

La performance des RTO à travers la gouvernance: Revue de littérature et proposition d'une démarche pour l'amélioration du réseau

[GTON performance through governance: Literature review and proposal for an approach to improve the network]

Hind Belaziz and Mohamed Makkaoui

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Morocco

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: In recent years, we have been witnessing profound economic changes which imply a change in organizational boundaries. We note that the inter-organizational mode of operation is more and more relevant, it is thus presented as the appropriate scope for implementing new forms of governance in the service of innovation.

Therefore, this article is an opportunity to make a synthesis of the literature having apprehended the concept of governance of territorialized networks of organization and its role in the performance of companies and networks as well as the territory. This is to highlight the different conceptions of the latter, as well as the role that collaborative work plays to improve networks. In recent years, we have been witnessing profound economic changes which imply a change in organizational boundaries. We note that the inter-organizational mode of operation is more and more relevant, it is thus presented as the appropriate scope for implementing new forms of governance in the service of innovation.

Work explicitly dealing with the governance of territorialized organization networks (RTO) remains largely in the minority (Jones et al, 1997). However, the notion appears to be the central element allowing to ensure the competitiveness and the existence of these systems (Alberti, 2001).

Therefore, this article is an opportunity to make a synthesis of the literature having apprehended the concept of governance of territorialized networks of organization and its role in the performance of companies and networks as well as the territory. This is to highlight the different conceptions of the latter, as well as the role that collaborative work plays to improve networks.

KEYWORDS: RTO, governance, collaborative work, performance.

RESUME: Depuis quelques années, nous assistons à de profondes mutations économiques qui impliquent un changement de frontières organisationnelles. On constate que le mode de fonctionnement interorganisationnel est de plus en plus pertinent, il est ainsi présenté comme le périmètre adéquat de mise en oeuvre des nouvelles formes de gouvernance au service de l'innovation.

Dès lors, cet article est l'occasion de faire une synthèse de la littérature ayant appréhendé la notion de gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation et son rôle dans la performance des entreprises et du réseau ainsi que le territoire. Il s'agit de mettre en évidence les différentes conceptions de ce dernier, ainsi le rôle que joue le travail collaboratif pour améliorer le réseau.

MOTS-CLEFS: RTO, gouvernance, travail collaboratif, performance.

1 INTRODUCTION

Le soutien des Réseaux Territorialisés d'Organisations (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007)¹ est un outil de plus en plus utilisé par les gouvernements afin de dynamiser leur industrie.

Or ce concept de gouvernance appliqué à un réseau territorialisé, pose un problème, non pas de définition, mais d'opérationnalisation. Autrement dit, il convient désormais d'étudier l'action concrète des organes de gouvernance d'un RTO.

Les réseaux territorialisés apparaissent le plus souvent dans la littérature en gestion sous la forme de clusters (au sens de Marshall ou de Porter), de districts industriels selon le modèle italien, ou plus récemment en France de pôles de compétitivité. Ces formes d'organisations sont situées sur un territoire géographique initialement délimité et, pour des raisons diverses ont été amenées à tisser des relations de nature marchande et non marchande, créant ainsi une interdépendance durable, tout en conservant leur autonomie.

Centrer l'analyse sur les réseaux territorialisés d'organisations se justifie par les défis auxquels ils doivent répondre aujourd'hui. Leur intérêt dans la construction de la compétitivité et le travail collaboratif des entreprises a été maintes fois vanté (Piore & Sabel, 1984; Porter, 1998) et des politiques volontaristes se sont faites jour dans la plupart des pays pour en favoriser l'émergence ou le développement. Ces politiques soulèvent la question de la gouvernance, comme moyen d'assurer le pilotage du réseau et la mise en cohérence et mettre en place la politique du travail collaboratif des projets des différents partenaires.

Dans cet article, les auteurs proposent un modèle de gouvernance capable à rendre le réseau, ainsi que les entreprises plus performantes. Ce modèle nous aide à comprendre dans quelle mesure la gouvernance des RTO est capable a contribué à la performance collective.

Sous forme d'une synthèse théorique, cet article, présente tout d'abord une synthèse théorique selon différents économistes, ainsi, une analyse documentaire des différents résultats des chercheurs.

2 CLARIFICATION DES CONCEPTS DES RTO

Nous allons partir du concept le plus général, celui de réseau territorialisé d'organisations (RTO), que l'on peut définir à la suite de l'article séminal d'Ehlinger et al (2007, p.156) comme des « ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ».

Au sein de ces réseaux territorialisés, nous pouvons distinguer tout d'abord, en nous contentant du « monde théorique », les clusters des districts industriels. Redonnons les définitions « canoniques » de ces deux concepts :

- Un district industriel est une « entité socio-territoriale caractérisée par une communauté d'individus et une population de firmes regroupées dans un espace limité naturellement et historiquement. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Becatinni (1990).
- "Un cluster est la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes" (Porter, 2000, p.16).

La première différence que nous pouvons, à la suite de Defelix et al. (2008), mettre en évidence entre ces deux concepts est la suivante:

Les districts ne concernent que des firmes, alors que les clusters comprennent une variété plus importante d'acteurs, en particulier les acteurs de la recherche, tels les universités, et les laboratoires de recherche privés. Egalement, selon Barrabel, Huault et Meier (2002, p.93), les districts industriels sont situés dans des secteurs « à faible intensité technologique (textile, métaux...) ».

Les clusters, par opposition, seraient situés dans les secteurs de haute technologie. Cependant, nous voulons préciser, approfondir cette distinction: en fait, comme le rappelle en particulier opportunément Porter (1998), désormais tous les secteurs peuvent bénéficier des avancées de la science via la collaboration avec la recherche. Dès lors, plutôt qu'une distinction

¹ Nous emploierons par la suite indistinctement le terme de Réseau Territorialisé d'Organisation ou son abréviation, à savoir RTO

entre un district industriel situé dans des technologies traditionnelles et un cluster situé dans les domaines « *high-tech* », nous proposerons la différenciation suivante de ces deux termes:

Dans un district industriel: les acteurs n'ont pas la volonté d'intégrer la recherche dans leur démarche d'innovation, en conséquence, les innovations mises en œuvre sont principalement des innovations incrémentales, consistant en des améliorations des technologies et produits existants.

Dans un cluster, la recherche industrielle, scientifique, est mobilisée lors de la mise au point d'innovations, ce qui donne à ces dernières un caractère plus radical qu'au sein d'un district.

Ces deux concepts théoriques ont inspiré la politique industrielle française, qui, d'une stratégie d'aide à la construction de champions mondiaux, est passée à une action de soutien à la constitution et la consolidation de réseaux territorialisés d'organisations (Ganne, 1991), via la labellisation, en 1996, de Systèmes Productifs Locaux (SPL) et en 2005, de Pôles de compétitivité. Nous allons donner quelques éléments de bilans de ces deux mesures, afin de bien les différencier.

Les systèmes productifs locaux, ont surtout été labélisés dans des secteurs à technologie mature (bois, emballage, agro alimentaire par exemple). Ils ont eu une action concentrée sur des actions de formation (Pecqueur, 2005; CDIF, 2005) ou d'aide au développement commercial et très peu sur des projets de recherche et développement.

Or ces caractéristiques étaient peu cohérentes avec la volonté gouvernementale de faire entrer l'économie française dans l'« économie du 21ème siècle » (Pommier, 2004). Egalement, ces SPL réunissaient principalement des entreprises: les laboratoires de recherche y étaient relativement absents.

Dès lors, pour remédier aux limites de ces SPL, ont été mis en place en 2005 des Pôles de compétitivité, qui sont définis comme « la combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale, destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant » (CIADT, septembre 2004).

Ces Pôles de compétitivité ont été labélisés dans des secteurs de haute technologie, ou dans des secteurs plus matures, mais qui sont censés pouvoir profiter des avancées de la recherche technique et scientifique. Ainsi, les laboratoires de recherche publiques et privés sont des acteurs importants dans les Pôles de compétitivité, alors qu'ils n'avaient qu'un rôle marginal dans les SPL. La volonté affichée est clairement de mettre en place des innovations radicales.

Schématiquement, eu égard aux type de secteurs dans lesquels ils se situent et aux acteurs qu'ils regroupent, il est donc possible de rapprocher les districts des systèmes productifs locaux, et les clusters des Pôles de compétitivité.

Cependant, encore à la suite de Defelix et al (2008), nous distinguerons d'un coté SPL et Pôle de compétitivité, et d'un autre coté district industriel et cluster par le fait que dans les premiers, la collaboration correspond à une volonté politique, alors que dans les seconds, la collaboration est d'abord voulue par les industriels. Autrement dit, les Pôles de compétitivité et SPL, contrairement aux clusters ou aux districts, correspondent à une « démarche volontaire », pour reprendre les termes de Nicolas Jacquet, directeur général à la CCI de Paris et auteur d'un ouvrage sur les Pôles de compétitivité.

Toutefois, avant cela, nous pouvons synthétiser notre propos via le tableau suivant:

Tableau 1. Les Pôles de compétitivité, une forme de collaboration inter organisationnelle parmi les Réseaux Territorialisés d'organisations²

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux- mêmes (auto- organisation)	La collaboration est reconnue par les pouvoirs publics (Présence d'une organisation de gouvernance)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts Industriels	Systèmes Productifs Localisés (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées: entreprises, universités,	Clusters	Pôles de compétitivité

² Retour D. (2009), Propos d'étape, Revue Française de Gestion, Pôle de compétitivité, n° 190, janvier, pp. 93-99

3 LA GOUVERNANCE D'UN RTO: LES DIFFERENTES APPROCHES

Comme nous l'avons présenté précédemment, les RTO réunissent des parties prenantes variées, internes ou externes, publiques ou privées, autonomes ou interdépendantes, en concurrence ou en coopération... induisant ainsi une complexité, voire une certaine confusion. D'ailleurs, le terme du réseau évoque en tant que telle cette idée « d'embrouillement » et de désordre et illustre la nécessité de la mise en place d'une coordination plus ou moins structurée, et d'une gouvernance. Les gouvernances pilotent les réseaux et assurent leur stabilité (McGuire et Agranoff, 2007), leur pérennité (Ehlinger, et al., 2007), leur performance (Provan et Milward, 1999; Dumoulin, et al., 2000; Provan, et al., 2007).

Si la gouvernance des RTO a fait l'objet de peu de recherches explicites, quelques auteurs se sont essayés à proposer une définition partielle de la notion.

3.1 LA GOUVERNANCE DES RTO: DEFINITIONS

3.1.1 RÉSEAU ET GOUVERNANCE

Marshall (1919) est le premier à s'être intéressé au fonctionnement des réseaux territoriaux d'entreprises qu'il va nommer districts industriels. Il va observer que leur cohérence repose largement sur la dialectique coopération (hiérarchie) / concurrence (marché) qui apparaît alors comme un élément structurant de ces systèmes. Le réseau est considéré alors comme une forme organisationnelle hybride entre le marché et la hiérarchie. Sa régulation étant assurée par ces deux modes de gouvernance. Le réseau est appréhendé comme une forme transitoire qui doit se rapprocher tôt ou tard soit du marché, soit de la hiérarchie (Sorensen, 2005). A la suite des travaux initiaux de Marshall (1919), de nombreux chercheurs ont tenté d'appréhender la notion en dépassant la simple dichotomie marché/hiérarchie. « Organisation réseau » (Miles et Snow, 1986), « forme d'organisation réseau » (Powell, 1991), « réseau d'entreprise » (Uzzi, 1996, 1997) ...sont alors souvent utilisés de manière métaphorique pour se référer à la coordination inter organisations.

Ces premières tentatives se sont focalisées surtout sur la nature des relations inter organisationnelles au sein des réseaux. Elles considèrent que le réseau est une forme de gouvernance en soi (Powell, 1991; Hakasson et Johanson, 1993; Sorensen, 2005; Ehlinger et al, 2007). Le réseau se coordonnerait lui-même et s'auto organiserait sans intervention notable. La gouvernance est alors entendue comme regroupant « *les formes organisationnelles et les processus à travers lesquels les activités sont dirigées dans un domaine* » (Hakansson et Johansson, 1993: 44). Ces premières définitions proposées dans la littérature sont centrées sur des éléments informels et des processus relationnels liés aux relations inter organisationnelles et ne prennent pas en considération les éléments liés aux arrangements contractuels et aux liens juridiques.

Jones et al (1997) parlent de « gouvernance réseau », comme si la régulation des réseaux allait de soi. Cependant, cette vision nous semble aujourd'hui dépassée. D'une part comme le précise Mendez (2005), c'est le caractère « angélique » de cette thèse qui a été largement diffusé dans de nombreux travaux. Or, il apparaît que cette dialectique peut être à l'origine de tensions, voire d'échecs des coopérations au sein de ces systèmes (Mendez, 2005).

D'autre part, si elle pouvait convenir aux réseaux spontanés du type districts industriels marshalliens ou italiens, elle montre ses limites dans le cadre de réseaux adoptés à travers de politiques volontaristes visant à recréer les conditions favorables d'une coopération territoriale. Nous considérons alors à l'instar de Powell (1991) que la gouvernance réseau constitue une forme bien distincte de coordination des activités qui va au-delà de la simple distinction marché/hiérarchie.

Jones et al (1997) ont tenté de synthétiser ces approches en distinguant celles centrées sur les modèles d'interactions dans les échanges et les interactions elles-mêmes, et celles centrées sur les flux

de ressources entre des unités indépendantes (Jones et al, 1997, Ehlinger, 2007). Mais d'une manière générale, ces définitions prennent en compte les éléments informels liés aux relations inter organisationnelles au sein de ces systèmes. Elles restent très généralistes et ne permettent par une compréhension fine de la gouvernance.

3.1.2 GOUVERNANCE FORMELLE ET GOUVERNANCE INFORMELLE

Ces différentes approches nous paraissent limitées pour appréhender la gouvernance dans son ensemble. Jones et al (1997) tentent de proposer leur propre définition de la gouvernance réseau en tentant de compléter les éléments liés aux travaux de leurs prédécesseurs. Il précisent alors que « *la gouvernance en réseau implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes (et agences publiques) engagé dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont cimentés socialement et non légalement* » (Jones et al, 1997: 914).

A travers cette définition les auteurs militent pour une gouvernance sociale des réseaux. Pour favoriser la coopération, les formes de gouvernance réseau doivent s'appuyer d'abord et plus spécialement sur le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, les sanctions collectives et la réputation plus que sur une autorité légale (Jones et al, 1997). Ils suggèrent que les mécanismes sociaux de la gouvernance en réseau constituent un avantage comparatif par rapport à d'autres formes de gouvernance. Ce qui suppose implicitement que la dimension informelle des relations inter organisationnelles supplante voire supplémente les arrangements contractuels et/ou formels (le marché et/ou la hiérarchie) (Granovetter, 1985). Pour Jones et al (1997) par exemple, la gouvernance des réseaux a trait à « *la coordination caractérisée par un système social informel plus que par des arrangements bureaucratiques entre firmes et des relations contractuelles formelles* » (Jones et al, 1997: 911). Ce que confirme Mendez (2005) pour qui le point commun à toutes les recherches sur les RTO depuis les années 80 est que ces structures ne sont plus uniquement perçues à travers un prisme économique mais elles « *mettent l'accent sur l'encastrement social des relations économique qui se tissent entre les entreprises* » (Mendez, 2005: 4, d'après Powell, 1990, 1998).

Dans leur étude sur la perspective relationnelle des stratégies coopératives, Dyer et Singh (1998) relèvent l'existence de deux types de gouvernance. Une première dimension de gouvernance formelle et normative qui est caractérisée notamment par des arrangements contractuels et des liens institutionnels. Un deuxième niveau a trait à la gouvernance informelle est basé notamment sur la confiance; l'encastrement (Gulati, 1995, Powell, 1990; Uzzi, 1997) et sur la réputation (Larson, 1992; Weigelt et Camerer, 1988).

D'après Kale, Singh et Perlumetter (2000) elle se développe à travers les interactions fréquentes entre les acteurs, qui vont permettre de développer la confiance mutuelle, le respect et la réciprocité. Cet échelon de gouvernance informelle émerge généralement de manière spontanée. Il vient combler les lacunes réglementaires, institutionnelles et relationnelles qui sont sensées assurer le fonctionnement général des pôles et le lien de coopération entre les acteurs.

Ces éléments confirment la représentation désormais partagée que les réseaux sont caractérisés par des mécanismes de régulation qui ne sont pas exclusivement économiques (Ehlinger et al, 2007). La gouvernance en réseau s'appuie sur des mécanismes sociaux plus que sur l'autorité, les règles bureaucratiques, la standardisation ou les recours légaux (Jones et al, 1997).

3.2 TYPOLOGIE DE LA GOUVERNANCE DES RTO: VERS UNE APPROCHE PARTENARIALE

La littérature ne propose pas de typologie explicite des modes de gouvernance (Elhinger et al, 2007). Les spécificités inhérentes à chaque configuration rendent délicates la proposition d'un modèle unifié. Chaque réseau s'appuie sur des ressources spécifiques qui sont une combinaison nécessairement singulière en fonction de l'histoire du territoire, des acteurs qui le composent et des orientations qui sont prises au fur et à mesure du temps (Mendez, 2005). De plus, la multiplicité des angles d'étude potentiels ainsi que la diversité des approches théoriques ayant appréhendés ces systèmes ajoute à ces difficultés. Malgré tout, plusieurs auteurs présentent différentes dimensions associées à la gouvernance des RTO.

Assens (2003) distingue différents types d'architecture réseau qui impliquent des modes de pilotage différenciés. D'après lui, le pilotage du réseau est assuré soit par un « superviseur » (Lorenzoni, Baden- Fuller, 1995) avec un ou plusieurs pilotes, identifiés et actifs, soit par autodétermination en l'absence de pilote (Assens, 2001). Ainsi, les membres d'un réseau seraient soit en interdépendance, soit pilotés par un des leurs. Ce qui amène Assens (2003) à distinguer les réseaux star des réseaux communautaires. Le réseau star serait constitué d'une grande entreprise pilote qui centralise les décisions et coordonne les tâches par différents moyens. Ici, le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires. L'un des membres occupe une position dominante, au centre de l'édifice. Ce qui lui permet de coordonner et de réguler les connexions avec les membres.

Dans leur synthèse de la littérature, Elhinger et al (2007) repèrent trois modes de gouvernance dominants: les réseaux pilotés par une firme pivot, la gouvernance de type associative et la gouvernance dite territoriale. Mais au-delà de ces idéaux types de gouvernance, il nous semble que d'autres modalités peuvent être identifiées.

3.2.1 LA FIRME PIVOT

Les réseaux territoriaux sont généralement guidés par un « strategic center » (Lorenzoli et Baden- Fuller, 1995), un broker, (Miles et Snow, 1986), une firme focale (Jarillo, 1988), une firme pivot, ou encore un acteur déclencheur (Doz et al, 2000), etc. Les appellations sont variées mais renvoient à une même réalité: la présence d'un acteur qui se révèle être l'architecte du réseau, qui en est le manager, le coordonnateur et le facilitateur de relations (Snow et al, 1992). Il influence les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du réseau (Labouresse, 2007).

Ce mode de gouvernance facilite les interactions et les échanges entre les acteurs (Huggins, 2000). Dans son étude sur les clusters du Danemark, Chaston (1995) met en évidence que ce mode de gouvernance permet de structurer le réseau et

d'orchestrer les coopérations pour réduire les coûts de transaction. Il est facilitateur de lien, de la coopération et de la confiance dans les réseaux de petites formes orientés vers l'innovation (Hanna et Walsh, 2002). Pour Lorenzoli et Baden-Fuller (1995) ce mode de gouvernance est performant dans sa capacité à créer de la valeur pour lui-même et pour ses partenaires, pour les compétences clés qu'ils développent et pour leur capacité à être innovant.

Finalement, ce mode de gouvernance est caractérisé par une asymétrie des pouvoirs et des rôles entre la firme focale et les autres membres du réseau (De Propis, 2001). Ce qui semble réduire la complexité du réseau notamment en permettant de revenir à des mécanismes de régulations plus proches de la hiérarchie au sens de Williamson que du marché (De Propis, 2001, Elhinger et al, 2007).

3.2.2 LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE.

La notion de gouvernance associative est fondée selon le principe d'équilibre des pouvoirs. Chaque membre du réseau organisé sous forme associative est censé savoir comment leurs représentants normalement élus gouvernent effectivement l'organisation. Ce mode de gouvernance est le modèle dominant des districts industriels identifiés par Marshall (1919) mais également dans les districts italiens.

La structure de gouvernance regroupe des représentants de l'ensemble des parties prenantes du réseau. L'objectif de ces « délégués » est de représenter les intérêts collectifs de leur groupe d'appartenance. Il s'agit alors d'intégrer les intérêts divergents, parfois complémentaires mais également contradictoires des parties prenantes. Or, si cette démarche associative paraît naturelle dans les réseaux spontanés, le problème se pose différemment dans les réseaux exogènes au sein desquels cohabitent des acteurs différenciés. La question de la représentativité de ces acteurs devient alors le cœur du problème. L'hétérogénéité des acteurs de la gouvernance des systèmes territorialisés peut engendrer des conflits cognitifs (Forbes et Miliken, 1999), des problèmes de distribution des pouvoirs mais également des difficultés de cohésion du système (Alberti, 2001).

C'est toute la philosophie des pôles de compétitivité. Dans le cadre de cette politique, la représentation « équitable » des parties prenantes apparaît non seulement comme un point sur lequel les projets de pôles ont été évalués lors de l'appel à projet, mais surtout comme un facteur clé permettant de garantir une juste répartition des pouvoirs de décision entre les acteurs. Les instances de gouvernance des pôles de compétitivité doivent assurer une juste représentation du triptyque industrie/recherche/formation. Les pôles de compétitivité sont généralement constitués en association loi

1901 avec un conseil d'administration au sein duquel sont représentés l'ensemble des parties prenantes du pôle. L'instance de gouvernance est généralement composée d'un comité directeur qui détermine la stratégie générale du pôle, d'un comité scientifique constitué d'experts dans le domaine du pôle, d'un comité de financeurs représentant l'Etat et les collectivités territoriales.

Regroupant donc à la fois des intérêts privés multiples, des intérêts publics et une dimension institutionnelle à ne pas négliger, on comprend dès lors les difficultés auxquelles doivent faire face les pôles de compétitivité. Ainsi, comme le précisent Elhinger et al (2007) « *l'évolution récente des réseaux territorialisés vers des formes plus complexes et plus délibérées nécessite de penser des formes de gouvernance qui intègrent mieux la diversité des acteurs et les particularités des acteurs publics* » (Elhinger et al, 2007: 165). Ce qui nous amène à l'appréhension d'une troisième forme de gouvernance des RTO, la gouvernance territoriale qui prend en compte cette dimension institutionnelle qui caractérise aujourd'hui les réseaux territoriaux d'organisations issus de politiques de développement local.

3.2.3 GOUVERNANCE TERRITORIALE

D'une manière générale, la gouvernance territoriale fait échos à l'implication des acteurs locaux (privés, publics, institutionnels et associatifs) dans les dynamiques de développement local (Leloup et al, 2004). Selon cette acception, la notion renvoie au processus de coordination entre acteurs territoriaux différenciés. Cette forme particulière de coordination nécessite la cohésion de la diversité des parties prenantes territoriales.

Cet échelon de gouvernance territoriale a émergé notamment en raison du renforcement de la décentralisation des structures de gouvernance publique locale (Elhinger et al, 2007). Cependant, si le transfert de compétences a bien eu lieu; les ressources n'ont pas forcément suivies. Les acteurs territoriaux se trouvent alors dans la nécessité de construire de nouvelles ressources locales. Le territoire envisagé comme une entité active qui puise son potentiel de développement dans ses ressources locales, c'est-à-dire sans ses activités, ses acteurs, ses réseaux. Il devient donc nécessaire que la diversité des acteurs territoriaux se coordonnent afin de construire de nouvelles ressources intransférables afin d'assurer la compétitivité de leur territoire (Mendez, 2005; Mendez et Mercier, 2006).

Une analyse plus fine de cette typologie de gouvernance permet à Mendez (2005) de repérer trois types de structures de gouvernance territoriale en fonction des acteurs qui la composent:

- Gouvernance privée: ce sont alors des acteurs privés, dominants qui impulsent et pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources.
- Gouvernance privée collective: l'acteur clé est une institution formelle qui regroupe des acteurs privés.
- Gouvernance publique: les institutions publiques sont le moteur dans les dispositifs de coordination locale.

Mais l'appréhension de cette dimension de gouvernance territoriale doit tout d'abord être distinguée en fonction du caractère spontané ou volontariste de l'émergence des RTO (Alberti, 2001, Mendez, 2005). En s'intéressant aux districts industriels (DI) italiens issus généralement d'un processus d'émergence spontané, Mendez (2005) constate qu'ils sont généralement caractérisés par un type de gouvernance privée ou privée collective; les institutions publiques ayant peu participé à l'émergence et au fonctionnement de ces réseaux. Marelli (1999) in Alberti (2001) remarque que malgré l'institutionnalisation du fonctionnement des DI, la mise en place d'un organe effectif de gouvernance n'est pas toujours assurée.

« **Hypothèse1** »: les différents types de gouvernance influencent positivement sur la performance des RTO et des entreprises.

Pour mettre la liaison entre la gouvernance et les RTO, notre analyse nous amène ainsi à suggérer un cadre plus formel de gouvernance d'un réseau territorialisé, schématisé en figure 1, qui ouvre sur de multiples pistes de recherche énoncées précédemment. La structure formelle de gouvernance, composée d'acteurs internes au réseau, dotés d'une légitimité professionnelle et d'une délégation de pouvoirs spécifiques et de ressources propres, se retrouve au cœur d'un réseau relationnel dynamique, ouvert sur l'extérieur.

Les acteurs internes du réseau, individuels (dirigeants d'entreprises, élus locaux, chercheurs, etc.) ou collectifs (entreprises, universités, associations, etc.), délèguent une partie de leur pouvoir de décision à l'instance de gouvernance, légitime et représentative de la diversité des acteurs locaux qui, en retour, obtiennent un droit de regard sur le fonctionnement de cette instance. Chaque groupe d'acteurs conserve bien entendu son autonomie d'interaction avec tout autre acteur interne ou externe (investisseurs, clients, acteurs gouvernementaux, etc.) au réseau territorialisé qui demeure ouvert sur son environnement.

Une telle instance de gouvernance est ainsi dotée des moyens nécessaires à l'exécution de ses missions : définir une stratégie globale pour le réseau, coordonner l'ensemble des relations entre acteurs du réseau, contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau, accompagner le développement local du territoire.

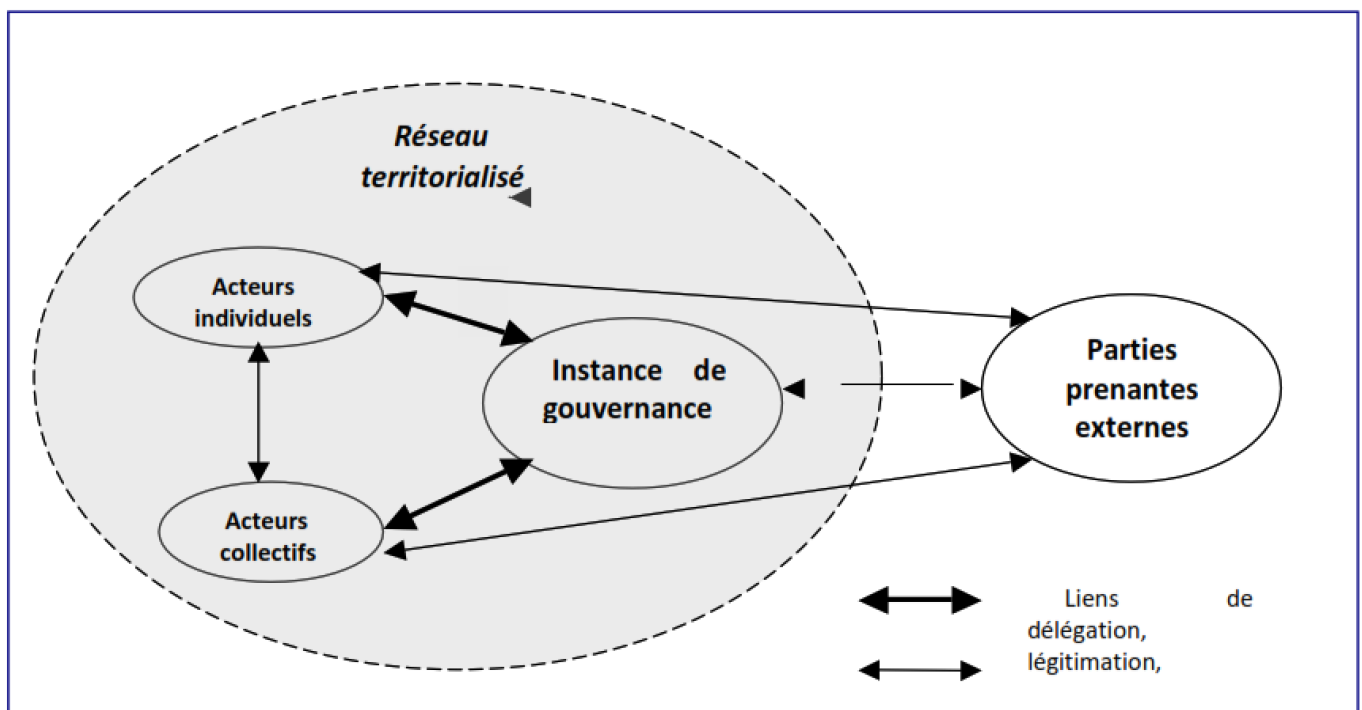


Fig. 1. Modèle de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation

4 L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE DES RTO À TRAVERS LE TRAVAIL COLLABORATIF:

4.1 LE TRAVAIL COLLABORATIF: DÉFINITION:

Au niveau organisationnel, le travail collaboratif peut se définir, selon Baudoïn et Smadja (2009), comme le travail réalisé grâce à des outils et solutions informatiques plus ou moins élaborés qui permettent à l'entreprise de diffuser les données et les savoirs en les mettant à la disposition du plus grand nombre de collaborateurs.

Ce mode de travail permet de dépasser les frontières de l'espace et du temps, la circulation des informations dans l'entreprise étant dès lors libérée de toute contrainte. Chaque travailleur collaboratif peut ainsi intervenir en temps réel pour consulter, ajouter, effacer ou modifier des informations. Pour Gangloff-Ziegler (2009), le travail collaboratif est une forme d'organisation solidaire du travail où chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée. Il implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème. Le travail collaboratif est alors un outil qui permet aux membres d'une équipe, reliés par un réseau informatique, de travailler ensemble. Au sens de Durand (2009), c'est l'intensification du recours aux TIC afin d'atteindre l'efficacité.

La mise en œuvre du travail collaboratif constitue une innovation sociétale aux multiples retombées, notamment la performance de l'entreprise et du réseau. En effet, la capacité à travailler en équipe des entreprises est reconnue aujourd'hui comme des gages de leur compétitivité.

4.2 LA PERFORMANCE COLLECTIVE EXPLIQUÉE PAR LE TRAVAIL COLLABORATIF:

L'évaluation de la performance « collective » des RTO s'effectue au niveau du réseau dans son ensemble (notion de « méta-performance », Leseure, et al. (2001)). Elle porte sur les relations inter-organisationnelles et le travail collaboratif existant entre les membres du réseau et les conséquences qui en découlent.

Bocquet et Mothe (2009) considèrent ainsi que la performance collective réunit l'ensemble des effets positifs liés à l'agglomération spatiale des activités. L'évaluation de cet aspect de la performance des RTO s'exprime dès lors en pratique par le suivi d'indicateurs déterminés à partir de la stratégie du réseau.

Marshall (1995) va plus loin dans son raisonnement et propose que la collaboration soit pensée comme un nouveau mode de travail, ayant cinq composantes, « *a collaborative culture, a collaborative leadership, a strategic vision, a collaborative team process and a collaborative structure.* »

Pour d'autres, la collaboration est vue comme un processus facilitant l'accès la prise de décision et encourageant la synergie entre acteurs (Gray, 1989), ou bien comme un « *processus caractérisé par un effort conjoint qui se traduit par la communication (...), la coordination des différentes activités, et la participation à la prise de décision.* » (Daoudi, 2010, p. 41). Cette définition proposée par Daoudi (2010) est intéressante et permet de dissocier la coordination de la collaboration.

La performance des RTO est une notion centrale en sciences de gestion que bon nombre de chercheurs se sont attachés à elle depuis les années 80 (Couret, 2011). Selon Marmuse (1997), la performance d'une organisation du réseau est la manière dont celle-ci est agencée pour atteindre ses objectifs. Pour Lawrence et Lorsch (1973), la performance de l'organisation correspond à sa capacité à satisfaire aux exigences de l'environnement. Cependant, appréhender la performance globale d'une entreprise n'est jamais simple.

Selon Le Roux (2007), le travail collaboratif est un nouveau mode de travail qui introduit, officiellement, une dimension d'autonomie dans le rapport de travail, mixant ainsi, au moins potentiellement, de la subordination et de l'autonomie.

« **Hypothèse 2** »: il suffit de mettre en place le travail collaborative entre les entreprises pour aboutir à la performance collective.

5 MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette recherche, il est question de mettre en évidence l'influence du travail Collaboratif mis en place par la gouvernance des RTO sur la performance de ce dernier et la performance collectif.

Par conséquent nous avons adopté dans cette étude la démarche hypothético-déductive. Cette démarche scientifique consiste à construire à partir de la littérature existante des réponses théoriques sur le phénomène étudié et de les confronter à la réalité par une recherche empirique.

Toutefois, le modèle présenté dans cet article nécessite une confrontation à la réalité afin de vérifier la pertinence des aboutissements théoriques. Les prochaines étapes de notre recherche consisteront à étudier empiriquement la validité des hypothèses selon une démarche qualitative par étude de cas. Elles consistent également à étudier la validité de la variable « Travail collaboratif » dans le cadre d'une étude exploratoire menée auprès GPI Tanger Med et la zone Franche de la région Tanger Tétouane El Hoceima.

6 CONCLUSION

Les Réseaux Territorialisés d'Organisations, contrairement à ce qu'une présentation « angélique » (Mendez, 2005) des choses pourrait faire croire, sont des objets ayant besoin d'être managés.

Depuis quelques années, Tanger, et à travers elle toute sa Région, vit au rythme de transformations profondes sur tous les plans: économique, social, urbanistique, territorial, etc. C'est la ville portuaire tangéroise qui cède sa place devant l'avancée inéluctable et triomphante du pôle portuaire tangérois structuré autour de Tanger-Med et de ses grandes infrastructures structurantes.

Il faut bien noté qu'une reprise en main de l'État sur TMSA avec une volonté de simplifier la gouvernance des RTO: d'un côté une autorité portuaire, de l'autre une structure de gestion chargée de développer les zones d'activités et de mettre en place le travail collaboratif.

En guise de conclusion, le modèle du travail collaboratif met en place par la GRTO que propose cet article permet à la fois le développement du réseau et la performance des entreprises.

REFERENCES

- [1] Alberti F., (2004), *The Crisis of the Industrial District of Como: A Longitudinal Analysis of Its.*
- [2] *Évolution*, 20th Egos Colloquium, Ljubljana, July 2004.
- [3] Bourguignon A. (1996), « Définir la performance: une simple question de vocabulaire ? ».
- [4] Becattini G., (1992), *Le district marshallien, une notion socio-économique*, in Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent*, PUF, p.35-55.
- [5] Boltanski C. et Thevenot L., (1991), *De la justification*, Gallimard.
- [6] Chabaud D., (2009), *Modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité*, XVIIIème.
- [7] conférence annuelle de l'AIMS, Grenoble, 3-5 juin 2009.
- [8] Durand J.-P. (2009), « Le travail collaboratif: des illusions à d'éventuels possibles », *Marché et organisations*, n°10, pp.15-28.
- [9] Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), *Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés.*
- [10] *d'organisations? Revue Française de Gestion*, 170, 1, 155-171.
- [11] Ganne B. (1991) *Les approches du local et des systèmes industriels locaux: esquisse de bilan critique du cas français*, *Sociologie du Travail*, 4, 545-576.
- [12] Ginsbourger F., Lefebvre P., Pallez F., (2006), *Le rôle des SPL dans la stimulation de l'innovation*, Paris: DIACT.
- [13] Hakansson H. et J. Johanson (1993), « The networks as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies » In *The Embedded Firm*, edited by G. Grabber, London Routledge.
- [14] Jones C., W. Hesterly et S. Borgatti. (1997), "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 911-945.
- [15] Leloup F., L. Moyart et B. Pecqueur, (2004) « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? » actes des 4èmes journées de la proximité, proximité, réseaux et coordination, Juin 2004.
- [16] Loiller T. et Tellier A., *Structure, fonctionnement et performance des réseaux territoriaux d'innovation: bilan et perspective de recherche*, Cahier de recherche 35, Ecole de management de Normandie.
- [17] Pommier P. (2004), "SPL et Pôles de Compétitivité, " DATAR.
- [18] Provan K.G, Kenis., (2008), *Modes of Network Governance: Structure, Management, and.*
- [19] *Effectiveness*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 2, 229-252.
- [20] *Tanger Med Rapport Annuel 2017.*
- [21] <https://www.faq-logistique.com/Cluster-PACA-Logistique-Flow-27-Port-Tanger.htm>.
- [22] <https://fnh.ma/article/alaune/le-technopark-de-tanger-passe-la-vitesse-superieure>.