

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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