprises et des conducteurs-livreurs de produits pétroliers;
- délivrer, aux conducteurs-livreurs formés, un certificat de formation à la conduite de véhicules transportant des matières dangereuses de classe 3 après le passage d'un test d'évaluation de fin de stage;
- délivrer aux managers formés, en partenariat avec les Instituts Nationaux, une attestation de formation à la gestion d'une entreprise de transport.

En contrepartie, l'Entreprise s'engage à:

- favoriser la participation du personnel à la formation développée dans le cadre du PATH ainsi qu'à respecter les règlements de formation propres à la profession;
- maintenir le personnel dans sa position d'activité habituelle et considérer la période de formation comme un temps de service effectif donnant lieu au maintien du traitement et des indemnités usuelles;
- motiver le personnel à être assidu aux programmes de formation dispensés et justifier formellement de tout abandon de formation.

ARTICLE 5: FINANCEMENT DE LA FORMATION

D'une façon générale, les actions de formation développées dans le cadre du PATH sont prises en charge par le budget du projet GSB TOTAL.

Cependant, les entreprises sont invitées à contribuer au financement de l'ensemble de la formation. Cette contribution est proportionnelle au nombre de camions détenus par l'entreprise, à raison de Deux Cent Mille Francs Malagasy (200.000 FMG) par camion.

La contribution sera acquittée:

- au comptant à réception d'une facture mensuelle au prorata des formations commencées;
- Une déduction sera opérée dans le cas d'un prêt de camions, utilisés pour les formations pratiques de conduite préventive. Ce prêt est fixé à Trois Cent Mille Francs Malagasy (300.000 FMG) par jour et par camion.

ARTICLE 6: RÈGLEMENT DES LITIGES

Les parties contractantes conviennent de soumettre tout litige pouvant résulter de l'interprétation et de l'exécution de la présente Convention à un règlement amiable ou, le cas échéant, à la juridiction d'Antananarivo.

ARTICLE 7: PRISE D'EFFET

La présente Convention prendra effet à partir de la date de sa signature jusqu'à la date de la fin de la formation initiale, prévue le 30 juin 2005.

Fait à Antananarivo le,

Pour l'Entreprise,
(Précédé de la mention lu et Approuvé)

Pour GSB TOTAL,

M. Mme

Philippe BOURGEOIS

ANNEXE D
GUIDE D'ENTREVUE FACE À FACE

GUIDE D'ENTREVUE FACE À FACE

I- RÉPONDANT

Société :	Date :
Répondant :	Fonction :
Heure début :	Heure Fin :

II- OBJECTIF DE L'ENTREVUE

Cette entrevue a pour objectif de relever des informations pertinentes permettant de bien comprendre la situation managériale de la sous-traitance du transport routier des hydrocarbures à Madagascar.

III- DÉROULEMENT DE L'ENTREVUE

Le répondant sera graduellement amené à donner des éléments de réponse à l'ensemble des thèmes discutés afin qu'on puisse couvrir l'ensemble d'informations nécessaire.

IV- CONTENU DE L'ENTREVUE: TROIS THÈMES À DISCUTER

Thème 1: Situation de la distribution pétrolière à Madagascar

1. Analyse de la situation concurrentielle du secteur de la distribution pétrolière en termes des opportunités et menaces liés à l'environnement:
 - Les rôles de l'État
 - L'état de la concurrence entre les firmes pétrolières existantes
 - L'éventualité d'entrée potentielle des nouveaux concurrents
 - L'importance de la concurrence de substitution

2. Analyse de la situation organisationnelle des compagnies pétrolières en termes des forces et faiblesses des entreprises:
 - Au niveau de la fonction managériale
 - Au niveau de la fonction logistique
 - Au niveau de la fonction vente

Thème 2: Gestion de sous-traitance du transport routier des hydrocarbures

1. Analyse de la nature et de la durée du contrat de sous-traitance passé entre la compagnie pétrolière et les firmes de transport sous-traitantes.
2. Analyse de la nature de la relation de sous-traitance entre la compagnie pétrolière, donneur d'ordres, et les firmes de transport, sous-traitants.
3. Analyse du type de coordination de la relation pratiqué entre la compagnie pétrolière, donneur d'ordres, et les firmes de transport, sous-traitants.

Thème 3: Situation des entreprises du transport routier des hydrocarbures

1. Analyse de la situation concurrentielle du secteur du transport routier des hydrocarbures en termes des opportunités et menaces liés à l'environnement:
 - Les rôles de l'État
 - L'état de la concurrence entre les firmes de transport existantes
 - L'éventualité d'entrée potentielle des nouveaux concurrents
 - L'importance de la concurrence de substitution
2. Analyse de la situation organisationnelle des firmes de transport routier des hydrocarbures en termes des forces et faiblesses des entreprises:
 - Au niveau de la fonction managériale
 - Au niveau de la fonction logistique
 - Au niveau de la fonction vente

x

ANNEXE E
FICHE D'ANALYSE DE CONTENU SUR LA SOUS-TRAITANCE DU TRH

FICHE D'ANALYSE DE CONTENU SUR LA SOUS-TRAITANCE DU TRH

I- ANALYSE DE LA DISTRIBUTION PÉTROLIÈRE

Situation concurrentielle de la distribution pétrolière	Opportunités	Menaces
Rôle de l'État		
Concurrence interne		
Nouvelle concurrence		
Concurrence de substitution		
Situation organisationnelle (compagnie pétrolière)	Forces	Faiblesses
Fonction de management		
Fonction de logistique		
Fonction de vente		

II- ANALYSE DE LA SOUS-TRAITANCE DU TRH

Situation de la relation de sous- traitance du TRH	Situation avant le changement	Situation après le changement
Durée de la relation		
Nature de la relation		
Coordination de la relation		

III- ANALYSE DU SECTEUR DU TRH

Situation concurrentielle du secteur du TRH	Opportunités	Menaces
Rôle de l'État		
Concurrence interne		
Nouvelle concurrence		
Concurrence de substitution		
Situation organisationnelle (Entreprises de TRH)	Forces	Faiblesses
Fonction de management		
Fonction de logistique		
Fonction de vente		

IV- SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

Acteurs	Situation problématique	Défis	Attentes
Compagnie pétrolière TOTAL Madagascar			
Entreprises de TRH			

ANNEXE F
QUESTIONNAIRE DE DIAGNOSTIC DES RÉALISATIONS

QUESTIONNAIRE DE DIAGNOSTIC DES RÉALISATIONS

I- RÉPONDANT

Société : _____ Date : _____

Répondant : _____ Fonction : _____

II- OBJECTIF DU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a pour objectif de recenser et de comprendre les réalisations techniques et commerciales des firmes participantes. Ces réalisations sont à prendre en considération dans la construction du projet de firme-réseau.

III- DÉROULEMENT DE L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Après une séance d'information sur l'objectif de l'enquête administrée par le chercheur, le répondant sera amené à fournir des données sur les réalisations techniques et commerciales de son entreprise en remplissant ce questionnaire.

IV- CONTENU DU QUESTIONNAIRE: TROIS THÈMES À DISCUTER

Thème 1: L'identification de la firme et du répondant

Création en	
Effectif	
Votre assureur	
Votre banque	

Thème 2: Les réalisations techniques de la firme

- Comment se répartit le nombre de vos camions citernes par client?

	TOTAL	GALANA	JOVENNA	SHELL	LogisPétro	AUTRES	Total
Nombre de camions-citernes							
Petits porteurs (en ville)							
Gros porteurs (en long courrier)							

- Quelles sont les différentes marques de vos camions citernes? Quels sont les fournisseurs de camions et de pièces détachées à qui vous travaillez?

	Marques de camions	Fournisseurs de camions	Fournisseurs de pièces
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

- Quelle est la proportion annuelle en moyenne de vos coûts d'exploitation par rapport aux dépenses globales de votre entreprise?

Structure de coûts	1-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41-50 %	51 et plus
Coût d'achat						
Coût de maintenance						
Coût de distribution (livraison)						
Coût d'assurance						
Coût administratif						

Thème 3: Les réalisations commerciales de la firme

- Comment se répartit votre chiffre d'affaires annuel en moyenne par client de trois dernières années?

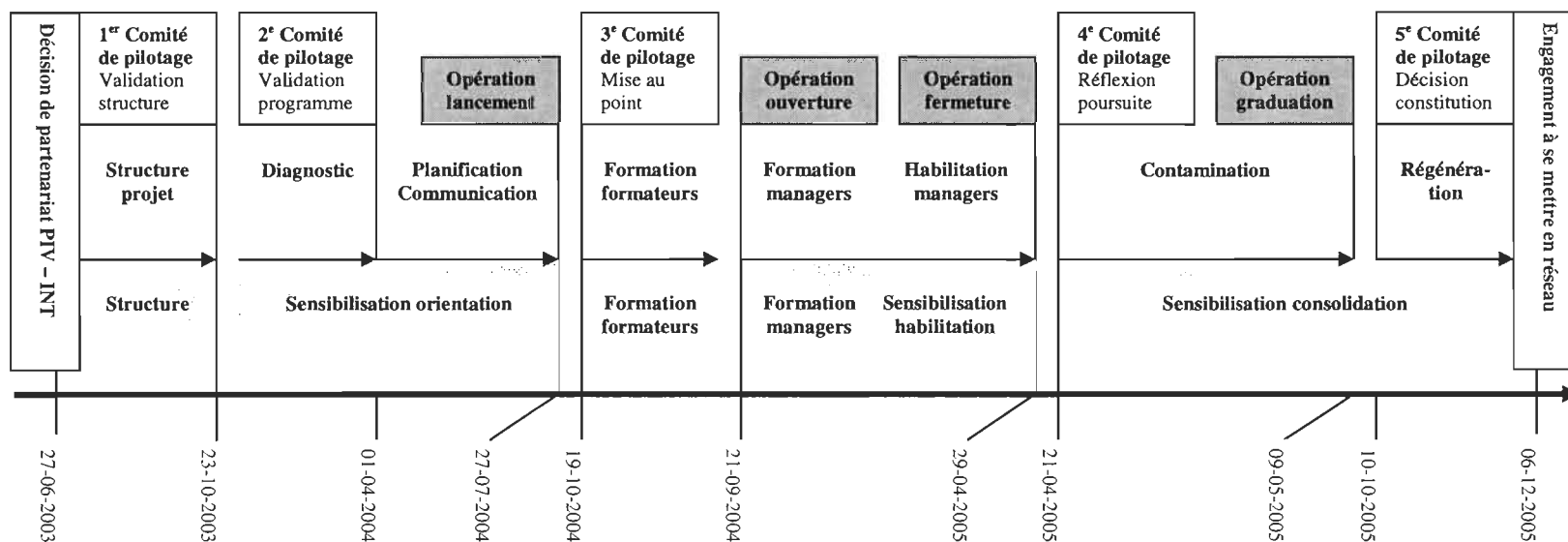
	TOTAL	GALANA	JOVENNA	SHELL	LogisPéto	AUTRES	Total
Chiffre d'affaires en %							100%

- Quelle est l'évolution annuelle en moyenne de trois dernières années de votre chiffre d'affaires et de votre profit?

Évolution annuelle moyenne de 3 dernières années	Décroît	Stagne	Augmente					
			1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	+ 51%
Évolution du chiffre d'affaires								
Évolution du profit								

ANNEXE G
CADRE CHRONOLOGIQUE DE L'INTERVENTION

CADRE CHRONOLOGIQUE DE L'INTERVENTION POUR LA PRÉPARATION D'UNE FIRME-RÉSEAU



ANNEXE H
QUESTIONNAIRE DE SUIVI DE FORMATION

QUESTIONNAIRE DE SUIVI DE FORMATION

I- RÉPONDANT

Société :	Date :
Répondant :	Fonction :

II- OBJECTIF DU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est établi dans une perspective de suivi de la formation. Il a pour objectif d'identifier les compétences nouvelles acquises par les entreprises et de relever leur intention de les capitaliser et de les transférer.

III- DÉROULEMENT DE L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est conçu pour être rempli en 30 minutes avant la clotûre de la dernière séance de formation. Après une brève explication de son objectif par le chercheur, le répondant sera amené à évoquer les dispositions qu'il prendra pour la capitalisation et le transfert des connaissances acquises durant la formation.

IV- CONTENU DU QUESTIONNAIRE: TROIS QUESTIONS OUVERTES

Thème 1: Les compétences nouvellement acquises

1. Si vous devez résumer le contenu de la formation à un collègue de travail ou à votre responsable hiérarchique, que lui diriez-vous?
2. Par rapport à ce que vous connaissez avant la formation, quelles sont les idées nouvelles qui vous ont particulièrement séduites?

Thème 2: L'intention de capitaliser les connaissances acquises

1. Quelles sont les connaissances acquises lors de la formation que vous devez retenir ou développer?
2. Par quels moyens pourrez-vous parfaire ces connaissances?

Thème 3: L'intention de transférer les connaissances acquises

1. Quelles sont les connaissances, les méthodes ou les outils que vous pourrez utiliser à court terme ou moyen terme dans votre travail?
2. Par quels moyens pourrez-vous réussir à mettre en œuvre ces connaissances?
3. Peut-on envisager une diffusion des connaissances acquises par le biais d'une formation interne, de la mise en circulation de la documentation, ou de tout autre moyen?

ANNEXE I
FICHE D'ANALYSE DE CONTENU DU SUIVI DE LA FORMATION

FICHE D'ANALYSE DE CONTENU DU SUIVI DE LA FORMATION

Entreprise	Compétences nouvelles	Intention de capitaliser	Intention de transférer
EP1			
EP2			
EP3			
EP4			
EP5			
EP6			
EP7			
EP8			
EP9			
EP10			
EP11			
EP12			
EP13			
EP14			
EP15			
EP16			
EP17			
EP18			
EP19			
EP20			
EP21			
EP22			
EP23			
EP24			
EP25			
EP26			
EP27			

ANNEXE J
EXEMPLE DE CONVOCATION

EXEMPLE DE CONVOCATION



TOTAL MADAGASIKARA
GLOBAL COMPACT – GSB
Programme d'Amélioration du
Transport des Hydrocarbures

Antananarivo, le 7 mars 2005

à

Mesdames et Messieurs les Chefs
 d'Entreprise de Transport des Hydrocarbures de la
 région d'Antananarivo

Objet: Réunion des chefs d'entreprise de transport ds hydrocarbures

Madame, Monsieur,

Le Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures à Madagascar organise une réunion de travail **le mercredi 23 mars 2005 à 14H30** dans les locaux de l'ININFRA à Alarobia.

Au sommaire de cette réunion et vos souhaits:

Ordre du jour:

- Présentation des résultats de l'enquête sur les entreprises;
- Débat sur le projet de firme-réseau;
- Constitution du Comité Technique Préparatoire pour la firme-réseau.

Je vous serai obligé de bien vouloir participer à cette réunion ou de vous y faire représenter.

Veuillez recevoir, Madame, Monsieur, nos sincères salutations.

Dominique BONVILLAIN
 Coordonnateur du Programme

ANNEXE K
FICHE DE RÉUNION

FICHE DE RÉUNION

Date :
Lieu :
Réunion n° :
Animateur :
Durée :

Enregistrement* Oui – Non **Matériel utilisé*** Dictaphone - Caméra
 (* Souligner la réponse correspondante)

Objet de la réunion	Synthèse et recommandations

Participants

Entreprise	Présence*	Firme pivot	Présence*	Observateur	Présence*
EP1		PIV-A		OBS-A	
EP2		PIV-B		OBS-B	
EP3		PIV-C		OBS-C	
EP4		PIV-D		OBS-D	
EP5		PIV-E		OBS-E	
EP6		PIV-F		OBS-F	
EP7		PIV-G		OBS-G	
EP8				OBS-H	
EP9		Intermédiaire		OBS-I	
EP10		INT-A		OBS-J	
EP11		INT-B		OBS-K	
EP12		INT-C		OBS-L	
EP13				OBS-M	
EP14		SOP-A		OBS-N	
EP15		SOP-B		OBS-O	
EP16					
EP17					
EP18					
EP19					
EP20					
EP21					
EP22					
EP23					
EP24					
EP25					
EP26					
EP27					

(* Cocher la case correspondante)

ANNEXE L
GUIDE DE DISCUSSION POUR LA RÉUNION DE SENSIBILISATION

GUIDE DE DISCUSSION POUR LA RÉUNION DE SENSIBILISATION

Date :

Lieu :

Réunion n° :

Animateur :

Durée :

Enregistrement* Oui – Non **Matériel utilisé*** Dictaphone - Caméra

(* Souligner la réponse correspondante)

I- OBJECTIF DE LA RÉUNION

Chaque réunion de sensibilisation a pour objectif de relever des informations pertinentes permettant d'enrichir, d'amender et d'éclaircir le contenu du projet de firme-réseau proposé pour que celui-ci soit le plus adapté aux besoins des entreprises participantes.

II- DÉROULEMENT DE LA RÉUNION

Le participant sera graduellement amené à donner des éléments d'enrichissements, d'amendements et d'éclaircissements de l'ensemble des thèmes discutés afin qu'on puisse adapter le contenu du projet de la firme-réseau aux besoins des organisations partenaires.

III- CONTENU DE LA RÉUNION: SEPT THÈMES À DISCUTER

Thème 1: Les objectifs de la firme-réseau

1. Le contexte du recours à la firme-réseau
2. La définition de la firme-réseau
3. Les objectifs recherchés dans la firme-réseau
 - Les objectifs recherchés par la firme pivot
 - Les objectifs recherchés par les entreprises participantes
 - Les objectifs recherchés par l'organisation intermédiaire
 - Les objectifs pour l'ensemble des partenaires

Thème 2: Les stratégies de la firme-réseau

1. Les stratégies liées à la modernisation de l'entreprise
2. Les stratégies liées à la rentabilisation de l'entreprise
3. Les stratégies liées à la pérennisation de l'entreprise

Thème 3: La structure d'opérationnalisation de la firme-réseau

1. Les partenaires de la firme-réseau
2. L'organisation et l'organigramme de la firme-réseau

Thème 4: La culture de fonctionnement de la firme-réseau

1. Le partage systématique de compétences
2. La capacité à répondre à long terme aux spécifications de qualité
3. La concurrence-coopération
4. La confiance
5. La densification des liens de communication entre les partenaires

Thème 5: Les acteurs impliqués dans la firme-réseau

1. La firme pivot
2. Les firmes participantes
3. L'organisation intermédiaire

Thème 6: Les activités de la firme-réseau

1. Le service d'appui technique aux entreprises
2. Le service de formation continue des entreprises
3. Le service d'information circulante interentreprises

Thème 7: Les ressources de la firme-réseau

1. Le budget de fonctionnement de la firme-réseau
2. Le budget des investissements de la firme-réseau

ANNEXE M

SÉMINAIRE DE SENSIBILISATION HABILITATION DU 23 MARS 2005

SÉMINAIRE DE SENSIBILISATION HABILITATION DU 23 MARS 2005

FIRME-RÉSEAU

POUR UN TRANSPORT ROUTIER DES HYDROCARBURES MODERNE

1. LE CONTEXTE

Le projet de firme-réseau est né dans le cadre du Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures (PATH) à partir des constats ci-après:

- la fragilité de la rentabilité des firmes de transport suite à des coûts croissants;
- la difficulté des firmes de transport à se conformer aux critères de qualité;
- le non poids sur les exigences des clients, des fournisseurs, des banques et des assurances.

2. LA FIRME-RÉSEAU

La firme-réseau est une structure de regroupement qui permet aux entreprises membres de codévelopper des compétences pour:

- décroître les coûts;
- augmenter la qualité;
- accroître la capacité de négociation.

3. LES MEMBRES DE LA FIRME-RÉSEAU

Peuvent adhérer comme membres de la firme-réseau les entités suivantes:

- une (ou plusieurs) compagnie pétrolière en qualité de firme pivot;
- les entreprises de transport des hydrocarbures en qualité de firmes participantes;
- un (ou plusieurs) organismes de formation en qualité d'intermédiaire.

4. L'OBJECTIF DE LA FIRME-RÉSEAU

La firme-réseau a pour objectif de rendre les entreprises membres

- modernes;
- rentables;
- pérennes.

5. LES STRATÉGIES DE LA FIRME-RÉSEAU

Deux axes stratégiques:

Axe 1 – Rentabilisation de l'affaire par la réduction des coûts

- d'achat de pièces de rechange;
- de maintenance;
- d'assurance;
- de distribution (carburants).

Axe 2 – Modernisation de l'entreprise par l'augmentation de la qualité

- Acquisition de nouveaux camions et des ordinateurs à bord;
- Négociation de financement d'investissement et d'exploitation;
- Implantation de pratiques modernes de gestion;
- Formation continue de mise à niveau.

6. LE FONCTIONNEMENT DE LA FIRME-RÉSEAU

Un Centre opérationnel administré par un Directeur mandaté assisté par un secrétariat se charge de l'exécution des activités de la firme-réseau.

Ce centre comprend en son sein deux services:

- Le **service de partenariat** qui s'occupe de la négociation et du suivi des relations d'affaires avec les partenaires (banques, fournisseurs d'équipement, d'exploitation et de compétences, assurances,...) susceptibles de travailler avec la firme-réseau;
- Le **service d'appui technique** qui se charge de l'implantation des pratiques modernes de gestion dans les entreprises membres et de son suivi, de l'organisation des formations et des séminaires de partage ainsi que de l'aide au montage de dossier financier.

7. LES ACTIVITÉS DE LA FIRME-RÉSEAU

La firme-réseau, par le biais de son Centre opérationnel, offre aux membres:

- les **services d'appui technique**
 - o pour l'implantation des pratiques modernes de gestion
 - o pour le montage de dossier financier
 - o pour la négociation des conditions meilleures auprès des partenaires
- les **services de formation** continue et de recherche dans les domaines
 - o de transport de matières dangereuses
 - o de gestion d'entreprise de transport
- les **services d'information circulante** par une organisation régulière des séminaires de partage de compétences

8. LE BUDGET DE LA FIRME-RÉSEAU

Le budget de fonctionnement du Centre est alimenté par:

- les cotisations des membres;
- les éventuelles subventions reçues;
- les recettes perçues dans le cadre de ses activités.

9. LES PERSPECTIVES DE LA FIRME-RÉSEAU

La firme-réseau s'autofinancera à terme en ajoutant d'autres services tels que:

- les **services de logistique** pour les membres:
 - o un dépôt de carburants commun
 - o une centrale d'achat
 - o un garage commun
- le **service de formation** qualifiante et diplômante pour ceux qui veulent:
 - o devenir des conducteurs des véhicules transportant des matières dangereuses
 - o devenir des gestionnaires d'entreprise de transport
- les **services de consultation** et d'assistance technique dans les domaines:
 - o de transport de matières dangereuses
 - o de gestion d'entreprise de transport

10. LA FORME JURIDIQUE DE LA FIRME-RÉSEAU

Groupement d'intérêt économique (GIE)

ANNEXE N

FICHE D'ANALYSE DE CONTENU SUR LE PROJET DE FIRME-RÉSEAU

ANNEXE O
GUIDE D'OBSERVATION DES CONDITIONS CRITIQUES

GUIDE D'OBSERVATION DES CONDITIONS CRITIQUES

Date :

Lieu :

Réunion n° :

Animateur :

Durée :

Enregistrement* Oui – Non **Matériel utilisé*** Dictaphone - Caméra
(* Souligner la réponse correspondante)

I- OBJECTIF DE L'OBSERVATION

Ce guide a pour objectif de relever les propos oraux et comportementaux bloquant ou facilitant observés au cours de la sensibilisation habilitation à la firme-réseau.

II- DÉROULEMENT DE L'OBSERVATION

Le répondant sera amené à réagir et à donner son intention par rapport à la firme-réseau.

III- CONTENU DE L'OBSERVATION: TROIS ÉLÉMENTS A ÉTUDIER

Thème 1: La perception d'objection des entreprises au changement

1. L'intérêt à la firme-réseau
2. La motivation pour la firme-réseau
3. La résistance au changement vers la firme-réseau

Thème 2: Le niveau d'exploration des entreprises au changement

1. La disponibilité à la firme-réseau
2. L'implication dans la firme-réseau
3. L'adoption du changement dans le cadre de la firme-réseau

Thème 3: Le niveau d'engagement des entreprises au changement

1. La confiance
2. Les liens denses de communications
3. L'ambition de s'améliorer ensemble à long terme
4. La concurrence-coopération
5. Le partager de compétences

ANNEXE P
FICHE D'ANALYSE DE CONTENU DES CONDITIONS CRITIQUES

FICHE D'ANALYSE DE CONTENU DES CONDITIONS CRITIQUES

1. OBJECTION AU CHANGEMENT

Variable	Manifestation opérationnelle	Facteur bloquant	Facteur débloquent
Intérêt			
Motivation			
Résistance			

2. EXPLORATION AU CHANGEMENT

Variable	Manifestation opérationnelle	Facteur bloquant	Facteur débloquent
Disponibilité			
Implication			
Adoption			

3. ENGAGEMENT AU CHANGEMENT

Variable	Manifestation opérationnelle	Facteur bloquant	Facteur débloquent
Confiance			
Liens de communication			
S'améliorer ensemble à long terme			
Coopération-concurrence			
Partage de compétences			

ANNEXE Q
FICHE D'ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

FICHE D'ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Code	Signature convention	Activité transport	Parc	Formation Modules	Certifiés	Sensibilisation Séminaires	Préadhésion	Évaluation Catégorie
EP1								
EP2								
EP3								
EP4								
EP5								
EP6								
EP7								
EP8								
EP9								
EP10								
EP11								
EP12								
EP13								
EP14								
EP15								
EP16								
EP17								
EP18								
EP19								
EP20								
EP21								
EP22								
EP23								
EP24								
EP25								
EP26								
EP27								
Total								

Légende

Convention:	Date de signature marquant l'adhésion à la convention de formation
Activité:	Transport Massif, Transport en Ville ou Transport Mixte
Parc:	Nombre des camions citernes en possession
Modules:	% du nombre de modules assistés par rapport au nombre global des modules
Certifiés:	Nombre des managers certifiés
Séminaires:	% du nombre de séminaires assistés par rapport au nombre global des séminaires
Pré-adhésion:	Manifestation de pré-adhésion à la firme-réseau lors du séminaire de validation 1 = Firmes pré-adhérentes; 0 = Firmes non pré-adhérentes; Blanc = Absentes
Catégorie:	A = Firme Enthousiaste; B = Firme Hésitante; C = Firme Sceptique

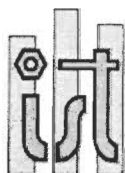
ANNEXE R
FICHE D'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE LA SOUS-TRAITANCE

FICHE D'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE LA SOUS-TRAITANCE

	Situation au début En 2003	Situation à la fin En 2005	Situation après . . . En 2007
Durée de la relation			
Nature de la relation			
Coordination de la relation			

ANNEXE S
CONSORTIUM IST/INSCAE

CONSORTIUM IST/INSCAE



Dans le cadre du programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures (PATH), il est convenu entre:

D'une part,

TOTAL MADAGASIKARA Initiative GSB - PATH, représenté par M. Philippe BOURGEOIS, Directeur Général,
ci-après dénommé TOTAL – GSB – PATH,

Et d'autre part,

Le consortium INSCAE/IST, représenté par M. Victor HARISON, Directeur Général de l'INSCAE.

ARTICLE 1: OBJET

Le consortium INSCAE/IST s'engage à former les Managers des Entreprises de Transports routiers des Hydrocarbures en MANAGEMENT.

La formation sera financée par TOTAL – GSB – PATH.

ARTICLE 2: CONSISTANCE DES PRESTATIONS

1. Contenu

Thème 1: Le renforcement des habiletés de gestion financière et comptable

Module 1 - Traduction des objectifs et stratégies en programmes d'activité

Module 2 - Élaboration et analyse des tableaux de bord

Module 3 - Mise en place d'un système comptable

Module 4 – Élaboration des états financiers de l'entreprise

Module 5 – Informatique de base et informatique de gestion appliquée

Thème 2: Le renforcement des habiletés de management des équipes

Module 6 – Organisation et Gestion des ressources humaines

Module 7 – Techniques de management

Module 8 – Techniques de communication

Module 9 – Communication professionnelle et NTIC

Thème 3: Le renforcement des habiletés de gestion de transport et logistique

Module 10 – Gestion d’une flotte de camions-citernes

Module 11 – Économie et gestion de transport

Module 12 – Gestion des stocks et des approvisionnements

Module 13 – Analyse des coûts de revient d’une entreprise de TRH

Thème 4: Le renforcement des habiletés de gestion commerciale

Module 14 – Marketing, actions commerciales, négociation

Thème 5: La sensibilisation en matière de gestion juridique et fiscale

Module 15 – Droits des affaires appliqués au transport d’hydrocarbures

Module 16 – Droits fiscaux appliqués au transport d’hydrocarbures

Thème 6: La sensibilisation en matière de management de sécurité et de qualité

Module 17 – Mise en place d’un système de qualité et de sécurité routière

Module 18 – Gestion du projet « Global Compact » par l’entreprise

2. Population

Les propriétaires ou les managers des Entreprises de Transport Routier des Hydrocarbures, comprenant 3 groupes d’Antananarivo et 4 groupes de quatre villes de provinces: soit un total de 7 groupes.

3. Calendrier de la Formation

Voir annexe

4. Jours et horaires

Les formations se dérouleront en général les Mardi, Mercredi et Jeudi, et dans la matinée, c’est à dire de 7H00 à 13H00.

Les intervenants de l’IST et de l’INSCAE s’engagent à respecter ces horaires.

5. Lieu de formation

Les séances de Formation se tiendront dans les locaux de l’ININFRA Alarobia, pour Antananarivo.

6. Coûts et modalités de règlements

Les coûts de prestation sont fixés à un total de 708 750 000 Fmg (sept cent huit millions sept cent cinquante mille francs malagasy). Ces coûts forfaitaires comprennent la conception, la documentation et l’utilisation d’équipements adéquats. (Base 1euro = 12 500fmg)

Les coûts de location de salles seront supportés par le TOTAL – GSB – PATH .

Les coûts inhérents aux déplacements en province (transports, perdiems) seront à la charge de TOTAL – GSB – PATH.

TOTAL – GSB – PATH règlera 30% des prestations à la signature de la présente convention, et le reste en 2005, au plus tard, un mois après la fin des prestations, sur présentation d'une facture certifiée par PATH.

7. Approche méthodologique

Afin de répondre au mieux à l'objectif d'augmentation de compétences, la méthodologie de l'intervention ci-après est mise en place.

Les cours sont soigneusement conçus de façon à assurer une double adaptation pratique tant au cas des PE qu'à celui de l'activité de TRH. Ils sont répartis en moyenne entre 20% théoriques et 80% pratiques. De plus, ils sont tous présentés sur « PowerPoint » en utilisant un vidéoprojecteur.

S'agissant du transfert de compétences, on privilégiera une approche andragogique par compétences dont le but est d'amener, grâce à un apprentissage individualisé et/ou collectif, les participants à:

- Savoir appliquer les outils de gestion suggérés;
- Prendre conscience de l'importance de moderniser leur façon de faire;
- Mener une réflexion constructive sur leur fonction et ses diverses applications et conséquences dans leurs rapports quotidiens avec les fournisseurs, les clients, les collaborateurs;
- Actualiser leurs connaissances dans les différents domaines de la gestion.

Pour faciliter le transfert, tous les participants sont dotés d'un manuel de formation.

Quant à l'approche d'animation des séances, la méthode participative interactive sera privilégiée. Dans ce sens, les séances seront de véritables échanges et illustrées par des exercices d'application individuels et/ou de groupe adaptés aux entreprises de TRH.

Les groupes n'excéderont pas 18 personnes.

Fait à Antananarivo, le

Pour TOTAL MADAGASIKARA
INITIATIVE GSB - PATH

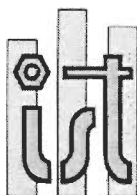
Philippe BOURGEOIS
Directeur Général de TOTAL

Pour le consortium IST /INSCAE,

Harison VICTOR
Directeur Général de l'INSCAE

ANNEXE T
FICHE DE COMMUNICATION DU PROJET

FICHE DE COMMUNICATION DU PROJET



Projet d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures à Madagascar

PATH, en bref

Mission

Le PATH se propose d'accroître les compétences et la compétitivité des PME du secteur du Transport Routier des Hydrocarbures (TRH) pour qu'elles deviennent des organisations plus modernes, plus profitables et plus pérennes.

Objectifs

1. accroître les compétences de gestion des entreprises impliquées dans le TRH
par la formation des managers d'entreprises de TRH à la gestion de
firme de transport
2. améliorer la composition et l'état du parc des camions citernes des firmes de
TRH
par la formation des managers d'entreprises de TRH aux techniques
de transport des matières dangereuses
3. développer la capacité d'apprentissage des firmes de TRH à l'organisation-
réseau
par la sensibilisation des managers de firmes de TRH à la pratique de
la firme-réseau
4. améliorer la capacité de négociation des firmes de TRH dans le cadre d'une
organisation-réseau
par la sensibilisation des gestionnaires d'autres entreprises impliquées
dans le secteur du TRH au fonctionnement de la firme-réseau

ANNEXE U
COUPURES DE PRESSE

COUPURES DE PRESSE



N° 4790: Jeudi 28 Octobre 2004

Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures - PATH

Le danger est toujours présent !

Appliquer les normes de l'Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route - ADR, telle est l'action principale de l'initiative GSB (Growing Sustainable Business) engagée par TOTAL Madagasikara dans le cadre du Global Compact à Madagascar depuis juin 2003. Du comité de pilotage créé pour ce faire, une cellule opérationnelle est née, dirigée par Philippe Bourgeois, DG de TOTAL dans la Grande île, composée de Naivo Andriantsoavina, ingénieur détaché de l'IST-T en tant que chef de projet, et de Dominique Bonvillain, formateur réseau régional, en tant que coordonnateur. La cellule met en oeuvre le projet, assure la gestion et le compte-rendu au comité de pilotage et exécute le projet.

En octobre 2003, on relève les constats suivants: caractère trop informel du secteur du transport routier des hydrocarbures sur Madagascar, l'absence d'institution de formation des chauffeurs au transport routier des hydrocarbures, le manque de standards dans les PME Transport, un parc/équipement âgé et un nombre d'accidents de la route élevé. Dès novembre 2003, la cellule s'attèle à accroître les compétences managériales des entreprises du secteur, à accroître les compétences des salariés (chauffeurs, mécaniciens, administratifs, techniciens de maintenance) et à améliorer la composition et l'état du parc, en renforçant en particulier les conditions d'acquisition et la maintenance.

Jouant sur le système PPP, formation sur formation est distribuée à qui de droit pour atteindre l'objectif qui est la professionnalisation des transporteurs et des conducteurs routiers. Car, loin de la réalité, ces professionnels travaillent sans être conscients des dangers qui les entourent.

Hier, le PATH a présenté aux journalistes les acquis et les formations en cours qui concernent essentiellement ce secteur.

La formation de formateurs a fait naître une nouvelle génération de canal humain d'informations. Le partage entre pairs ressemble de plus en plus à une méthode enrichissante. Plusieurs sujets sont mis en exergue, dont la nécessité de connaître les divers dangers sur route, les mesures à prendre en tout cas de figure, les expériences "réelles", etc.

Chaque matière transportée a ses caractéristiques que chacun se doit de savoir pour les maîtriser. On distingue 13 classes de matières dites dangereuses. Des matières et objets explosives (1) aux gaz comprimés, liquéfiés ou dissous (2), jusqu'aux matières et objets dangereux divers (13), en passant par les matières comburantes/peroxydes organiques (5) aux matières toxiques/matières infectieuses (6) ou encore matières radioactives (7) ou matières corrosives (8). Chaque danger est spécifique et requiert des gestes spécifiques. La classe 3 concerne généralement nos chauffeurs et aide-chauffeurs (carburants: super, gas-oil, essence, kérosène, fuel).

Un geste simple peut engendrer un danger irréversible. Et les organisateurs de souligner que tous les usagers des routes, tout comme les policiers ou les gendarmes doivent être au courant des mesures à prendre devant tel ou tel cas de figure. Comme les gendarmes qui stoppent les camions citernes, le feu au bivouac, en pleine nuit. Les expériences démontrent des cas à ne pas du tout négliger: le transfert des vapeurs d'hydrocarbures, le feu à distance, les zones d'inflammabilité (gouttes d'essence, mélange essence et gas-oil), la vaporisation du gas-oil et le feu de métal. Les étiquettes et sur les marchandises et sur les camions citernes en disent long sur la nature à préserver.

Les formations, qui se déroulent à l'Ininfra- Alarobia feront l'objet de transfert en provinces ultérieurement, ainsi que la mise en place d'outils financiers pour l'amélioration du parc, le montage d'une firme réseau, la coordination de la réflexion sur la réglementation et le positionnement du programme dans l'avenir, une agence des Transports terrestres et un centre de formation national.

28/10/04 - Volana



GSB MADAGASCAR

BULLETIN D'INFORMATION



Madagascar

Numéro 3, Avril 2005

Statut et Prochaines étapes

Octobre 04 – Management Committee du Fonds e7 a étudié les résultats de l'étude de pré-faisabilité et décidé de la poursuite en phase de faisabilité.

Février 05 – Mission de GTZ sur le terrain pour obtenir des données et faire des propositions au Gouvernement Allemand sur une éventuelle participation financière et technique de la Coopération Allemande (BMZ) sur ce projet.

Mai 05 – Prochaine réunion du Management Committee du Fonds e7 pour confirmer ses engagements.

Juin 05 – Décision de BMZ par rapport à la nature et la forme de leur participation.



Projet Lac Alaotra

Rappel - Description

Ce projet d'un budget de \$13.5M consiste à fournir des services énergétiques à environ 15000 clients de la région du Lac Alaotra au nord ouest de Tananarive.

Comme pour le Projet Lokoho, celui-ci est effectué de manière participative, en partenariat avec le Ministère de l'Energie et des Mines, le Groupe Total, des ONGs locales à déterminer, et le PNUD.

Statut et Prochaines étapes

Ce projet est actuellement en phase d'attente étant dépendant pour l'obtention de subventions nécessaires à la viabilité de l'électrification rurale, de l'Appel d'Offre de l'ADER (Agence pour le Développement de l'Electrification Rurale), qui n'a pas encore eu lieu faute de moyens financiers du FNE (Fonds National pour l'Electrification).

Courant 2005 – Appels d'Offre de l'ADER.



TOTAL PATH

Rappel - Description

Le projet PATH nous livre son objectif dans son nom puisqu'il s'agit du Programme d'Amélioration des Transports d'Hydrocarbures. Avec un budget de \$1M financé par Total sur 5 ans, il se propose d'accroître les compétences et les performances des PME du secteur du Transport des Hydrocarbures.

Ce projet est effectué en partenariat avec l'APTH France (Association de Prévention des Transports d'Hydrocarbures), l'IST-T (Institut Supérieur de Technologie de Tananarive), l'ONG Vouisoa : le Ministère des Transports et le PNUD.



Entretien à la conduite pour les chauffeurs sur la piste d'Antsoahamandina

Statut et Prochaines étapes

Novembre 04 – Début des formations à la gestion pour les managers d'Antananarivo. Ces formations se termineront fin Avril 2005.

Février 05 – Début des formations chauffeurs et aide chauffeurs en province. Fin des formations prévue en mai 2005.

Mars 05 – Début de la mise en œuvre de la « firme-réseau » pour moderniser et améliorer la compétitivité des PME du secteur du Transport des Hydrocarbures. Début des formations à la gestion pour les managers en

province. Planning étalé jusqu'à fin juillet 2005.

Avril 05 – Réunion du Comité de Pilotage du Groupe de Travail PATH



Micro-finance

Rappel - Description

BFV-SG souhaite accroître son engagement dans le co-financement de micros et petites entreprises et le refinancement ainsi que la participation au capital d'institutions de micro-finance.

Dans le cadre de ce projet des partenariats ont été conclus avec ADEFI (Action pour le Développement et le Financement des Micro-entreprises) et un partenariat est envisagé avec Entreprendre à Madagascar (EAM), une institution d'accompagnement d'entrepreneurs et de micro-finance.

Statut et Prochaines étapes

Décembre 04 – Augmentation de la ligne de crédit d'ADEFI de 1 milliard à 1 milliard 500 millions jusqu'à fin février 2005.

Janvier 05 – Dernières modifications apportées au Protocole d'Accord avec EAM. Attente de la validation par la Direction Générale de la BFV-SG.

MAD'EOLE – Centre Industriel d'Energie Eolienne

Rappel - Description

Mad'Eole souhaite établir à Antananarivo (Diégo-Suarez), la pointe et la province du Nord de Madagascar, un centre industriel d'Energie Eolienne. Dans un premier temps, Mad'Eole établira une ferme éolienne hors réseau dans un village pilote, Sahasifoua, à 50 km de Diégo. Un deuxième village pilote est actuellement à l'étude. Dans un deuxième temps une ferme éolienne

ANNEXE V
EXTRAIT DES DISCOURS ET DES DISCUSSIONS

EXTRAIT DES DISCOURS ET DES DISCUSSIONS

Mots clés	Extrait du discours et des discussions	Référence
Contexte évolutif exige professionnalisme	« La cérémonie d'aujourd'hui traduit à mon égard la volonté de professionnalisation du secteur. En 1995 ou 1996, j'ai été un spectateur malheureux d'un accident à 10 km de Brickaville d'un camion citerne qui avait coûté la vie d'un chauffeur, de son aide-chauffeur et d'une passagère, là où il y a le fameux pont où il y avait l'événement de 2002. Je les ai vues mourir les trois personnes dans leur cabine, on était incapable de faire quoi que ce soit. »	Discours de l'Autorité du du 03/11/2004
	« Aux managers des entreprises, sachez que le contexte évolue, seuls les stratèges pourront sortir vainqueurs aux différentes péripéties, et je crois que vous voulez être vainqueurs. »	Discours de l'Autorité du 03/11/2004
	« Le transport des hydrocarbures exige plus que jamais un professionnalisme moderne, ouvert sur le monde et pleinement responsable... les professionnels du transport des hydrocarbures apportent dans ce domaine une valeur ajoutée spécifique qui suppose le recours à des qualifications clairement établies et évaluées, ainsi qu'à des compétences en permanence actualisées. »	Discours de la firme pivot du 27/07/2004
L'avenir passe par la firme-réseau	« ... pour parler de l'avenir de la profession qui semble passer par le regroupement des acteurs composant le secteur du transport routier des hydrocarbures... »	Discours de la firme pivot du 27/07/2004
	« ... l'avenir du transport routier des hydrocarbures à Madagascar. Donc, on a monté un projet actuellement qui s'intitule « la firme-réseau », qui est une solution pour le transport des hydrocarbures à Madagascar. »	Discussion lors de la rencontre du 27/07/2004
	« Grâce à la mise en commun des expériences, aux formations et à l'expertise conseil proposés, le Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures apporte déjà une pierre non négligeable à la construction du transport routier futur à Madagascar. »	Discours de l'intermédiaire du 27/07/2004

Mots clés	Extrait du discours et des discussions	Référence
Un partenariat est établi pour soutenir la firme-réseau à la base du projet PATH	« ... la coopération en vue de la formation des managers, dont le lancement débute aujourd'hui, n'est pas le fruit du hasard. En effet, TOTAL Madagascar, d'un côté, et l'IST d'Antananarivo, de l'autre, ont décidé de donner aux managers des entreprises de transport des formations afin de compléter et de renforcer leur pratique sur le plan managérial, de leur inculquer l'importance de nouvelles approches dans l'exercice de leurs activités, je cite, entre autres, la notion de réseautage d'entreprises, et tout cela évidemment dans le but de mieux rationaliser les fondations de leurs entreprises. »	Discours de l'intermédiaire du 03/11/2004
	« La cérémonie d'aujourd'hui est aussi une illustration parfaite du partenariat entre une grande entreprise, qui est TOTAL Madagascar, et un institut de formation, qui est IST d'Antananarivo. »	Discours de l'Autorité lors du 03/11/2004
	« Le groupe TOTAL a décidé effectivement de s'investir dans ce projet sous une présentation de réseau de transport des hydrocarbures à Madagascar. »	Discours de la firme pivot du 27/07/2004
	« Le Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures (PATH), placé sous la présidence du Comité de Pilotage TOTAL, est le fruit d'un partenariat approfondi entre TOTAL et l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo. Il affiche clairement le souci d'un professionnalisme exigeant, fondé sur des compétences reconnues. »	Discours de l'intermédiaire du 27/07/2004
	« ... la firme-réseau, effectivement, est un bébé qui appartient à un chercheur, qui est de sa conception intellectuelle et que, pour ce projet, TOTAL l'a vu très important. Ça fait longtemps qu'on a travaillé ensemble pour arriver à cette séance d'aujourd'hui qui est le lancement de la firme-réseau. Nous allons travailler ensemble, nous allons voir de quelle manière, on peut monter cette affaire et mettre de volontaires désignés pour faire progresser ce projet de firme-réseau. »	Discours de la firme pivot du 23/03/2005

ANNEXE W
EXTRAIT DU CONTENU DU PROJET DE FIRME-RÉSEAU DISCUTÉ

EXTRAIT DU CONTENU DU PROJET DE FIRME-RÉSEAU DISCUTÉ AVEC LES MANAGERS

	Sensibilisation des firmes de TRH Du 27/07/2004 - Lancement	Sensibilisation des firmes de TRH Du 03/11/2004 - Ouverture	Sensibilisation des firmes de TRH Du 03/03/2005 - Approfondissement
Firme-réseau	Créer une synergie créatrice entre les membres de façon à stimuler l'innovation (l'amélioration continue) et à favoriser l'adoption des technologies nouvelles (TN)	Créer de la synergie créatrice par un apprentissage partagé d'entreprises travaillant ensemble	Rendre les entreprises membres modernes, rentables et pérennes
Extrants	<p>Pour TOTAL, donneur d'ordres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une garantie de service de transport de qualité - Une garantie de conformité des PME sous-traitants de TRH aux standards de qualité <p><u>Pour les PME sous-traitants</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une opportunité de co-évolution d'entreprises - Le soutien du DO dans leur démarche de modernisation - Une garantie de durabilité de l'affaire à travers un contrat à LT <p><u>Pour l'ensemble des partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissements partagés - Compétences branchées aux TN - Coûts d'exploitation décroissants - Qualité de service partagée - Une compétitivité globale renforcée 	<p>Quelques impacts de la chaire <u>pour les sous-traitants</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un croissance constante entre 1995 et 2000: de 157 % d'employés et de 300 % du chiffre d'affaires. - Aucune fermeture, 3 rachats. - Une amélioration constante de la qualité des membres. - Une diversification accrue (une réduction du taux de dépendance envers Bombardier de plus du tiers) - Une amélioration constante et moins coûteuse du savoir et du savoir-faire (ingénierie simultanée, ISO 1400 pour ne citer que ceux-là) - Des collaborations croisées (transport, R-D, formations) - De l'apprentissage partagée 	<p>Pour TOTAL, donneur d'ordres</p> <ul style="list-style-type: none"> - La volonté d'aider les PME de TRH à moderniser leur organisation - La garantie de service de transport conforme aux critères de qualité <p><u>Pour les PME sous-traitants</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'obtention d'un contrat de 3 à 5 ans (100% des entreprises) - La modernisation de leur organisation selon les critères de qualité (97% des entreprises) - La réduction des coûts (83% des entreprises) <p><u>Pour l'ensemble des partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les investissements et gains partagés

	Sensibilisation des firmes de TRH Du 23/03/2005 - Validation	Sensibilisation des firmes de TRH Du 31/03/2005 - Finalisation	Sensibilisation des firmes de TRH Du 29/04/2005 - Fermeture
Firme-réseau	Rendre les entreprises membres modernes, rentables et pérennes	Rendre les entreprises membres modernes (amélioration et renouvellement du parc et pratiques de gestion branchées), rentables (profit en croissance en diminuant les coûts) et pérennes (durée de vie à LT et relations d'affaires durables)	Permettre le développement des entreprises en termes d'acquisition du statut des organisations modernes, rentables et pérennes
Extrants	<p><u>Pour TOTAL, donneur d'ordres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La volonté d'aider les PME de TRH à moderniser leur organisation - La garantie de service de transport conforme aux critères de qualité <p><u>Pour les PME sous-traitants</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'obtention d'un contrat de 3 à 5 ans (100% des entreprises) - La modernisation de leur organisation selon les critères de qualité (97% des entreprises) - La réduction des coûts (83% des entreprises) <p><u>Pour l'ensemble des partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les investissements et gains partagés 	<p><u>Pour TOTAL, firme pivot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La qualité de service de transport <p><u>Pour les PME participantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des conditions profitables obtenues auprès des partenaires impliquées dans la firme-réseau - La durabilité des relations d'affaires (contrat à MT) - Une opportunité de co-évolution des entreprises (modernité) <p><u>Pour l'intermédiaire tiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une consolidation de son expertise <p><u>Pour l'ensemble des partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissements partagés - Une compétitivité globale renforcée 	<p><u>Pour TOTAL, firme pivot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'assurance de la qualité de service de transport <p><u>Pour les PME participantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La durabilité des liens d'affaires (contrat à MT) - Opportunité de co-développement de compétences - Le soutien de la firme pivot dans sa démarche de modernisation <p><u>Pour l'intermédiaire tiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une consolidation de son expertise <p><u>Pour l'ensemble des partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investissements partagés - Une compétitivité globale renforcée

ANNEXE X
EXEMPLE D'ATTESTATION DE FORMATION

EXEMPLE D'ATTESTATION DE FORMATION






ATTESTATION

Le consortium **IST-T – INSCAE**, partenaire du Comité de Pilotage **TOTAL**, Programme d'Amélioration du Transport des Hydrocarbures, atteste que

Monsieur Francis Thierry RAJARY

de la Société **TLSS** a suivi le cycle de formation à la **Gestion d'entreprise de transport** qui s'est déroulé du 3 novembre 2004 au 28 avril 2005 dans les locaux de l'ININFRA à Antsiraha.

Les modules suivants ont été suivis :

- Module 2 - Elaboration et analyse des tableaux de bord 1/3 2/3 3/3
- Module 7 - Techniques de management 1/3 2/3 3/3
- Module 17 - Mise en place d'un système de qualité 1/3 2/3 3/3
- Module 18 - Gestion de Projet 1/3

Fait à Antananarivo, le 28 Avril 2005

Le Directeur Général de
IST-T
Prosper RAMAMONJISOA

Le Directeur Général de
TOTAL Madagascar
TOTAL MADAGASCAR
Philippe BOURGEOIS

Le Directeur Général de
INSCAE
Victor HARTIGAN

ANNEXE Y
TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA FIRME-RÉSEAU



INSTITUT SUPÉRIEUR DE TECHNOLOGIE

Tél : 261.20 22 414 23 / 261 33 11 804 22 / 261 32 04 037 58

Fax : 261.20 22 405 43

Email : isttdg@wanadoo.mg

Siège : Iadiambola Ampasampito [RN2] — B.P 8122 – ANTANANARIVO 101 (Madagascar)

N° /05/IST-T/DG

Antananarivo, le 20 avril 2005

Le Directeur Général
Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo

à

Monsieur le Directeur Général
TOTAL Madagasikara

Objet: Termes De Référence portant la création d'une Firme-réseau

Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre de la convention de partenariat entre TOTAL Madagasikara et l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo signée le 28 octobre 2003, il est prévu dans le programme d'amélioration du secteur du transport routier des hydrocarbures de mettre en place une Firme-réseau pour la profession.

Vous trouveriez ci-joint les Termes De Référence afférents à la création de cette Firme-réseau.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de notre haute considération.

Le Directeur Général de l'IST-T

Josoa RAMAMONJISOA

TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA FIRME-RÉSEAU
Création d'une Firme-réseau
pour un transport routier des hydrocarbures moderne

1- LE CONTEXTE

Le passage d'une gestion étatique à une gestion privée caractérise le contexte de la distribution pétrolière à Madagascar. Dans ce contexte, la concurrence s'intensifie. Les entreprises de transport des hydrocarbures qui s'y opèrent sont confrontées à une situation critique en raison:

- de la fragilité de leur rentabilité suite à une croissance moyenne annuelle de 10 à 30 de leurs coûts d'exploitation non compensée par les hausses des prix de transport;
- du non poids sur les exigences des clients, des fournisseurs, des banques et des assurances ainsi que des autorités publiques;
- de la difficulté à se conformer aux critères de qualité exigés suite notamment à la vétusté du parc en circulation, plus de 80% âgés de plus de 10 ans.

Cette difficulté tend à amener la compagnie pétrolière à s'appuyer autant sur l'efficacité de ses propres activités que sur celle des activités des transporteurs travaillant avec elle. L'ensemble de ces constats entraîne un besoin de synchronisation des activités et de mise en commun des compétences pour la facilitation de la résolution des problèmes partagés.

Ce besoin suppose la nécessité de transformation de liens classiques de sous-traitance basés sur la concurrence en de nouveaux rapports de sous-traitance fondés sur le « faire ensemble » dans le cadre d'une firme-réseau.

C'est l'objet des présents termes de référence précisant les modalités de fonctionnement d'une firme-réseau à mettre en place pour le transport routier des hydrocarbures à Madagascar.

2- LA FIRME-RÉSEAU

La firme-réseau est une **structure de regroupement commercial** des entreprises en relation de sous-traitance. En d'autres mots, elle regroupe au sein d'une même structure partenariale des organisations clientes et des entreprises fournisseurs. Elle a pour vocation la modernisation, la rentabilisation et le développement des entreprises afin que celles-ci acquièrent ou consolident le statut des organisations modernes, rentables et pérennes.

À cet égard, la firme-réseau s'interdit de toute activité politique et syndicale. Elle permet aux entreprises membres de co-développer des compétences pour:

- décroître les coûts;
- augmenter la qualité;
- accroître la capacité de négociation.

La firme-réseau se distingue ainsi de toutes autres formes de regroupement des entreprises à savoir les associations professionnelles, certains groupements d'intérêt économique dont la vocation, étant plutôt syndicale, est de jouer le rôle d'interface avec les autorités publiques et les membres sont, pour la plupart des cas, des entreprises ou des coopératives concurrentes.

3- L'OBJECTIF DE LA FIRME-RÉSEAU

La firme-réseau a pour objectif de rendre les entreprises **modernes, rentables, et pérennes**.

La **modernité** s'acquiert par:

- le renouvellement du parc d'équipements;
- la mise en place de pratiques nouvelles de gestion;
- la mise à niveau systématique de compétences.

La **rentabilité** correspond à une croissance continue de profit par:

- la diminution des coûts d'exploitation;
- la maîtrise de la croissance des coûts d'exploitation.

La **pérennité**, résultant de la modernité et de la rentabilité, s'apprécie au travers de:

- l'aptitude de l'entreprise à nouer de relations d'affaires de long terme avec les autres membres et avec les partenaires de la firme-réseau.
- la durée de vie plus longue de l'entreprise.

Les membres évoluent ensemble pour l'atteinte de cet objectif. Le rythme et le niveau de modernité et de croissance de profit sont différents d'une firme à une autre.

De plus, trois principes fondamentaux orientent les comportements d'affaires du membre au sein de la firme-réseau:

- le partage de compétences;
- la réponse à long terme aux spécifications de qualité;
- la concurrence-coopération.

Le **partage de compétences** consiste en la mise en commun de savoir-faire en vue d'un enrichissement collectif et d'une facilitation de la recherche des solutions conjointes à des problèmes partagés.

La **réponse aux spécifications de qualité** consiste en l'amélioration progressive de la qualité des prestations conformément aux critères évolutifs de modernité.

La coopération dans le cadre d'une firme-réseau ne signifie pas la fin de concurrence entre les membres.

La **concurrence-coopération** se traduit par la capacité du membre de travailler en même temps comme concurrent et partenaire. Dans ce cas, elle consiste pour lui à apprendre à travailler ensemble dans le cadre des objectifs partagés dans la firme-réseau tout en gardant son indépendance en matière de prestation afin de maintenir constamment sa distinction.

4- LES STRATÉGIES DE LA FIRME-RÉSEAU

Trois axes stratégiques sont poursuivis au sein de la firme-réseau:

- la modernisation de l'entreprise par l'augmentation de la qualité;
- la rentabilisation de l'affaire par la réduction des coûts d'exploitation;
- la pérennisation par le soutien à la modernité et à la rentabilité.

Axe 1 – La modernisation de l'entreprise par l'augmentation de la qualité

- Faciliter l'acquisition de **nouveaux équipements** par un financement à négocier auprès de partenaires commerciaux et financiers de la firme-réseau;
- Mettre en place les **pratiques modernes de gestion** telles que l'utilisation des ordinateurs à bord, l'implantation d'un contrôle standardisé de performance;
- Tenir « branchées » les compétences par une **formation continue** sur mesure.

Axe 2 – La rentabilisation de l'affaire par la réduction des coûts

- Réduire les **coûts d'achat** de pièces de rechange grâce à l'obtention des conditions profitables d'achat et de financement « groupés » à négocier auprès de partenaires commerciaux et financiers de la firme-réseau;
- Réduire les **coûts de maintenance** grâce à une recherche continue d'une politique de maintenance efficiente ainsi qu'à la mise en place à terme d'un garage commun;
- Réduire les **coûts d'assurance** grâce à l'obtention d'un tarif « flotte » à négocier auprès des assureurs partenaires de la firme-réseau;
- Réduire les **coûts de distribution (carburants)** grâce à l'obtention d'un tarif « de gros » à négocier auprès des compagnies pétrolières membres de la firme-réseau ainsi qu'à l'installation à terme d'une cuve de stockage commun de carburant.

Axe 3 – La pérennisation par le soutien à la modernité et à la rentabilité

- Soutenir les entreprises dans leurs démarches de modernisation et de rentabilisation grâce à une utilisation profitable de contrats, à moyen et long terme, de transport avec les membres et de partenariat avec les partenaires de la firme-réseau.

5- L'ORGANISATION DE LA FIRME-RÉSEAU

L'organisation englobe les aspects opérationnels de la firme-réseau:

- les membres;
- la structure;
- les activités;
- le budget de fonctionnement.

51- Les membres de la firme-réseau

Peuvent adhérer comme membres de la firme-réseau les entités suivantes:

- une compagnie pétrolière en qualité de membre **Firme pivot**;
- une entreprise de transport en qualité de membre **Entreprise participante**;
- un institut de formation spécialisé en qualité de membre **Organisme intermédiaire**.

La firme pivot s'engage à:

- appuyer les entreprises participantes dans leur démarche de modernisation;
- conclure un contrat de transport à moyen terme avec les entreprises participantes travaillant avec elle.

L'entreprise participante s'engage à:

- moderniser sa pratique de gestion selon les standards de qualité convenus au sein de la firme-réseau;
- assurer un service de transport conforme aux critères de qualité convenus au sein de la firme-réseau.

L'organisme intermédiaire s'engage à:

- accompagner les entreprises participantes dans leur démarche de modernisation;
- contribuer à la formation des ressources humaines de la firme pivot et des entreprises participantes;
- se charger de l'organisation des séminaires de partage d'expérience entre les membres;
- mener des travaux de recherche dans le cadre des activités de la firme-réseau.

52- La structure de la firme-réseau

La firme-réseau prend la dénomination « **Firme-Réseau des Hydrocarbures Transportés** » et le sigle « **FIREHYTRA** ».

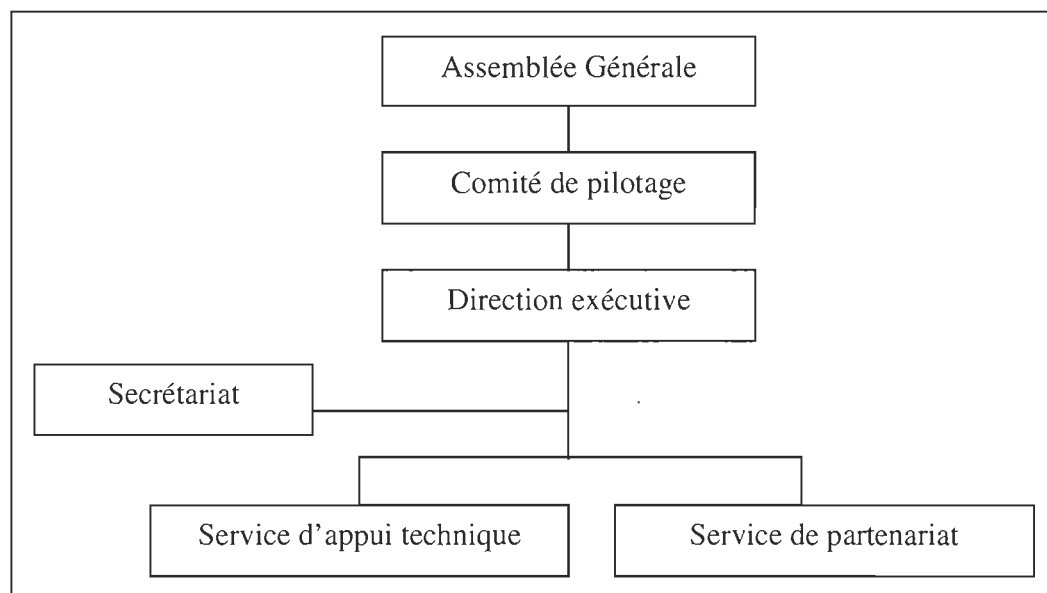
Le mot malgache « Firehitra » est synonyme d'une flamme qui peut représenter l'image de produits pétroliers.

La firme-réseau exercera ses activités sous la forme juridique d'un **Groupement d'Intérêt Économique** dont la durée est déterminée par les membres.

Sa structure est composée de trois organes:

- l'Assemblée Générale des membres;
- le Comité de pilotage;
- la Direction exécutive.

Proposition de structure pour la firme-réseau



L'Assemblée Générale des membres est l'organe délibératif de la firme-réseau. Le bureau de l'Assemblée est constitué d'un Président en la personne du Président du Comité de Pilotage et d'un Secrétaire animateur de séance en la personne du Directeur exécutif. Dans chaque Assemblée, la prise de décision se fera par voie de consensus avec la facilitation de l'organisme intermédiaire. La procédure de vote ne s'applique qu'en dernier recours. En cas de vote, la firme pivot possède 50% des

voix. Les 50% des voix restantes sont partagées entre les entreprises participantes au prorata de leur participation au budget de fonctionnement. L'organisme intermédiaire ne dispose que de voix consultative.

Le Comité de pilotage constitue l'organe d'orientation et d'administration de la firme-réseau. Le bureau du Comité de pilotage est composé d'un Président, d'un Vice-président, de deux membres issus des organismes intermédiaires et de trois observateurs issus du PNUD du Ministère de l'énergie et des mines et du Ministère des transports. La pratique de « Présidence et Vice-présidence tournantes » est adoptée au sein du Comité de pilotage: si dans un mandat, le Président est issu de l'entreprise participante, le Vice-président sera issu de la firme pivot et vice-versa dans le prochain.

La Direction exécutive est l'organe d'animation et de gestion de la firme-réseau.

Cette Direction qui se charge de l'exécution des activités de la firme-réseau est dirigée par un Directeur exécutif mandaté par le Comité de pilotage. La Direction exécutive comprend en son sein un secrétariat et deux services à savoir:

- Le **service de partenariat** qui s'occupe de la négociation et du suivi des relations d'affaires avec les partenaires financiers (banques) et commerciaux (fournisseurs d'équipement, d'exploitation et de compétences, assurances,...) de la firme-réseau.
- Le **service d'appui technique** qui se charge de la mise en place des pratiques modernes de gestion, de l'organisation des formations et des séminaires de partage d'expérience ainsi que de l'assistance au montage de dossier financier.

53- Les activités de la firme-réseau

La firme-réseau, par le biais de sa Direction exécutive, offre à ses membres les prestations suivantes:

- **le service d'appui technique**
 - pour la mise en place des pratiques modernes de gestion;
 - pour le montage de dossier financier;

- pour la négociation des conditions profitables d'achat et de financement auprès de partenaires commerciaux et financiers.
- **le service de formation continue et de recherche** dans les domaines
 - de transport de matières dangereuses;
 - de gestion d'entreprise de transport.
- **le service d'information circulante** par une organisation régulière des séminaires de partage d'expérience entre les membres ainsi que par une mise en relation d'affaires.

Chaque membre a droit aux services offerts par la firme-réseau moyennant une participation financière légère.

54- Le budget de la firme-réseau

Exerçant sous la forme juridique d'un Groupement d'intérêt économique, la firme-réseau n'a pas de capital social. Par contre, elle disposera d'un budget de fonctionnement qui sera alimenté par les ressources provenant de:

- contributions financières de la firme pivot à hauteur de 70%;
- cotisations annuelles des entreprises participantes à hauteur de 25% au prorata du nombre de véhicules citernes détenus;
- contributions financières des organismes intermédiaires à hauteur de 5%;
- toutes autres revenus.

6- LES BÉNÉFICES ET IMPACTS ATTENDUS

Pour la firme pivot, le bénéfice attendu est principalement l'assurance de la qualité de service du transport.

Pour l'entreprise participante, les bénéfices attendus sont:

- l'obtention de conditions d'achat et de financement profitables;
- la durabilité de relations commerciales par l'obtention des contrats à moyen terme;
- l'opportunité de co-développement de compétences.

Pour l'organisme intermédiaire, le bénéfice attendu est principalement la consolidation de son expertise.

Pour l'ensemble, les bénéfices attendus sont:

- le partage des investissements;
- le renforcement de la compétitivité globale des membres grâce à la difficulté pour les concurrents non membres d'identifier l'origine des avantages et d'en reconstruire rapidement ainsi que d'imiter la pratique de la firme-réseau.

Mise à part certains résultats attendus tels que l'obtention des conditions d'achat et de financement profitables pouvant être de court terme, la plupart des bénéfices attendus dans le cadre de la firme-réseau sont de moyen terme.

En outre, l'impact immédiatement attendu de la mise en place de la firme-réseau n'est autre que l'amélioration du secteur du transport routier des hydrocarbures qui s'insère dans le cadre d'un développement économique et social durable.

L'expérience obtenue par la mise en place de la firme-réseau pour le transport routier des hydrocarbures pourrait être répliquée au plan national dans d'autres secteurs et/ou au plan régional dans le même secteur.

7- LES PERSPECTIVES DE LA FIRME-RÉSEAU

La firme-réseau s'autofinancera à moyen terme par l'ajout d'autres prestations telles que:

- les **services de logistique** pour les membres:
 - un dépôt de carburants commun;
 - une centrale d'achat;
 - un garage commun.
- le **service de formation qualifiante et diplômante** pour ceux qui veulent devenir:
 - des conducteurs des véhicules transportant des matières dangereuses;
 - des gestionnaires d'entreprise de transport.
- les **services de consultation et d'assistance technique** dans les domaines:

- de transport de matières dangereuses;
- de gestion d'entreprise de transport.

8- LA MÉTHODOLOGIE

Pour permettre de réaliser la mise en place de la firme-réseau, il est nécessaire d'instituer un **Comité Technique Préparatoire** dirigé de façon collégiale.

Ce Comité est composé des représentants respectifs:

- de la firme pivot;
- des entreprises participantes;
- des organismes intermédiaires dont PATH.

Son mandat de 9 à 12 mois non renouvelable est de:

- finaliser le *Business Plan* de la firme-réseau;
- poursuivre le contact des partenaires;
- préparer l'Assemblée constitutive.

Fait à Antananarivo le, 20 avril 2005

L'initiateur du projet,

Patrick Razakamananifidiny
Enseignant-chercheur à l'IST d'Antananarivo
Chercheur à l'Institut de Recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières - Canada

