



www.tje.uvt.ro

Timișoara Journal of Economics

Volume 1 Issue 4 | 2008

Ioan TALPOȘ,
Vasile DOGARU

An Overview of the Research Activities of professor Kozo Mayumi:
Nicholas Georgescu-Roegen's Bioeconomics

François FULCONIS,
Thierry GARROT

L'enseignement numerique dans l'espace europeen de formation:
etude du management du "CAmpus Numerique en Economie-GEstion"

Corina GROSU,
Alina ALMĂȘAN

Balanced Scorecard: a Tool for Performance Monitoring and Improvement

Alexandru JIVAN

Marketing, Liberalist Spirit and Nature

Agata PIERSCIENIAK,
Katarzyna SZARA

Current Challenges of Managers in Poland

Bruno SALGUES,
Kalyan BOLLAMPALLY

Society Change or Organisational Evolution ? Global or Local e-Pharmacies ?

Gheorghe BĂILEȘTEANU

The Need for Accuracy

www.tje.uvt.ro

Timișoara **J**ournal of
Economics

Volume 1 Issue 4 | 2008

President of the Editorial Board Ioan TALPOȘ

Editorial Board

Robert W. ACKRILL	Nottingham Trent University, United Kingdom
Vasile COCRIȘ	“Alexandru Ioan Cuza” University, Iași, Romania
Maurice CHENEVOY	Université d’Auvergne Clermont-1, France
François FULCONIS	Université d’Avignon et des Pays de Vaucluse, France
Orio GIARINI	L’Istituto del Rischio, Trieste – Milano – Ginevra
Aurel IANCU	National Institute of Economic Research, Bucharest, Romania
Vasile IȘAN	“Alexandru Ioan Cuza” University, Iași, Romania
Nigel HEALEY	University of Canterbury, Christchurch, New Zealand
Dinu MARIN	Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
Dumitru MATIȘ	“Babeș-Bolyai” University, Cluj-Napoca, Romania
Kozo MAYUMI	University of Tokushima, Japan
Philippe ROLLET	Université des Sciences et Technologies de Lille, France
Mihai ROMAN	Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
Guy SOLLE	Institut d’Administration Economique de Metz, France
Ion STANCU	Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
Nadine TOURNOIS	Université de Nice Sophia Antipolis, France

Editor-in-Chief Marilen PIRTEA

Assistant Editor-in-Chief Carmen BĂBĂIȚĂ

Senior Editor Alexandru JIVAN

Editors Costinel DOBRE
Doina DĂNĂIAȚĂ
Vasile DOGARU
Camelia MARGEA

Language Advisors Monica BOLDEA
Anca MAGHEȚIU
Bogdan VECHE
Iulia PARA

Editorial Secretary Alina ALMĂȘAN
Miruna NĂCHESCU

Webmaster Romeo MARGEA

*The authors are liable for the content of the texts.
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored
in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic,
mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission
of the publisher.*

Content

**An Overview of the Research Activities of professor Kozo Mayumi:
Nicholas Georgescu-Roegen's Bioeconomics 286**
Ioan TALPOȘ,
Vasile DOGARU

**L'enseignement numerique dans l'espace europeen de formation: etude
du management du "CAmpus Numerique en Economie-GEstion" 293**
François FULCONIS,
Thierry GARROT

**Balanced Scorecard: a Tool for Performance Monitoring
and Improvement..... 311**
Corina GROSU,
Alina ALMĂȘAN

Marketing, Liberalist Spirit and Nature 321
Alexandru JIVAN

Current Challenges of Managers in Poland 343
Agata PIERŚCIENIAK ,
Katarzyna SZARA

**Society Change or Organisational Evolution ?
Global or Local e-Pharmacies ? 351**
Bruno SALGUES,
Kalyan BOLLAMPALLY

The Need for Accuracy 365
Gheorghe BĂILEȘTEANU

L'ENSEIGNEMENT NUMERIQUE DANS L'ESPACE EUROPEEN DE FORMATION: ETUDE DU MANAGEMENT DU "CAMPUS NUMERIQUE EN ECONOMIE-GESTION" (CANEGE)

François FULCONIS *
Thierry GARROT **

L'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) participe de plus en plus à la restructuration de l'espace européen de formation. Dans ce contexte et sous un angle résolument organisationnel, cette communication analyse l'essor du e-Learning dans l'enseignement supérieur français à travers le management du projet CANEGE - CAmpus Numérique en Economie-Gestion - créé en 2001. A l'aide d'une grille d'observation dénommée HPAC (Hétérogénéité, Partenariat, Autonomie et Cohésion), il est mis en évidence en quoi ce campus numérique constitue une véritable structure en réseau. Fort de ce résultat, un diagnostic de son fonctionnement est alors proposé et des recommandations pour améliorer son management sont formulées.

Mots-clés:
CAmpus Numérique en Economie GEstion (CANEGE), diagnostic, e-learning, enseignement supérieur, projet, structure en réseau.

Classification JEL: A22, A23, B41, C80, D83

1. INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, l'espace européen de formation de l'enseignement supérieur se restructure et se réforme. Si la volonté de rendre compatibles les cursus entre pays et de favoriser la mobilité des étudiants domine, la constitution de campus numériques impliquant des universités et des grandes écoles s'affirme de jour en jour par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ces technologies modifient profondément l'accès aux savoirs, redessinent les sphères d'influence des universités et ouvrent des perspectives nouvelles d'acquisition de compétences. Ces projets de *e-learning*

(ou enseignement numérique à distance) correspondent d'ailleurs à l'objectif affiché en 2000 par le Conseil européen de faire de l'Union Européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde. Proposant de multiples ressources pédagogiques à des publics variés en ayant recours aux technologies du Web, ils élargissent peu à peu leur offre traditionnelle de formations et permettent aussi bien aux étudiants d'accéder à des supports pédagogiques numériques venant compléter le cours traditionnel, qu'à des adultes en reprise d'études d'obtenir un diplôme malgré un emploi du temps incompatible avec les rythmes universitaires (Lorenzo, 2006).

* Maître de conférences en Sciences de Gestion, Laboratoires PRATIC et CRET-LOG, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, I.U.T. d'Avignon (France)

** Maître de conférences en Sciences de Gestion, Laboratoire GRÉMAN, Responsable du CAAE Canege Nice, Université de Nice - Sophia Antipolis (France)

Pour exploiter ces ressources et développer cette nouvelle offre, des universités françaises se sont interrogées sur la forme organisationnelle à retenir. En 2000 puis 2001, suite aux deux premiers appels à projets lancés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et celui de l'Education Nationale, certaines universités se sont rapprochées pour créer, sous une forme réticulaire, des « Campus numériques ». Il s'agissait pour elles de mettre en place un dispositif de formations modulaires, à distance, créditées (ECTS), capitalisables portant sur l'ensemble des cycles universitaires de la filière diplômante et répondant à des besoins d'enseignement supérieur identifiés, combinant les ressources du multimédia, l'interactivité des environnements numériques et l'encadrement humain et administratif nécessaire aux apprentissages et à leur validation. Parmi les projets ayant abouti, CANEGE - acronyme désignant Campus Numérique en Economie-GEstion - présente une expérience originale de collaboration entre plusieurs établissements (Grevet *et al.*, 2005). Reposant sur un contrat de consortium regroupant initialement six universités et le CNED (Centre National d'Enseignement à Distance), ce campus offre des diplômes entièrement en ligne. Il fut reconnu en 2004 comme un exemple de « *bonne pratique* » par le programme *e-Learning* de l'Union Européenne.

Toutefois, si depuis les années 1980 les solutions organisationnelles en réseau sont largement utilisées par des entreprises qui souhaitent réaliser des projets en mobilisant leurs compétences selon une logique coopérative, ce phénomène est nouveau au sein du système universitaire français. La question du management de ce campus CANEGE

se pose alors. Afin d'y apporter des éléments de réponse, une première partie présente le cadre conceptuel et méthodologique de l'étude. Il sert de fondement à l'élaboration d'une grille d'observation « HPAC » élaborée à partir des principales composantes des structures en réseau mises en évidence par la littérature : Hétérogénéité, Partenariat, Autonomie et Cohésion. A l'aide de cette grille, une deuxième partie étudie en quoi ce campus numérique constitue une véritable structure en réseau. Finalement, fort de ces premiers résultats et de l'analyse des données recueillies au cours de la phase empirique, une troisième partie propose un diagnostic de son fonctionnement et formule des recommandations, tant sur le plan opérationnel que sur le plan stratégique, pour améliorer son management.

2. LES STRUCTURES EN RESEAU DANS UNE PERSPECTIVE DE COMPETITIVITE : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

A l'instar des structures en réseau très analysées depuis les années 1980, le projet CANEGE transcende la notion de frontières des organisations et fait appel à des approches en termes de mutualisation de ressources, de management des processus, de partenariats et, plus largement, « *d'entreprise étendue* » (Capraro et Baglin, 2003). Plusieurs établissements sont en effet mobilisés dans le but d'organiser et de coordonner leurs actifs et leurs compétences nécessaires à la réalisation de leur projet commun dans le *e-Learning*. Comment alors appréhender, sous un angle organisationnel, la mise en œuvre de ce projet ? D'un point de vue analytique, il est indéniable

que les recherches menées tant en Sciences économiques (Williamson, 1975 ; Piore et Sabel, 1989 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004) qu'en Sociologie (Granovetter, 1985 ; Lazega, 1998 ; Thuderoy *et al.*, 1999) contribuent grandement à la compréhension des structures en réseau. Cependant, bien que s'intéressant aux systèmes humains organisés, elles n'ont pas pour finalité première d'apporter des outils pour l'action. Elles ne fournissent, dans une perspective résolument plus opérationnelle, que peu d'éléments quant à l'analyse de leur fonctionnement (Voisin *et al.*, 2004 ; Paché et Paraponaris, 2006).

C'est la raison pour laquelle, afin de mieux comprendre le projet CANEGE, les recherches menées dans le domaine des Sciences de gestion sur le thème des structures en réseau sont utilisées. En effet, de multiples approches théoriques en Sciences de gestion tentent d'analyser le fonctionnement des structures en réseau en élaborant des outils de diagnostic et de changement. L'objectif n'est pas ici d'en proposer un inventaire exhaustif, mais de poser un cadre conceptuel pour appréhender le consortium CANEGE comme une structure en réseau. Nous insistons tout particulièrement sur deux approches significatives dans ce domaine : l'une en termes de stratégies interentreprises, l'autre en termes de configurations réticulaires (2.1). Elles permettront d'introduire la grille d'observation HPAC (2.2) qui sera ensuite mobilisée pour observer, selon une démarche qualitative (2.3), la mise en œuvre de ce consortium.

2.1. Approches stratégique et organisationnelle

Les travaux de l'école suédoise du marketing industriel font partie de ceux

qui ont le plus clairement précisé les enjeux et le contenu des stratégies interentreprises (Håkansson, 1989 ; Håkansson et Snehota, 1995). Le triptyque acteurs-activités-ressources, sur lequel Håkansson (1989) fait reposer la dynamique des structures en réseau, met en évidence les manœuvres de mise en réseau (*networking*) et conduit à reconsidérer l'entreprise comme une « *organisation vivante* » en interaction constante avec son environnement. Ces structures impliquent alors l'existence d'une variété de processus essentiellement politiques, par lesquels les divers acteurs cherchent des partenaires pour la réalisation de leurs objectifs. Cette approche permet d'opérer une distinction entre les « réseaux de compétences » qui regroupent des entreprises partenaires selon la logique de « faire ensemble », et les « réseaux de dépendance » qui comprennent des entreprises dont les échanges sont caractérisés par une logique de « faire faire ».

Dans une perspective stratégique similaire s'est développée la théorie de la dépendance sur les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Elle avance que l'entreprise ne cherche pas seulement à s'adapter aux turbulences de son environnement (théorie de la contingence et des systèmes), mais aussi à mettre en œuvre des stratégies selon une logique proactive pour s'imposer à lui. Selon cette même logique, l'approche fondée sur les ressources et les compétences insiste sur le rôle du management qui devient celui de rechercher et d'investir dans des actifs stratégiques (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991). La compétitivité d'une entreprise s'appuie alors sur l'accumulation, le développement et l'exploitation de ressources et de compétences, tant en son sein qu'à l'exté-

rieur de celle-ci. En ce sens, les structures en réseau constituent une voie possible d'acquisition ou d'échanges de compétences permettant aux entreprises partenaires de soutenir leur développement. Ces dernières ne cherchent pas seulement à se conformer à un système de contraintes et d'opportunités caractérisant l'environnement concurrentiel, mais à le modifier voire à créer et à imposer de nouvelles « règles du jeu ».

En termes de configurations réticulaires, bon nombre de recherches peuvent être mobilisées pour analyser les structures en réseau. Parmi les travaux fondateurs se trouvent ceux de Miles et Snow (1986). Ils constatent qu'au cours des années 1970 de grandes entreprises, après une tendance à l'intégration massive, ont cessé d'acquérir des actifs supplémentaires et se sont concentrées sur les activités susceptibles de leur procurer un avantage comparatif. Elles ont alors coopéré avec d'autres entreprises constituant ainsi des configurations réticulaires. Snow *et al.* (1992) prolongent ces réflexions en approfondissant la notion de « *réseau stable* » (*stable network*), moyen de « *flexibiliser* » un ensemble productif. Par la suite, Jarillo (1993) examine les structures en réseau comme un mode original de coordination des activités entre entreprises et Fréry (1998) propose un modèle de structures transactionnelles. Cependant, si de multiples travaux s'attachent à expliquer la configuration des structures en réseau, peu d'entre eux se consacrent à leur fonctionnement effectif et analysent leur évolution sur une longue période.

Des développements théoriques ultérieurs viennent toutefois nuancer ce constat. Parmi les plus significatifs se trouvent ceux des spécialistes des sys-

tèmes d'information qui portent un intérêt croissant à ces configurations réticulaires (Baile et Trahand, 1999 ; Fabbe-Costes, 2004). En modifiant la nature des échanges entre les entreprises, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) conduisent, pour de nombreux auteurs, à renforcer le déterminisme technologique dans les choix organisationnels. Néanmoins, si les TIC sont perçues par certains comme le fondement du management des structures en réseau, elles ne semblent toutefois pas suffire pour assurer leur cohésion sur le long terme ainsi que les performances de chacun des partenaires (Butera, 1991 ; Kervern, 1993 ; Neuville, 1998 ; Voisin *et al.*, 2004).

2.2. La grille d'observation HPAC

Étudiées dans une perspective de management stratégique, les structures en réseau sont considérées comme vecteur de compétitivité, c'est-à-dire comme une réponse organisationnelle à la recherche de facteurs d'efficience et d'efficacité. C'est dans cette perspective que, sur le plan théorique, les concepts de compétitivité et de structures en réseau ont été mis en relation pour procéder à l'élaboration du concept de « *structures en réseau vecteur de compétitivité* » (Fulconis, 2004). L'élaboration de ce concept s'est effectuée en trois temps : la détermination de ses dimensions principales, puis celle des composantes fondamentales qui leur sont associées et, enfin, la traduction de ces composantes en indicateurs.

Quatre dimensions principales des « structures en réseau vecteur de compétitivité », exprimées en termes de cohérence, sont mises à jour à partir d'une revue de la littérature managériale : la

cohérence structurelle (constitution de la structure en réseau), la cohérence externe (coordination des activités inter-entreprises), la cohérence interne (articulation de l'indépendance et de l'interdépendance des entreprises partenaires) et la cohérence du système de valeurs (recherche de mutualité, maintien des entreprises autour d'un projet commun). Selon une logique déductive, à chacune de ces dimensions il a été associé une « composante fondamentale » :

- l'**hétérogénéité** qui renvoie à deux archétypes. Le premier correspond à l'hétérogénéité même d'une structure en réseau dans son ensemble, c'est-à-dire aux formes très variées qu'elle peut acquérir en fonction de la structuration de ses membres. On parle, par exemple, de réseaux centrés ou non-centrés (Butera, 1991), bureaucratiques ou organiques (Assens, 1996). Le second archétype repose sur la diversité des entreprises qui composent les structures en réseau. Elle peut s'exprimer en termes de métier, d'activité, d'organisation interne, de structure, de taille, de pratiques managériales, de leadership, de systèmes d'information, etc. ;
- le **partenariat** qui désigne une démarche destinée à coordonner les actions d'organisations juridiquement autonomes. Déjà dans les années 1980, Johnston et Lawrence (1988, p. 94) qualifiaient les structures en réseau de « *partenariat à valeur ajoutée* », c'est-à-dire « *un ensemble d'entreprises indépendantes qui travaillent en étroite relation afin de gérer les flux de biens et de services le long d'une chaîne de valeur* ». Cette notion recouvre l'ensemble des liens de coopération, qu'ils soient formels ou informels, susceptibles d'être noués entre

deux ou plusieurs entreprises partenaires ;

- l'**autonomie** des entreprises partenaires. Elle est à la fois juridique (condition *sine qua non* de l'existence des structures en réseau constituées d'entreprises juridiquement autonomes), financière (il n'existe pas de liens financiers entre ces entreprises) et de décision (elle correspond à l'étendue de la décision locale de chacune des entreprises et à leur capacité à décider de leur gestion, de leur organisation interne et de l'utilisation de leurs ressources) ;
- la **cohésion**, qui se définit comme la force permettant aux entreprises constitutives de structures en réseau de rester unies autour d'un projet commun. Elle repose sur le respect d'un principe -volonté commune pour demeurer et évoluer ensemble - s'appuyant sur un système de valeurs partagées dont la préoccupation principale est la recherche de mutualité (Lazega, 1998 ; Thuderz *et al.*, 1999).

Ces composantes sont décrites au moyen d'indicateurs permettant d'exprimer, en termes directement observables, le concept de « structures en réseau vecteur de compétitivité ». Ils figurent dans la grille d'observation (*Schéma n° 1*) désignée par l'abréviation HPAC (initiales des quatre composantes fondamentales). Cette grille a permis la réalisation d'un guide d'entretien visant à recueillir et à produire des données d'observation. A partir de ces données, une description de l'organisation du consortium CANEGE a pu être effectuée, elle est présentée dans la partie 3 de cet article.

Schéma n° 1

Grille d'observation HPAC

CONCEPT	STRUCTURES EN RESEAU EN TANT QUE VECTEUR DE COMPETITIVITE			
DIMENSIONS	Cohérence Structurelle	Cohérence externe	Cohérence interne	Cohérence du système de valeurs
FONDAMENTALES	Hétérogénéité	Parteneriat	Autonomie	Cohésion
INDICATEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Type de structure en réseau • Positionnement sur la chaîne de valeur • Degré de reticulation de la chaîne de valeur • Type d'architecture de la structure en réseau • Modalités de choix d'un partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'accords entre les partenaires • Durée de l'accord et fréquence de renouvellement • Mode de coordination des tâches entre les partenaires • Mode d'organisation de la production et du travail • Degré d'intégration des TIC • Degré d'utilisation des TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'autonomie entre les partenaires • Degré d'autonomie de décision • Mode d'expression de l'autonomie de décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'élaboration du système commun de valeurs • Nature du pouvoir décisionnel • Modes d'articulation des logiques d'action des partenaires • Modalités de contrôles et de résolution de problèmes ou de conflits • Activités des acteurs réticulaires • Degré de variété des activités • Temps consacré à la relation • Degré de confiance

Source : Fulconis (2004, p. 72)

2.3. Cadre méthodologique

Compte tenu de l'objet de notre investigation, une recherche de nature qualitative a été privilégiée. L'étude de cas a été choisie en tant que dispositif type de recherche. Elle apparaît comme la stratégie la plus appropriée pour mieux comprendre comment ce campus

numérique est structuré et comment il fut mis en place et fonctionne depuis 2001. Cette étude de cas satisfait les trois conditions avancées par Yin (2002) : la question de recherche est du type « comment ? » ; le chercheur a peu de prise sur les événements et les comportements observés ne nécessitent pas de contrôle ; l'étude porte sur un phéno-

mène contemporain dans son contexte social. La démarche retenue pour recueillir les données s'appuie principalement sur l'observation de ce consortium depuis sa création.

Durant cette phase d'observation, des entretiens avec des représentants des différentes entités et des trois comités constitutifs du consortium ont permis de recueillir des données sur l'origine de ce projet, sa mise en œuvre, les difficultés rencontrées, les réorganisations opérées et ses principaux résultats. Une étude documentaire systématique des contrats, des conventions, des comptes-rendus des réunions du comité de pilotage, a parallèlement complété les données recueillies. Si les documents consultés furent principalement de nature interne, des informations disponibles sur des sites Internet et dans la presse ont aussi été étudiées. L'analyse qualitative des données empiriques a été réalisée à partir d'analyses du contenu des entretiens et des documents évoqués selon les méthodes en vigueur (Ghiglione et Blanchet, 1991 ; Mourgues, 2002 ; Thiétart *et Coll.*, 2006). Elles ont eu lieu pendant la période de recueil des données (fiches de synthèse d'entretiens et de documents), puis après le recueil des données. Ces analyses de contenu ont permis la description du consortium CANEGE (partie 3).

Cette démarche a été poursuivie pour appréhender son fonctionnement. Elle repose sur le croisement du concept de structures en réseau, présenté précédemment, et du concept de compétitivité dynamique exprimé en termes de potentiels opérationnels et stratégiques (*Tableau n° 1*). Elle a permis la formulation de préconisations managériales (partie 4). L'ensemble des résultats obtenus fut ensuite validé par des membres experts du projet.

3. CANEGE: UNE VÉRITABLE STRUCTURE EN RÉSEAU?

Pendant ses sept années d'existence, le consortium CANEGE a connu une croissance constante de son activité. Elle s'est appuyée sur un ensemble organisé d'actifs et de compétences, détenus par plusieurs universités et le CNED pour réaliser un projet commun d'offre de formations diplômantes par Internet en Economie-Gestion. Si ce campus numérique a fait l'objet de recherches en Sciences de l'éducation et du point de vue socio-économique (Grevet *et al.*, 2005), il n'a pas été étudié comme une structure en réseau à la lumière des cadres théoriques des Sciences de gestion. Afin de mieux comprendre son organisation et son management, c'est ce que nous

Tableau n° 1

Décomposition du concept de compétitivité dynamique

Concept	DIMENSIONS PRINCIPALES	COMPOSANTES FONDAMENTALES
COMPETITIVITE DYNAMIQUE	Opérationnelle	Capacité à gérer des niveaux ou des stocks et capacité à piloter des processus
	Stratégique	Capacité à s'adapter et capacité à engendrer le changement

Source : Fulconis (2000, p. 92)

proposons de faire en décrivant ce consortium selon les composantes hétérogénéité, partenariat, autonomie et cohésion présentées dans la grille d'observation HPAC.

3.1. Hétérogénéité

Dans le consortium CANEGE, trois aspects caractérisent l'hétérogénéité : les diplômes proposés par les universités impliquées, la nature et la complémentarité de leurs activités et de leurs compétences et, enfin, leur localisation géographique (*Schéma n° 2*).

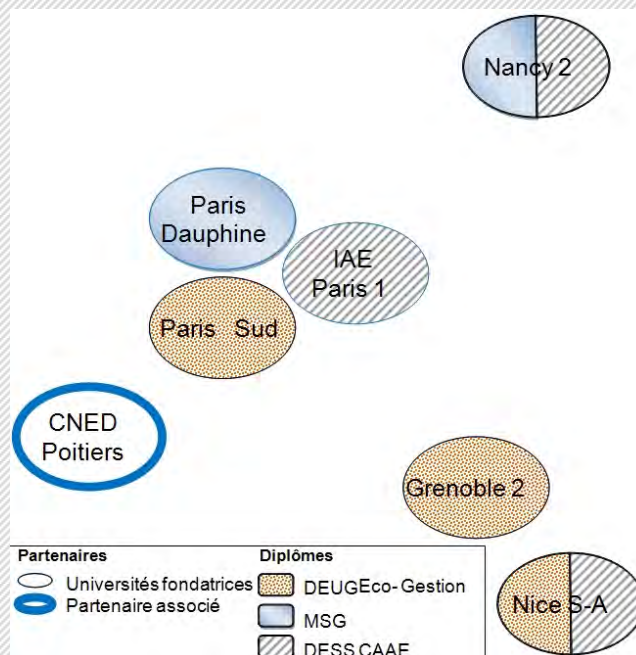
Le consortium CANEGE s'est constitué à partir de cinq universités (Pierre Mendès-France Grenoble 2, Nancy 2, Nice - Sophia Antipolis, Paris Dauphine et Paris Sud) et l'Institut d'Administration des Entreprises (Paris 1 Panthéon Sorbonne). Pour conduire des étudiants

à obtenir un diplôme, les universités partenaires ont constitué trois sous-groupes. Grenoble 2, Nice - Sophia Antipolis et Paris Sud se sont associés pour le DEUG Economie-Gestion (bac+2). Nancy 2 et Paris Dauphine ont pris en charge la Maîtrise de Sciences de Gestion (MSG bac+4). Enfin, pour le DESS Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises (CAAE bac+5 double compétence), Nancy 2, Nice - Sophia Antipolis et l'IAE de Paris 1 se sont déclarés intéressés.

Concernant la nature et la complémentarité de leurs activités et de leurs compétences, ces six établissements se sont associés dès le départ avec le CNED qui se trouvait dans une phase de redéploiement de ses activités historiques vers des modèles innovants d'enseignement. Par ses compétences de communication, de logistique et de diffusion

Schéma n° 2

Configuration du consortium CANEGE à sa création



Source : élaboration personnelle

dans les formations à distance, le CNED a été intégré au projet. Ainsi, dans la chaîne de valeur, il ajoutait à ces services supports sa puissance commerciale sans risque de concurrence directe pour les universités.

Quant à la répartition géographique, elle joue un rôle non négligeable car, même s'il s'agit de formations via Internet, ces dernières comportent une partie *in situ* pour la semaine d'intégration des étudiants ou encore pour les examens. Il a alors été convenu qu'une répartition équitable des effectifs serait effectuée afin de permettre à chaque établissement de développer son activité d'enseignement numérique à distance. Par la suite, les sous-groupes par diplôme ont laissé apparaître une répartition géographique respectant les zones d'influence connues.

3.2. Partenariat

Les établissements se sont orientés vers deux contrats. Un premier appelé « contrat de consortium », signé en 2001 entre les six universités, a été prévu pour une durée de cinq ans renouvelables par tacite reconduction. Il constituait le consortium et fixait les modalités de son fonctionnement. Trois champs d'activités ont été retenus :

- la construction d'une offre de formation en économie et gestion qui soit *modulaire, numérique, ouverte et à distance, créditante (ECTS) et capitalisable* ;
- la promotion d'une pédagogie favorisant *l'enseignement sur mesure, c'est-à-dire adapter au mieux*

les contenus et les formes pédagogiques aux spécificités de l'apprenant (ses objectifs, sa culture et ses savoirs antérieurs, sa disponibilité et son rythme de progression) ;

- la formation des personnels administratifs et enseignants engagés dans le projet.

Un second contrat appelé « Convention de partenariat », fut signé en 2002 pour une durée de cinq ans renouvelable par avenant liant chacune des six universités avec le CNED. Il détermine les conditions administratives, techniques et financières des missions confiées au CNED par les parties au consortium. Ce dernier avait en charge cinq missions : mettre à disposition et assurer la maintenance d'une plate-forme informatique spécifique, mettre en place un site d'accueil « économie-gestion » pour le dispositif CANEGE, assurer la logistique d'accueil, d'information, d'orientation, de communication et de gestion en ligne des apprenants en liaison avec les parties au consortium, concevoir et réaliser auprès des partenaires un Extranet exclusivement dédié à la coordination interne du consortium, et coproduire des contenus pédagogiques (cours en ligne interactifs, etc.).

Les modalités de coordination et d'organisation entre les partenaires sont très élaborées. Elles reposent sur l'existence de trois comités déterminés dans le contrat de consortium (*cf. Encadré n° 1*).

Encadré n° 1

Fondement de l'organisation du consortium CANEGE, trois comités

Un **comité de direction** composé des six présidents d'université et du recteur du CNED ou de leurs représentants est investi des pouvoirs les plus étendus pour déterminer et arrêter les grandes orientations de la politique du consortium. Il est présidé par un des membres, élu pour un an renouvelable une fois. Le **président** convoque, établit l'ordre du jour et rédige le compte-rendu des réunions.

Le comité de direction nomme les membres du **comité de pilotage** (3 par établissements dont un responsable de projet) et désigne le **chef de projet du comité de pilotage** pour une durée d'un an renouvelable. Ce comité a notamment pour fonctions de piloter la production, la mise en place de la logistique et de coordonner le suivi pédagogique des activités du consortium. Réuni une fois par mois en session ordinaire physiquement, ou par visioconférence ou par audioconférence, il coordonne les aspects financiers et juridiques, résout les différends ne relevant pas du comité de direction, attribue sur appel d'offres au sein du consortium la réalisation des ressources et se prononce sur la conformité de ces dernières aux maquettes des diplômes habilités. Il peut se doter de **groupes de travail** qui lui sont hiérarchiquement rattachés. Leurs membres et leur responsable sont désignés par le comité de pilotage pour une durée indéterminée. En outre, le comité de pilotage rédige annuellement un rapport d'activité qui est communiqué au comité de direction pour approbation lors de sa séance ordinaire annuelle. Le chef de projet du comité de pilotage convoque par tous moyens les membres aux séances du comité de pilotage et leur communique au moins 7 jours à l'avance l'ordre du jour. Il préside les séances, il rédige le procès-verbal de séance qui sera cosigné par tous les membres présents. Il assure de manière générale toutes les tâches nécessaires au bon fonctionnement du comité de pilotage. Chaque membre des comités dispose d'une voix à l'occasion des réunions respectives. Les conditions de majorité pour les prises de décision se font à la majorité simple à l'exception de quelques situations où la majorité qualifiée est requise.

Enfin, un **comité scientifique** est institué. Pourvu d'un rôle consultatif, il formule un avis scientifique sur le contenu des ressources électroniques développées par le consortium sur la base d'un cahier des charges et d'une maquette partielle consultée en ligne.

Source : Contrat de consortium CANEGE (18/10/2001)

Un premier, appelé *comité de direction*, est chargé de définir les grandes orientations de la politique du consortium. Un deuxième, appelé *comité de pilotage*, assume l'animation opérationnelle du projet. Le troisième, appelé *comité scientifique*, formule un avis sur le contenu des ressources électroniques disponibles en ligne.

3.3. Autonomie

Parmi les partenaires présents à la constitution du consortium, deux types de formes juridiques étaient représentés : les établissements publics à caractère scientifique, culturel et profession-

nel d'une part, et les établissements publics à caractère administratif d'autre part. Dans le premier type, les cinq universités (Grenoble 2, Nancy 2, Nice - Sophia Antipolis, Paris Dauphine et Paris Sud) sont des établissements qui jouissent « de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière. Ils sont autonomes. Exerçant les missions qui leur sont conférées par la loi, ils définissent leur politique de formation, de recherche et de documentation dans le cadre de la réglementation nationale et dans le respect de leurs engagements contractuels. » (Code de l'Éducation,

Art. L711-1 modifié, créé par Ordonnance n° 2000-549 du 15 juin 2000). Dans le second type, le CNED et l'IAE de Paris sont dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils sont administrés par un conseil d'administration. Le directeur général du CNED est un recteur d'Académie nommé par le ministre de l'éducation nationale. Il a autorité sur l'ensemble des composantes de l'établissement. Quant à l'IAE de Paris, il est rattaché par convention à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Cette autonomie juridique, financière et de décision se conjugue avec l'impulsion initiale donnée par les Ministères (Enseignement Supérieur, Recherche et Education Nationale). Elle s'est concrétisée par l'appel à projets de l'Etat qui a ensuite assuré aux établissements retenus un soutien financier de leur activité. Ce financement venait abonder les ressources financières négociées par les universités dans le contrat quadriennal signé avec leur ministère de tutelle. Par ces deux moyens budgétaires, l'Etat incite les établissements publics à développer des actions communes subordonnées à une politique d'ensemble.

3.4. Cohésion

Les partenaires du consortium CANEGE ont défini un système de valeurs afin de créer une identité commune et de renforcer la mutualité fondatrice du projet. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur un ensemble d'outils tels que : marque déposée, logo, site Internet (<http://www.caneg.fr>), plateforme de télé-enseignement, charte graphique pour les ressources pédagogiques, contrat type avec les auteurs et entre les co-producteurs après une mutualisation des études juridiques. Parallèlement, dans le comité de pilotage,

un travail régulier de recherche de consensus, d'harmonisation des approches et de solutions communes a été effectué. Le recours aux votes a été assez rare. Ce comité fonctionne avec une forte convivialité où la connaissance réciproque des acteurs et la confiance occupent une place prépondérante. Elles ont été établies grâce à un investissement constant dans la relation. Conformément au contrat de consortium, les réunions du comité de pilotage ont eu lieu chaque mois à raison d'une journée au minimum. Elles étaient complétées à la fois par des rencontres en groupes de travail sur des thèmes propres au comité de pilotage (modèles économiques, normes techniques ou chartes pédagogiques) et par des réunions entre établissements pour la réalisation de modules ou la mise en place de diplômes.

Cette recherche de mutualité et la volonté d'évoluer ensemble se sont concrétisées dans la résolution des problèmes. Le pragmatisme et l'efficacité ont guidé les arbitrages et les solutions retenues. Conscients du poids de la formalisation et de la lenteur administrative, les partenaires ont bien souvent privilégié l'action au respect *stricto sensu* des plannings et des procédures (contrats d'auteurs, contrats de co-production, chartes pédagogiques...). Par cette approche, si les processus de prise de décision ont été toujours respectés, les modalités de contrôle, quant à elles, ont été ajustées aux impératifs d'efficacité. A titre d'illustration, cette démarche communément acceptée au sein du comité de pilotage a permis au consortium CANEGE d'offrir dès 2003, trois diplômes via Internet en Economie-Gestion.

Au terme de cette description, il apparaît que ce consortium peut être qualifié de véritable structure en réseau. A

partir de l'ensemble de ses caractéristiques et en mobilisant des connaissances acquises sur les formes d'organisations réticulaires, il est alors possible d'analyser son fonctionnement et de proposer des préconisations managériales.

4. LE CONSORTIUM CANEGE, DIAGNOSTIC ET PRECONISATIONS MANAGERIALES

Cette dernière partie propose une approche résolument plus dynamique du consortium CANEGE. Pour cela, elle s'efforce de répondre à la question suivante : comment appréhender le fonctionnement de ce consortium pour améliorer son management ? Des éléments de diagnostic et des préconisations managériales sont ici suggérés autour des dimensions opérationnelle (4.1.) et stratégique (4.2.) du concept de compétitivité. En effet, le rapprochement des concepts de « structures en réseau » et de « compétitivité dynamique » a permis l'identification de quatre situations à travers lesquelles nous avons observé comment l'hétérogénéité, le partenariat, l'autonomie et la cohésion étaient susceptibles de renforcer le management du consortium CANEGE.

4.1. Diagnostic opérationnel

Conformément au *tableau n°1*, il s'agit ici d'analyser le fonctionnement du consortium du point de vue de ses capacités à gérer des stocks et à piloter des processus. Pour offrir une lecture plus significative, l'exemplarité des situations évoquées est privilégiée à leur exhaustivité. Dans un premier point, les dimensions Hétérogénéité et Partenariat sont rapprochées afin d'aborder la phase initiale du projet et la coordination des partenaires. A partir des dimensions Autonomie et Cohésion, un

second point met l'accent sur la gestion de l'interdépendance et la recherche de mutualité au sein du consortium.

4.1.1. Analyse opérationnelle selon les composantes Hétérogénéité et Partenariat

L'analyse de contenu fait ressortir que l'hétérogénéité a permis aux partenaires de proposer rapidement un cursus complet en économie-gestion jusqu'au niveau bac+4 complété par un diplôme de bac+5 pour non-spécialistes (DESS CAAE). Par la mobilisation de concepteurs de cours variés et de haut niveau et par l'échange de tuteurs disponibles et formés, le consortium a pu améliorer les prestations pédagogiques et scientifiques de son offre diplômante. Centrés sur un projet d'enseignement sur mesure, les partenaires ont élargi leur bassin de recrutement traditionnel. La coordination de leurs activités a été facilitée par le rôle pivot joué par le comité de pilotage.

Cependant, d'un point de vue financier, le contrat de consortium désigne l'Université de Paris Dauphine en qualité d'établissement support au titre de CANEGE. Elle est destinataire des subventions et est chargée de la répartition entre les établissements membres selon la modalité particulière suivante « 5 % sont conservés par l'établissement support financier pour assurer les opérations de coordination ». Quotidiennement, la coordination des tâches s'est effectuée essentiellement par ajustement mutuel privilégiant seulement les outils de communication interpersonnelle tels que la messagerie électronique sans une réelle intégration des documents électroniques. L'extranet, initialement prévu, est resté sous une forme embryonnaire. De même, du point de vue des effectifs estudiantins attendus, ils sont restés nettement en-

deçà des prévisions. Le projet visait une cible large et peu différenciée, or l'expérience a fait apparaître que les personnes intéressées constituaient des petits groupes aux demandes très spécifiques (salariés en reconversion, personnes recherchant une double compétence, personnes handicapées...).

L'étude du consortium relève que si l'hétérogénéité et le partenariat ont permis l'existence de CANEGE, d'un point de vue opérationnel il apparaît que deux domaines auraient pu être renforcés, ils constituent les bases de recommandations managériales:

- les caractéristiques du public cible. Pour une meilleure efficacité, il apparaît nécessaire de définir très précisément les usagers potentiels afin de choisir les partenaires idoines (association représentant les handicapés, public francophone à l'étranger...);
- l'élaboration d'un système d'information inter-organisationnel (SIIO). Afin de constituer une mémoire organisationnelle, il faciliterait le recueil, le contrôle, la circulation et la distribution des informations opérationnelles nécessaires à la réalisation du projet.

4.1.2. Analyse opérationnelle selon les composantes Autonomie et Cohésion

Toujours d'un point de vue opérationnel, une analyse approfondie de l'autonomie met en évidence qu'en plus de l'autonomie institutionnelle, CANEGE a eu à traiter avec celles des composantes universitaires concernées et souvent avec celles des individus impliqués. Par exemple, le système de groupes de travail a été généralisé notamment pour la production de chaque ressource pédagogique. Ces groupes devaient fonctionner dans un esprit de

mutualisation. Une équipe de volontaires issus de plusieurs établissements, ne se connaissant pas forcément, devait élaborer conjointement le synopsis d'un cours découpé en leçons et se les répartir afin que chacun écrive un scénario d'apprentissage avec remédiation¹. Ce travail d'écriture originale était ensuite médiatisé par des moyens vidéos ou informatiques, puis relu et corrigé par les auteurs et, enfin, par les développeurs. Il s'étalait souvent sur six mois avec de nombreux acteurs parfois extérieurs à l'université (intervenants professionnels, sous-traitants...). Il apparaît que le degré d'adéquation avec les valeurs du comité de pilotage a influencé le niveau de qualité des résultats. Malgré les divers modes d'expression de l'autonomie, ce fonctionnement renforçant la mutualité a permis aux établissements de développer une cinquantaine de ressources pédagogiques.

La cohésion a joué ici un rôle important pour maintenir et conduire le projet de façon efficace. Elle apparaît aussi comme fondamentale dans le rôle de pivot exercé par le comité de pilotage. Confrontée bien souvent à une culture et à des règles administratives ou comptables freinant la démarche coopérative et le projet, la coordination des membres du comité a permis de résoudre nombre de problèmes par la promotion de solutions élaborées par un établissement auprès des autres partenaires en dépassant ainsi les résistances traditionnelles.

Ainsi, l'étude du consortium met en lumière deux points particulièrement

¹ Ce processus pédagogique conduit l'enseignant à offrir la possibilité à l'apprenant de progresser dans son apprentissage sans que le savoir codifié lui soit explicitement transmis en première intention.

sensibles dans la conduite opérationnelle de ce type de projet:

- la qualité des relations interpersonnelles. L'efficacité passe par un niveau de relations interpersonnelles élevé, tant au sein du comité de pilotage qu'avec chacune des personnes impliquées dans le projet ;
- l'étude d'impact du projet sur l'autonomie des institutions et des acteurs. L'évaluation des changements produits par le projet sur le propre fonctionnement des institutions et des acteurs impliqués permettrait d'améliorer l'efficacité des solutions retenues. Ce second axe aurait pu être renforcé dans le cas de CANEGE.

4.2. Diagnostic stratégique

După acest diagnostic operațional al consorțiului, capacitățile strategice – adaptarea și determinarea schimbării – se cer a fi analizate la rândul-le. Păstrând abordarea, vom reține situațiile semnificative pentru a ilustra succesiv faza de constituire și de lansare prin dimensiunile Eterogenității și Parteneriatului, precum și faza de dezvoltare prin Autonomie și Coeziune.

4.2.1. Analyse stratégique selon les composantes Hétérogénéité et Partenariat

La phase de lancement de CANEGE repose sur un projet ambitieux commandité par l'Etat. A la fois originale, innovante et fédératrice, la volonté de créer une université numérique virtuelle française en Economie-Gestion et ses conditions de mise en œuvre, notamment temporelles, ont conduit les établissements à accepter, voire à privilégier l'hétérogénéité. Les trois objectifs décrits dans le contrat de consortium (cf. *supra* 2.2.) laissent clairement apparaître un projet qui dépasse le

simple *e-Learning* puisqu'il affiche l'ambition d'induire de profonds changements, tant pédagogiques qu'organisationnels, au sein de l'institution universitaire. Par une mise en perspective, la question de l'hétérogénéité suffisante pour ce projet se pose alors : tous les partenaires nécessaires à la réussite sont-ils présents ? Les agents de changement au sein des établissements, notamment sur le plan politique, sont-ils suffisamment impliqués dans la conduite du projet ?

Ces questions renvoient aux motivations profondes des partenaires. Etaient-ils dans une recherche de moyens de financement avec un projet attractif proche des attentes des Ministères ou bien avaient-ils un projet propre et alternatif à celui des donneurs d'ordres ? Cette question se pose, sept années après la phase de constitution, mais peut difficilement avoir de réponse tranchée. En effet, l'Etat lui-même a fortement infléchi sa position stratégique. Après trois ans de soutien aux campus numériques, il décide en 2004 de lancer un premier appel à projets pour la constitution d'UNR - Université Numérique en Région (amélioration des services, disponibilité et généralisation des outils numériques pour les étudiants), et un second pour la création d'UNT - Université Numérique Thématique (regroupement des ressources numériques libres de droits dans une base de données). Le commanditaire envoie un signal fort : les campus numériques n'auront plus de financement public. On constate simultanément que les membres du comité de direction se démobilisent progressivement. Parallèlement, d'autres missions de long terme n'ont pas ou peu été assumées, comme la formation des personnels à l'identité du projet, ou encore, le recours au comité scientifique.

D'un point de vue stratégique, le cas CANEGE nous permet donc de dégager deux propositions managériales:

- l'hétérogénéité doit reposer sur un projet clair et mobilisateur. Les objectifs et les cibles doivent de ce fait être explicites. De plus, les partenaires devraient couvrir par leur singularité l'intégralité du projet (par exemple, dans le secteur public, l'accompagnement des changements culturels paraît difficile sans un engagement politique fort) ;
- le partenariat, s'il doit être efficace et pérenne, nécessite à la fois le recours à des formations renforçant l'identité du projet, et à une formalisation de la vision à long terme.

4.2.2. Analyse stratégique selon les composantes Autonomie et Cohésion

Dans les phases de développement puis de maturité de CANEGE, les dimensions de cohérence interne (autonomie) et de cohérence du système de valeurs (cohésion) permettent d'approcher la dynamique réticulaire des acteurs. L'autonomie des institutions impliquées dans le consortium s'est manifestée en 2003 et 2004, quand tous les établissements ont négocié leur contrat d'établissement² avec le Ministère (Enseignement Supérieur et Recherche). Il s'agit de définir pour chaque université une offre de formations s'inscrivant dans le système européen LMD, et nombreuses sont celles qui choisissent alors une stratégie de

différenciation. Les membres du comité de pilotage sont pour la plupart d'entre eux spectateurs dans la définition de cette offre. Dans ce même temps, compte tenu des chantiers ouverts pour leur établissement et des signaux adressés par le Ministère à propos des campus numériques, les Présidents d'université ne développent pas de politique concertée de protection de l'offre de formations CANEGE. Ainsi, les quatre cinquième de cette offre sont à reconfigurer, avec la charge pour chaque établissement de recomposer des parcours spécifiques. Les acteurs du comité de pilotage ont eu souvent à faire avec ces contraintes, l'autonomie des universités s'est imposée à eux.

Précédemment, l'IAE de Paris I Panthéon Sorbonne et l'Université Pierre Mendès-France Grenoble 2 avaient suspendu leurs activités avec CANEGE. L'un et l'autre avait privilégié cette solution, car leur stratégie pédagogique, ou leur cible stratégique prioritaire, entraînait en opposition avec le projet du consortium. Toutefois, autant la forme contractuelle retenue, l'identité forte, le système de valeurs mis en cohérence avec les modes de travail et de prise de décision que l'implication des acteurs du comité de pilotage, ont permis de maintenir le projet. CANEGE est d'ailleurs reconnu dans le monde de *e-Learning* comme une expérience de « bonne pratique » qui peut servir d'exemple, c'est-à-dire comme une approche innovatrice qui a été expérimentée et dont on peut présumer de la réussite pour la mise en place de procédés et de conduites nouvelles du même type. A ce jour, malgré les difficultés survenues depuis sa création, ce consortium cherche à redessiner son avenir.

Ces situations permettent de dégager deux propositions managériales

² Ces contrats permettent aux établissements d'obtenir des moyens financiers sur leur politique établie pour quatre ans. Elle couvre toute la vie de l'établissement et comporte un volet Techniques de l'Information et de la Communication appliquée à l'Enseignement (TICE) dont relèvent les campus numériques.

pour la conduite de ce type de structures réticulaires:

- l'autonomie s'avère efficace dans la mesure où un dénominateur commun constant est maintenu entre les objectifs du projet et la politique générale de chaque partenaire ;
- la cohésion peut être assurée au moyen d'une identité forte et d'une implication des acteurs membres du comité de pilotage. A cette fin, la forme contractuelle offre une souplesse suffisante pour assumer les évolutions de la composition du réseau.

5. CONCLUSION

Le projet CANEGE, lancé en 2001 en France, s'inscrit pleinement dans la restructuration et la réforme actuelle de l'espace européen de formation de l'enseignement supérieur. Si une volonté de rendre compatibles les cursus de l'enseignement supérieur en Europe et de favoriser la mobilité des étudiants domine, la constitution de campus numériques impliquant des universités et des écoles s'affirme de jour en jour par l'utilisation des TIC (Stansfield, 2007). Dans ce contexte et au terme de cette étude, il apparaît nettement que la forme organisationnelle retenue pour mettre en œuvre et mener à bien le projet CANEGE commun à plusieurs établissements est une structure en réseau. Ce constat a servi de fondement à l'étude du fonctionnement de CANEGE faisant ressortir, tant d'un point opérationnel que stratégique, ses points forts et ses points faibles les plus significatifs. A partir de ces éléments de diagnostic, des préconisations à l'usage des responsables de ce projet de *e-Learning* ont été formulées.

Ces préconisations managériales semblent vraiment d'actualité car, si la forme organisationnelle en réseau retenue a permis au projet CANEGE de rapidement se développer, la question de son devenir se pose aujourd'hui ouvertement. Comme le souligne l'étude de Grevet *et al.* (2005) sur les modèles économiques et les enjeux organisationnels des campus numériques, son avenir demeure incertain face à trois grandes difficultés : les effectifs étudiants et les taux d'obtention des diplômes restent bien en-deçà des prévisions ; le caractère pluri-établissements des dispositifs de formation tend à disparaître ; la mutualisation des ressources pédagogiques numérisées dépasse rarement le cercle des auteurs et des tuteurs d'un même établissement (Grevet *et al.*, 2005, pp. 4-5). Si cette étude se limite au cas de CANEGE et pose la question de la validité externe des résultats obtenus, elle permet néanmoins de mieux appréhender la pertinence du dispositif en réseau retenu et sa mise en œuvre dans un contexte donné. Dès lors, les recommandations managériales formulées pourraient éclairer les réflexions des initiateurs et des responsables de tels projets, tout particulièrement d'AUNEGE (Association des Universités Numériques en Economie-Gestion) constituée en 2005 (www.auneg.org). En effet, dans le prolongement de CANEGE, AUNEGE a pour ambition de fédérer toutes les universités en Economie et Gestion par la mutualisation et la diffusion des outils utilisant les TIC dans le domaine de l'enseignement supérieur français.

BIBLIOGRAPHIE

1. Assens Ch. (1996), « Typologie des réseaux d'entreprises », Rencontres Internationales de la Gestion - La gestion de l'immatériel, 3^e Congrès de l'IFSAM, Juillet, 20 p.
2. Baile S. et Trahand J. (1999), « Les systèmes d'information inter-organisationnels. Contributions et cadre de recherches », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 4, n° 2, Juin, pp. 3-17.
3. Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
4. Capraro M. et Baglin G. (2003), *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
5. Fabbe-Costes N. (2004), « Le gouvernement des chaînes d'offre », in Dumez H. (éd.), *Gouverner les organisations*, Paris, L'Harmattan, pp. 389-428.
6. Fréry F. (1998), « Les réseaux d'entreprises: une approche transactionnelle », Chap. 3, in Laroche H. et Nioche J.-P. (éds.), *Repenser la stratégie - Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, pp. 61-84.
7. Fulconis F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau - Méthode d'analyse et perspectives managériales*, Thèse en Sciences de Gestion, I.A.E. de l'Université de Nice - Sophia Antipolis, Décembre.
8. Fulconis F. (2004), « Le réseau, objet de recherche en gestion - La pluralité des cadres d'analyse », in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (éds.), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, pp. 59-75.
9. Ghigliione R. et Blanchet A. (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris, Dunod.
10. Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
11. Grant R.M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, pp. 114-135.
12. Grevet P. et al. (2005), *Modèles économiques et enjeux organisationnels des campus numériques*, Publication collective de l'ERTE. Disponible sur le site Internet de l'IFRESI http://www.ifresi.univ-lille1.fr/SITE/2_Recherche/22_Programmes/ERTE/ERTE.htm.
13. Håkansson H. (1989), *Corporate Technological Behavior - Cooperation and Networks*, London, Routledge.
14. Håkansson H. et Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London - New York, T.J. Press (Padstow) Ltd, Padstow, Cornwall; Routledge.
15. Jarillo J.C. (1993), *Strategic Networks - Creating the Borderless Organization*, Oxford, Butterworth - Heinemann.
16. Johnston R. et Lawrence P.R. (1988), « Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 94-101.
17. Kervern G.Y. (1993), *La Culture Réseau - Ethique et Ecologie de l'entreprise*, Paris, Editions Eska.
18. Lazega E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, PUF.
19. Lorenzo G. (2006), « Business models for Online Education », *Journal of Asynchronous Learning Networks*, vol. 10, Issue 2, May, pp. 69-95.
20. Miles R.E. et Snow C.C. (1986), « Network organizations: new concepts for new forms », *The McKinsey Quarterly*, Autumn, pp. 53-66.
21. Mourgues N. (Dir.) (2002), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Caen, Éditions Management & Société.
22. Neuville J.-Ph. (1998), « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue Française de Gestion*, n° 119, Juin-Juillet-Août, pp. 15-24.

23. Paché G. et Paraponaris C. (2006), *L'entreprise en réseau: approches inter et intra-organisationnelles*, Editions de l'ADREG, site Internet: <http://asso.nordnet.fr/adreg>.
24. Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (2004), *Economie de proximités*, Paris, Hermes Science - Lavoisier.
25. Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row Publishers.
26. Piore M.J. et Sabel C.F. (1989), *Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette; traduction française de: *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*, 1984, New York, Basic Books.
27. Snow C.C., Miles R.E. et Coleman H.J. (1992), « Managing 21st Century Network Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 20, n° 3, Winter, pp. 5-20.
28. Stansfield M. (2007), « A Framework for Promoting Best Practice in Virtual Campuses: Initial Lessons from the PBP-VC Project », *eLene-EE economics of eLearning conference*, Conférence, 13 décembre, Université Paris-Sud, Sceaux, Paris.
29. Thiéart R.A. et Coll. (2006), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
30. Thuderoz C., Mangemantin V. et Harrisson D. (Coord.) (1999), *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur.
31. Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (éds.) (2004), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica.
32. Wernerfelt B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180.
33. Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
34. Yin R.K. (2002), *Case Study Research - Design and Methods*, 3rd Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications.