
PIERRE-JEAN BARLATIER

Centre de recherche Henri Tudor, Luxembourg

MICHAËL BÉNÉDIC

Université de Lorraine

EMMANUEL JOSSERAND

HEC Genève ; Université de Genève

FLORENCE VILLESÈCHE

IRM HEC Genève ; Edhec



Le potentiel stratégique des réseaux d'anciens

Une étude exploratoire

Cet article se propose d'analyser le potentiel stratégique des réseaux d'anciens employés. Nos trois études de cas montrent comment le capital social de tels réseaux peut être mobilisé et quels en sont les avantages organisationnels notamment en matière de génération d'opportunités d'affaires, de gestion des ressources humaines, de communication et d'image de marque, et de gestion des connaissances. Il s'avère également que les réseaux d'anciens offrent encore de nombreuses possibilités inexploitées, notamment pour la génération d'innovations.

Traditionnellement cantonnés à certains secteurs d'activités comme les firmes professionnelles ou les banques d'affaires, les réseaux d'anciens employés ont plus récemment fait leur entrée dans d'autres industries. Par exemple, le réseau Afterdan, composé d'anciens du groupe Danone, existe depuis juin 2001 et se développe rapidement. Des acteurs spécialisés comme Conenza ou Select Minds, s'appuyant sur la dynamique des outils réseaux sociaux, proposent depuis quelques années des applications permettant aux entreprises et autres organisations de tirer le meilleur parti de leur réseau d'anciens. Malgré ce dynamisme, la littérature reste quasi inexistante sur le phénomène des réseaux d'anciens employés d'entreprises et autres organisations. La majorité de la littérature émergente sur les réseaux d'anciens concerne les réseaux d'anciens étudiants d'universités. Il s'agit d'une pratique bien établie aux États-Unis qui est maintenant devenue une pratique commune des principaux établissements mondiaux. Les recherches existantes se concentrent essentiellement sur l'enjeu financier pour les institutions d'enseignement : les anciens peuvent effectivement donner de larges sommes à leur *alma mater* (Weerts, 2007 ; Heckman et Guskey, 1998 ; Clotfelter, 2003). Par ailleurs, les anciens reconnus et célèbres peuvent être invités à donner des conférences et susciter ainsi de nouvelles candidatures. Les caractéristiques des réseaux d'anciens sont ainsi devenues un critère important dans le classement des écoles de management (Gutteridge, 1973 ; Bickerstaffe et Ridgers, 2007), en particulier parce que les étudiants peuvent utiliser ces réseaux pour trouver un emploi ou un soutien pour la création d'une

activité (Nann *et al.*, 2009). Cette littérature émergente sur les réseaux d'anciens d'universités nous donne des informations sur l'importance des ressources accessibles grâce aux réseaux d'anciens pour les organismes d'éducation. Au-delà d'un constat très général sur l'importance stratégique des réseaux d'anciens, nous ne pouvons en revanche pas en tirer de conclusions réellement transférables au phénomène qui nous intéresse ici : les réseaux d'anciens employés.

En dépit du mutisme scientifique, une étude professionnelle sur le sujet nous indique que les réseaux d'anciens peuvent recouvrir un large spectre, allant des réseaux de retraités aux objectifs essentiellement sociaux, aux réseaux soutenus ou organisés par les firmes avec des objectifs plus stratégiques (FirstTuesdayZurich, 2007). Se concentrant sur les ressources humaines, Sertoglu et Berkowitch (2002) soulignent que le coût de réembauche d'un ancien employé est deux fois inférieur au coût d'embauche d'un employé n'ayant pas travaillé auparavant pour l'entreprise. Les réseaux d'anciens favorisent également le transfert des connaissances détenues par les retraités (Koc-Menard, 2009). Sertoglu et Berkowitch (2002) suggèrent également que les anciens peuvent susciter des candidatures auprès de l'entreprise, fournir du capital intellectuel, servir d'ambassadeurs, de marketeurs ou de lobbyistes. Cet article publié dans la *Harvard Business Review* reste très allusif quant au détail de ces différents rôles. Les auteurs suggèrent toutefois un réel potentiel stratégique pour les entreprises, au-delà du simple objectif de réembauche. La presse professionnelle grand public s'est également fait l'écho de ce phénomène et souligne l'intérêt de la

démarche, essentiellement dans un objectif de réembauche (voir par exemple King, 2006 ; *The Economist*, 2001 ; Wells, 2005). Une exception notable est celle de deux publications dans le domaine de l'audit, soulignant l'importance des réseaux d'anciens des firmes d'audit et leur impact sur l'attribution de contrats d'audit (Lennox et Park, 2007) ainsi que sur les émoluments perçus (Basioudis, 2007).

Ainsi, si les quelques publications existantes permettent d'imaginer le potentiel stratégique des réseaux d'anciens, elles ont en commun le fait d'aborder de manière allusive cette pratique, sans interroger ses fondements. En particulier, la perspective est uniquement celle des entreprises et néglige les enjeux pour les anciens employés. Il en résulte que la nature des liens entre ces anciens et l'entreprise n'est pas réellement analysée. Par ailleurs, les pratiques effectives ne sont décrites que sommairement et un travail plus approfondi est nécessaire afin de mieux cerner la façon dont ces réseaux sont gérés par les organisations.

L'objectif de cet article est donc d'explorer le potentiel stratégique des réseaux d'anciens employés au regard de cette double perspective organisation-anciens employés. Compte tenu de l'absence d'une littérature établie sur le sujet, nous avons adopté une démarche de recherche qualitative fondée sur un design à cas multiples. Nous nous appuyons ici sur la comparaison des pratiques de trois organisations. En nous basant à la fois sur les pratiques actuelles de ces entreprises et sur les attentes de leurs anciens, nous dressons un tableau des bénéfices générés mais aussi du potentiel stratégique encore inexploité des réseaux d'anciens. Notre approche est exploratoire mais nous souhaitons toutefois aborder le

terrain guidés par un cadre conceptuel. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le concept de capital social qui permet d'associer la structure réticulaire et l'obtention de ressources stratégiques.

I – LES RÉSEAUX D'ANCIENS EMPLOYÉS, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ORGANISATIONS

La littérature sur le capital social souligne les possibilités offertes par les réseaux pour l'obtention de ressources. Nous développons l'idée que les réseaux d'anciens employés font partie du capital social des organisations. Le concept de capital social permet de lier développement de réseaux et accès à des ressources. En effet, le capital social correspond à l'agrégat des ressources réelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable (Bourdieu, 1986, p. 248). Ainsi, le capital social est une ressource de type capacitaire, en lien avec ce que nous pouvons faire (Pihkala *et al.*, 2007). Le capital social, et en particulier les liens individuels facilitent l'acquisition, l'intégration et l'utilisation de ressources (Blyler et Coff, 2003).

La référence au concept de capital social nous permet de mieux cerner l'importance des réseaux d'anciens. La nature des liens existants entre les anciens employés d'une organisation et cette organisation constitue une source encore peu exploitée de ressources. Une question clé est celle de la nature des liens liant ces individus à l'organisation et à ses membres. En effet, la recherche sur les réseaux sociaux nous incite à distinguer les liens forts des liens faibles (Granovetter, 1973) car ceux-ci permettent d'accéder à des ressources de nature différentes. D'après Granovetter, la force

MÉTHODOLOGIE

Le caractère exploratoire de la recherche nous a incités à choisir une architecture reposant sur des études de cas (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989 ; Brown et Eisenhardt, 1997). Nous avons opté pour des études de cas multiples afin d'explorer les bénéfices que retirent plusieurs organisations ayant mis en place un réseau d'anciens. Les trois cas analysés dans cet article sont extraits d'une étude plus large comportant onze études de cas. Cette étude comporte des cas d'organisations publiques et privées de différents secteurs, avec des réseaux d'anciens employés gérés par l'entreprise ou de façon indépendante par les anciens.

Afin de pouvoir traiter le sujet des réseaux d'anciens de façon approfondie, nous avons choisi de développer ici l'analyse de trois cas particulièrement riches. Ces trois cas ont également été sélectionnés car ils présentent des complémentarités quant aux objectifs cités dans la littérature émergente sur les réseaux d'anciens. Selon Yin (2003), le choix de deux à trois cas peut être justifié par le caractère fortement exploratoire de la recherche. Notre travail correspond à ce cas de figure. Cette orientation repose sur une volonté de procéder à une analyse en profondeur des réseaux d'anciens employés retenus tout en y intégrant une approche comparative.

Ils constituent ainsi une collection de cas au sens de Stake (1994), collection dans laquelle les cas sont mobilisés de façon complémentaire et partiellement redondante afin de faciliter notre compréhension d'un phénomène. Ainsi, certaines des caractéristiques sont communes à plusieurs cas – par exemple les objectifs de recrutement, représentation, chiffre d'affaires ou encore l'organisation par l'organisation elle-même – alors que d'autres aspects sont spécifiques à certains cas – par exemple l'organisation émergente par les anciens ou le transfert de connaissance. Un tel design permet à la fois de travailler sur les aspects similaires ou non, la redondance ou la variété contribuant toutes deux à la compréhension du phénomène étudié (Stake, 1994).

La collecte des données a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs centrés auprès de deux catégories d'acteurs pour chaque cas : les principales personnes concernées au sein de l'organisation et des anciens membres du réseau. Les thèmes abordés lors de l'entretien étaient les suivants : organisation du réseau, activités du réseau, attentes vis-à-vis des membres, intérêt pour les anciens, intérêts pour l'organisation, évaluation de l'activité du réseau et projets de développement. La durée des entretiens était comprise entre quarante-cinq minutes et deux heures trente. Nous avons mené 38 entretiens au total ; le tableau 2 présente la répartition entre les cas. Les données ont été retranscrites *verbatim* et codées en utilisant le logiciel NVivo9. Le codage s'est fondé tout d'abord sur la version détaillée de la grille d'entretien. De nouvelles sous-catégories ont été créées de façon émergente au fil du codage jusqu'à stabilisation de la grille.

d'un lien est une « combinaison du temps passé, de l'intensité émotionnelle et de l'intimité [...] et des services réciproques qui caractérisent le lien » (Granovetter, 1973, p. 1361). Pour Burt, les liens forts sont fonction des contacts passés, des échanges et des émotions (2001). L'existence de liens forts implique ainsi davantage d'intimité et d'échanges, ce qui facilite les interactions cognitives et contribue au développement d'une relation de confiance (Granovetter, 1983). Par oppositions aux liens faibles, les liens forts permettent d'accéder à des informations confidentielles (Bouty, 2000 ; Wright *et al.*, 1995) ou encore à des informations complexes (Hansen, 1999). Par ailleurs, les liens forts permettent un accès plus rapide et moins coûteux aux ressources externes (Uzzi, 1997), notamment en raison d'économies de coûts de transaction (Dyer, Chu, 2003). Il y a donc un clair avantage à ce qu'une organisation dispose du plus grand nombre possible de liens forts avec des acteurs externes. Toutefois, la limite de l'exercice est le coût engendré par le développement de liens forts (Hansen *et al.*, 2001 ; Glaeser *et al.*, 2002).

Les réseaux d'anciens représentent ainsi une opportunité particulièrement riche pour les

organisations. En effet, si parmi les anciens employés certains ont pu quitter la firme sur une note négative, les conditions proposées ci-dessus – *i.e.*, temps passé, intensité émotionnelle, intimité (Granovetter, 1973) – ont de grandes chances d'être présentes pour de nombreux anciens. Les réseaux d'anciens ont donc toutes les chances de recéler de nombreux liens forts potentiels qui peuvent être réactivés et mobilisés par l'entreprise. Ainsi, le cadrage théorique par le capital social et les réseaux nous a permis de mieux comprendre les fondements du potentiel stratégique des réseaux d'anciens employés. C'est parce que ces réseaux comportent des liens potentiellement forts qu'ils peuvent donner accès rapidement et à moindre coût à des ressources, y compris dans des cas où des informations confidentielles et complexes doivent être échangées afin de donner accès à ces ressources. Nos études de cas montrent comment ce capital social est mobilisé et quelles sont les possibilités encore inexploitées.

II – PRÉSENTATION DES CAS

Audit est une organisation privée. Il s'agit d'un cabinet d'audit comptant parmi les

Tableau 1 – Le matériau empirique collecté

Cas	Nombre de répondants	Répartition des répondants
Audit	8	3 répondants côté organisation 5 répondants côté anciens
Tax	9	3 répondants côté organisation 6 répondants côté anciens
Ind	21	1 répondant côté organisation 20 répondants côté anciens

leaders internationaux. Il représente donc les entreprises pionnières en la matière, à savoir les entreprises professionnelles. L'étude de cas porte sur le réseau local dans un pays européen. Le choix d'un cabinet d'audit découle directement des deux textes scientifiques existant dans le domaine, et qui montrent comment le réseau d'anciens peut s'intégrer dans le modèle d'affaires (Basioudis, 2007; Lennox et Park, 2007). Ce cas permet entre autres d'illustrer une stratégie dans laquelle la création d'un volume d'affaires supplémentaire par les réseaux d'anciens peut potentiellement se placer au cœur du modèle d'affaires de l'entreprise. Le réseau est ici organisé et géré par l'entreprise.

Tax est un organisme public. Il s'agit du département des impôts d'un état démocratique. L'étude de cas porte sur l'ensemble de leur réseau d'anciens, composé de plusieurs réseaux locaux implantés dans les principales villes du pays. Le premier objectif des dirigeants de Tax lors de la création du réseau d'anciens était

un objectif de gestion de la connaissance afin de faire bénéficier l'entreprise de l'expertise des anciens, retraités ou non.

Ind est l'entreprise industrielle de notre échantillon initial qui a le réseau le plus développé. Ind est le seul réseau de l'échantillon retenu pour cet article organisé par les anciens employés. Il bénéficie toutefois du soutien de l'entreprise et d'un soutien logistique (par exemple prêt de locaux, informations sur le réseau données aux personnes quittant l'entreprise) pour certaines de ses initiatives. L'étude de cas porte sur l'ensemble de leur réseau d'anciens employés, composé de plusieurs réseaux locaux implantés dans les principales villes et principaux pays où l'entreprise est présente. Les objectifs du réseau sont le réseautage social et professionnel pour le développement d'affaires, ainsi que la philanthropie. L'entreprise soutient le réseau et y voit principalement un intérêt pour leur image de marque et leur représentation. Le tableau 2 résume la logique d'échantillonnage.

Tableau 2 – Logique d'échantillonnage

		Audit	Tax	Ind
Transfert de connaissance	Koc-Menard (2009), Sertoglu et Berkowitch (2002)		X	
Recrutement	Sertoglu et Berkowitch (2002)	X	X	
Représentation (ambassadeurs, maketeurs et lobbyists)	Sertoglu et Berkowitch (2002)	X	X	X
Chiffre d'affaires	Lennox et Park (2007), Basioudis (2007)	X		X
Organisé par les anciens	FirstTuesdayZurich (2007)			X
Organisé par l'organisation	FirstTuesdayZurich (2007)	X	X	

III – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous proposons une restitution des résultats de notre étude des réseaux d'anciens pour chacun des cas sélectionnés. Une mise en perspective des éléments qu'a permis de mettre en lumière l'analyse du matériau empirique est proposée dans la discussion de cette contribution.

1. L'analyse du cas Audit

Les trois principaux bénéficiaires du réseau des anciens identifiés pour la société Audit relèvent de la gestion des ressources humaines, des opportunités d'affaires et de l'image de marque. En termes de GRH, les bénéficiaires identifiés au niveau de l'organisation par les répondants sont de différentes natures. Le premier bénéficiaire réside dans la possibilité de recruter une nouvelle fois certains collaborateurs ayant quitté la société. La métaphore du « boomerang » est utilisée pour désigner ce type de situation où les anciens collaborateurs réintègrent la société après avoir développé une expertise dans d'autres organisations.

Un autre avantage pour le recrutement est fourni par les recommandations à l'embauche provenant des anciens employés. Les conseils des anciens sont précieux pour ce type de société dont les difficultés en termes de recrutements ne relèvent pas tant des compétences techniques que de l'aptitude à s'adapter à la culture de l'organisation et à un rythme de travail très soutenu. Les propos d'un répondant en charge du réseau sont particulièrement éclairants à cet égard : « Les anciens vont proposer des personnes dont ils savent que culturellement ça pourrait bien se passer. Aujourd'hui quand vous recrutez, l'aspect

technique, fonctionnel, il est assez facile à détecter, ce qui est le plus difficile à prévoir dans le temps c'est l'adéquation avec la culture d'entreprise. »

Enfin, le réseau d'anciens employés apparaît aussi comme un moyen efficace pour obtenir de l'information utile à la recherche de collaborateurs talentueux (« talent management ») et dont les compétences peuvent intéresser la société. « Cette dimension est importante parce qu'on ne recrute pas seulement quand il y a des postes vacants, on aimerait aussi savoir ce qu'il y a comme talent sur le marché que nous on n'a pas et qu'on aimerait avoir. » (une collaboratrice d'Audit).

Bien qu'il ne s'agisse pas de sa finalité première, le réseau peut constituer un moyen de se procurer des informations propices au développement d'opportunités d'affaires. Ce type de situation est illustré par l'une des collaboratrices en charge de la gestion du collectif : « On entend ce qui se passe, on entend ce qu'il y a sur le marché, on entend que tel client est sur le point de changer d'auditeurs, etc. Encore une fois je pense que ce n'est pas une conséquence directe mais ça peut amener ce genre de connaissances en fait. » Le fait d'entretenir le réseau des anciens est également présenté comme un moyen pour la société de consolider ou de créer des relations d'affaires : « L'un des avantages c'est aussi essayer d'acquérir des nouveaux clients ou de consolider certains projets chez les clients au travers d'anciens qui y sont. » (un ancien salarié d'Audit). Enfin, le rôle de prescripteur que peuvent jouer les anciens au bénéfice de la société est également mis en avant : « Les anciens sont partis pour des postes à responsabilité dans des entreprises qui peuvent nous intéresser.

Maintenir ce réseau avec des personnes qui sont ailleurs et qui peuvent être des prescripteurs c'est intéressant pour nous. » (une salariée de Audit impliquée dans la gestion du réseau).

Le réseau d'anciens employés est également présenté comme un moyen de communiquer sur les activités de la société et de soigner son image de marque. D'après les répondants, il s'agit d'un outil de communication qui prend une importance particulière dans le contexte local puisque la taille du pays est relativement restreinte. Les propos de la personne en charge de l'organisation des événements du réseau nous éclairent sur cet aspect : « D'un point de vue marketing et communication externe, ça montre que les gens sont importants chez nous, que ce n'est pas un passage et après on oublie les personnes. Sur le marché c'est perçu de manière positive le fait de créer ce réseau d'anciens, cette communauté. Ça permet de montrer qu'effectivement ce sont des valeurs auxquelles les gens adhèrent, qu'ils soient toujours chez nous ou qu'ils soient partis. » La directrice des ressources humaines insiste également sur les effets de l'existence du collectif en matière de communication : « C'est toujours difficile quand quelqu'un démissionne, il y a toujours une petite rancœur, ce genre de choses. Je pense que c'est important de montrer qu'on va au-delà et qu'on essaie d'entretenir des relations avec ces anciens employés. En tout cas et c'est peut-être une conséquence indirecte d'avoir un tel réseau, mais l'image de marque en sort renforcée je trouve. »

Ce réseau d'anciens employés présente un potentiel partiellement inexploité qui peut se comprendre à la lumière des éléments de contexte du cas. En effet, le réseau a

connu une forte période d'activité entre 2006 et 2008. Depuis 2008, les activités ont été mises en suspens en raison des difficultés économiques. À ce jour, le réseau se trouve dans une phase de redémarrage. Les personnes en charge de l'animation du collectif œuvrent à la complétion de la base de données qui recense les coordonnées des anciens mais ne disposent que de peu de temps et de moyens pour relancer les activités. Cependant, l'ensemble des anciens rencontrés nourrit des attentes fortes et fait part d'une envie de participer aux événements du collectif : « Mes attentes les plus fortes au niveau du réseau, elles concernent les rencontres. J'aimerais que le réseau soit plus actif. Ce que je souhaite, c'est avoir l'opportunité de se revoir de façon plus soutenue et plus régulière. » La motivation des anciens d'Audit à participer aux activités du réseau relève de deux aspects. Le premier est essentiellement d'ordre émotionnel et affectif et s'apparente à un sentiment résiduel d'appartenance. Le second revêt des finalités professionnelles et tient aux possibilités d'entretenir son réseau professionnel et de développer des relations d'affaires avec l'ancien employeur. Ainsi, les bénéficiaires que retire la société du maintien de relations avec ses anciens collaborateurs semblent pouvoir être exploités davantage ; cela nécessite entre autres d'impulser une nouvelle dynamique au sein du collectif.

2. L'analyse du cas Tax

L'un des principaux avantages du réseau d'anciens employés dans le cas Tax réside dans l'accès aux connaissances, expériences et savoir-faire des anciens. En effet, les expériences professionnelles des employés au sein de cette administration sont souvent de longues durées, certains anciens y ont

même réalisé l'entièreté de leur carrière professionnelle. Tax est alors exposée à une forte déperdition de connaissances lorsque ces employés quittent l'organisation. Le site internet de Tax dispose d'une page web dédiée au réseau d'anciens, et les inscrits reçoivent une lettre d'information plusieurs fois par an. Cette page mentionne de façon explicite l'intérêt pour le partage de connaissances dans la présentation du collectif et le mot du directeur. Les propos de la coordinatrice du réseau atteste de l'intérêt porté par l'organisation à ces aspects : « L'intérêt de notre côté est aussi de pouvoir bénéficier de l'expérience et de l'expertise des anciens pour répondre à nos besoins. » L'organisation d'un événement appelé « Lunchtime Legends » fournit un exemple de transmission d'expériences des anciens employés aux employés actuels. « Nous avons alors invité des anciens à venir nous parler de leur temps ici, parce que c'était en lien avec la thématique abordée : "passé, présent, futur". Il y a eu un grand débat où trois anciens ont échangé avec de jeunes diplômés pour leur expliquer comment se faisait le travail à leur époque. C'est un moyen très amusant de partager des expériences mais ça ouvre surtout des opportunités de mises en relations entre eux. Ça donne aux jeunes recrutés la possibilité de nouer des contacts et d'obtenir des conseils de façon informelle. » (la coordinatrice du réseau). Un autre intérêt pour l'organisation est de conserver un contact utile sur le plan professionnel car les anciens employés vont, pour la plupart, travailler dans le même domaine dans le secteur privé ou dans d'autres organisations gouvernementales.

Le réseau des anciens est aussi appréhendé par Tax comme un moyen de communication au service de son image de marque. En

effet, les anciens employés jouent potentiellement le rôle d'ambassadeur et permettent de véhiculer le message selon lequel il est possible de réaliser une carrière pleinement satisfaisante au sein de l'administration des impôts, qui n'a pas toujours une bonne image auprès du public. Ils témoignent également que le travail réalisé est source de valeur même après le départ des collaborateurs. « Je pense que la plus grande valeur qu'ont les anciens, c'est que ce sont des gens qui, dans la communauté professionnelle, vont parler en bien de l'organisation et dire d'elle que c'est un bon employeur. Je pense que ça aide sur le plan de l'amélioration et du maintien de la réputation de l'employeur. » (un ancien employé de Tax). Il arrive également que des anciens employés soient sollicités pour participer à des projets ponctuels menés par l'organisation. Dans ce cas de figure, les anciens collaborateurs sont recrutés pour une durée déterminée et de façon formelle. Ils sont également invités à s'impliquer bénévolement dans des projets de nature philanthropique ou dans des actions destinées à aider les bénéficiaires à remplir les formalités administratives liées au paiement de l'impôt. « Je sais que dans la dernière newsletter les anciens étaient invités à participer à titre bénévole à une opération d'aide au paiement des impôts. Les bénévoles donnent une formation et offrent de leur temps pour aider le public à compléter sa déclaration fiscale. C'est aussi un type d'événement où les anciens aident l'organisation à remplir ses missions. » (un ancien employé de Tax). Le recrutement d'anciens employés intervient moins fréquemment que dans le cas de la société de conseil. Ce genre de situation est exceptionnel et ne concerne que des collaborateurs de très grande qualité.

Dans le cas Tax, le réseau d'anciens employés constitue un collectif dont le potentiel semble relativement bien exploité par l'organisation au regard du cas précédent. Les anciens se montrent généralement satisfaits de l'offre, et ressentent l'existence du réseau comme une reconnaissance de leur contribution à l'organisation. Les attentes principales sont le réseautage social, être tenus au courant de changements et nouveautés de façon privilégiée, et la possibilité d'échanger des connaissances avec les employés actuels. Comme le montre cet extrait, ils sont tout à fait conscients des possibilités de bénéfices tant pour l'organisation que pour eux mêmes : « C'est clairement un moyen de rester en contact avec mes anciens collègues. Mais cela donne aussi à Tax l'opportunité de puiser dans une source de personnes facilement accessibles en cas de besoin, comme par exemple pour parler de Tax aux nouveaux diplômés. » (une ancienne employée de Tax).

Toutefois, Tax affiche la volonté de bénéficier davantage des ressources que lui permet de se procurer ce tissu de relations. À cette fin, deux orientations sont identifiées par les membres de l'organisation que nous avons rencontrés. La première vise à mettre à profit l'expérience des anciens employés retraités en les associant aux entretiens de sélection de nouveaux collaborateurs. Les avantages escomptés de cette démarche sont clairement exposés par la coordinatrice du réseau : « Nous réfléchissons actuellement aux possibilités d'intégrer les anciens dans les entretiens de recrutement, en particulier dans les domaines techniques. Si quelqu'un a travaillé dans un domaine technique pendant vingt ans et qu'il est maintenant en retraite, il a une bonne compréhension du

genre de personne dont on a besoin dans ce domaine. Nous pensons pouvoir effectuer une meilleure sélection des candidats de cette manière qu'en ayant recours à des cabinets de recrutement. » La seconde orientation visant à bénéficier davantage du partage de connaissances entre anciens et employés actuels consiste à mettre en place des systèmes de mentorat : « Nous envisageons aussi de mettre en place des systèmes de mentorat. C'est en discussion. On se demande notamment si on les paie ou si on leur demande d'intervenir sur la base du volontariat. Et puis évidemment la question se pose du côté des anciens, pour savoir s'ils sont intéressés par ce genre de chose et s'ils ont le temps de contribuer de cette façon. »

3. L'analyse du cas Ind

Comme précisé auparavant, le réseau d'anciens employés de Ind est géré exclusivement par les anciens eux-mêmes. Avant de nous intéresser, comme pour les autres cas, aux bénéfices tirés du réseau par l'organisation, nous voulons brièvement souligner que ce réseau, dédié en l'état au bénéfice des anciens, soulève un grand enthousiasme auprès de ses participants. Les objectifs officiels du réseau sont, pour rappel, le réseautage social et professionnel, et l'activité philanthropique. Les motivations des anciens à participer au réseau rejoignent largement ces objectifs ; ce qui revient régulièrement dans les mots des anciens et la notion de rendre à l'entreprise ce que Ind leur a donné au travers du soutien d'œuvres de charité gérées par les anciens à titre individuels. De plus, les rencontres organisées permettent aux anciens de reprendre contact et de développer des affaires avec d'autres anciens, ce qui est facilité par la proximité

émotionnelle et cognitive : « nous avons passé plus de temps avec nos collègues qu'avec nos familles, nous sommes très proches; nous parlons le même langage, nous sommes bon en affaires. Clairement, le taux de succès est plus haut si l'on débute une collaboration avec un ancien de Ind. » (un ancien employé de Ind).

L'un des bénéfices d'importance pour Ind réside dans le renforcement de son image de marque. En tant qu'employeur, cette organisation du secteur industriel jouit d'une réputation prestigieuse. Elle est notamment considérée comme l'une des meilleures au monde dans le domaine du marketing. Elle est connue pour mettre en œuvre des procédures de recrutement extrêmement sélectives et rigoureuses afin de s'attirer des collaborateurs de talent. Les propos d'un ancien témoignent de la fierté d'avoir appartenu à cette structure : « C'est très valorisant d'avoir travaillé là-bas parce que tous les gens qui y sont ont vraiment du talent. Vous n'avez là que des "premiers de la classe", être dans un environnement de travail où il y a autant de talents c'est vraiment stimulant, c'est excitant. » Le passage dans les rangs de la société est considéré comme une opportunité unique d'assurer sa réussite professionnelle au sein ou en dehors de l'organisation : « Si vous rencontrez les meilleurs diplômés et vous leur demandez où ils devraient commencer leur carrière, vous pouvez leur donner la preuve de ce qu'il se passe quand vous commencez ici. Franchement, je ne sais pas s'il y a une autre boîte au monde avec laquelle on peut comparer » (un ancien employé de Ind). Les recommandations que fournissent les anciens aux jeunes salariés ou aux étudiants qui ont le profil pour postuler chez Ind contribuent à améliorer la qualité de

la sélection des candidats et pérennisent l'image de marque de la firme.

Nous relevons que, dans le cas Ind, le soutien apporté par l'entreprise au réseau d'anciens s'apparente à un changement stratégique qui correspond à l'arrivée d'un nouveau PDG à la tête du groupe. « La politique à l'époque était que quand quelqu'un quittait le groupe, il était "persona non grata", ostracisés, coupés de toutes les relations, à l'exception bien sûr des retraités. Puis il y a environ huit ou neuf ans, avec l'arrivée du nouveau PDG la politique a changé. Il a dit que tous ces gens qui avaient aimé Ind, étaient partis parce qu'ils ont trouvé de meilleures opportunités ailleurs, donc pourquoi devrions-nous les exclure? Ils sont nos ambassadeurs et ce sont des personnes avec lesquelles nous pouvons faire des affaires parce qu'ils comprennent nos valeurs, nos principes, ils connaissent nos systèmes, etc. ». Ainsi, le maintien de relations avec les anciens salariés a été envisagé comme une solution possible pour développer des relations d'affaires.

La prise de conscience de la valeur stratégique du réseau d'anciens employés en termes d'opportunités commerciales se manifeste au travers de certaines actions menées par cette structure industrielle. La présence d'un acteur de l'organisation en charge du développement des affaires aux événements du réseau en fournit un exemple : « Le vice-président en charge du "business development" et des relations extérieures est impliqué dans toutes les activités des anciens, il est en contact avec un grand nombre d'entre eux. Aux réunions importantes, il y a un stand où il rencontre des anciens qui peuvent avoir des choses à offrir. » Un ancien employé dont l'implication au sein du collectif est forte, précise

ce que recouvre ce type de démarche : « La société a désormais pour projet de faire créer, de mettre en place un réseau de franchise de laverie. Ils avaient donc mis un stand pour ça à l'événement du réseau à Toronto. Ils veulent aussi faire un réseau de franchise de lavage de voitures qui utilise les produits de la marque. Il y aussi un stand pour ça. » En outre, le site internet de la société diffuse des informations de nature à alimenter ce type de relations commerciales : « Sur le site web de l'entreprise, il y a des choses publiées et les anciens qui consultent le site, ils sont encouragés à le faire, s'ils contactent la société au sujet d'une idée ou d'un service qu'ils ont à offrir, ils sont particulièrement bien reçus ». Les relations avec les anciens peuvent être porteuses d'idées nouvelles et profitables pour l'organisation : « ils pensent qu'ils peuvent obtenir beaucoup d'idées, des idées d'affaires mais aussi des propositions d'affaires de la part des anciens et que ça peut aider leur business ». Dans cette perspective, le réseau d'anciens est présenté comme une source potentielle d'innovation puisque l'organisation est placée au cœur d'un système de relations privilégiées avec des acteurs externes. Ces liens interorganisationnels peuvent effectivement permettre à Ind, non seulement de faire des affaires avec les anciens, mais également de développer de nouvelles offres ou de nouveaux produits. Le réseau d'anciens employés peut ainsi être envisagé à un niveau stratégique supérieur, répondant à une logique d'innovation ouverte : « C'était en 2003, quand ils ont commencé avec le réseau d'anciens. Si je regarde l'historique de l'entreprise, après une grosse restructuration, ils ont commencé à changer beaucoup de choses et la vision du PDG c'était que 50 %

des innovations viennent de l'extérieur. C'était à l'époque une structure rigide et assez centrée sur elle-même, il voulait sortir de ça et un moyen pour y arriver c'était de se connecter plus avec l'extérieur. » Ce type d'innovation est encouragé notamment au travers d'une plateforme web sur laquelle les anciens employés sont invités à partager leurs idées ou répondre à un appel à projet de l'entreprise.

Bien que certaines initiatives laissent penser que l'entreprise prend conscience qu'elle pourrait davantage tirer parti de l'existence du réseau, la gestion du collectif est entièrement laissée à la charge des anciens. Cette faible implication est regrettée par les anciens : « c'est vrai qu'on donne beaucoup et qu'on n'est pas beaucoup aidé pour gérer le réseau et organiser nos événements ». De façon globale, les anciens souhaiteraient plus de collaboration avec la société et ne se sentent pas suffisamment soutenus dans leur démarche : « on s'investit beaucoup et on n'en retire pas autant ».

Ce mode de gouvernance du collectif ne semble pas, d'une part, satisfaire pleinement les attentes des anciens, et d'autre part, permettre d'exploiter l'ensemble des opportunités offertes à l'entreprise. En effet, comme le souligne un ex-collaborateur, « les réseaux impulsés par l'entreprise sont là pour servir les fins de l'entreprise et ceux mis en place par les anciens sont là pour servir les anciens. Bien sûr, il y a des zones où les intérêts des deux se rencontrent et là c'est formidable mais celui-là est vraiment mis en place pour aider les anciens ».

Les rencontres fréquentes entre ex-collaborateurs débouchent sur de nombreuses collaborations auxquelles Ind n'est pas nécessairement associée. Parmi les anciens

figurent notamment les PDG de sociétés mondialement connues et avec lesquels des coopérations fructueuses pourraient être engagées. Par ailleurs, ces anciens disposent d'une profonde connaissance de la structure de l'entreprise, de sa culture, de ses processus et de ses exigences, susceptible de faciliter les démarches de coopération.

IV – DISCUSSION

Notre recherche explore le potentiel stratégique des réseaux d'anciens. Nous montrons à la fois la façon dont ce capital social organisationnel permet d'étendre les frontières de l'organisation en donnant accès à des ressources externes tout en soulignant que ce potentiel ne semble pas encore complètement maîtrisé et exploité. Nous discutons ci-dessous les contributions essentielles tout en soulignant les principales pistes de recherches qui en découlent.

Les réseaux d'anciens sont générateurs de rentes

Cette étude exploratoire sur les contributions et bénéfices des réseaux d'anciens d'entreprise souligne l'existence d'une pluralité de types de rentes associées à ces réseaux. En effet, nos résultats mettent en évidence quatre grands types de bénéfices : 1) génération d'opportunités d'affaires qui permettent aux organisations de transformer des liens de type employeur-employé en des liens de partenariats *business*, le plus souvent de type donneur d'ordres-fournisseur ; 2) management stratégique des ressources humaines où les réseaux d'anciens, *via* des pratiques de ré-emploi, représentent de véritables leviers pour les organisations qui permettent d'accéder à des ressources complémentaires, au sein d'un environ-

nement négocié, de proximité, à moindre coût que le marché ; 3) communication et image de marque où les réseaux d'anciens, *via* notamment l'organisation d'événement sociaux et de réseautage, entretiennent et développent de manière positive l'image et la réputation de l'entreprise ; et enfin 4) gestion des connaissances où les réseaux d'anciens représentent des canaux privilégiés de circulation de connaissances et d'expertise se situant au-delà des frontières de l'organisation.

1. La théorie du capital social comme grille d'analyse des réseaux d'anciens

L'utilisation du cadre théorique d'analyse du capital social nous a permis de faire un premier repérage sur les types de liens associés à la génération de chaque type de rente. Par exemple, au regard de nos cas, les liens forts sont particulièrement importants en termes de développement de l'image de marque (cf. cas Audit et les ambassadeurs chez Tax) et de facilitation de la circulation des connaissances (cas Tax), alors que les liens faibles sont importants en termes de gestion d'accès à des ressources complémentaires (les « boomerangs » du cas Audit) et d'activation ponctuelle du réseau afin de multiplier les opportunités d'affaires (cas Audit).

De plus, notre étude exploratoire souligne la coexistence de ces différents types de liens dans la recherche d'un certain type de rente. Par exemple le cas Audit montre que l'organisation s'appuie sur un sentiment résiduel d'appartenance fondé sur des liens faibles avec ses anciens afin d'entretenir une image positive de l'organisation mais également sur des liens forts avec des anciens qui ont des postes à responsabilité dans des entreprises qui les intéressent

afin d'en faire des prescripteurs. De cette manière, la co-existence de liens forts et de liens faibles au sein du réseau permet d'associer des bénéfices complémentaires en termes de communication de réputation et d'image de marque. Ces synergies liens forts-liens faibles envers la génération d'un certain type de rente fait écho à la littérature sur le sujet. En effet, les liens faibles, parce qu'ils permettent de franchir une plus grande distance sociale selon Granovetter, sont bénéfiques ici notamment en termes de réputation et image de marque. Aussi, toujours parce qu'ils permettent de franchir une plus grande distance sociale, les liens faibles sont également porteurs d'informations fraîches, d'idées et d'opportunités nouvelles nécessaires à l'accès à des ressources complémentaires et à l'innovation. Les liens forts, quant à eux, permettent le transfert de connaissances complexes, confidentielles, et facilitent la création de connaissances organisationnelles dans une logique d'innovation soutenue par la compréhension et la confiance (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Ainsi, les réseaux d'anciens employés, s'ils sont mobilisés par les organisations, peuvent-ils permettre l'accès à des ressources précieuses pour l'organisation à la fois en raison de l'existence de liens forts et de liens faibles. Les liens faibles peuvent contribuer à limiter le risque de surencastrement cognitif alors que les liens forts peuvent éviter le lien de surencastrement social car ils donnent accès à un réservoir de partenaires (Maurer et Ebers, 2006). Une recherche quantitative complémentaire sur la structure du réseau d'anciens, associée à l'étude des rentes qu'il génère permettrait d'analyser de manière plus approfondie le couple structure/rente de ce type de

réseaux. Dans cette perspective, la théorie du capital social représente un cadre d'analyse pertinent qui permet d'apprécier les enjeux stratégiques associés aux pratiques de management de ce type de réseau.

2. Les réseaux d'anciens présentent un réel potentiel stratégique à exploiter

La double perspective proposée par notre étude (conjugaison de la vision des bénéfices des réseaux d'anciens pour l'organisation, d'une part et des attentes des anciens, d'autre part) met en évidence le potentiel stratégique inexploité de ce type de réseau. En effet, si les organisations en tirent des bénéfices, comme le souligne notre partie précédente sur les différents types de rentes associés, nos résultats issus de la perspective des anciens montrent clairement que ces derniers sont volontaires pour développer davantage d'activités *via* le réseau. Dans tous les cas étudiés, les anciens ont exprimé le souhait que le réseau se développe, qu'il soit davantage soutenu par l'organisation, que la fréquence des interactions soit plus importante, etc. ; en somme, que les liens se multiplient et/ou se renforcent. Même lorsque le réseau est géré par les anciens (cas Ind), et donc où l'organisation consacre peu de ressources à son fonctionnement, ces derniers regrettent le manque d'initiative et de collaboration de l'organisation pour le développement de leurs activités, bien que les bénéfices de celles-ci soient remarquables (cf. cas Ind). C'est donc en s'appuyant sur ces regards croisés envers le management des réseaux d'anciens que l'importance de ce potentiel se révèle. En outre, la perspective et les motivations des anciens employés à participer au réseau d'anciens demandent à être analysées de façon plus développée,

et constituent une voie de recherche importante pour mieux comprendre le phénomène et son potentiel.

3. Quel modèle de gouvernance pour les réseaux d'anciens ?

Notre étude présente la particularité d'investiguer à la fois des réseaux d'anciens employés qui sont gérés soit, comme dans la majorité des cas, par l'organisation elle-même (cas Audit et cas Tax), soit par les anciens directement (cas Ind). Nous avons pu constater que, aussi bien internalisés qu'externalisés, les réseaux d'anciens procurent des bénéfices directs à l'organisation. Cependant, ces deux modèles d'organisation impliquent *de facto* des modes de gouvernance et des possibilités différents.

On retrouve ici les deux génériques envisageables pour le pilotage des réseaux (Josserand, 2007) : d'un côté une perspective égocentrée dans laquelle l'organisation pilote le réseau d'anciens et de l'autre un pilotage émergent dans lequel l'organisation est en retrait et le pilotage revient aux anciens eux-mêmes. Dans les deux cas, l'organisation de référence, de par sa position, est dans une situation privilégiée pour tirer les fruits de la dynamique du réseau mais toute la difficulté du choix de la structure de gouvernance consiste à trouver un équilibre qui permette le développement d'une dynamique coopérative au sein du réseau tout en permettant la satisfaction des objectifs des membres dans une vision fonctionnaliste (Forgues *et al.*, 2006). Comme le montre le cas Ind, un réseau d'anciens piloté de manière émergente peut toutefois avoir un intérêt stratégique fort pour l'organisation focale. L'objet de notre recherche n'était pas d'explorer de manière exhaustive les modes de gouvernance possible des

réseaux d'anciens. Ceci pourra faire l'objet de recherches complémentaires portant sur le pilotage de ces réseaux. En particulier, il serait important de travailler de manière détaillée sur les modalités de coordination, le degré de contrôle et l'ouverture qui permettraient de développer davantage certains des objectifs stratégiques. Il s'agit de réfléchir à la gouvernance des réseaux dans une logique de coordination qui se joue des tensions inhérentes aux dynamiques coopératives (Josserand *et al.*, 2004 ; Pitsis *et al.*, 2004). Une piste prometteuse semble aussi celle d'investiguer quels modes de gouvernance permettent de développer les dimensions du capital social proposées par Nahapiet et Ghoshal (1998), *i.e.* des relations de confiance (normes, valeurs partagées : dimension relationnelle), de compréhension commune (connaissance du fonctionnement de l'organisation et de ses attentes, de la culture organisationnelle : dimension cognitive) et de profiter des rencontres des anciens pour échanger fréquemment (dimension structurelle).

4. Un regard écosystémique sur les réseaux d'anciens : une intersection et une interface

Si nous revenons à un niveau plus macro, la position structurelle de ces réseaux, dans le tissu de relations que les firmes entretiennent avec leur environnement, est intéressante à plusieurs titres. Nous avons vu que ces réseaux d'anciens peuvent être décrits comme étant une interface entre firmes focales et partenaires potentiels dans leur environnement : par exemple, d'anciens employés, qui travaillent maintenant dans une autre entreprise ou ont créé leur propre entreprise, font partie du réseau d'entreprise d'anciens employés, à travers

lequel ils maintiennent des liens directs avec leur ancien employeur. Au-delà de la simple réunion qui permet de revoir ses anciens collègues pour des raisons émotionnelles et instrumentales comme dans d'autres réseaux d'affaires, ils représentent également un canal d'information vers leur ancien employeur qui n'aurait pas été facilement obtenu d'une autre manière. Il s'ensuit que, des réseaux d'anciens sont également à l'intersection des réseaux personnels et organisationnels : alors que les individus peuvent développer et/ou maintenir leur ego-réseau au sein du réseau d'entreprise des anciens, ce dernier constitue aussi une organisation en soi, et l'appartenance à une telle organisation peut également être utile aux employeurs actuels de ces anciens employés.

5. Les réseaux d'anciens, un levier pour l'innovation ?

Enfin, l'analyse des attentes des anciens employés de Ind ouvre des perspectives nouvelles pour les réseaux d'anciens. En effet, comme indiqué précédemment, l'un des enjeux clés pour ces employés est la possibilité de développer de nouvelles affaires. Les anciens de Ind sont là pour développer des activités innovantes ensemble et ils le font sans Ind dans de nombreux cas. Cette idée de *business development* est sans doute l'une des plus prometteuses stratégiquement et ses potentialités ne sont pas encore pleinement utilisées par l'entreprise. Les entreprises comme Ind – et sans doute est-ce un point plus marqué pour les firmes industrielles que pour des firmes professionnelles comme les cabinets d'audit – disposent ainsi d'un réservoir de partenaires potentiels extrêmement riche. On pourrait donc tout

à fait imaginer un modèle d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) qui utiliserait la dynamique du réseau d'anciens employés. En effet, ce type de réseau représente un vecteur potentiel d'innovation aussi bien au regard des enjeux liés aux flux de diffusion de l'innovation (perspective *inside-out* : de l'organisation vers le réseau d'anciens) que pour l'absorption d'idées externes ou de nouvelles connaissances (perspective *outside-in* : du réseau d'anciens vers l'organisation). L'avantage organisationnel d'un tel modèle d'innovation ouverte réside ici dans les liens forts préexistants ou tout au moins faciles à créer en raison de la présocialisation caractéristique des réseaux d'anciens d'entreprise, ce qui permettrait par conséquent de réduire certains risques associés aux modalités d'innovation. En particulier, les liens forts ont la caractéristique de faciliter les interactions cognitives, générant ainsi des interactions favorables à l'établissement d'un climat de confiance (Granovetter, 1983). Or la confiance est précisément l'un des ingrédients clés de la réussite des coopérations organisationnelles, favorisant un engagement mutuel et une meilleure performance dans l'échange (Zaheer et Harris, 2006). Au total, ces atouts (liens forts et confiance) offrent la possibilité de développer des relations collaboratives de type communautaires protéiformes, comme les communautés de création et d'utilisateurs (Sawhney et Prandelli, 2000), de pratiques (Wenger, 1998), etc.

Ce potentiel de coopération qu'offrent les réseaux d'anciens est à notre connaissance encore très peu exploité par les entreprises. Les expériences menées dans d'autres aspects avec les réseaux d'anciens – comme par exemple la participation des anciens

de Tax au recrutement ou à un programme de mentorat interne – laisse penser que la mise en œuvre d'une innovation ouverte aux anciens employés n'est pas utopique. On voit alors se dessiner une nouvelle frontière de l'organisation, un périmètre, qui s'il était mieux exploité, enrichirait considérablement les possibilités de coopération et donc la valorisation du capital social des organisations.

CONCLUSION

Cet article a permis de mettre en exergue le potentiel stratégique associé au management des réseaux d'anciens employés. En effet, à travers le prisme théorique du capital social et l'adoption d'une double perspective organisation-anciens employés, nous avons pu mettre en évidence différents types de bénéfiques associés au fonctionnement de ce type de réseau, l'existence de différents modes de gouvernance et suggérer des pistes d'exploitation de ce potentiel. La contribution centrale de la recherche est très certainement la démonstration du potentiel stratégique de ces réseaux. En effet, les réseaux d'anciens constituent une ressource unique pour l'organisation qui se caractérise

par un portefeuille de liens faibles et de liens forts qui peuvent donner accès à des ressources stratégiques. Une des grandes difficultés des stratégies relationnelles consiste à maintenir un portefeuille de liens adapté au développement stratégique de l'entreprise tout en évitant les risques de surencastement et les coûts importants du développement et du maintien de liens externes. Dans ce contexte, les réseaux d'anciens constituent des liens latents qui sont à la disposition de l'organisation, un capital social encore trop souvent mal ou peu exploité.

Il s'agit donc d'une ressource relationnelle unique qui peut permettre d'ouvrir les frontières de l'entreprise à un ensemble de partenaires avec qui l'on peut postuler une certaine convergence cognitive et normative, deux aspects fondamentaux pour la transformation du capital social en capital intellectuel (Nahapiet et Goshal, 1998). Ouvrir les frontières de l'organisation envers les anciens ou envers des organisations dirigées ou représentées par des anciens représente donc une opportunité forte pour développer des collaborations organisationnelles dont les chances de succès sont importantes.

BIBLIOGRAPHIE

- Acedo F.J., Barroso C., Galan J.L. (2006). "The resource-based theory: Dissemination and main trends", *Strategic Management Journal*, 27, p. 621-636.
- Basioudis I.G. (2007). "Auditor's Engagement Risk and Audit Fees: The Role of Audit Firm Alumni", *Journal of Business Finance & Accounting*, 34, p. 1393-1422.
- Bickerstaffe G., Ridgers B. (2007). "Ranking of business schools", *Journal of Management Development*, 26, p. 61-66.
- Biemans W.G. (1990). "The managerial implications of networking", *European Management Journal*, vol. 8, n° 4, p. 529-540.

- Blyler M., Coff R.W. (2003). "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies", *Strategic Management Journal*, 24, p. 677-686.
- Bourdieu P. (1986). "The Forms of Capital", *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Richardson J.G. (Ed.), New York, Greenwood.
- Bouty I. (2000). "Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries", *Academy of Management Journal*, 43, p. 50-65.
- Brown S., Eisenhardt K. (1997). "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 1-34.
- Chesbrough H. (2003). *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Clotfelter C.T. (2003). "Alumni giving to elite private colleges and universities", *Economics of Education Review*, 22, p. 109-120.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2005). *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage (3^e Ed.).
- Dyer J.H., Chu W. (2003). "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea", *Organization Science*, 14, p. 57-68.
- Dyer J.H., Nobeoka K. (2000). "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, 21, p. 345-367.
- Easterby-Smith M., Lyles M.A., Peteraf M. (2009). "Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions", *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, p. 532-550.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, 21, p. 1105-1121.
- FirstTuesdayZurich (2007). "Corporate Alumni Networks: Leveraging Intangible Assets", Zurich, *First Tuesday Zurich*.
- Forgues B., Fréchet M., Josserand E. (2006). « Relations interorganisationnelles, conceptualisations, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, p. 17-31.
- Foss N.J. (1999). "Networks, Capabilities, and Competitive advantage", *Scandinavian Journal of Management*, 15, p. 1-15.
- Granovetter M.S. (1983). "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory*, 1, p. 201-233.
- Gargiulo M., Benassi M. (2000). "Trapped in your own net? Network cohesion structural holes, and the adaptation of social capital", *Organization Science*, vol. 11, n° 2, p. 183-196.
- Glaeser E.L., Laibson D., Sacerdote B. (2002). "An Economic Approach to Social Capital", *The Economic Journal*, 112, p. 437-458.

- Gutteridge T.G. (1973). "Predicting Career Success of Graduate Business School Alumni", *Academy of Management Journal*, 16, p. 129-137.
- Hansen, M.T. (1999). "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44, p. 82-111.
- Hansen M.T., Podolny J.M., Pfeffer J. (2001). "So many ties, so little time: A task contingency perspective on corporate social capital in organizations", *Research in the Sociology of Organizations*, Elsevier.
- Heckman R., Guskey A. (1998). "The Relationship Between Alumni and University: Toward a Theory of Discretionary Collaborative", *Journal of Marketing Theory & Practice*, 6, p. 97-112.
- Josserand E. (2007). « Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p. 95-102.
- Josserand E., Clegg S., Kornberger M., Pitsis T.S (2004). "Friends or Foes?, Practicing Collaboration", *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 37-45.
- King, R. (2006). "Social networks: Execs use them too", *BusinessWeek*, September.
- Koc-Menard S. (2009). "Knowledge transfer after retirement: the role of corporate alumni networks", *Development and Learning in Organizations*, 23, p. 9-11.
- Kogut B. (2000). "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure", *Strategic Management Journal*, 21, p. 405-425.
- Lennox C.S., Park C.W. (2007). "Audit Firm Appointments, Audit Firm Alumni, and Audit Committee Independence", *Contemporary Accounting Research*, 24, p. 235-258.
- Maurer I., Ebers M. (2006). "Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 2, p. 262-292.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.
- Nann S., Krauss J., Schober M., Gloor P.A., Fischbach K., Führes H. (2009). "The Power of Alumni Networks - Success of Startup Companies Correlates With Online Social Network Structure of Its Founders", *MIT Sloan School Working Paper*, 4766-10.
- Pihkala T., Harmaakorpi V., Pekkarinen S. (2007). "The Role of Dynamic Capabilities and Social Capital in Breaking Socio-Institutional Inertia in Regional Development", *International Journal of Urban and Regional Research*, 31, p. 836-852.
- Pitsis T.S., Kornberger M., Clegg S. (2004). "The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration", *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 47-67.
- Sawhney M., Prandelli E. (2000). "Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets", *California Management Review*, vol. 42, n° 4, p. 24-54.
- Sertoglu C., Berkowitch A. (2002). "Cultivating Ex-Employees", *Harvard Business Review*, 80, p. 20-21.
- Stake R.E. (1994). "Case studies", *Handbook of qualitative research*, Denzin N.K. et Lincoln Y.S (Eds), Thousand Oaks, CA, Sage, p. 169-197, p. 236-247.

- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, p. 509-533.
- The Economist* (2001). "Keeping in touch", 29 November.
- Uzzi B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 35-67.
- Weerts D., Ronca J. (2007). "Profiles of supportive alumni: Donors, volunteers, and those who 'do it all'", *International Journal of Educational Advancement*, 7, p. 20-34.
- Wells, D. (2005). "Wined and dined by Wall Street", *Financial Times Online*, June 28.
- Wenger E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Wright R.W., Van Wijk G., Bouty I. (1995). "Une théorie générale du management des ressources fondées sur le savoir", *Revue française de gestion*, n° 105, p. 70-75.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods, volume 5 of Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Zaheer A., Harris J. (1994). "Interorganizational Trust", *Handbook of Strategic Alliances*, Shenkar O., Reuer J. (Eds), Thousand Oaks, CA, Sage.