

10-2008

FACTEURS DETERMINANTS DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION DANS UN CONTEXTE DE GLOBALISATION

Najoua Bouaka

SITE/ Laboratory LORIA Nancy, France, bouaka@loria.fr

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/mcis2008>

Recommended Citation

Bouaka, Najoua, "FACTEURS DETERMINANTS DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION DANS UN CONTEXTE DE GLOBALISATION" (2008). *MCIS 2008 Proceedings*. 36.

<http://aisel.aisnet.org/mcis2008/36>

This material is brought to you by the Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in MCIS 2008 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

FACTEURS DETERMINANTS DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION DANS UN CONTEXTE DE GLOBALISATION

Bouaka, Najoua, SITE/ Laboratory LORIA Nancy bouaka@loria.fr

Abstract

Dans un contexte de globalisation où la concurrence est rude, les entreprises en général, et les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier ont besoin de s'allier pour pouvoir exister. En effet, la démocratisation de la technologie de l'information et des moyens de communication ouvre la voie aux entreprises pour réaliser, via la coopération, certaines projets ou produits complexes qui n'étaient pas à leur portée, soit du fait de leurs tailles (il s'agit souvent des petites ou moyennes entreprises), soit du fait des compétences requises pour la réalisation des projets/produits en question. Si la coopération offre aux entreprises de nouvelles opportunités, elle fait également augmenter la pression sur ces entreprises pour qu'elles soient plus compétitives dans un contexte de globalisation. Pour ce faire, les entreprises modélisent leurs activités industrielles par des processus (procédés) métier (business processes) et coopèrent ensuite électroniquement via un nouveau concept appelé entreprises virtuelles. Ainsi plusieurs problèmes se posent à l'entreprise si elle veut s'ouvrir aux coopérations dans l'optique de pouvoir exister dans un contexte de globalisation. Selon les rôles de communication d'informations entre les partenaires, la coordination d'actions des partenaires ou la résolution collective de problèmes dans les entreprises virtuelles des décisions différentes doivent être prises.

C'est ce sur quoi nous allons nous arrêter dans cet article en présentant la situation générale des PME dans un contexte de globalisation ainsi que les nouveaux défis et le rôle qu'elles sont appelées à jouer.

Keywords: entreprise virtuelle, technologies de l'information, réseau d'acteurs, travail à distance, potentiels

1 INTRODUCTION

Dans un contexte de globalisation où la concurrence est rude, les entreprises en général, et les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier ont besoin de s'allier pour pouvoir exister. En effet, la démocratisation de la technologie de l'information et des moyens de communication ouvre la voie aux entreprises pour réaliser, via la coopération, certains projets ou produits complexes qui n'étaient pas, jusqu'à lors, à leur portée, soit du fait de leur taille (il s'agit souvent des petites ou moyennes entreprises), soit du fait des compétences requises pour la réalisation des projets/produits en question. Si la coopération offre aux entreprises de nouvelles opportunités, elle fait également augmenter la pression sur ces entreprises pour qu'elles soient plus compétitives dans ce contexte de globalisation. Pour ce faire, les entreprises modélisent leurs activités industrielles par des processus (procédés) métier (business processes) et coopèrent ensuite électroniquement via un nouveau concept appelé entreprises virtuelles. Ainsi plusieurs problèmes se posent à l'entreprise si elle veut s'ouvrir aux coopérations dans l'optique de pouvoir exister dans un contexte de globalisation. Selon les rôles de communication d'information entre les partenaires, la coordination de leurs actions ou la résolution collective de problèmes dans les entreprises virtuelles des décisions différentes doivent être considérés.

C'est ce sur quoi nous allons nous arrêter dans cet article en présentant dans une première section la situation générale des PME dans un contexte de globalisation ainsi que les nouveaux défis et le rôle qu'elles sont appelées à jouer. Lorsqu'on s'interroge sur la place qu'occuperont les PME dans la nouvelle économie, la première question qui est soulevée est celle de leur capacité à faire face aux exigences technologiques, qui évoluent sans cesse et de plus en plus rapidement.

Dans une deuxième section et après avoir expliqué la complexité économique et environnementale, nous mettons l'accent sur les enjeux encourus par les PME et en particulier l'enjeu de pouvoir affranchir des contraintes spatio-temporelles. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de l'entreprise virtuelle. Nous présentons donc les différentes formes de l'entreprise virtuelle. Ces différentes formes d'organisations se distinguent l'une des autres selon le niveau de participation des membres, les membres du groupe, la mission organisationnelle et le temps requis pour la réalisation des projets, ainsi que les différentes technologies d'information et de communication utilisées.

Ce concept d'entreprise virtuelle peut être une issue pour les PME et peut être aussi fatale en cas de fuite d'informations stratégiques. En effet, dans une troisième section nous discuterons les avantages d'une organisation virtuelle et les problèmes qui lui sont associés.

Dans une quatrième section nous présentons l'apport de la démarche de l'intelligence économique dans la réussite de l'organisation virtuelle.

Enfin, en conclusion, nous reviendrons sur les éléments de la mondialisation ou encore nous rappellerons les facteurs soutenant, favorisant, ou encore limitant les PME face à cette tendance.

2 SITUATION GENERALE DES PME DANS UN CONTEXTE DE GLOBALISATION

Les PME sont des acteurs essentiels de la vie économique et sociale d'un pays. Comme les autres entreprises, elles se trouvent confrontées à des évolutions technologiques majeures. L'environnement concurrentiel auquel elles sont confrontées pose de nouveaux défis et il interroge de toute évidence le rôle que les PME sont appelés à jouer dans les années à venir.

La PME se retrouve dans un monde en mutation caractérisée par les dimensions suivantes:

- globalisation, mondialisation des marchés, déréglementation ;
- complexité des besoins de la clientèle ;
- accélération du développement et de diffusion de la technologie.

Face à cette complexité nous posons la question sur la capacité des PME à relever ces nouveaux défis et à trouver une place significative dans la nouvelle économie.

2.1 Globalisation des marchés

Nous présentons la globalisation des marchés sur plusieurs niveaux:

- Une mondialisation commerciale qui fait en sorte que les produits et services peuvent circuler librement entre les pays. Des réglementations à l'échelle de communauté de pays, telle que la communauté européenne et même à l'échelle mondiale grâce à l'organisation mondiale de commerce, permettent de plus en plus la circulation libre de produits et de services.
- Une mondialisation de la production telle que la fabrication qui peut utiliser pour la construction d'un produit des sous ensembles et des composants provenant de n'importe quel endroit dans le monde. Des chaînes logistiques, de plus en plus démocratisées nécessitant un temps raisonnable et ayant un coût acceptable, ont largement aidé pour mondialiser la production.
- Une mondialisation de la consommation qui fait en sorte que les modèles de consommation deviennent de plus en plus planétaires ne reconnaissant plus les limites de la distribution géographique ou temporelle.
- Une mondialisation financière avec les nombreuses prises de contrôle et de participation croisées dans plusieurs secteurs. La mondialisation financière est géographique (mobilité des capitaux à travers les pays), fonctionnelle (le marché de capitaux n'est plus compartimenté en marché monétaire, marché boursier, etc.) et temporelle (les marchés fonctionnent aujourd'hui 24/24 H et en temps réel).
- Une mondialisation technologique de l'information et de communication qui se manifeste par une diffusion instantanée de l'information et l'utilisation de plus en plus large de moyens technologiques sophistiqués et interopérables. En effet, il n'est plus impossible de voir des systèmes d'information d'entreprises communiquer et interagir d'une manière efficace et de plus en plus automatisée.

2.2 Complexité des besoins de la clientèle

La capacité à satisfaire le consommateur devient l'enjeu principal de la concurrence. En effet, les entreprises doivent développer leur capacité à répondre rapidement aux besoins des consommateurs. Deloitte et Touche considèrent que les exigences des consommateurs n'ont pas fini de croître et qu'elles deviendront de plus en plus difficiles à prévoir. Cela suppose que les entreprises devront établir un partenariat avec leurs clients au niveau de la recherche et développement, du marketing et de la fabrication. Les entreprises doivent donc devenir des organisations centrées sur les clients.

2.3 Accélération du développement et de diffusion de la technologie

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont provoqué une véritable explosion de l'information disponible. Cette explosion a provoqué également un déplacement des avantages concurrentiels qui se situent de moins en moins au niveau de la possession de cette information, mais de plus en plus au niveau de la capacité de traiter cette information et de prendre des actions stratégiques à partir de celle-ci.

Ce contexte de globalisation et en particulier l'évolution des technologies de l'information ont complètement modifié notre perception des variables spatio-temporelles et à permis l'apparition d'une nouvelle forme d'entreprise qui exploite cette évolution technologique pour se réorganiser. C'est dans ce contexte d'omniprésence comme donne concurrentielle qu'apparaît le concept d'entreprise virtuelle.

3 ENTREPRISE VIRTUELLE

3.1 Définitions

D'après la définition de (Favier et Coat), « l'entreprise virtuelle est un concept mais pas un lieu. C'est une activité, mais pas un bâtiment. Les participants sont des adhérents, l'organisation est en quelques sorte mutualisée (...) la réalité physique et globale de l'entreprise disparaît au profit de coopérations entre personnes pour réaliser un produit, ou proposer un service, sur la base d'objectifs communs. Le Cœur de ce type d'entreprise repose sur les équipes virtuelles »

L'entreprise virtuelle désigne un regroupement souvent temporaire, de plusieurs intervenants fonctionnant sur une même plate-forme informationnelle, et ce, pour la durée du projet ou de la réalisation du produit (Lefebvre et Lefebvre). Ces intervenants ne font généralement pas partie de la même entreprise et ne se retrouvent pas nécessairement sur le même continent.

L'entreprise virtuelle cherche à exploiter des opportunités volatiles, à accéder à des nouveaux marchés et à partager les risques et les coûts, en recourant aux nouvelles possibilités des technologies de l'information et de la communication.

Le concept de l'entreprise virtuelle, dans le sens d'alliances stratégiques, n'est pas nouveau. Comme l'explique (Mailiat). « Des structures basées sur des alliances stratégiques ou opportunistes existent depuis longtemps dans des secteurs tels que l'horlogerie et la construction ». Ce n'est que récemment et avec l'intégration des technologies de l'information et de la communication que les entreprises indépendantes peuvent former des véritables entreprises virtuelles exploitant les meilleures compétences du monde.

3.2 Types d'entreprises virtuelles

Il existe trois types d'entreprises virtuelles : l'entreprise virtuelle à court terme, consortium et l'entreprise étendue. Le point de départ est une entreprise virtuelle à court terme dans un marché opportuniste. Avec la stabilisation du partenariat cette entreprise virtuelle à court terme migre vers une entreprise virtuelle de type consortium. Une entreprise virtuelle à court terme ou de type consortium peut avoir une durée de vie plus longue si ses membres regroupés ensemble leurs qualités pour répondre à une opportunité du marché qui grandit. Dans ce cas l'entreprise virtuelle passe à la forme de l'entreprise virtuelle de type étendue en stabilisant sa structure.

4 POTENTIELS ET LIMITES

4.1 Entreprise virtuelle : Potentiels

(Davidow et Malone) présentent l'entreprise virtuelle comme étant l'entreprise qui fabrique des « produits virtuels » : produits ou services réalisés et adaptés instantanément à la demande du consommateur. La recherche d'une telle compétitivité peut, entre autre, se faire par :

- Une optimisation en termes de temps, de coûts et de qualité, des processus internes de l'entreprise (qualité totale, juste à temps, etc.) : ce que nous appellerons, « faire une production virtuelle. »
- La capacité de l'entreprise à attirer, impliquer et retenir les acteurs externes afin d'assurer une cohésion de son activité avec son environnement.
- Assurer une pénétration commerciale qui permette une écoute attentive des clients et qui leur facilite l'accès aux offres de l'entreprise.

4.1.1 Faire une « production virtuelle »

Le système d'économie de marché régissant les relations entre les acteurs sera de nature à créer une dynamique entre les membres du réseau. Des manquements aux engagements pris entre les membres

(par exemple, en termes de délais d'approvisionnement et de cadences de livraisons) pourront être plus facilement identifiés et sanctionnés que dans un système hiérarchique.

(Powell et Micallef) citent l'exemple de Nestlé qui en établissant des liaisons informatiques avec des caisses enregistreuses de supermarchés, pouvait anticiper les commandes de ses produits et « décentraliser » la gestion de ses stocks vers ses surfaces de ventes clientes. Les systèmes de prises de commandes, les systèmes de gestion des clients, les systèmes de réservation de places, de gestion de stocks en flux tendus peuvent donc constituer autant d'illustrations des systèmes de coordination à distance opérant dans une organisation virtuelle.

Lorsque l'activité résultante de l'organisation virtuelle le permet, nous pouvons donc estimer que le tissage de technologies de l'information établi entre les acteurs, permettra, en dehors des aspects uniquement communiquant, la recherche de coordination et d'optimisation du fonctionnement processuel de l'ensemble.

4.1.2 Attirer et retenir les acteurs

Alors que face à la complexité, les entreprises traditionnelles se contentent d'inclure l'environnement, dans leur système de pilotage, comme simple variable supplémentaire ; l'entreprise le considère comme partie intégrante de l'organisation. Selon (Davidow et Malone), l'organisation virtuelle, en remettant en question la notion de frontières, se « répand » dans son environnement, arrive à capter l'attention de ses acteurs et parvient même à les impliquer dans son activité. Les deux auteurs recommandent les relations suivantes : en amont, les réseaux de fournisseurs (de plus en plus réduits) devront être intégrés aux réseaux de leurs consommateurs au point que ceux-ci partageront le matériel, les recherches, les secrets commerciaux et les confidences des premiers. A tout moment, entreprises et particuliers peuvent être amenés à jouer des rôles multiples :

- la fonction de production peut se déplacer vers l'amont et être prise en charge par un fournisseur,
- ou se déplacer vers le distributeur,
- ou encore vers le consommateur,
- les clients peuvent eux aussi être mis à contribution et participer à la conception des produits, de même que des joint-ventures entre les concurrents ou partenaires, pourront être envisagées.

Ainsi, les frontières internes d'une activité économique deviennent, elles aussi, mouvantes et floues.

Comme l'explique (Gebauer), la capacité de l'organisation à effectuer une « production virtuelle », ainsi que sa capacité de réaction aux changements du marché par le pool d'informations qu'elle brassera, offrira à l'entreprise un potentiel de différenciation. C'est ce potentiel qui permettra de dresser, selon l'auteur, des barrières à l'entrée de produits de substitutions et de nouveaux concurrents, telles que ces notions ont été définies par Porter. Nous pouvons estimer donc ici, qu'une forme d'organisation virtuelle peut, d'avantage qu'une entreprise traditionnelle, attirer les acteurs en les impliquant dans la réalisation de ses propres processus, et de les retenir grâce aux filets alors tendus par les technologies de l'information.

4.1.3 Assurer une meilleure pénétration commerciale

Si, par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la contrainte d'espace est surmontée plus facilement, l'organisation virtuelle pourra, à priori, mieux qu'une entreprise traditionnelle, s'adresser à de nouveaux marchés. (Parrish) note ainsi que dans une organisation virtuelle, « vous pouvez recourir à du personnel n'importe où dans le monde. Et, au moins, vous obtenez un pool de talents du fait que vous n'êtes plus limité à de la prospection dans une zone géographique spécifique. » Le travail à distance, autorise donc une meilleure pénétration commerciale en répartissant plus facilement la force de vente.

4.2 Entreprise virtuelle : Limites

L'organisation des entreprises virtuelles implique des relations de confiance et une compréhension mutuelle de la manière de traiter les affaires. En effet, il est difficile de pouvoir conclure des contrats couvrant tous les problèmes imaginables. De plus, la réussite du projet nécessite souvent de partager sans restriction des informations confidentielles.

4.2.1 *Problème de confiance*

En dehors du changement du mode de travail des employés que peut apporter une coordination à distance, certaines craintes humaines peuvent facilement se développer. Pour (Handy) la confiance entre les acteurs est une condition nécessaire pour le bon fonctionnement de l'organisation virtuelle. « S'il est vrai, en partie, que le manque de confiance a pour conséquence de rendre le personnel indigne de confiance, ce cercle vicieux est assurément de mauvaise augure pour l'avenir de la virtualité au sein des organisations. » Ce précepte déjà reconnu pour les réseaux d'entreprises prend un caractère encore plus primordial du fait que les individus doivent effectuer des transactions sans même se rencontrer, voire même réellement se connaître. L'auteur va même jusqu'à dire que la confiance a besoin de contacts, que la diplomatie du leader ne suffit pas et que, paradoxalement, plus une organisation devient virtuelle, plus son personnel a besoin de contacts personnels. (Perlo et Hills) recommandent ainsi que les membres d'équipes virtuelles se rencontrent malgré tout physiquement, afin d'apprendre à se connaître et tisser des relations.

4.2.2 *Désagrégation de l'identité de l'entreprise*

Selon la façon dont est fédérée un réseau d'entreprise et le pouvoir réparti, la coordination et l'intégration des membres peut se révéler problématique. Selon (Thorelli), un réseau va se placer entre une organisation de type hiérarchique (pouvoirs hiérarchiques) et une organisation du type marché (pouvoir économique).

Fidèlement à la théorie des réseaux sur lesquels elle repose, une organisation virtuelle va, elle aussi, se situer à mi-chemin entre une structure gouvernante de marché, où les relations entre acteurs sont à court terme, et une structure gouvernante hiérarchique, où les relations entre les acteurs sont plus fidélisées (Gebauer). Une entreprise virtuelle pourra donc tendre vers l'une ou l'autre de ces extrémités.

Une organisation dans laquelle les acteurs se connaissent peu et où les risques économiques encourus par chacun sont importants (structure de marché), présentera une configuration favorable à un climat de réticences. Comme l'ont montré (Chersbrough et Teece), au moins les relations entre les acteurs seront stables, au plus seront faibles les capacités de résolution de conflits et de coordination des acteurs. Des comportements de cavaliers solitaires pourront donc apparaître, et qui seront de nature à annihiler les potentiels de l'organisation virtuelle qui ont été présentés dans les parties précédentes. De même les facultés d'homogénéisation des processus de gestion entre les membres du réseau pourront être menées à dure épreuve : comment faire accepter aux autres des standards de fonctionnement. Au bout du compte, c'est la toute la notion d'identité d'entreprise qui risquera d'être remise en question et qui fera que l'organisation ne sera plus virtuelle, mais simplement artificielle. Si une entreprise virtuelle relève, en revanche plus d'un système hiérarchique, ces problèmes ne sont, à priori pas sensés se poser. Encore faudra-t-il que l'élément coordinateur conserve un poids économique suffisant pour assurer sa prégnance.

D'autres problèmes, dûs simplement à l'éloignement géographique, resteront peut-être à résoudre ; comme les « astuces » à trouver pour contrôler le travail à distance (Mayere et Monnoyer), les différences culturelles voire linguistiques entre les acteurs (Perlo et Hills), etc.

5 L'APPORT DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LE CADRE D'UNE ENTREPRISE VIRTUELLE

Nous avons vu, dans le cadre de ce papier, qu'une entreprise virtuelle favorise, normalement, la création d'une communauté stratégique partageant vision et objectifs. Cette communauté fonctionne grâce à un niveau de confiance et une forte réciprocité dans les échanges d'informations qui fonctionnent à deux niveaux : d'une part, entre les entreprises partenaires, d'autre part, au sein de chaque entreprise entre le dirigeant et le cadre en charge du réseau, ce second niveau assurant une délégation décisionnelle qui contribue encore à la réactivité et à la performance du réseau. Ces niveaux de confiance et d'échange mettent au premier plan l'importance des relations interpersonnelles.

Dans ce contexte de globalisation adopter la forme d'une entreprise virtuelle semble être une solution possible pour répondre aux différentes exigences de cette globalisation. La PME peut se retrouver donc reliée avec des organisations qui sont en amont et en aval d'elle dans la chaîne logistique. Cette interrelation on peut la situer au niveau des organisations, au niveau de la chaîne de valeur et au niveau des flux de matières et d'informations. Cependant, s'associer avec des partenaires peut mettre l'entreprise dans des situations où elle peut se sentir menacé si des informations d'ordre stratégique ou de haute valeur ajoutée sont divulguées volontairement ou accidentellement. Pour faire face à toute fuite éventuelle d'information, je propose d'intégrer la démarche de l'intelligence économique. Cette démarche peut avérer intéressante au moment du choix des partenaires et lors de l'engagement dans une entreprise virtuelle de court terme ou de type consortium.

Avant de présenter l'apport de l'intelligence économique à gérer les relations interpersonnelles et à canaliser les flux d'informations nous proposons de définir d'abord ce concept.

« L'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence) et se différencie du renseignement traditionnel par : la nature de son champ d'application, puisque qu'elle concerne le domaine des informations ouvertes, et exige donc le respect d'une déontologie crédible ; L'identité de ses acteurs, dans la mesure où l'ensemble des personnels et de l'encadrement – et non plus seulement les experts – participent à la construction d'une culture collective de l'information ; ses spécificités culturelles, car chaque économie nationale produit un modèle original d'intelligence économique dont l'impact sur les stratégies commerciales et industrielles varie selon les pays.

De cette définition de l'IE, nous pouvons identifier plusieurs points susceptibles d'aider l'entreprise qui cherche à construire ou à intégrer un groupe virtuel. D'abord, les activités de veille vont permettre d'identifier les acteurs les plus performants par rapport à une activité particulière et de collecter les informations nécessaires sur chaque acteur. La connaissance des acteurs susceptibles de collaborer avec l'entreprise va permettre d'aider l'entreprise dans son choix d'intégrer le groupe. Ensuite, un autre apport est également possible au niveau de la protection des informations et le développement d'une culture informationnelle. L'entreprise qui cherche à protéger certaines informations stratégiques doit développer une culture informationnelle qui prend en compte la dimension de confidentialité.

6 CONCLUSION

Nous avons essayé dans ce papier de montrer l'importance de cette nouvelle forme d'entreprise suite à l'évolution actuelle de la nouvelle économie. Malgré la présence de certains risques relatifs aux entreprises virtuelles, elles disposent également de plusieurs avantages particulièrement appréciables. Il s'agit tout d'abord d'une structure fondamentalement modulaire, et donc extrêmement flexible. Si les ressources et les compétences nécessaires au succès collectif viennent à changer, il suffit de remplacer certains partenaires par d'autres. Deuxièmement, les entreprises réunies dans une organisation virtuelle ne partagent pas uniquement leur expertise. Elles peuvent également partager leurs coûts ou encore accroître leur pouvoir de négociation auprès de fournisseurs ou de distributeurs. Il est ainsi possible à des entreprises de petite taille d'atteindre un niveau d'efficacité généralement réservé aux grandes organisations intégrées. Les groupements de la grande distribution, tels que les cas de Leclerc ou Intermarché en France, constituent d'excellents exemples de ces unions qui font des forces. Troisièmement, en sélectionnant les meilleurs spécialistes pour chacune des étapes de création de valeur, l'entreprise virtuelle peut optimiser sa qualité et ses performances. En effet, devenir performant plus aisément qu'une entreprise classique, toujours plus efficace dans certaines fonctions (ses compétences distinctives) que dans d'autres. Pour autant, cette somme d'optima locaux ne constitue un optimum global qu'à la condition que la coordination soit sans faille, d'où le soin tout particulier qui doit être apporté au réseau informatique et logistique qui constitue l'armature de l'ensemble. Enfin, l'entreprise virtuelle permet de faire jouer un effet de levier considérable. Avec très peu de capital de départ, une entreprise virtuelle permet d'établir une structure de grande taille, en s'appuyant essentiellement sur les ressources et compétences financières, industrielles, technologiques et humaines des partenaires. Ce système constitue ainsi une réponse originale à la fréquente carence financière des entrepreneurs.

Nous avons également essayé d'intégrer la démarche de l'intelligence économique comme un moyen pour aider l'entreprise à surmonter certaines limites évoquées dans ce papier. Cette proposition nécessite encore de l'approfondissement.

References

- Chesbrough, H., W. et Teece, D., J. (1996) When is virtual virtuous ?, Harvard Business Review, January - February
- Davidow, W. et Malone, M. (1996) L'entreprise à l'âge du virtuel.
- Deloitte et Touche (1998). Vision in manufacturing: A global manufacturing survey. Executive Summary Deloitte & Touche Consulting.
- Favier, M. and Coat, F. (1997). Comment gérer une équipe virtuelle? Actes du 3^{ème} colloque de l'AIM Management Science.
- Gebauer, J. (1996). Virtual organization from an economic perspective, the 4th European Conference on Information Systems, July 2-4
- Handy, C. (1996) Pas d'organisation virtuelle sans confiance, L'Expansion Management Review
- Lefebvre, L.A. and Lefebvre, E. (1998). The virtual economy as an emerging paradigm: an essay. In Proceedings of HICSS-31, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, Californie.
- Mailiat, D. et Crevoisier, O. et Lecoq, B. (1990). Réseaux d'innovation et dynamique territoriale : l'arc jurassien. Dossiers Université de Neuchâtel, IRER.

- Mayere, A. et Monnoyer, M. (1997). Les dispositifs d'information -communication: outils stratégiques ou tactiques? Question ouverte à partir d'études de cas, Actes du 3^{ème} colloque de l'AIM
- Parrish, D. (1997) Virtual Management :Controlling risks and challenges can yield promising results, VARbusiness.
- Perlo, A. et Hills, C. (1998). Réunir et souder une équipe virtuelle, L'Expansion Management Review.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy, Free Press.
- Powell, T. C. et Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as competitive advantage : the role of human, business, and technology resources, Strategic Management Journal, Vol 18, n° 5.
- Thorelli, B. (1986). Networks : Between Markets and Hierarchies, Strategic Management Journal, Vol 7, p. 37-51